



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### DOCTORADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN



#### TESIS

#### MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA EN LA GERENCIA DE TRANSPORTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL - PUNO POR ESCENARIOS 2018

PRESENTADA POR:

**SERGIO JAVIER CASAPIA OCHOA**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**DOCTORIS SCIENTIAE EN ECONOMÍA Y GESTIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

A la memoria de mis queridos padres Quintín y Dina y con todo cariño a mi familia



## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a los profesores y compañeros del Doctorado en Economía y Gestión y alumnos de la escuela profesional de arquitectura y urbanismo, de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Marco Teórico	3
1.1.1. Modelos de Gestión de Excelencia	3
1.1.2. Excelencia de gestión EFQM	4
1.1.3. Excelencia de gestión	8
1.1.4. Gestión de calidad	9
1.1.5. Prospectiva	11
1.1.6. Escenarios	13
1.1.7. Gerencia de Transportes y Seguridad Vial	14
1.1.8. Funciones de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial	15
1.1.9. Marco conceptual	17
1.2. Antecedentes	22

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	37
2.2. Enunciados del problema	39



2.2.1. Problema general	39
2.2.2. Problemas específicos	39
2.3. Justificación	39
2.4. Objetivos	40
2.4.1. Objetivo general	40
2.4.2. Objetivos específicos	40
2.5. Hipótesis	40
2.5.1. Hipótesis general	40
2.5.2. Hipótesis específicas	40

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	41
3.2. Población	41
3.3. Muestra	41
3.4. Método de investigación	42
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42
3.5.1. Operacionalización de variables	44

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores	45
4.2. Resultados del criterio Liderazgo	48
4.3. Resultados del criterio Política y Estrategia	51
4.4. Resultados del criterio Personas	55
4.5. Resultados del criterio Recursos y Alianzas	58
4.6. Resultados del criterio Procesos	61
4.7. Resultados del criterio Resultados Relativos a los Clientes	67
4.8. Resultados del criterio Resultados Relativos al Personal	69
4.9. Resultados del criterio resultados Relativos a la Sociedad	72



4.10. Resultados del criterio Resultados Clave	75
4.11. Innovación y aprendizaje: Escenario 1 – Personal de la gerencia	79
4.11.1. Criterio EFQM: Liderazgo	80
4.11.2. Criterio EFQM: Política y estrategia	80
4.11.3. Criterio EFQM: Personas	80
4.11.4. Criterio EFQM: Alianzas y recursos	81
4.11.5. Criterio EFQM: Procesos	81
4.12. Innovación y aprendizaje: Escenario 2 – grupos de interés	81
4.12.1. Criterio EFQM: Liderazgo	81
4.12.2. Criterio EFQM: Política y estrategia	82
4.12.3. Criterio EFQM: Personas	82
4.12.4. Criterio EFQM: Alianzas y recursos	82
4.12.5. Criterio EFQM: Procesos	83
4.13. Discusión	83
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	94

Puno, 25 de junio de 2021

**ÁREA:** Economía y gestión  
**TEMA:** Modelo de gestión de excelencia  
**LÍNEA:** Gestión y planificación



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de variables	44
2. Nivel valorativo de la gestión por rango de puntuaciones	45
3. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores	46
4. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores por criterio	47
5. Resultados del criterio Liderazgo	48
6. Resultados del criterio Liderazgo por subcriterio	49
7. Resultados del criterio Política y Estrategia	52
8. Resultados del criterio Política y Estrategia por subcriterio	53
9. Resultados del criterio Personas	55
10. Resultados del criterio Personas por subcriterio	56
11. Resultados del criterio Recursos y Alianzas	58
12. Resultados del criterio Recursos y Alianzas por subcriterio	60
13. Resultados del criterio Procesos	62
14. Resultados del criterio Procesos por subcriterio	63
15. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión	65
16. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión por criterios	66
17. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente	67
18. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente por subcriterio	68
19. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal	70
20. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal por subcriterio	71
21. Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad	72
22. Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad por subcriterio	74
23. Resultados del criterio Resultados Clave	75
24. Resultados del criterio Resultados Clave por subcriterio	77



**25. Correlación entre resultados de Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión** 79





## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores	46
2. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores por criterio	47
3. Resultados del criterio Liderazgo	48
4. Resultados del criterio Liderazgo por subcriterio	50
5. Resultados del criterio Política y Estrategia	52
6. Resultados del criterio Política y Estrategia por subcriterio	53
7. Resultados del criterio Personas	55
8. Resultados del criterio Personas por subcriterio	57
9. Resultados del criterio Recursos y Alianzas	59
10. Resultados del criterio Recursos y Alianzas por subcriterio	60
11. Resultados del criterio Procesos	62
12. Resultados del criterio Procesos por subcriterio	63
13. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión	65
14. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión por criterios	66
15. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente	67
16. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente por subcriterio	68
17. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal	70
18. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal por subcriterio	71
19. Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad	73
20. Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad por subcriterio	74
21. Resultados del criterio Resultados Clave	76
22. Resultados del criterio Resultados Clave por subcriterio	77
23. Diagrama de dispersión de resultados de Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión	78



## RESUMEN

La gestión de excelencia en cualquier organización pública o privada es importante para obtener buenos resultados. Por consiguiente, adoptar un modelo de excelencia como el EFQM siempre permitirá mejorar la gestión permanentemente, en esa dirección el objetivo general de esta investigación es, evaluar el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios 2018. Para lo cual utilizamos el enfoque cuantitativo de tipo no experimental, nivel descriptivo – correlacional. Trabajamos con dos grupos para recoger la información correspondiente a la población usuaria y el personal que labora en la gerencia. Los resultados muestran que al evaluar la gestión aplicada en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno mediante el Modelo EFQM, obtuvo una valoración de aceptable, considerando las dimensiones Agentes facilitadores cuya valoración promedio es 2,181 y Resultados de la gestión cuya valoración promedio es 2,225, valor que muestra un nivel aceptable de gestión; por otra parte la prueba no paramétrica Rho de Spearman ( $r=1$ ) entre Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión demuestran que existe una correlación directa y perfecta entre dichas dimensiones.

**Palabras clave:** Agentes facilitadores, escenarios, liderazgo, resultados clave, resultados de la gestión.



## ABSTRACT

The management of excellence in any public or private organization is important to obtain good results. Therefore, adopting a model of excellence such as the EFQM will always allow improving the management permanently in that direction the general objective of this research is to evaluate the management model of excellence applied in the management of transport of the Provincial Municipality of Puno by scenarios 2018. For which we use the quantitative approach of a non-experimental type, descriptive-correlational level. We work with two groups to collect the information corresponding to the user population and the personnel working in management. The results show that when evaluating the management applied in the transportation management of the Provincial Municipality of Puno through the EFQM Model, it obtained an acceptable valuation, considering the dimensions Facilitating Agents whose average valuation is 2,181 and Management results whose average valuation is 2,225, a value that shows an acceptable level of management; on the other hand, the non-parametric Spearman Rho test ( $r = 1$ ) between Facilitating Agents and Management Results shows that there is a direct and perfect correlation between these dimensions.

**Keywords:** Facilitating agents, scenarios, leadership, key results, management results.

## INTRODUCCIÓN

Es algo natural el pensamiento de que es imposible alcanzar la perfección en la vida. Pero, es posible aproximarnos a la excelencia lo cual dependerá de un conjunto de parámetros regidos estipulados y como desarrollamos acciones estratégicas para este fin. Conocemos a la excelencia en la gestión como el conjunto de actuaciones sobresalientes en la administración de una organización para alcanzar los resultados esperados (ISOTools excellence, 2017).

Resulta importante la adopción e implementación del modelo de excelencia pues este contribuye a la mejora constante de todos los procesos de la organización, a partir de un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados (Crosta, 2009). Además, los modelos de gestión ofrecen la posibilidad de realizar autoevaluaciones, lo que ayuda a cuantificar el nivel de calidad de la gestión y poder corregir o mejorar la tendencia a lo largo del tiempo.

Por lo que, considerando que estos modelos representan una herramienta interna, para detectar fortalezas y áreas de mejora, lo que contribuye a una planificación orientada al desarrollo de planes de mejora, en este estudio realizamos la evaluación de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno utilizando el Modelo EFQM, para conocer las fortalezas y debilidades que tiene y así poder hacer alcance de algunas orientaciones para lograr su mejora para beneficiar la calidad de vida de la población puneña.

Este trabajo de investigación está organizado en cuatro capítulos, que detallamos a continuación:

El Capítulo I denominado revisión de la literatura, contiene diversas investigaciones que sirven de antecedentes a este estudio, además detallamos las bases teóricas científicas de las variables de investigación.

El Capítulo II se denomina planteamiento del problema, aquí describimos la realidad problemática de acuerdo a la revisión de la literatura realizada, también se formula el problema, se justifica y se precisan los objetivos del estudio.

En el Capítulo III denominado materiales y métodos, se precisan los elementos principales de la investigación, como son: El tipo de investigación, diseño, lugar de



estudio, población y muestra, descripción de métodos, materiales, el plan de tratamiento de datos y la sistematización de variables.

En el Capítulo IV denominado resultados y discusión, se presentan los hallazgos expresados en tablas y gráficos estadísticos, complementados por las interpretaciones y la prueba estadística de acuerdo a los objetivos de la investigación. Luego se discuten los resultados obtenidos destacando la validez de estos, y se establecen las relaciones con los antecedentes, así como con las bases teóricas.

En la parte final del informe se formulan las conclusiones más relevantes de manera puntual, además se realizan las recomendaciones dirigidas a las autoridades municipales, para que puedan mejorar la gestión en beneficio de la población. Y en la sección de anexos se adjuntan las evidencias que ayudan a lograr la credibilidad del estudio.



## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 1.1. Marco Teórico

##### 1.1.1. Modelos de Gestión de Excelencia

Iniciaremos considerando que el término “modelo” hace referencia a algo superior o ideal, lo que nos hace pensar que este debería ser replicado o seguido. Sesento García (2008) define al modelo como la representación de un fenómeno o suceso que se propone como un ideal que debe ser seguido, este modelo permite conocer las características generales de la estructura del fenómeno, sus elementos, mecanismos y procesos, además estos modelos tienen un sustento teórico que facilita su comprensión. Por otro lado, la excelencia hace referencia a la perfección y a las características sobresalientes (Pérez & Gardey, 2010). Por consiguiente, los Modelos de Excelencia o también llamados Modelos de Calidad constituyen una estrategia o metodología que tiene el objetivo de permitir a una organización de cualquier índole realizar la autoevaluación o autodiagnóstico de su funcionamiento, para lo cual estos Modelos deben revisar sistemáticamente las estrategias y practicas empleadas en su gestión mediante la aplicación de un conjunto de interrogantes y criterios que revisan las diferentes áreas de gestión. (Edelman, 1999).

Los criterios están compuestos de subcriterios que abarcan de manera específica y detallada aspectos relacionados a la gestión, en tal sentido se plantean diversas interrogantes en cada uno de estos criterios y subcriterios para generar una discusión y reflexión crítica de todos los aspectos involucrados en la gestión actual de una organización o entidad. Todo lo anterior permite identificar las practicas que

requieren una mejora, asimismo se reconocen las fortalezas de la organización en todas las áreas de gestión (Edelman, 1999).

Vale aclarar que los Modelos para una Gestión de Excelencia no determinan un procedimiento específico para lograr la Calidad Total; pero si se recomienda que cada organización realice su propia evaluación crítica y objetiva la misma que servirá para tomar decisiones de que pasos seguir y que reformas realizar para lograr una mejor gestión (Edelman, 1999). En consecuencia, no existe un modelo único o mejor que otros para conseguir la excelencia en la gestión, sino que todo dependerá del análisis de los procesos y resultados de la gestión, entendiendo que la excelencia en una organización implica que esta se esfuerce por satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de sus grupos de interés y su éxito está en función de los resultados que obtiene, las estrategias que usa y todo lo que podría lograr (EFQM, 2002)

Ferreiro y León (2020), refieren que el modelo de gestión de excelencia, implica un proceso de reflexión colectiva sobre las practicas internas, es decir las estrategias que utiliza la organización, de la cual debe obtenerse aprendizajes para proponer innovaciones en su funcionamiento para obtener mejores resultados.

### **1.1.2. Excelencia de gestión EFQM**

La Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en ingles European Foundation of Quality Management), con sede en Bruselas, fue fundada en 1988 por catorce empresas europeas, líderes en sus sectores, con el fin de potenciar la posición competitiva sostenible de las empresas europeas en los mercados mundiales (EFQM, 2019).

La EFQM es una fundación sin ánimo de lucro integrado por organizaciones públicas y privadas de todos los tamaños y sectores, que llevan muchos años compartiendo prácticas de gestión que pretenden alcanzar una Excelencia Sostenible. En 1991, la EFQM junto a la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ - Organización Europea de la Calidad) desarrollaron un “modelo de gestión de la calidad total” llamado a ser referente básico para el continente europeo, el modelo EFQM, que se actualiza periódicamente (Arranz & Rivas, 2013).

La EFQM propone un modelo que define los factores o criterios que al interrelacionarlos determinan si una organización es teóricamente excelente, capaz de obtener los mejores resultados posibles y haciéndolos sostenibles en el tiempo, las características que se acaban de describir hacen que el Modelo EFQM de Excelencia sea considerado como un valioso instrumento de ayuda a la gestión, ya que la sistemática que incorpora redundante en una planificación más sólida, fundamentada y acorde con las necesidades de cada momento, facilitando la transformación de las organizaciones que los nuevos retos exigen (Maderuelo, 2002).

El Modelo EFQM de excelencia se compone de nueve criterios, dentro de los cuales se identifican dos partes, el primero es denominado "Agentes Facilitadores" que está referida al cómo está organizada y cómo es que se desenvuelven estos para lograr ser una organización, y en segundo lugar tenemos a los "Resultados" que evidencian los logros alcanzados por la organización respecto a sus grupos de interés (usuarios, trabajadores, sociedad) y cómo se relacionan con los objetivos generales. En consecuencia, el Modelo EFQM establece que los Agentes Facilitadores determinan los Resultados alcanzados por la organización (Maderuelo, 2002; Ramos, 2012).

Casals *et al.* (2004), establecen los nuevos cuadros REDER, con significativas modificaciones para los criterios Resultados del Modelo, con objeto de facilitar su uso introduciendo factores cuantitativos para la evaluación de los diferentes elementos considerados en cada caso. Por otro lado, en coherencia con el énfasis que la actualización hace en el cambio y la gestión del cambio, se ha reducido el periodo necesario para las tendencias positivas en todos los resultados de los últimos cinco años a únicamente tres años.

En la aplicación, por ejemplo, en el proceso de evaluación de un premio de excelencia, la organización candidata presenta una memoria de actividades y resultados en la que describe cómo está tratando cada uno de los sub criterios agentes y qué resultados está alcanzando para cada uno de los sub criterios resultados. Utilizando como base esta memoria cada sub criterio se evalúa de 0 a 100 mediante una matriz de valoración. De acuerdo a esta matriz, en los Criterios Agentes, se valora el enfoque con el que se trata cada sub criterio, cómo se despliega



este enfoque, cómo se evalúa y revisa el enfoque de acuerdo a su efectividad y cómo se mejora el enfoque mediante la innovación y el aprendizaje. En los sub criterios resultados se valora su magnitud en cuanto a lo satisfactorio de los rendimientos y la solidez de las tendencias, el cumplimiento de objetivos propios, la comparación con los resultados de otras organizaciones y el grado de causalidad entre los enfoques y los resultados. Así mismo se evalúa el grado en que los resultados abarcan todas las áreas relevantes (Tejedor, 2004).

La posible variabilidad en las puntuaciones, debida a la subjetividad inherente al método de evaluación, se intenta reducir al máximo mediante la celebración de jornadas de calibración de los evaluadores previas a la convocatoria del premio, la utilización de los criterios establecidos en las matrices de evaluación y la conformación de equipos de evaluación formados por al menos cuatro evaluadores, que puntúan de forma individual cada sub criterio para, posteriormente, alcanzar un consenso sobre la puntuación definitiva (Tejedor, 2004).

#### 1.1.2.1 Criterios del Modelo EFQM

Los criterios de este modelo consideran una serie de sub criterios, los cuales establecen los indicadores para evaluar las prácticas en la gestión de una organización. Estos criterios del modelo EFQM son los siguientes:

- a) **Liderazgo**, hace referencia a la responsabilidad que tienen los equipos directivos para guiar a la organización hacia la excelencia. Para esto los líderes deben demostrar compromiso con la mejora continua, desplegando toda su capacidad para desarrollar la misión orientada a la consecución de la visión, representando un modelo para los demás trabajadores de la organización, asimismo este actuar debe trascender a los clientes y colaboradores, realizando el reconocimiento de los esfuerzos y logros de los empleados (González, 2014; Maderuelo, 2002).
- b) **Política y estrategia**, este criterio se refiere a qué medida se da la implementación de acciones para el desarrollo de la misión, visión y valores de la organización a través del planteamiento de objetivos, metas, procesos e indicadores relevantes que permitirán evaluar los resultados

obtenidos por la organización, los mismos que permitirán realizar reajustes en las políticas y estrategias (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).

- c) **Personas**, este criterio supone de qué manera la organización realiza la gestión del capital humano, para aprovechar el potencial completo de su personal y como se planifican las actividades a nivel individual y de equipo para la puesta en práctica de las políticas y el funcionamiento efectivo de la organización (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- d) **Recursos y alianzas**, este criterio refiere que es importante la forma en que la organización planifica y gestiona sus recursos internos y los acuerdos con instituciones externas para su funcionamiento eficaz (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- e) **Procesos**, hace referencia al diseño, gestión y análisis de los procesos implementados por la organización, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- f) **Resultados relativos a los clientes**, este criterio considera la percepción que los usuarios tienen de la organización, para lo cual se pueden realizar encuestas, asimismo la organización debe establecer los indicadores que le permitan conocer y comprender el rendimiento que tiene para ajustarse a las necesidades de los usuarios (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- g) **Resultados relativos al personal**, este criterio al igual que el anterior se preocupa por la percepción que tienen de la organización los profesionales que laboran en esta, para lo cual también se evalúan los indicadores internos de rendimiento (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- h) **Resultados relativos a la sociedad**, en este criterio se analizan y evalúan los logros de la organización en la sociedad. Esta evaluación debe considerar la repercusión de las actividades de la organización en el medioambiente, economía, educación, bienestar, etc., tanto a nivel local, nacional e internacional (Gonzáles, 2014; Maderuelo, 2002).
- i) **Resultados clave**, este criterio considera los logros de la organización con respecto a sus metas programadas, tanto a nivel financiero como en lo

referente a los procesos, recursos, tecnología, conocimientos e información (González, 2014; Maderuelo, 2002).

### **1.1.3. Excelencia de gestión**

La excelencia de gestión es un conjunto de diferentes conceptos y metas que se encuentran destinadas a conseguir la máxima eficacia en la gestión para obtener mejores resultados, que permiten a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión

La gestión de la excelencia intenta generar mayor competitividad en la organización mediante la mejora de la satisfacción de los distintos grupos de interés: socios accionistas, empleados, proveedores, clientes y miembros de la comunidad en la que se ubica (Cilla, 2005).

El enfoque de excelencia involucra el desarrollo del concepto de cliente interno, de la comunicación, así como la participación de todos los integrantes de la organización. Por lo cual, la única manera de obtener ventajas competitivas sostenibles y no replicables fácilmente es mediante el desarrollo de los recursos humanos (Cilla, 2005).

En este marco, Hope y Hope (1998) proponen ocho elementos clave para que el trabajo tenga valor superior, incrementando la productividad, como son: una cultura directiva adecuada, la seguridad en el empleo, calidad en la mano de obra, una óptima organización del trabajo, participación y delegación de poder, formación y aprendizaje, así como compartir la información y los beneficios.

Se debe tener presente que una correcta comunicación interna es un factor para el éxito de la organización, dado que actúa sobre las conductas de trabajo y de relación. Por lo cual, resulta de mucha necesidad identificar correctamente las carencias concretas de la comunicación, así como la creación de un plan global y estratégico de comunicación interna. Dicho plan ha de perseguir los siguientes objetivos Ongallo (2000):

- Potenciar y organizar el flujo de información en los canales ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.

- Sensibilizar a todos los integrantes de la organización, incluyendo a los directivos y mandos intermedios, en el manejo de las distintas herramientas de comunicación.
- Servir de instrumento de apoyo y compartir las iniciativas de la organización.

Lógicamente, cada organización tiene necesidades comunicativas específicas, pero, en general, estarán compuestas por Martínez (1999):

- Comunicaciones descendentes: misión, visión y valores de la organización; política y estrategia; planes y objetivos para el ejercicio; planes de personal; resultados de la organización; iniciativas de la dirección para estimular la participación de los empleados, así como difusión del reconocimiento.
- Comunicaciones ascendentes: desempeño y resultados de los empleados; sugerencias de mejora a nivel individual o de grupo; opinión que tienen los empleados sobre la organización, su política, su estrategia y sobre el papel de la dirección; conocimiento real y nivel de aceptación en los empleados de la política y la estrategia, así como de los planes y objetivos.
- Comunicaciones horizontales: necesidades de los departamentos desde el punto de vista de cliente interno; procedimientos internos o modo de funcionamiento de los procesos, así como comunicaciones inter funcionales que ayuden a resolver los conflictos.

#### **1.1.4. Gestión de calidad**

Mora (2003) define que es un proceso de cambio en el marco de la gestión del conocimiento de las organizaciones, cuya traducción en el contexto operativo se orienta a dar una respuesta coherente a las necesidades de los clientes, mediante una correcta gestión de sus demandas; conseguir la máxima satisfacción, esto es, adecuar las expectativas a las percepciones de los clientes internos y externos. Por otra parte, es necesario que la dirección y los trabajadores participen y se responsabilicen según su misión, en la gestión de la empresa mediante la comprensión del modelo. Persiguiendo la mejora constante en la producción o servicio de los procesos que se realizan en la empresa y las organizaciones que la integran, evaluando la situación en cada una de las áreas que componen la empresa.

La gestión de calidad está constituida por una nueva dirección en el funcionamiento de las organizaciones que está promoviendo la mejora y consolidando su progreso. La definición por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad de un modelo que integre y haga operativos los componentes esenciales de la gestión de calidad ha dejado que se pueda disponer de una herramienta para la mejora constante que, convenientemente adaptada, puede ser aplicada y aprovechada por todo tipo de organizaciones (Casals *et al.*, 2004).

La mejora de los productos y procesos deben ser: kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). Si la mejora es tratada como un esfuerzo extra, al ponerla en práctica requerirá saltos cuánticos periódicos e inconsistentes, adoptando multitud de formas, como la creación de nuevos productos o modernización de la maquinaria. La alta dirección, al aplicar estos saltos, tiene un elevado riesgo con la expectativa de obtener un beneficio extraordinario (Hayes, 1985).

No se puede establecer que el salto cuántico se trate de un avance en una progresión en escalera ya que, una vez integrado, como consecuencia de la innovación radical, está sujeto a una pérdida de calidad uniforme a menos que se hagan esfuerzos constantes por mantenerlo y luego para mejorarlo (Imai, 1986), por lo que es necesaria la mejora continua (kaiser).

Por otro lado, en cuanto a la variedad modelos de Gestión de la Calidad Total, se puede decir que en la actualidad coexisten dos grandes tendencias, que se desprenden en dos modelos distintos que ayudan a las organizaciones a generar un sistema de gestión basado en la calidad total (Claver *et al.*, 1999; Bou-Llugar *et al.*, 2009).

- La primera tendencia se enfocaría en la normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000. Esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad comprende a todos los sectores de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos en control. Se basa en confirmar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios complazcan a los

clientes. Ello conlleva el establecimiento de estándares y la documentación de todos los procesos.

- un enfoque distinto, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en EEUU, y al Premio a la Calidad Europeo.

### **1.1.5. Prospectiva**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos define la prospectiva como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el objetivo de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mejores beneficios económicos y sociales.

Según Jordi 1992, citado en Eslava (2010) la define como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójico, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido” (Eslava, 2010).

Gastón Berger 1957, citado en Mera Rodríguez (2014) fue uno de los fundadores de la disciplina, y la define como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él". La prospectiva parte del concepto de que el futuro aún no existe y "se puede concebir como una realización múltiple" (Jouvenel, 1993, citado en Mera Rodríguez, 2014) y que "depende solamente de la acción del hombre" (Godet, 2007, citado en Mera Rodríguez, 2014). Por esta razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Jouvenel (1993, citado en Mera Rodríguez, 2014) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, profetas y adivinos: la segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que Jouvenel denominó "futuribles". La prospectiva jamás coloca un único futuro posible, se puede decir que hasta de un escenario tendencial,

de un escenario más probable pero nunca de un escenario único. Por lo cual, los métodos ortodoxos, como el planeamiento estratégico y el propio planeamiento por escenarios, se han visto superados por la naturaleza de los acontecimientos y era preciso integrar a las empresas de nuevas herramientas para enfrentar la competencia en su vía hacia el nuevo paradigma vigente de la Sostenibilidad.

La etapa final del modelo es la definición de estrategias, que se lleva a cabo a través de un plan prospectivo y estratégico conformado por los objetivos estratégicos, las metas, actividades, las acciones, las instituciones que intervienen, los responsables y los planes de seguimiento. Es importante, en esta fase del modelo, se definirá claramente los términos "estrategia", "planeamiento estratégico" y "planeamiento prospectivo estratégico" (Mera, 2014).

Fred (2003, citado en Mera Rodríguez, 2014) define que la estrategia como los medios para obtener los objetivos. Drucker (1994, citado en Mera Rodríguez, 2014) fue uno de los primeros en decir el concepto de estrategia en la administración; para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? (Mintzberg *et al.*, 1997). Plantean que la estrategia es el lineamiento o el plan que integra los principales objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la consecuencia de las acciones a realizar.

Miklos *et al.* (2002) definen la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, a fin de generar planes detallados que ponen en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales.

Godet (2007, citado en Mera Rodríguez, 2014) define el "planeamiento estratégico prospectivo como un nuevo enfoque de planeamiento que consiste en guiar a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, y tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable". El plan estratégico prospectivo es una etapa de vitalidad en el modelo, que no basta con llegar a la construcción de un "escenario apuesta", sino que también debemos proponer estrategias para lograr este escenario (Mera, 2014).

### 1.1.6. Escenarios

Para los procesos de planeación y creación de estrategias tanto a nivel corporativo como operacional existen diferentes metodologías con enfoques variados que pueden ser implantadas por los gerentes planeadores. Dentro de estas metodologías, una de las que ha cobrado mayor fuerza en los últimos años es la de planeación por escenarios, ya que tiene en cuenta la incertidumbre en el largo plazo tanto en el ámbito externo, es decir, del entorno en donde se encuentra la empresa, como en el ámbito interno de la compañía misma. No obstante, la planeación de escenarios ha sido poco utilizada en el mundo y aún menos en mercados emergentes, donde la mayoría de empresas se centran más en solucionar problemas de actualidad que en planear para horizontes futuros.

Un escenario es una idea o visión que describe una situación futura, así como la cadena de eventos que permiten llegar a esa situación. Esta metodología, permite, entonces, encaminar la situación actual hasta otra situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito (Licha, 2000).

La construcción de escenarios debe ser un trabajo de equipo y, como tal, integra la utilización consciente de conocimientos de dinámica grupal. En su mayoría de veces, encaramos esta actividad con una actitud puramente técnica, desprovista, de esta manera de cualquier contenido emocional. Velloso (2002) afirma que este es un error grave.

La metodología de los escenarios fue construida por determinadas empresas (Porter, 1985; Ringland, 2002). Sus precedentes pueden retraerse a los primeros años de la década de 1970, cuando Shell International anuncio su uso coincidiendo con una etapa en que esta petrolera se recuperaba de la conmoción que había generado una hipótesis sobre la duplicación en los precios del crudo (Wack, 1984; Buchan & Roberts, 2002; Shell, 2000). Los métodos de planificación que se pusieron en práctica no habían previsto que se generarían estas variables dinámicas. El nuevo método contribuyo a redireccionar a la empresa hacia el éxito, a pesar de las transformaciones rápidas e inesperadas en el mercado global. La planificación que se sustenta en escenarios se usa como herramienta practica que ayuda a los procesos en la toma de decisiones dentro de contextos complejos y cuando las circunstancias futuras están sin un objetivo claro.



La aplicación de la metodología de los escenarios junto a otras técnicas más tradicionales permite a una red de responsables políticos o interesados en un tema generar conciencia de las incertidumbres que puede traer el futuro, en lugar de volver la cabeza. Una organización puede utilizar el método de los escenarios a fin de mejorar la dirección política y su desarrollo estratégico (Van der, 1996) definiendo el proceso de planificación de escenarios como un análisis constante de los efectos probables de utilizar estrategias diferentes, frente a un conjunto de oportunidades justificables y de transformación. Los escenarios funcionan como túneles aerodinámicos que crean las condiciones que permiten la evaluación de los potenciales y los riesgos que conllevan diferentes estrategias.

Los conocimientos adquiridos en la preparación de escenarios para el proyecto europeo "hipótesis de futuro y estrategias para la FP y la formación permanente" (Sellin, 2002; Van *et al.*, 2001) han evidenciado que este proceso puede contribuir útilmente al objeto de detectar y solucionar desafíos futuros a los sistemas enseñanza y formación. Así, la metodología de los escenarios se puso en práctica en Estonia después de proclamarse la independencia en el decenio de 1990, como ayuda para determinar la dirección estratégica que debía implementarse a la educación y al desarrollo social general en este país.

#### **1.1.7. Gerencia de Transportes y Seguridad Vial**

La Gerencia de Transporte y Seguridad Vial, es el órgano de línea encargada de normar, planificar, regular, dirigir y supervisar la administración de los servicios de transporte y tránsito terrestre urbano e interurbano de pasajeros y de mercancías o de carga. Está a cargo de un gerente, profesional de confianza de alta especialización, a tiempo completo y dedicación exclusiva, que depende directamente de la Gerencia Municipal. Para el cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Subgerencias (Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP, 2019):

- **Subgerencia de Registro de Transporte**, es la unidad orgánica encargada de administrar el registro y las autorizaciones de transporte terrestre urbano e interurbano de pasajeros y de mercancías, depende de la Gerencia de Transporte y Seguridad Vial. (Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP, 2019)

- **Subgerencia de Inspecciones de Tránsito**, La Subgerencia de Inspecciones de Tránsito, es la unidad orgánica encargada de ejercer acciones de fiscalización y supervisión permanente del servicio de transporte terrestre urbano e interurbano de pasajeros y de mercancías, depende de la Gerencia de Transporte y Seguridad Vial. (Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP, 2019)

#### **1.1.8. Funciones de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial**

Según la Ordenanza Municipal N° 017 – 2019 – CMPP (2019), se establecen las funciones de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial y son las que se detallan a continuación:

- Establecer los lineamientos políticos y procedimientos generales, económicos y reglamentarios del sistema de transporte y tránsito terrestre urbano e interurbano de competencia de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Planificar, regular la oferta y demanda de viajes en base al Plan Regulador de Rutas de Transporte, evitando la congestión vehicular.
- Dirigir y supervisar el cumplimiento de la visión, los objetivos y las metas establecidas en los documentos de gestión institucional, incentivar la libre y leal competencia de los transportistas, regulando el punto de equilibrio entre la oferta y demanda y las distorsiones generadas por la congestión vehicular y la contaminación, protegiendo los intereses de los usuarios, el cuidado de la salud y seguridad de las personas y el resguardo del medio ambiente y/o exigiendo la renovación del parque automotor.
- Garantizar la vigencia de reglas eficaces, transparentes en la actividad del transporte y tránsito terrestre urbano e interurbano, aplicando una fiscalización eficiente, autónoma, protectora a los intereses de los usuarios.
- Emitir las normas y disposiciones complementarias para la aplicación de los reglamentos nacionales dentro de su respectivo ámbito territorial y de sus competencias, sin transgredir ni desnaturalizar la Ley N° 27181 ni los reglamentos nacionales.
- Implementar políticas, estrategias, procedimientos y acciones en seguridad vial, con el fin de intervenir de manera eficiente en: implementación de mejoras en

la normatividad y su aplicación en el sistema de tránsito, medidas de ingeniería de vías, programas educativos dirigidos a los usuarios, campañas, formación y acreditación de postulantes a conductores, sistemas de atención de rescate y emergencia. Generando alternativas de solución, necesarias e inmediatas; que fortalezcan los hábitos y las actitudes de las personas en interacción con el entorno.

- Administrar y jerarquizar y mantener la red vial de su jurisdicción, con una señalización y semáforos activos y gestión de tránsito de acuerdo a las normas vigentes.
- Conducir el registro de los servicios de transporte terrestre urbano e interurbano de pasajeros y mercancías; el otorgamiento de concesiones, permisos o autorizaciones, habilitaciones, certificaciones, de acuerdo a lo que establece la Ley N° 27181, los reglamentos nacionales y las normas o disposiciones vigentes.
- Emitir las resoluciones de imposición de sanciones administrativas correspondiente a la fase sancionadora, garantizando que el procedimiento sancionador sea oportuno, eficiente y efectivo; una vez recibido el informe final de instrucción del órgano Instructor, con sujeción a las leyes, ordenanzas y normas legales de su competencia, así como resolver los recursos impugnativos en primera instancia administrativa.
- Declarar en el ámbito de su jurisdicción, las áreas o vías saturadas por concepto de congestión vehicular o contaminación, en el marco de los criterios que determine el reglamento nacional correspondiente.
- Supervisar el otorgamiento de concesiones y/o renovación de concesiones de rutas a los transportistas o empresas, conforme a las licitaciones públicas obtenidas.
- Administrar los recursos provenientes del pago de autorizaciones y multas por infracciones de tránsito entre otros conceptos.

- Regular el servicio de transporte menor, velar por la calidad del servicio de transporte terrestre urbano e interurbano, consistentes en la existencia de condiciones de seguridad, puntualidad, higiene y comodidad.
- Coordinar la determinación, actualización y aprobación del Plan Regulador de Rutas, de acuerdo al régimen de Gestión común establecido, el otorgamiento de las licencias de conducir para vehículos menores, de acuerdo a la Ley y reglamentos correspondientes.
- Evitar y sancionar la circulación de vehículos denominados piratas, regular la sobreoferta del número de asientos de unidades vehiculares en servicio, cuando éstas superan al número de pasajeros como demanda.
- La actualización constante del Registro Nacional y Local de las infracciones de Tránsito, supervisar la emisión de comprobantes de pago por todo concepto por infracciones de tránsito, vigilar la recaudación por multas de infracción vinculadas al SOAT y CAT.

#### 1.1.9. Marco conceptual

- **Aglomeración urbana:** Es una región urbanizada que se extiende sin solución de continuidad a lo largo de varias circunscripciones administrativas; normalmente comprende una ciudad central y ciudades satélites a los que ésta ha absorbido en su crecimiento. Los aglomerados tienden a constituirse alrededor de los grandes centros administrativos o económicos. (Comúnmente se suele decir Aglomeración Urbana)
- **Alcance de un proceso:** Son los límites del proceso. Inicio: necesidad concreta de un cliente. Fin: necesidad satisfecha.
- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales, tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica.

- **Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Causa –efecto:** Es una ley que funciona en cualquier sistema que sea dinámico. También se refiere a una técnica que se usa como diagrama relacional para identificar y representar un problema desde un enfoque sistémico. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.
- **Control de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad
- **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.
- **Complejidad:** La suma de todos los recursos empleados y agentes intervinientes necesarios para realizar el fin. A mayor número de recursos, agentes y componentes, mayor será la cantidad de flujos que se deben establecer y coordinar, y por tanto mayor será la complejidad del proceso resultante.
- **Documento:** Información y su medio de transporte. Ejemplo: Registro, especificación, procedimiento, documento, plano, informe, norma. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.
- **Efectividad:** Resultado obtenido cuando un procedimiento es aplicado en condiciones habituales, por la generalidad del sistema, en la organización real, con los medios disponibles. Se refiere al cumplimiento de objetivos previamente determinados y desplegados en la ejecución de distintas actividades en la Unidad. Es medible a través de indicadores directos e indirectos de forma sistematizada.
- **Eficacia:** Resultado obtenido cuando un procedimiento es aplicado en condiciones ideales o de laboratorio. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- **Escenario futuro:** Son un conjunto de realidades proyectadas bajo una previsión diseñada con un conjunto de metodologías que niegan la posibilidad de adivinar el futuro, sino más bien, se intenta una aproximación al futuro mediante el tratamiento de la incertidumbre donde la condición principal es la variación del crecimiento o decrecimiento normal de los elementos de un sistema producto del tiempo.
- **Escenario:** Es una visión que describe una situación futura así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación. Este método, permite entonces, transitar desde la situación actual hasta otra situación futura deseable y/o posible. También podemos definir una “escenario actual” o “escenario futuro” para delimitar una situación en el tiempo.
- **Especificidad de un indicador:** El grado en que el indicador es capaz de identificar sólo aquellos casos en que existen problemas reales de calidad del proceso.
- **Factores críticos de éxito:** Son aquellas características, variables o parámetros del negocio, en las que hay que ser especialmente bueno, o son críticas, porque éstas determinan el éxito o fracaso del negocio.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.
- **Indicador:** Es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las actividades. Un indicador expresa la información como un suceso o un ratio (índice) de sucesos.
- **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- **Lider:** Todo aquel que tiene a su cargo personas de la Unidad (equipo directivo, jefe de servicio, supervisora, responsables de procesos o subprocesos, etc.). El

papel del líder puede resumirse en tres funciones: Impulsor (el proceso de cambio de una unidad empieza por el equipo directivo), Comprometido (demostrar un comportamiento adecuado con el ejemplo personal) y Facilitador (el líder debe dotar de medios y reducir las barreras).

- **Liderazgo:** Es aquello que estimula e incita a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos.
- **Malestar social:** El malestar social es un estado perceptivo de un grupo humano que viene hacer la manifestación evidente de insatisfacción o inseguridad, generado por sucesos mediáticos y del entorno que afecta un orden establecido o el equilibrio de un sistema social.
- **Manual de calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
- **Mejora continua:** Parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla una organización para proporcionarles cada vez una mayor eficacia y/o una mayor eficiencia.
- **Modelo:** Es un término que tiene varias especificaciones según el campo donde se use, aunque mantiene la misma definición. En simulación se refiere a la construcción matemática o abstracta que se toma de la observación de la realidad aplicando principios científicos y sirve como base para ejecutar un experimento informático.
- **Planificación:** Es un proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado cuya generalización implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. También, se define como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado.
- **Política de calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Procedimiento:** Conjunto de instrucciones que hacen referencia a como se deben realizar una serie de tareas para conseguir un objetivo, designando los responsables de realizarlas.

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procesos clave:** Son aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la Unidad, el impacto sobre la satisfacción de sus clientes y la obtención de sus resultados.
- **Procesos críticos:** Cualquier proceso cuya misión esté directamente relacionada con un factor crítico de éxito, en un momento determinado de la organización.
- **Procesos de apoyo:** Apoyan a los procesos operativos, para que cumplan su misión.
- **Procesos de gestión:** Procesos orientados a las actividades organizativas o estratégicas de la empresa.
- **Procesos operativos:** Aquellos procesos que están en relación directa con el cliente.
- **Proveedores:** Las personas (funciones u organización), que proporcionan las entradas al proceso.
- **Prospectiva:** Según Jordi Sierra (1992) la define como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”.
- **Recursos:** Elementos fijos de la organización que se emplean para poder desarrollar las actividades del proceso.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Simulación:** Es una técnica numérica para conducir experimentos en una computadora digital comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y



lógicas, las cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejos del mundo real a través de periodos de tiempo.

- **Sistema de gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Valores:** Descripción de los principios/filosofías que deben preponderar en la organización o cualidades (morales y/o técnicas) que deben ser propiciadas cómo sustento de la misión y la visión de la empresa.
- **Sistema de transporte urbano :** Se denomina sistema de transporte urbano a la integración funcional de todos los elementos que permiten una actividad fundamental en una ciudad que es la de trasladarse de un lugar a otro, y que requiere mínimamente de una infraestructura y vehículos para componer un servicio público.

## 1.2. Antecedentes

Arana & Vásquez (2015), en su tesis “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de personal en el área administrativa de la universidad privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014”, concluye que la Universidad Privada Antenor Orrego no se responsabiliza por dar a conocer las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores no tienen un pleno conocimiento de los deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.

Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad. Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma. En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores.

Una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no excluye que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño. El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que existe capacitación de carácter informal.

Vidal (2014) en su tesis “La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas: propuesta de un modelo de gestión de la calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia”, tiene por objeto la propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) basado en el Modelo EFQM de Excelencia para aquellas organizaciones asentadas en la comunidad autónoma gallega que posean la certificación ISO 9001 de gestión de calidad o similar, la investigación fue de carácter mayoritariamente empírico, se realizó el tratamiento estadístico con el software SPSS v.21.0 y AMOS v.21.0 que le permitieron realizar una evaluación descriptiva de los resultados obtenidos, así como, un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Los resultados obtenidos permiten concluir que el análisis empírico realizado ha puesto de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis fundamental del Modelo EFQM de Excelencia de que la correcta gestión de los criterios agentes (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave), pues la correlación entre las puntuaciones de ambos alcanza el valor de 0,82. Por lo tanto, una mejor gestión de los criterios agentes en su totalidad va a repercutir positivamente en unos mejores resultados para el caso de las entidades objeto de estudio, sin olvidarse de que el 67,55% de la varianza de estos resultados se pueden explicar por la variación en los criterios agentes (el 32,45% restante se debe a otros factores externos que no son tenidos en consideración en el modelo, como por ejemplo, la evolución de la propia economía).

Machuca (2014) en su tesis “La influencia del modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) en la gestión de la oficina de coordinación zonal de Huancavelica - Provias descentralizado” cuyo propósito fue determinar la influencia del Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM) en la Oficina de Coordinación Zonal Huancavelica de Provias Descentralizado. Para lo cual, utilizó como método general de investigación el Estudio de Caso, siendo una investigación Explicativa y Descriptiva. Los resultados obtenidos le permitieron concluir que el modelo EFQM de Excelencia tiene como

finalidad ayudar a las organizaciones autoevaluarse en términos que les permite identificar sus fortalezas y debilidades y así mismo da una especificación mínima en porcentaje como indicador de excelencia, a los fines que se puedan tomar acciones para mejorar su funcionamiento. Los agentes facilitadores no se encuentran integrados por lo que es percibido por la población como no ágil ni flexible debido al puntaje obtenido de 2.62. Asimismo, la gestión o resultados tiene un enfoque débil y no integrado con la política y estrategia y se aplican de forma inorgánica por lo que la comunidad no percibe un buen estilo de gestión, el puntaje obtenido fue de 2.65.

Ariza (2012) en su tesis doctoral “los estudios de doctorado en España de la mención de calidad a la mención de la excelencia”, manifiestan que la Mención de Calidad era una distinción que reconocía la labor desempeñada por el personal responsable de la coordinación de los programas de doctorado. A partir de 2011, empieza a concederse la Mención hacia la Excelencia, un novedoso reconocimiento a estos programas. El objetivo principal de este estudio fue analizar la opinión de cada uno de los coordinadores encargados de la gestión de los 671 programas que obtuvieron la Mención de Calidad en la última convocatoria de 2008, para averiguar los aspectos positivos y negativos de los estudios de doctorado. La recogida de información se hizo a partir de la aplicación de una encuesta online en la que se recogían opiniones personales sobre las características de estos programas. En los resultados se observan aspectos relacionados con los rasgos personales y profesionales del colectivo, información general de los programas de doctorado, aspectos relacionados con la coordinación y los recursos, rasgos del período formativo e investigador, características del alumnado, así como cuestiones relacionadas con la normativa de doctorado. Finalmente, se concluye resaltando las deficiencias encontradas en los programas con Mención de Calidad y reflexionando sobre las posibles mejoras que podrían aplicarse a los programas con Mención hacia la Excelencia.

Ramírez (2012) en su artículo “Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de la provincia de Otuzco” realizó un estudio de los órganos de gobierno y dirección del concejo municipal de Otuzco, consistente en un análisis histórico y sociológico de sus funciones de gobierno, ejecutivo y técnico, en la perspectiva de mejorar la gestión municipal a través de la ejecución de obras de infraestructura y prestación de servicios públicos. En sus resultados da cuenta de las desviaciones, diferencias y limitaciones en el cumplimiento de competencias, manejo de recursos y la prestación de servicios públicos, mostrando asimismo la urgencia de transformar la

administración pública para incrementar beneficios significativos y liderar el desarrollo local. Luego de realizar un análisis comparativo, propone el “Modelo de Gestión EFQM” para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido.

Martínez (2008) en la tesis doctoral “Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales” desarrollada con el objetivo de estudiar, dentro de un modelo de evaluación de excelencia en la gestión, la influencia de diversos factores y las relaciones entre las variables, tanto las que son consideradas como causa, como las variables efecto. Esta investigación en particular desarrolla una herramienta de autoevaluación, basada en el Cuadro de Mando Integral y en una adaptación para pymes del Modelo EFQM de Excelencia, con la finalidad de identificar factores críticos y servir de ayuda a la toma de decisiones en la gestión de procesos. Es continuación de anteriores investigaciones para facilitar el autodiagnóstico en pymes sobre variables causa (Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la Dirección Comercial, Gestión del Personal, Gestión de Recursos, Gestión de la Información, y Sistemas de Calidad y Procesos) y variables resultado (Satisfacción del Cliente, Satisfacción de la Dirección Comercial, Satisfacción del Personal, Resultados en la Sociedad, y Resultados Comerciales y Empresariales). Se ha realizado una revisión bibliográfica sobre modelos y trabajos precedentes, adaptando la investigación a entidades financieras. El trabajo de campo se ha realizado mediante un sistema automatizado por Internet, que han utilizado 25 entidades. Esta herramienta proporciona de forma inmediata el diagnóstico de la entidad tanto en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como del Modelo EFQM de Excelencia. Se han contrastado hipótesis de relación causa efecto en ambos modelos. Adicionalmente se han analizado los perfiles estratégicos de acuerdo a la proposición de valor para el cliente (Excelencia operativa, Liderazgo en el producto y Relación con el cliente) y el alineamiento real de cada entidad con las tres estrategias. Las conclusiones del trabajo son que las Cajas Rurales obtienen el máximo valor promedio en la Perspectiva del Cliente (61,10), siendo esta perspectiva la única que supera el valor 60. Las otras variables de este modelo que superan la puntuación del valor 60, las obtienen Trabajo en Equipo (68,00) y en consecuencia el Capital Organizacional (61,67), y también Gestión Comercial (68,17), Gestión de la Innovación (62,56), Satisfacción del

Cliente (65,22) y Evolución del Margen de Explotación (60,79). Las tres estrategias de propuesta de valor obtienen altas puntuaciones, destacando Relación con el Cliente (87,33), seguida de Excelencia Operativa (74,00) y por último Liderazgo en el Producto (62,50). Con respecto a los alineamientos con estas tres estrategias, destaca el Alineamiento con Liderazgo en el Producto (63,16), seguido del Alineamiento con Relación con el Cliente (62,50).

Villanueva y Palermo (2005) en su tesis, “Percepción del Usuario del Transporte Colectivo, sobre la Calidad del Servicio Ofrecido por la AMA, Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Mayagüez, Puerto Rico”, el objetivo de la investigación fue: Determinar la Percepción del Usuario del Transporte Colectivo, sobre la Calidad del Servicio Ofrecido por la AMA, la metodología aplicada fue, descriptivo analítico, aplicando un cuestionario pre elaborado a 392 usuarios , las conclusiones que se arribaron son: El camino trazado por Metrobus, en el antiguo camino que la AMA, los sábados de 14:00 a 04:00 funciona de la siguiente manera: tiene una frecuencia de 7 veh / h, emprende un viaje de 24 millas a la velocidad comercial de 14,64 kilometros / horas y con un tiempo de ciclo de 98 min. Este camino debe estar disponible para 12 vehículos en funcionamiento para mantener la carga de 25 a 50 pasajeros. Ahora hay que preguntarse si es el servicio que la AMA quiere ofrecer a sus usuarios, por ejemplo, en la segunda ronda hecha específicamente en la dirección del Viejo San Juan, terminal de Covadonga al terminal Capetillo en la cabina de Río Piedras ascendió a 50 personas en el interior del autobús, lo que significa confort en el interior el bus afectado debido a la concentración de pasajeros en el interior. Entendemos que estos vehículos tienen espacio para 35 a 40 pasajeros sentados y 30 de pie de guía en este viaje fue la gente de esta característica del sistema, pero hay que ser cautos en días laborables autobuses que transporten cargas de pasajeros supere los límites y es en aquellos casos en que el confort de los usuarios se ven afectados y, por tanto, de manera no satisfactoria. Por lo tanto, es necesario evaluar muy satisfechos clientes afectados, y si cumplimos con los estándares de calidad fijados o respetar el orden público establecido por el patrocinio deseado.

Gonzales y Zurisadai (2012) En su Tesis: Propuesta de Modelo de Desarrollo de la Gestión de la Calidad en las Empresas Constructoras de Edificaciones. Universidad Nacional de Ingeniería Perú. Llega a las siguientes conclusiones:

La gestión de la calidad en la construcción de edificaciones es un tema que recién desde la última década ha venido tomando importancia en el sector construcción de edificaciones en nuestro medio, tal vez influenciado por la presión del cliente a través de la supervisión o por la necesidad de mantener el prestigio pero aún falta mucho por hacer para que el resultado de la correcta gestión de la calidad en las empresas constructoras de edificaciones sea evidente ante los clientes y demás beneficiarios.

Con respecto a la Certificación ISO 9001, de la evaluación Delphi y de las encuestas realizadas se obtuvo que las principales razones por las que el 43% de las empresas constructoras de edificaciones está planeando aplicar a dicha certificación es por incrementar su competitividad, para mejorar el control sobre sus procesos internos y para lograr un mejor posicionamiento de la marca.

Para el desarrollo de la cultura de calidad en una organización se considera necesaria la existencia de un Área de Calidad, no para que se encargue de la calidad en la empresa, sino para que de soporte a los proyectos cuando estos lo necesiten y que cuente con el personal adecuado para implementar y asegurar la calidad en los proyectos. De esta manera se busca diferenciar la cantidad de encargados de la calidad en las obras, ya que a veces estos últimos no pueden cumplir al 100% con las actividades asignadas dado que muchas veces tienen otras responsabilidades en los proyectos.

La propuesta de estandarización para la mejora de la calidad debe de ser enfocada desde el punto de vista de mejora de los procesos constructivos y no como limitantes de los avances tecnológicos

Cachuan (2015), en su tesis “El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014”. Tesis para optar el título profesional de contador público en la Universidad San Martín de Porres indica que fue una inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de outsourcing contable financiero.

Existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero generada por conflictos en el clima laboral imperante. Inadecuado proceso de reclutamiento reflejado en los sobrecostos y gastos con influencia significativa en los niveles de ahorro de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero.

García (2014) en su tesis: Gestión administrativa para mejorar la eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, el objetivo del estudio fue, estudiar la gestión administrativa y el nivel de eficacia, El tipo de Investigación fue Descriptivo, la muestra estuvo conformado por tres grupos de personas, (Oficinista, presidentes de Juntas de Vecinos que representa a los ciudadanos, y los conductores de vehículos de motor en la ciudad). Después de los criterios y métodos de selección se han establecido las capas de la misma muestra. Debido a que colecciono encuestas de datos, entrevistas, se han aplicado análisis de documentos y observaciones, se ha descubierto que la administración gestión afecta directamente la eficacia de la oficina de transporte y seguridad vial del municipio regional de Sánchez Carrión.

Guevara (2015), en su tesis “El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014”. Tesis de la Universidad Nacional del Altiplano puno se ha probado que existe relación directa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados.

Se ha encontrado que los factores que muestran mayor influencia positiva en el Clima Organizacional son: Estabilidad (4.30), Autorrealización (4.39), Liderazgo (4.13) y Relaciones interpersonales (4.07), en una escala de Likert 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En general el puntaje medio global obtenido para clima organizacional es de 4, 2, 3. Existe dependencia positiva del cumplimiento de metas con el desempeño Laboral, que de acuerdo a nuestro estudio se determina que el cumplimiento de metas en un 14.4% está determinado directamente por el desempeño Laboral

Gutiérrez (2014), en su tesis “Análisis del desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la calidad de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2012”. Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Nacional del

Altiplano que partiendo de la opinión del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno que indica que su desempeño laboral es excelente en un 6% bueno es un 71.4% regular un 22.6% y nadie opina que es deficiente. Estas opiniones son contradictorias a las opiniones de los usuarios que se ve reflejado en la calidad de servicio que ellos reciben como bueno en un 21.4%, es atendido con indiferencia en un 57.2% y malo en un 21.4%. En ambas opiniones que son totalmente contrarias se llega a la conclusión de que el desempeño laboral, del personal administrativo tiene gran impacto en la calidad de servicio, debido a que ellos mismos lo ratifican en su actitud ante el trabajo dentro de su institución.

Al analizar los parámetros que son necesarios para determinar la eficiencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, se concluye que, tanto en la capacitación como el conocimiento de los documentos de gestión es nula o baja y muchos de ellos no son conscientes de la repercusión que causa su ausentismo al trabajo; el cual se ve reflejado en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, obteniéndose un nivel de significancia del 0.017.

En cuanto a las variables más relevantes de la calidad de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano Puno; existe gran influencia de variables como la escasa información sobre los diversos trámites administrativos, ya que la mayoría de los usuarios indican que no están informadas sobre dichos trámites; debido a que nunca los indicaron donde brindan información de los mismos; con respecto al trato y la atención al cliente la mayoría de los usuarios manifestó que es con indiferencia; en cuanto al tiempo de espera para ser atendidos; el mayor porcentaje de usuarios manifestó que tuvieron que esperar más de 60 minutos para ser atendidos, todo esto refleja la calidad de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, de parte del personal administrativo. La presente investigación concluye una gran influencia del ausentismo y la insuficiente capacitación del personal administrativo sobre la calidad de servicio que brinda, determinando así que son los factores críticos en el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por otro lado, la escasa información sobre los documentos de gestión, determina la calidad de servicio por parte del personal administrativo en la casa superior de estudios.



Llanqui (2011) en su tesis “La administración de los recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, en la empresa regional de servicios públicos de electricidad Electro Puno S.A.A. periodo 2009”. Tesis para optar el título de Contador Público de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por lo tanto se ha determinado que entre los principales factores que inciden en una deficiente administración de recursos humanos en la empresa Electro Puno S.A.A. se encuentran: a) la inestabilidad laboral es decir cuenta con personal contratado y de apoyo “servís” que abarca un 62.5% del total de la planilla de haberes; b) clima laboral desfavorable que se resume en personal desmotivado, sin espíritu de trabajo en equipo y falta de capacitación; c) incumplimiento de derechos laborales por parte del empleador; y finalmente d) falta de identificación de los trabajadores para con la empresa, por desconocimiento de la misión y visión y valores empresariales por parte de los servidores. Con el análisis y evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales de Electro Puno S.A.A. se ha concluido que durante el periodo 2009, la empresa materia de análisis y estudio, ha logrado alcanzar un nivel bajo de ejecución de metas, correspondiendo porcentajes promedio 88.00% para el periodo 2009 de ejecución.

Consecuentemente con los resultados anteriores, se puede aseverar que una deficiente administración de recursos humanos en la empresa Electro Puno S.A.A. ha tenido una notoria incidencia en el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales trazados. Con la determinación de los principales de los principales factores que inciden en una deficiente administración de personal en la Empresa Electro Puno S.A.A. se ha permitido resumir algunas propuestas objetivas y posibles de aplicación inmediata, los mismos que se presentan recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Larico (2015), en su tesis “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca periodo – 2014” tesis de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, entonces: Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Castillo (2011), en su tesis universitario cuyo título es “Situación económica financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, período 2008 – 2009”, que la situación económica de la UNA, en el periodo del 2009” fue favorable resultando un superávit de 13´850,671.03 incrementándose en relación al año 2008 en 162%. Este crecimiento fue originado por el rubro de ingresos, que muestra una variación positiva en 27.14% con respecto al año 2008, esto por el aumento de las transferencias recibidas por el gobierno central para el pago de obligaciones, y la mayor recaudación de Ingresos Directamente Recaudados; por su parte el comportamiento de los costos y gastos disminuyo en 6.38% con respecto al año anterior, especialmente en el rubro de estimaciones y provisiones del ejercicio, y gasto en bienes y servicios.

Según los índices de liquidez corriente, se determinó que si hubo la capacidad de pago de las obligaciones contraídas a corto plazo de S/. 2.49 y S/. 1.53 para los años del 2009 y 2008 respectivamente, de igual manera la prueba ácida fue de S/. 2.15 y S/. 1.38 para los periodos de estudio, para hacer frente a sus deudas más exigibles.

Gonzales (2013) en su tesis “La regeneración urbana orientada al transporte público en la universidad Politécnica de Cataluña” para optar el grado de Magister en el área de Gestión Urbana y Valoraciones, el objetivo fue describir la regeneración urbana orientada al transporte público, el método fue descriptivo porque describe los estados del transporte público, las características factores y procedimientos orientada a la regeneración urbana. También se usó el método del hablante individual en Cali, Colombia Entrevistas conclusiones son: la fragmentación y la segregación como resultado de los procesos de globalización en el sector del mercado libre de la vivienda y la implementación de estrategias para la provisión de vivienda pública con el fin de liberalizar tales negocios. Esto es evidente en el modelo urbano de las capitales de Colombia amplificadas y patrocinadas por el desarrollo del Gobierno Nacional de la modalidad de vivienda pública macro cuyo poder aumenta socios familias segregación espacial con el ingreso. Está

disponible de los finlandeses lleva gran parte de la ciudad probablemente viene a someterse al proceso de regeneración urbana a través de la densificación. En Colombia, las reglas diferentes instrumentos existentes para capturar los beneficios de la Ley 388 de (Ley Forestal) 1997, los jóvenes de sexo masculino del retardo sitio, la evaluación de la contribución del instrumento "" tiene una gran experiencia en la aplicación, los hombres que es importante promover el uso de diversos instrumentado como "reparto de beneficios" promover el estudio. ellos y sus problemas de aplicabilidad como catalizadores para la renovación urbana.

Heredia (2015) en su tesis, Modelo de satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus integrando variables latentes. Presentada en la universidad nacional de Colombia, Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Ingeniería – Infraestructura y Sistemas de Transporte, el objetivo de la tesis fue: Desarrollar un modelo que represente la satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus en la ciudad de Medellín, incluyendo variables latentes. La metodología utilizada fue descriptiva, el recojo de datos fue con un cuestionario pre elaborado con la escala de Likert, la muestra fue de 384 pasajeros, llegando a las conclusiones siguientes: Después de analizar los resultados obtenidos ronda del estudio de caso correspondiente a las líneas 300 y 301 de Coonatra, Esta claro que los usuarios de la carretera artistas son alumnos de entre 16 y 25 años, también encontró que la mayoría son mujeres (57%). Sorprendentemente los empleados del sector hacen importante el 29%. En general, los usuarios se sientan cómodos para viajar con respecto a una serie de factores tales como la velocidad, la frecuencia de llegada de los autobuses, disponibilidad de asientos, número de personas en el autobús cuesta, ruta de navegación y compra de entradas; Mientras Cree factores muy importantes que los usuarios están satisfechos de que la introducción de los propietarios de este autobús y la música de alto volumen. Conclusiones: 92 restaurantes en todo el país no muestran ninguna tendencia clara, si usted tiene una opinión, O negativo positivo de estos: se trata de comodidad. Un acuerdo para la seguridad del usuario decir que se sienten seguros, pero tiene una cuenta puede sufrir el robo de Datos de las Naciones Unidas ONU o accidente del autobús. Aunque algunos usuarios sugieren que mientras que el servicio proporcionado por el conductor no es malo podría mejorarse cambiando ciertas medidas, tales como saludar a los pasajeros a entrar en el autobús, la cola de espera edad superior o mujeres con hijos, consulte la sección de inicio familiarizado autobús eléctrico INCLUYENDO espera hasta que el pasajero ha bajado el autobús para ir de

nuevo al principio. El propósito de un modelo desarrollado en Este trabajo no sólo para obtener información inmediata sobre la situación de la opinión pública para transmitir algunos aspectos, pero tienen el libro una idea más clara del lugar de representar la realidad, debilidades, servicio, la ciudadanía en general, con especial énfasis en usuario.

Lizama (2012) En su tesis, estudio exploratorio de la industria del transporte y accidentes de tránsito en Chile, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración, para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración, estableció el estudio de la interacción permanente que se produce en las vías públicas, las personas, ya sea como conductores, pasajeros o peatones, se transforman en usuarios y beneficiarios de los sistemas de transporte, y a la vez en potenciales víctimas de accidentes. El estudio exploratorio de los accidentes, la industria del transporte y el tráfico en Chile, el método usado en esta investigación cuyo propósito era ser una primera aproximación o explorar el fenómeno del tráfico y los transportes. Desde sus conclusiones: Los accidentes de tráfico son un fenómeno perjudicial que ha aumentado en los últimos años en Chile, lo que ha llevado a un aumento significativo en el número de lesiones atribuidas a esta causa, además de ser un fenómeno que implica grandes costes económicos, tanto para el tesoro público y privado. Aproximadamente el ochenta por ciento de los accidentes se producen por negligencia humana (atribuible a los peatones y conductores), es decir, a través de acciones irresponsables relacionadas principalmente con la falta de respeto a las normas de tráfico, el alcohol y el exceso de velocidad.

- Un aspecto interesante y enriquecedor del análisis era conocer la industria del transporte desde diferentes ángulos. Dado que la industria del transporte es un sector económico de gran alcance y complejidad, y que este estudio tiene limitaciones de tiempo y recursos, se optó por centrar la investigación principalmente en la industria de los automóviles nuevos y la industria de mercancías y pasajeros en Chile.
- Se encontró que las regiones metropolitanas Bio Bio y Valparaíso son las regiones con mayor índice de accidentes de tráfico a nivel de país y al mismo tiempo son las regiones con mayor proporción de la flota de vehículos en Chile y que tienen la mayor participación en el producto interno bruto, por lo que es posible pensar

que existe una correlación positiva entre el desarrollo económico de una región y de la flota, lo que resulta en un mayor número de accidentes de tráfico.

Cahuana *et al.* (2013) En su Tesis, calidad del servicio de transporte público urbano de la ruta 104 el dorado en la ciudad del Cusco, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el objetivo planteado fue, Analizar la calidad del servicio público de transporte urbano de la ruta 104 el dorado en la ciudad del Cusco. El tipo de investigación fue aplicada o fáctica, explicativa y causal. El instrumento es La Técnica de la Entrevista, llegando a las siguientes conclusiones: Carece de tomar medidas más eficaces para corregir la colocación de paradas antes y / o después del transporte público urbano e interurbano en vista del crecimiento de la ciudad, la capacidad vial y los motivos de los viajes que generan. un exceso de oferta significativo de vehículos con baja capacidad de transporte durante los períodos de tiempo de pico de casi todas las líneas comprobado, y en hora punta (07:10-8:10 por la mañana y por la tarde, 17:15-6:45 pm ..), mientras que en los tiempos de carga punta (hora punta), vehículos desaparecidos mayor capacidad, una situación que tiende a ser equilibrado (oferta frente a la demanda). También es necesario promover los sistemas de reforma de transformación y gestión de transporte de negocios comienzan imperante, dando como resultado precisa la formalización de empresas de gestión de explicar su sistema de impuestos, los impuestos y la gestión centralizada de la flota.

Torres (2013) en su tesis “simulación del sistema de transporte urbano de la ciudad de Tarapoto para planificar escenarios futuros”, en la universidad nacional de San Martín - Facultad de Ingeniería de sistemas e informática, el objetivo de la investigación fue: buscar predecir escenarios en función a valores cuantitativos de la aglomeración urbana de Tarapoto. la metodología de investigación la aplicativa, llegando a los siguientes resultados, que si presentará un mayor malestar social a causa del inadecuado desarrollo del sistema de transporte urbano; pero lo restringimos a la inseguridad causada por los accidentes de tránsito y la insatisfacción por los precios altos de los pasajes.

Mendoza (2014) en su tesis: Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la Empresa de Transporte Público Interprovincial "Emtrafesa S.A.C." Trujillo - 2014. en la Universidad Nacional de Trujillo, el objetivo de la tesis fue, determinar la Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la Empresa de Transporte Público Interprovincial, El diseño de investigación fue descriptiva - transeccional, estadístico; y se aplicó una

encuesta a la población de 1500 clientes; con una muestra de 361; como técnica de investigación. En las encuestas aplicadas al personal de la empresa “Emtrafesa Sac – Trujillo se ha llegado a la conclusión que la calidad del servicio influye en la satisfacción del cliente por la fiabilidad y un buen trato en todas sus áreas.

Cosio (2017), en su tesis “Calidad de servicio y satisfacción del cliente, de transporte interprovincial de la ciudad de Trujillo, 2017”, el objetivo principal era determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de la empresa de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Trujillo; Ser capaz de describir las características de la calidad de servicio de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros y determinar el nivel de satisfacción del cliente de las empresas de transporte interpersonal. El proyecto se dividió en un tipo de investigación básica basada en el nivel de correlación, el método hipotético deductivo y el diseño transversal del experimento. La calidad del servicio y la satisfacción del cliente dependen de los clientes, la empresa, la red nacional de carreteras, la seguridad y los accidentes de tráfico. Existe una brecha entre las expectativas y las percepciones en el campo de los servicios de transporte. Se concluyó que existe un alto grado de relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Trujillo.

Montoya *et al.* (2017), para determinar la calidad del servicio en el sector del transporte peruano, intentaron confirmar las dimensiones de seguridad, confiabilidad, elementos tangibles y empatía, propuesta en la teoría SERVQUAL utilizada para medir la calidad del servicio, esta se basa en la percepción de la calidad general de los usuarios del sector del transporte peruano, mientras que estudios anteriores han mostrado enfoques para esta investigación, sin embargo, esto no es una contribución científica o una aplicación importante para la industria a la cual este estudio está asignado. El análisis de este proyecto tiene un impacto de interés en el transporte terrestre, ya que las empresas pueden reestructurar sus estrategias competitivas y las mejoras necesarias para prioridades. El estudio incluyó mediciones de la relación entre las expectativas y la percepción de cada dimensión propuesta en este modelo. Para analizar estas relaciones, se utilizó un método de selección aleatorio simple y el cuestionario se adaptó a la teoría propuesta por este modelo; se desarrollaron más de 399 encuestas a usuarios voluntarios de transporte interprovinciales terrestre. Los cuestionarios se sometieron a un proceso de verificación y adaptación antes de la aplicación, para obtener resultados consistentes y confiables se

confirmaron mediante el análisis de datos estadísticos y un nivel apropiado de significación.

Barsenas (2014) investigó la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Caso: Perú -Piura Airport LAN, que utiliza la escala SERVQUAL para mostrar que existe una relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, que en este caso se considera positiva. Las correlaciones significan que la satisfacción del cliente es mayor si el cliente recibe un servicio más confiable, proporciona mayor seguridad y proporciona mejores elementos para los empleados. Barsenas también concluyó que el aspecto de calidad de servicio que conduce a una mayor satisfacción del cliente para esta empresa es la confiabilidad del servicio, seguido por la seguridad.

El estudio más cercano al presente es la tesis de calidad de servicio y satisfacción del cliente de Gechisa de Sullana 2015 por Hermoza (2015). En SERVQUAL, el instrumento de medición es la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de esta empresa a través de un método descriptivo en el cual la calidad del servicio y las variables de servicio al cliente están relacionadas. En la cola, 196 clientes de la empresa de transporte fueron entrevistados antes de abordar el autobús. Se concluyó que "la calidad del servicio tiene un impacto significativo y directo en la satisfacción del cliente de Gechisa" (Hermoza, 2015, p.71), y se observó que cada una de las dimensiones tiene un alto valor en términos de La satisfacción representa al cliente.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

En la actualidad, el proceso de tendencia de la dinámica global en el contexto internacional, los efectos lo ejercen los hechos arquitectónicos y las áreas urbanas en sus diferentes complejidades, en sus diferentes manifestaciones y expresiones según sean los casos específicos de interacción dinámica, por esta situación se hace necesario la implementación y entendimiento de la excelencia de gestión, la misma es una consecuencia directa de la aplicación de otros modelos en diferentes disciplinas que relacionan al medio ambiente, la sociedad y la economía principalmente como los componentes principales de sostenimiento acorde a las circunstancias de dinámica existente y aun por incrementarse a raíz de la implementación de los macro proyectos y el impacto ambiental.

El problema del transporte en el Perú es considerado, después de la inseguridad ciudadana, el segundo problema más relevante para la sociedad peruana, pues en Lima, a más del 50% de los habitantes le toma aproximadamente dos horas al día lidiar con el tráfico, si no es que más. Según los expertos existe la necesidad de implementar políticas inclusivas y de educación vial para solucionar este problema (TV Perú Noticias, 2018). Asimismo, Alfaro Díaz (2010) afirma que:

... una gestión sin una adecuada planificación vial frente al aumento del parque automotor de los últimos años se ha traducido en un tránsito caótico caracterizado por congestión vehicular permanente e intolerable en las horas punta del día, lo que genera un alto consumo de energía, aumento de emisiones y principalmente



el deterioro de la calidad de un aire respirable que impacta en la salud de la población (p. 1).

Teniendo en cuenta que las municipalidades son responsables de la regulación y supervisión del servicio de transporte y tránsito urbano mediante reglamentaciones para el transporte público urbano e inter-urbano, las rutas de tránsito de servicio público, emiten las autorizaciones para el servicio público de pasajeros, el manejo del plan de rutas de tránsito pesado, señalizaciones, normas de seguridad, entre otros, todo esto en coordinación con la Policía Nacional del Perú, Dirección Regional de Transportes, las asociaciones de empresas de transportes, entre otros. Torres Tello (2005) informa que el 59% de municipalidades reconocen como principal limitante en la gestión a la falta de capacitación, 58% la falta de equipos para el manejo adecuado del sistema y el 42% a los recursos humanos.

Asimismo, las diferentes instituciones estatales involucradas en el transporte están tratando de proponer e implementar soluciones a esta problemática multisectorial. En primer lugar, para brindarle al ciudadano un servicio de transporte más seguro, rápido y eficiente. En segundo lugar, para incorporar a la formalidad a más de 75 mil conductores, cobradores y técnicos que trabajan en este sector, considerando que resolver la problemática de la sociedad es responsabilidad de la gestión municipal. Por esta razón, es importante conocer y evaluar cómo es esta gestión y en qué medida las políticas y estrategias que utiliza contribuyen a la solución de dichos problemas, al respecto Condori Cotrado (2020) indica que para realizar una gestión de calidad se debe evaluar diferentes factores como el desempeño laboral del capital humano, el procesos de contratación del personal para el área destinada; analizar la ausencia de estabilidad; falta de conocimiento del ROF, MOF, la información sobre el puesto que labora, la capacitación para el personal de acuerdo al puesto, el control en el desempeño laboral y el buen clima laboral establecido con los Gerentes, líderes de cada unidad y así forjar al rendimiento y cumplimiento de metas establecidas anualmente.

Por lo tanto, de lo anterior surgen cuestiones como ¿Cuál es el modelo de gestión de excelencia que aplica la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno? ¿Este modelo de gestión es adecuado para solucionar los problemas descritos anteriormente? ¿Cómo podría determinarse los aspectos que debe mejorar la gestión para solucionar los problemas del transporte? En consecuencia, el presente trabajo

tiene el propósito de evaluar el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial – Puno por escenarios 2018, para hacer alcance de orientaciones concretas para mejorar la gestión del transporte en beneficio de la población puneña.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema general**

¿Cómo es el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios 2018?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo son los agentes facilitadores en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario?
- ¿Cómo son los resultados de la de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios?
- ¿Cuál es la innovación y aprendizaje en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios?

## **2.3. Justificación**

El presente estudio se justifica porque los resultados permiten conocer, comprender y analizar, en qué medida la identificación de escenarios ayuda a la configuración de la excelencia de la gestión en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno, además es importante porque permite establecer la relación entre el trabajo del área administrativa con los resultados de la gestión, los mismos que son evaluados a la luz del Modelo EFQM, considerado un modelo óptimo para una gestión de excelencia sostenible, evaluando y analizando detalladamente los indicadores de los criterios y subcriterios del modelo de gestión en el área de estudio, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades para que se puedan plantear innovaciones y aprendizajes para mejorar la gestión.

La importancia del estudio es que constituirá una propuesta que pueda ser replicada, usada y aplicada por los diferentes administradores en instituciones gubernamentales y no gubernamentales que desean aplicar un modelo de gestión de excelencia; uno de los

aspectos más importantes es que es una contribución de generación de conocimiento para modelar y realizar los correctivos en la administración de la entidad en el contexto de una geografía peculiar.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Evaluar el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial – Puno por escenarios 2018.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar los agentes facilitadores en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.
- Analizar los resultados de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.
- Proponer innovación y aprendizaje para la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

La gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no aplica adecuadamente el modelo de gestión de excelencia por escenarios 2018.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- La gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no cuenta con agentes facilitadores eficaces y eficientes.
- Los resultados de la de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no cumplen con las metas por escenario.
- El modelo propuesto permite mejorar la gestión de la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno, de la región Puno, la cual fue elegida por ser trascendente en la gestión del servicio de transporte en beneficio de la población puneña.

#### 3.2. Población

Para la población de estudio se consideró la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) la cual indica que son 229668 pobladores en la provincia de Puno, adicionalmente se consideró a los 50 trabajadores de la Gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno.

#### 3.3. Muestra

La determinación de la muestra se consideró en dos partes la primera para la población usuaria del servicio para recoger datos referentes a la percepción que tienen de la gestión del transporte y la segunda para recoger información de los agentes facilitadores. Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó el muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% y se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Población (N = 229668)

$p$  = Probabilidad de éxito o proporción esperada. ( $p = 0,5$ )

$q$  = Probabilidad de fracaso o proporción en la otra categoría ( $q = 0,5$ )

$Z$  = Nivel de confianza ( $Z = 95\%$ )

$E$  = Margen de error ( $E = 5\%$ )

$n$  = tamaño de la muestra estimada

$$n = \frac{1,96^2 \times 229668 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (229668 - 1) + 229668 \times 0,5 \times 0,5} \approx 383,52$$

$$n = 384$$

Por consiguiente, el tamaño de muestra de la población usuaria es de 384 pobladores y en el caso de la muestra de los agentes facilitadores se trabajó de manera censal para recoger información de la totalidad de trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, por ser importante la información de todo el equipo que conforma dicha gerencia.

### **3.4. Método de investigación**

La investigación corresponde al Enfoque Cuantitativo de Tipo No Experimental porque se observó y analizó las variables de estudio mediante métodos estadísticos, que permitieron evaluar el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial – Puno por escenarios 2018.

La investigación corresponde al Nivel Descriptivo – correlacional, pues se analizó y describió las variables de estudio estableciendo una relación entre ellas, para finalmente proponer estrategias que permitan mejorar gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

### **3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

La metodología utilizada para el logro del objetivo general y de los objetivos específicos en el desarrollo de la investigación fue el siguiente:

- En base al trabajo de campo, ordenamos las informaciones en función de las variables e indicadores de los objetivos. Posteriormente, se generó un modelo de verificación que permita comprobar si la afirmación enunciada en la Hipótesis corresponde o no a los niveles pronosticados con la realidad. Hacer medibles los

conceptos y proposiciones del problema y marco teórico. Cuando esto ocurre estamos frente a una relación epistémica, porque las variables han sido trabajadas de manera tal que están preparadas para asumir determinados valores mediante la proposición de indicadores adecuados.

- Se elaboró un cuestionario de evaluación de excelencia basado en los criterios establecidos en el Modelo EFQM para realizar el diagnóstico e identificar las áreas de mejora y las fortalezas de la Gerencia de Transporte y Seguridad Vial, para proponer estrategias innovadoras que permitan lograr una gestión de excelencia.
- Para el primer objetivo específico se realizó un estudio univariado, considerando como variable a la dimensión Agentes facilitadores, el cual comprende los criterios liderazgo, política y estrategia, personas, recursos y alianzas y procesos, la información se obtuvo de los trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial por medio de un cuestionario, los resultados obtenidos fueron analizados mediante la estadística descriptiva, la que permitió representar la información de la evaluación de la gestión en términos porcentuales y gráficos estadísticos.
- Para el segundo objetivo específico también se realizó un estudio univariado, considerando como variable a la dimensión Resultados de la Gestión, el cual comprende los Resultados relativos a los clientes, Resultados relativos al personal, Resultados relativos a la sociedad y los Resultados clave, la información se obtuvo en primer lugar de la muestra conformada por los usuarios del servicio de transporte así como de los trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial por medio de un cuestionario, los resultados obtenidos fueron analizados mediante la estadística descriptiva, la que permitió representar la información en términos porcentuales y gráficos estadísticos.
- Para el tercer objetivo específico a partir de los resultados obtenidos, se propone como innovación y aprendizaje el empleo del cuestionario basado en el Modelo EFQM, el mismo que está adecuado para su aplicación en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, para que puedan regular permanentemente su gestión logrando así mejores resultados.

- Finalmente, para la determinación de la aceptación o rechazo de nuestras hipótesis de estudio se utilizó la comparación entre los resultados obtenidos representada por las medidas de cada dimensión con la escala de valoración de la gestión, asimismo para establecer la relación entre los resultados en cada dimensión de estudio se utilizó el coeficiente de Spearman para comprobar que la gestión y accionar de los Agentes facilitadores están íntimamente relacionados con los Resultados de la gestión.

### 3.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
V1. Modelo de gestión de excelencia	Agentes facilitadores	Liderazgo y dirección	Encuesta	
		Política y estrategia	Encuesta	
		Personas	Encuesta	
		Recursos	Encuesta	
		Procesos	Encuesta	
	Resultados de la gestión		Resultados relativos a los clientes	Encuesta
			Resultados relativos al personal	Encuesta
			Resultados relativos a la sociedad	Encuesta
			Resultados claves	Encuesta
	Innovación y aprendizaje		Planeación	Análisis documental
Autoevaluación			Encuesta	
V2. Gerencia de transporte	Sub Gerencia de registro de transporte	Administración de registro	Encuesta	
		Autorizaciones de transporte terrestre	Encuesta	
		Fiscalización del servicio de transporte terrestre	Encuesta	
	Sub Gerencia de inspección de tránsito	de	Supervisión del servicio de transporte terrestre	Encuesta

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo presentamos los resultados de la investigación referentes al problema general y específicos, mostrando el análisis estadístico e interpretación de los resultados del cuestionario Modelo EFQM utilizado para la recolección de datos, el mismo que nos permitió cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos.

Para mostrar las valoraciones de la gestión en cada uno de los criterios establecidos en el Modelo de Gestión de Excelencia se optó por clasificar y organizar los resultados según la siguiente escala valorativa que proponemos, la cual es como se detalla en la tabla 2:

Tabla 2

*Nivel valorativo de la gestión por rango de puntuaciones*

Rango de puntuaciones	Nivel valorativo de la gestión
1,000 – 1,749	Deficiente
1,750 – 2,749	Aceptable
2,750 – 3,749	Regular
3,750 – 4,749	Buena
4,750 – 5,000	Excelente

#### 4.1. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores

Para determinar el nivel de gestión realizada por los agentes facilitadores, se evaluaron los criterios de Liderazgo (C1), Política y estrategia (C2), Personas (C3), Recursos y Alianzas (C4) y Procesos (C5). Asimismo, para determinar el nivel valorativo de la



gestión en esta dimensión se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cada uno de los criterios mencionados y la ponderación del instrumento de recolección de datos, siendo los resultados los que se muestran en la tabla 3 y figura 1.

Tabla 3

*Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	16,50%	1
Aceptable	55,20%	2
Regular	22,20%	3
Buena	5,90%	4
Excelente	0,20%	5
<b>Valoración promedio</b>		<b>2,181</b>

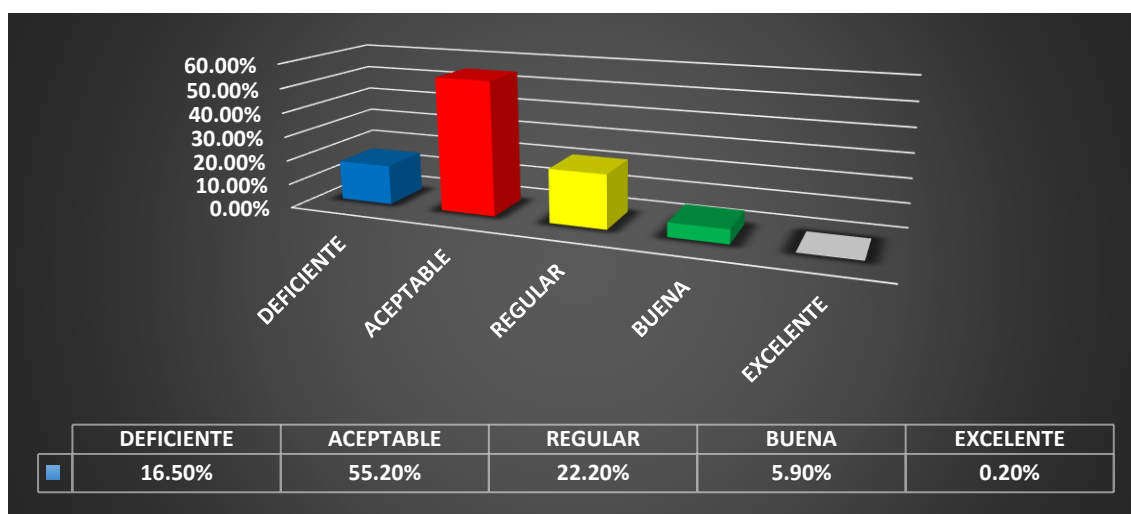


Figura 1. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores

De la tabla 3 y figura 1 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada por los agentes facilitadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 16,50% la considera deficiente, mientras que el 55,20% la considerada aceptable, mientras que el 22,20% la considera en un nivel regular y apenas el 6,10% la considera buena o excelente. Además, la valoración promedio de la gestión es de 2,181 lo que muestra que se encuentra en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a lo establecido en la tabla 2. Lo que permite

afirmar que hay debilidades en la gestión realizada por los agentes facilitadores de acuerdo a los criterios establecidos por el Modelo EFQM.

Tabla 4

*Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores por criterio*

Nivel valorativo	Criterios				
	C1	C2	C3	C4	C5
Deficiente	11,74%	17,54%	18,74%	17,91%	16,82%
Aceptable	56,09%	56,23%	57,42%	53,52%	52,55%
Regular	24,24%	21,59%	17,99%	21,64%	25,71%
Buena	7,83%	4,49%	5,70%	6,52%	4,91%
Excelente	0,11%	0,14%	0,15%	0,41%	0,00%

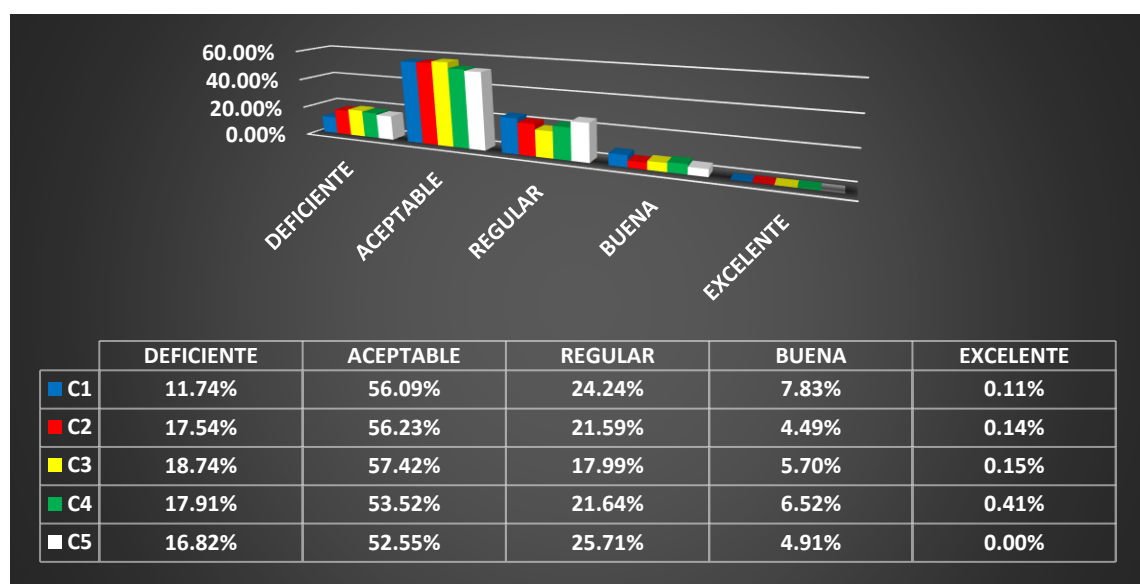


Figura 2. Resultados de la dimensión Agentes Facilitadores por criterio

De la tabla 4 y figura 2 también se puede observar que, en los cinco criterios mencionados, Liderazgo (C1), Política y estrategia (C2), Personas (C3), Recursos y Alianzas (C4) y Procesos (C5), la mayoría de los trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial reconoce que el nivel de la gestión es aceptable e incluso en algo menos de la quinta parte afirma que es deficiente, mientras que aproximadamente la cuarta parte manifiesta que es regular. De lo anterior podemos concluir que la gestión realizada por los agentes facilitadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial no viene realizando una

gestión buena o de excelencia, por lo que a continuación realizaremos un análisis más detallado de cada uno de los criterios que considera el Modelo EFQM.

#### 4.2. Resultados del criterio Liderazgo

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Liderazgo se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cuatro subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 5 y figura 3.

Tabla 5

*Resultados del criterio Liderazgo*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	11,74%	1
Aceptable	56,09%	2
Regular	24,24%	3
Bueno	7,83%	4
Excelente	0,11%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,285</b>

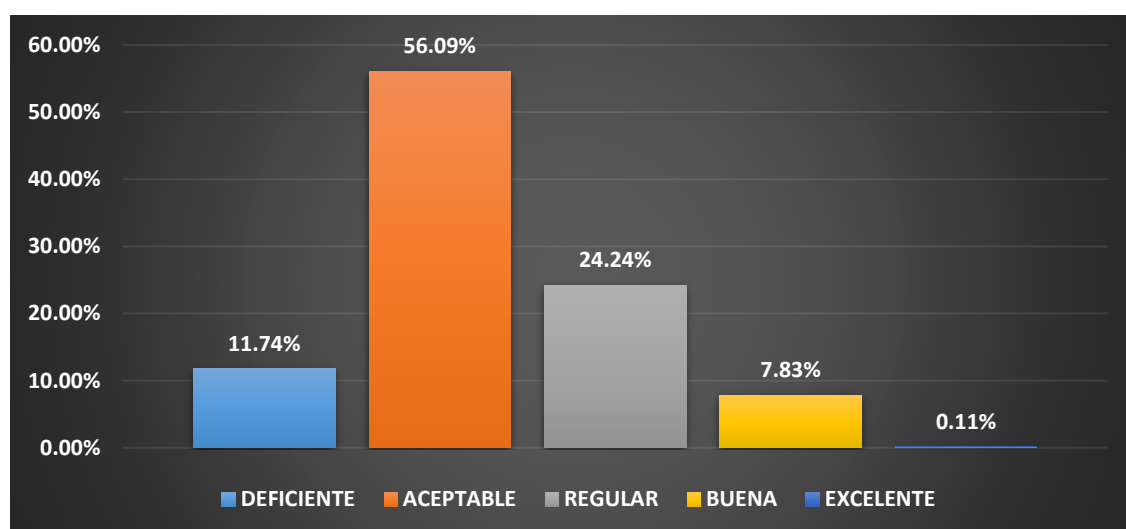


Figura 3. Resultados del criterio Liderazgo

De la tabla 5 y figura 3 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Liderazgo en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 11,74%

la considera deficiente, mientras que el 56,09% la considerada aceptable, mientras que el 24,24% la considera en un nivel regular y apenas el 7,94% la considera buena o excelente. De estos resultados podemos resaltar que más del 90% considera que la gestión en el criterio liderazgo no es buena. Además, la valoración promedio de la gestión en el criterio Liderazgo es de 2,285 lo que una vez más muestra que se encuentra en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a lo establecido en la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades de Liderazgo de acuerdo a los subcriterios establecidos por el Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Liderazgo se evaluaron cuatro subcriterios los cuales se preocupan por recoger información sobre el actuar del gerente y como este accionar contribuye a obtener mejores resultados y al logro de una gestión de excelencia en general. Estos cuatro subcriterios fueron los siguientes la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial desarrolla la misión, visión y actúa como modelo dentro de una cultura de excelencia (1A); se involucra personalmente para garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión (1B); toma en cuenta la opinión de los grupos de interés e interviene en el cumplimiento de sus expectativas (1C); y motiva, apoya y reconoce el desempeño de su personal (1D).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Liderazgo por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 6 y figura 4.

Tabla 6

*Resultados del criterio Liderazgo por subcriterio*

Nivel valorativo	Subcriterios			
	1A	1B	1C	1D
Deficiente	7,83%	10,00%	12,17%	15,36%
Aceptable	59,13%	56,52%	52,17%	55,07%
Regular	23,91%	25,65%	30,43%	21,45%
Buena	9,13%	7,83%	5,22%	7,83%
Excelente	0,00%	0,00%	0,00%	0,29%

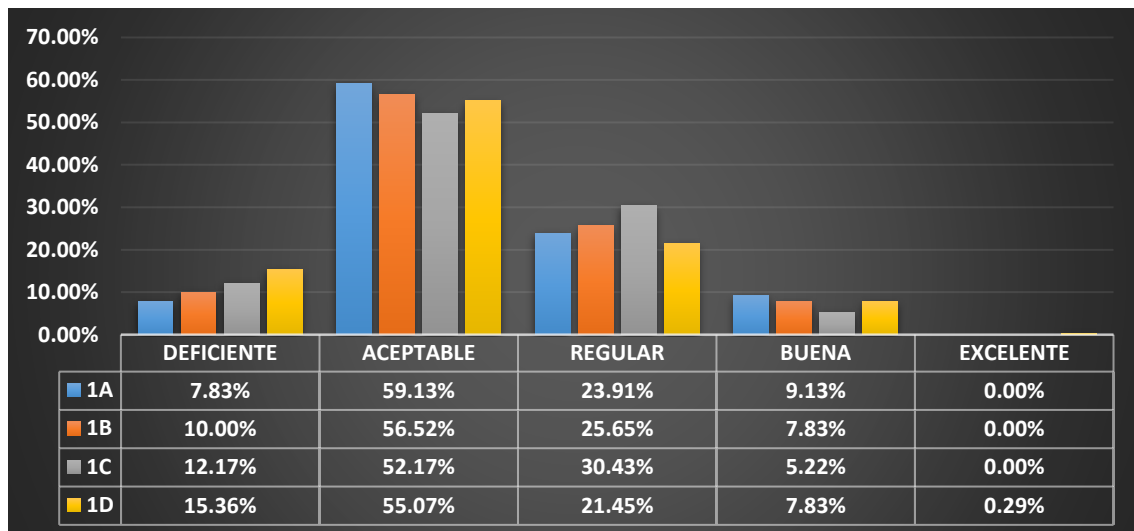


Figura 4. Resultados del criterio Liderazgo por subcriterio

En el criterio Liderazgo, la tabla 6 y figura 4 muestra que prácticamente ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos del 10% la considera buena, menos de la tercera parte, regular; entre el 50% y 60% la califica como aceptable y el 15,36% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 1A, los indicadores que muestran mayor debilidad son la delegación de responsabilidad al personal, favorece la colaboración con otras gerencias, asimismo existen debilidades al momento de generar la participación de todo el personal en la determinación de objetivos de la gerencia y le falta aplicar estrategias que demuestren compromiso con el logro de la misión, visión y los valores; sin embargo, los resultados son relativamente mejores en los indicadores segundo y octavo alcanzando un nivel regular, estos indicadores están referidos a la planificación de su actuación a corto y largo plazo de sus objetivos y demuestra con su ejemplo y acciones la práctica de valores. En consecuencia, se puede afirmar que en todo lo relacionado a la delegación de responsabilidades al trabajo en equipo existen serias debilidades, pero en el aspecto personal se percibe cualidades positivas.

En los resultados del subcriterio 1B, los indicadores que muestran mayor debilidad son la cooperación con las diferentes unidades administrativas, el conocimiento y aplicación de los principios de la calidad total, el fomento de la capacitación y retroalimentación al personal, la disposición y claridad al comunicarse y manejar información para la toma de decisiones; sin embargo, los resultados son relativamente mejores en el primer y décimo indicadores alcanzando un nivel regular, estos indicadores están referidos a la

implantación de una estructura organizativa y la realización de autoevaluaciones de la gerencia a su cargo. En consecuencia, se puede afirmar que en todo lo relacionado al involucramiento del trabajo o factores personales de su equipo existen serias debilidades, pero en el aspecto de manejo de la estructura organizativa se percibe ciertas cualidades positivas.

Los resultados en el subcriterio 1C, muestran que existe poca preocupación por tomar en cuenta la opinión de los grupos de interés, así como para colmar sus expectativas, los indicadores que muestran mayor debilidad son en tomar la iniciativa para entrevistarse con usuarios, proveedores y conocer sus opiniones, necesidades y expectativas para mejorar su gestión; sin embargo, los resultados son relativamente mejores en el segundo indicador referido a la satisfacción de las necesidades y expectativas de su personal pero solo alcanza el nivel regular.

En los resultados del subcriterio 1D, los indicadores que muestran mayor debilidad son la generación de un clima adecuado para la autoevaluación y autorregulación del funcionamiento de la gerencia, asimismo no hay un interés de parte del líder por conocer las expectativas de su personal y la comunicación horizontal; sin embargo, los resultados son relativamente mejores en los indicadores de minimizar las condiciones que puedan causar insatisfacción en el personal y motivar para que el personal resuelva autónomamente problemas referidos a sus funciones pero logrando un nivel regular solamente. En consecuencia, se puede afirmar que la gestión del líder en cuanto a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal requiere innovaciones y mejoras para un óptimo funcionamiento de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial y poder así lograr una gestión de excelencia.

#### **4.3. Resultados del criterio Política y Estrategia**

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Política y Estrategia se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cinco subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 7 y figura 5.

Tabla 7

*Resultados del criterio Política y Estrategia*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	17,54%	1
Aceptable	56,23%	2
Regular	21,59%	3
Bueno	4,49%	4
Excelente	0,14%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,135</b>

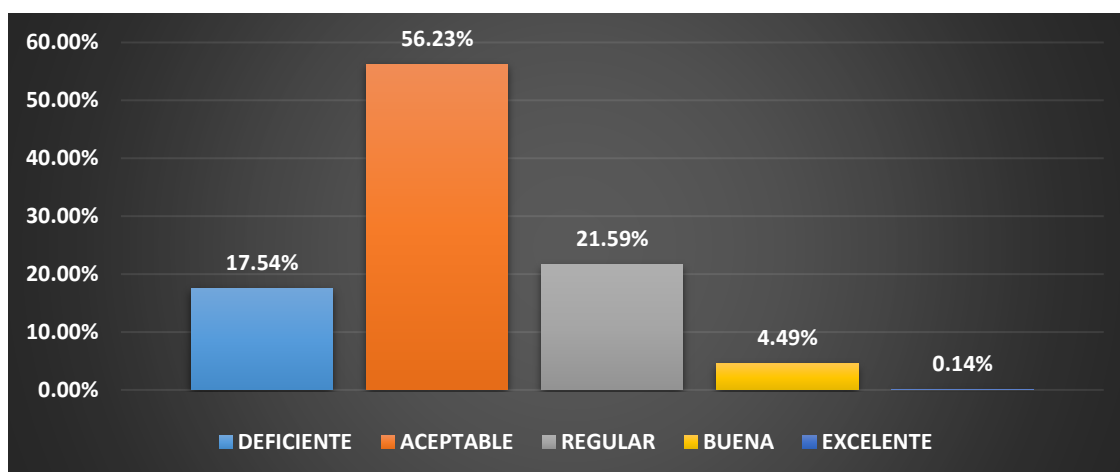


Figura 5. Resultados del criterio Política y Estrategia

De la tabla 7 y figura 5 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Política y Estrategia en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 17,54% la considera deficiente, mientras que el 56,23% la considerada aceptable, mientras que el 21,59% la considera en un nivel regular y apenas el 4,63% la considera buena o excelente. De estos resultados podemos resaltar que más del 95% considera que la gestión en este criterio no es buena. Además, la valoración promedio de la gestión en el criterio Política y Estrategia es de 2,135 lo que una vez más muestra que se encuentra en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a lo establecido en la tabla 2, lo que permite afirmar que hay serias debilidades en este criterio, de acuerdo al Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Política y Estrategia se evaluaron cinco subcriterios para recoger información sobre el funcionamiento y cumplimiento de metas para orientar la

gestión de excelencia, estos son las necesidades y expectativas de los grupos de interés sirven de base a la política y estrategia de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial (2A); la política y estrategia se basan en la información obtenida en la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad (2B); se documentan, revisan y actualizan. (2C); la realización se da mediante la esquematización de los procesos clave (2D); y la comunicación e implementación de la política y estrategia (2E).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Política y Estrategia por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 8 y figura 6.

Tabla 8

*Resultados del criterio Política y Estrategia por subcriterio*

Escala	Subcriterios				
	2A	2B	2C	2D	2E
Deficiente	14,78%	15,65%	21,74%	16,52%	20,87%
Aceptable	55,65%	51,74%	60,00%	60,00%	58,26%
Regular	24,35%	26,96%	16,52%	19,13%	15,65%
Bueno	5,22%	5,22%	1,74%	4,35%	5,22%
Excelente	0,00%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%

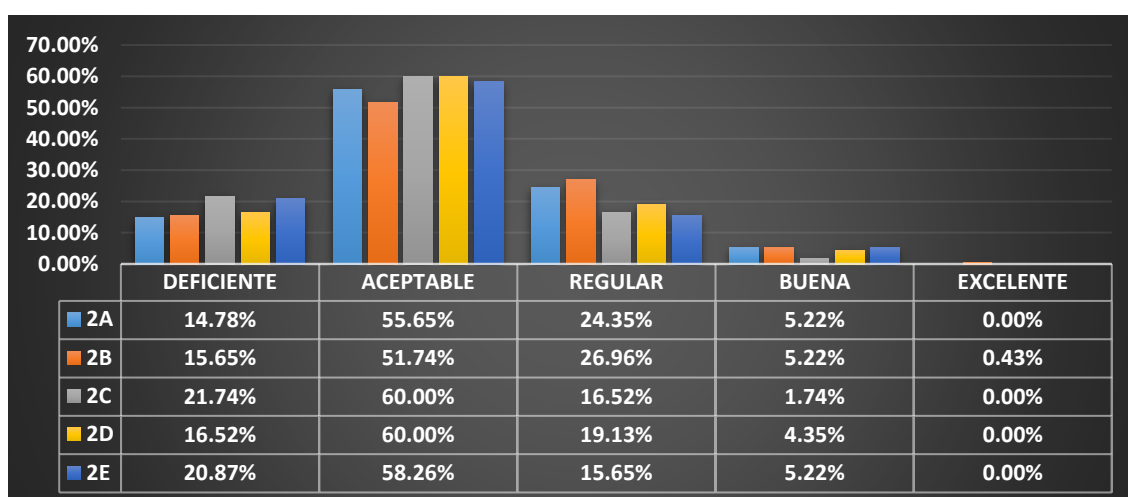


Figura 6. Resultados del criterio Política y Estrategia por subcriterio

En el criterio Política y Estrategia, la tabla 8 y figura 6 muestra que prácticamente ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como



excelente; menos del 6% la considera buena, cerca de la cuarta parte, regular; entre el 50% y 60% la califica como aceptable y el 21,74% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 2A, los indicadores que muestran mayor debilidad son la falta de articulación entre las políticas y metas de la gerencia con las de la municipalidad; sin embargo, se reconoce que si hay una planificación y políticas adecuadas para la gerencia. En consecuencia, una vez más se evidencian las dificultades de articular el trabajo no solo a nivel de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial sino con las demás áreas de la municipalidad.

En los resultados del subcriterio 2B, los indicadores que muestran mayor debilidad son los referentes a la identificación de obtener información para plantear las necesidades y prioridades, no se cuenta con un personal exclusivo para el análisis y procesamiento de la información sobre la gestión, así como el manejo del Cuadro de mando Integral; sin embargo, los resultados son relativamente mejores en los indicadores de la confiabilidad del proceso de recogida de datos en el que se alcanzó un nivel regular. Por lo que, se puede afirmar que la gestión de la información para la planeación de estrategias de mejora de la gestión es una seria debilidad de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

Los resultados en el subcriterio 2C, muestran que existe poca preocupación por documentar las políticas y estrategias de la gestión, así como falta realizar su revisión periódica de manera colectiva, por tanto, no se cuenta con evidencias de este trabajo; sin duda alguna este es un problema grave dentro de la gestión de las políticas y estrategias de la gerencia.

En los resultados del subcriterio 2D, los indicadores que muestran mayor debilidad son la identificación de los procesos claves y la gestión por procesos es conocida por los grupos de interés; sin embargo, los trabajadores consideran que los procesos clave complementan a las políticas. En consecuencia, los procesos clave no se llevan a la práctica de manera adecuada debido a la falta de esquemas que faciliten la comprensión para lograr una gestión de excelencia.

En los resultados del subcriterio 2E, los indicadores que muestran mayor debilidad son la falta de transparencia en los planes de comunicación y la evaluación de planes e implementación de acciones de mejora son inadecuados; sin embargo, los trabajadores reconocen que si se identifican los planes de comunicación. En consecuencia, existen

también dificultades en la comunicación e implementación de la política y estrategia para lograr una gestión de excelencia.

#### 4.4. Resultados del criterio Personas

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Personas se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cinco subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 9 y figura 7.

Tabla 9

*Resultados del criterio Personas*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	18,74%	1
Aceptable	57,42%	2
Regular	17,99%	3
Bueno	5,70%	4
Excelente	0,15%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,111</b>

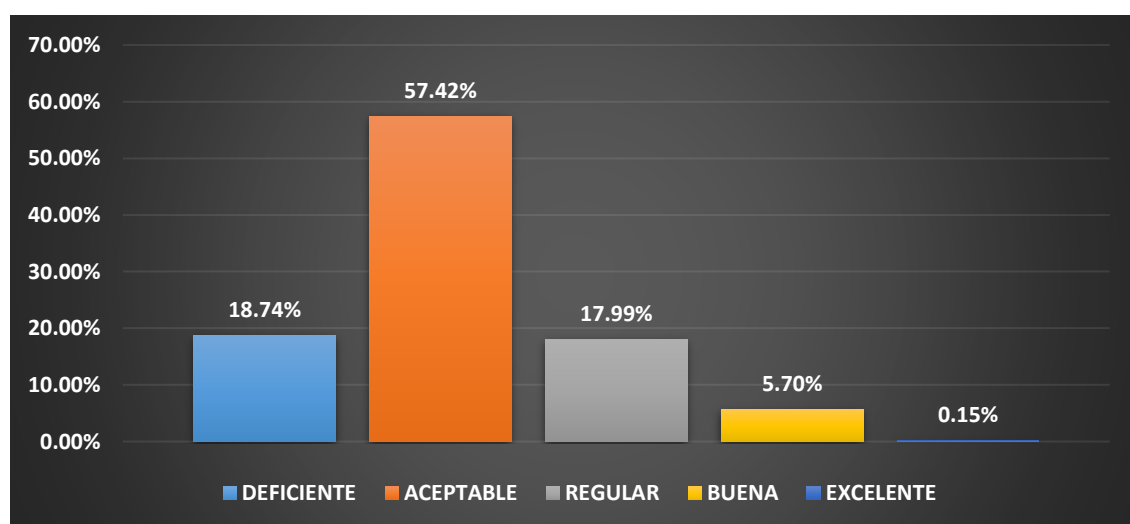


Figura 7. Resultados del criterio Personas

De la tabla 9 y figura 7 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Personas en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 18,74%

la considera deficiente, mientras que el 57,42% la considerada aceptable, mientras que el 17,99% la considera en un nivel regular y apenas el 5,85% la considera buena o excelente. De estos resultados podemos resaltar que cerca del 95% considera que la gestión en el criterio Personas no es buena. Además, la valoración promedio de la gestión en este criterio es de 2,111 lo que ratifica que la gestión se encuentra en el nivel aceptable de acuerdo a lo establecido en la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades en la gestión de acuerdo a los subcriterios establecidos por el Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Personas se evaluaron cinco subcriterios para recoger información sobre la gestión de los recursos humanos realizándola orientada a la gestión de excelencia, estos son la gestión del personal es planificada y mejorada (3A); la experiencia y las capacidades del personal se potencian de acuerdo a las necesidades (3B); los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones son revisadas y evaluadas continuamente (3C); Se promueve la participación y compromiso del personal en la mejora continua, reconociéndose su desempeño y facultándose la toma de decisiones (3D); y Se promueve la comunicación eficaz entre el personal fomentando la satisfacción en el desempeño de sus funciones (3E).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Personas por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 10 y figura 8.

Tabla 10

*Resultados del criterio Personas por subcriterio*

Escala	Subcriterios				
	3A	3B	3C	3D	3E
Deficiente	17,39%	20,87%	20,00%	28,26%	11,59%
Aceptable	59,42%	58,26%	51,30%	47,83%	65,22%
Regular	18,36%	14,78%	21,74%	16,30%	18,12%
Bueno	4,35%	6,09%	6,96%	7,61%	5,07%
Excelente	0,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

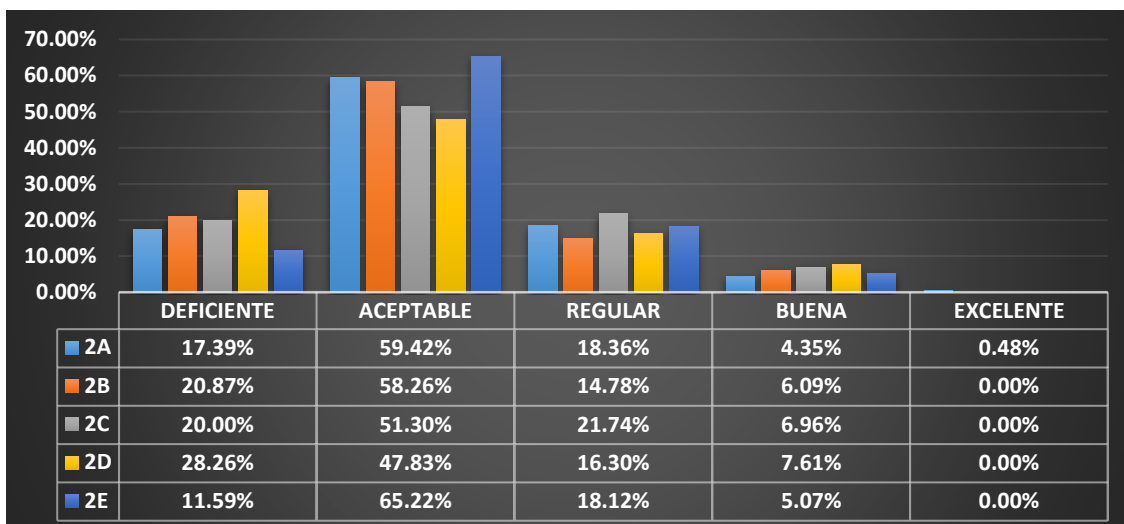


Figura 8. Resultados del criterio Personas por subcriterio

En el criterio Personas, la tabla 10 y figura 8 muestra que prácticamente ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos del 8% la considera buena, menos de la cuarta parte, regular; en tres de los cinco subcriterios se supera el 58% de calificación aceptable y hasta en un 28,26% la gestión es considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 3A, los indicadores que muestran un nivel crítico de debilidades son la falta de un profesional cualificado para realizar la gestión de personal y por ende la no asignación de responsabilidades de acuerdo a los objetivos; también se identificaron debilidades en lo referente a que la gestión no es realizada de acuerdo a la planificación establecida, no se es consciente de la importancia del clima laboral, ni la motivación y la satisfacción del personal, así como el desequilibrio en la carga de trabajo; sin embargo, se reconoce que se busca incorporar nuevas funciones técnicas con relativa aceptación del personal. En consecuencia, es de gran preocupación la planificación e implementación de mejoras en la gestión de personal.

En los resultados del subcriterio 3B, los indicadores que muestran mayor debilidad son la insuficiente actualización de las capacidades para el desempeño de sus funciones y los procesos de selección de nuevo personal que no evalúa adecuadamente los méritos de los postulantes. En consecuencia, se podemos aseverar que falta mejorar la gestión tanto en la selección de personal calificado y el potenciamiento de capacidades de acuerdo a las necesidades de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

Los resultados en el subcriterio 3C, muestran limitaciones en la formulación, revisión y actualización de los objetivos en materia de personal, así como la sistematización de objetivos; por otro lado, los resultados son regulares al momento de orientar los objetivos individuales y del equipo a los objetivos de la gerencia. Por lo tanto, falta implementar estrategias para mejorar los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones.

En los resultados del subcriterio 3D, los indicadores muestran la existencia de limitaciones en el involucramiento del personal a la toma de decisiones para mejorar la gestión; de otra parte, los resultados son regulares en el reconocimiento del personal para lograr la mejora continua. En consecuencia, afirmamos que falta fortalecer la participación del personal en la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

En los resultados del subcriterio 3E, los indicadores que muestran limitaciones en el manejo de estrategias de comunicación tanto para recoger aportes importantes para la mejora de la gestión como para mejorar la claridad y rapidez de la información relevante; de otra parte, se reconoce que existe comunicación individual en algunos casos pertinentes. En consecuencia, se puede afirmar que falta fortalecer las estrategias de comunicación para la mejora de la gestión.

#### 4.5. Resultados del criterio Recursos y Alianzas

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Recursos y Alianzas se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cinco subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 11 y figura 9.

Tabla 11

*Resultados del criterio Recursos y Alianzas*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	17,91%	1
Aceptable	53,52%	2
Regular	21,64%	3
Bueno	6,52%	4
Excelente	0,41%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,180</b>

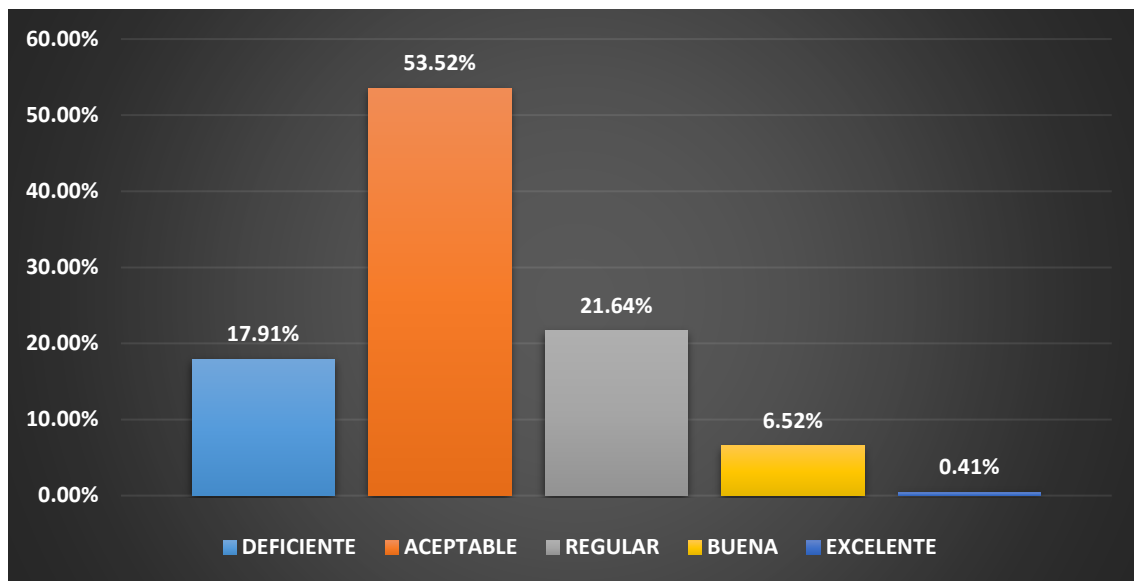


Figura 9. Resultados del criterio Recursos y Alianzas

De la tabla 11 y figura 9 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Recursos y Alianzas en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 17,91% la considera deficiente, mientras que el 53,52% la considerada aceptable, mientras que el 21,64% la considera en un nivel regular y apenas el 6,93% la considera buena o excelente. De estos resultados podemos resaltar cerca del 93% considera que la gestión en el criterio Recursos y Alianzas no es buena. Además, la valoración promedio de la gestión en este criterio es de 2,180 lo que evidencia un nivel aceptable de la gestión de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades en el manejo de Recursos y Alianzas según los subcriterios del Modelo EFQM.

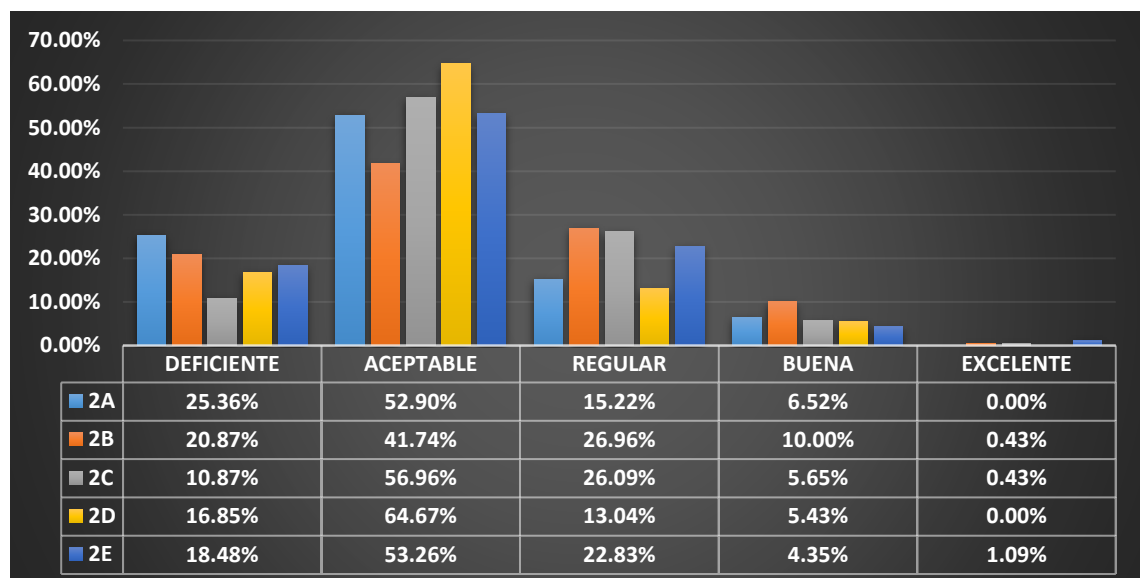
Para el análisis de este criterio se evaluaron cinco subcriterios para recoger información respecto a la gestión de alianzas externas y los recursos internos, estos cuatro subcriterios son la gestión de las alianzas externas (4A); gestión de los recursos económicos y financieros, instalaciones, equipos y materiales (4B); la gestión de bienes inmuebles, equipos y materiales (4C); la gestión de la tecnología (4D); la gestión de la información y el conocimiento (4E).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Recursos y Alianzas por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 12 y figura 10.

Tabla 12

*Resultados del criterio Recursos y Alianzas por subcriterio*

Escala	Subcriterios				
	4A	4B	4C	4D	4E
Deficiente	25,36%	20,87%	10,87%	16,85%	18,48%
Aceptable	52,90%	41,74%	56,96%	64,67%	53,26%
Regular	15,22%	26,96%	26,09%	13,04%	22,83%
Bueno	6,52%	10,00%	5,65%	5,43%	4,35%
Excelente	0,00%	0,43%	0,43%	0,00%	1,09%



*Figura 10. Resultados del criterio Recursos y Alianzas por subcriterio*

En el criterio Liderazgo, la tabla 12 y figura 10 muestra que menos de 1,09% trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos del 10% la considera buena, aproximadamente la cuarta parte, regular; entre el 41,74% y 64,67% la califica como aceptable y el 25,36% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 4A, los trabajadores reconocen que no hay falta iniciativa para establecer convenios externos, tampoco se cuenta con el apoyo administrativo de la municipalidad, por lo tanto, no se mantiene relaciones externas o seguimiento de estas; sin embargo, se reconoce también que la gerencia contribuye al desarrollo económico social de la población puneña. En consecuencia, se puede afirmar falta fortalecer las

relaciones con instituciones o entidades externas de la municipalidad, así como el apoyo de las autoridades ediles para concretar los convenios.

En los resultados del subcriterio 4B, los resultados obtenidos muestran que la gerencia no tiene capacidad para el desarrollo de su presupuesto, además le falta manejar un plan de financiación y de tarifas, por lo tanto no se cuenta con los recursos económicos adecuados a los objetivos de la gestión, y finalmente falta la implementación de nuevos programas e innovaciones pues no se cuenta con un presupuesto ordinario; pero, si se cuenta con una normativa de adquisiciones y personal encargada de estos procesos. En consecuencia, falta mejorar la gestión a nivel de recursos económicos y financieros.

En los resultados del subcriterio 4C, los resultados obtenidos muestran que la gerencia no dispone de instalaciones adecuadas ni los equipos suficientes o necesarios para realizar un trabajo óptimo, también aseguran que no hay un plan de emergencia ni señaléticas adecuadas; pero, los procesos de selección y adquisición de equipos suele ser adecuada, además si se realiza un control ambiental adecuado. En consecuencia, falta mejorar las condiciones de infraestructura y la dotación de equipos para una mejor gestión.

En los resultados del subcriterio 4D, los resultados obtenidos muestran que la gerencia no cuenta con estrategias ni las tecnologías adecuadas para atender y cumplir las metas, refieren que tampoco se cuenta un mantenimiento y actualización del hardware y software; pero, si se cuenta con una conexión de red de calidad. En consecuencia, falta mejorar la gestión de la tecnología.

En los resultados del subcriterio 4E, los resultados obtenidos muestran que la gerencia no informa sobre el trabajo que cumplen ni los responsables, se tiene dificultades para recoger información de los usuarios para conocer sus demandas, además el personal no conoce los principios de calidad total, así como no se utiliza un adecuado lenguaje para atender a los usuarios. Finalmente, se observa que falta mejorar la gestión de la información y comunicación.

#### **4.6. Resultados del criterio Procesos**

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Procesos se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cuatro subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 13 y figura 11.



Tabla 13

*Resultados del criterio Procesos*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	16,82%	1
Aceptable	52,55%	2
Regular	25,71%	3
Bueno	4,91%	4
Excelente	0,00%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,187</b>

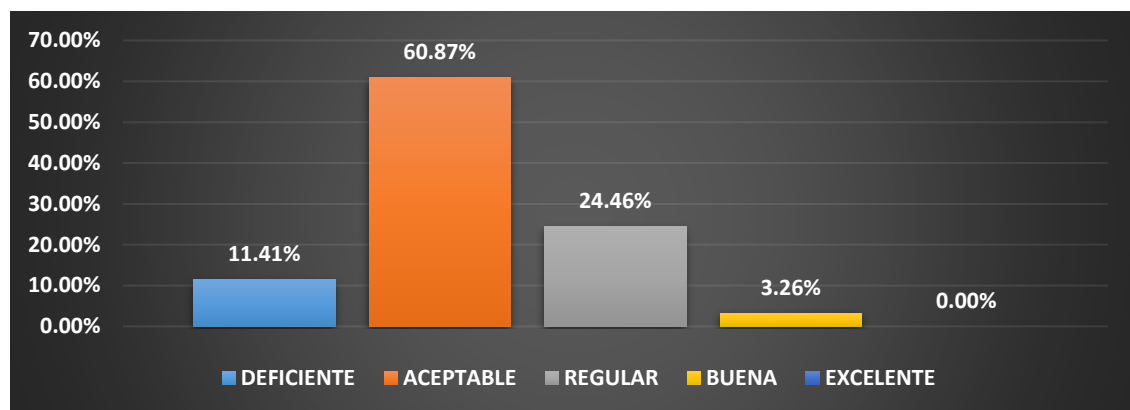


Figura 11. Resultados del criterio Procesos

De la tabla 13 y figura 11 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Procesos en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 11,41% la considera deficiente, mientras que el 60,87% la considerada aceptable, mientras que el 24,46% la considera en un nivel regular, apenas el 3,26% la considera buena y nadie la evalúa como excelente. De estos resultados podemos resaltar que más del 96% considera que la gestión en el criterio Procesos no es buena. Además, la valoración promedio de la gestión en este criterio es de 2,187 lo que una vez más muestra que se encuentra en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay serias debilidades según los subcriterios del Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Procesos se evaluaron cuatro subcriterios para conocer la planificación y gestión de los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Estos subcriterios son el diseño y gestión sistemática de los procesos (5A); la aplicación de procesos innovadores para brindar mayor valor agregado para la

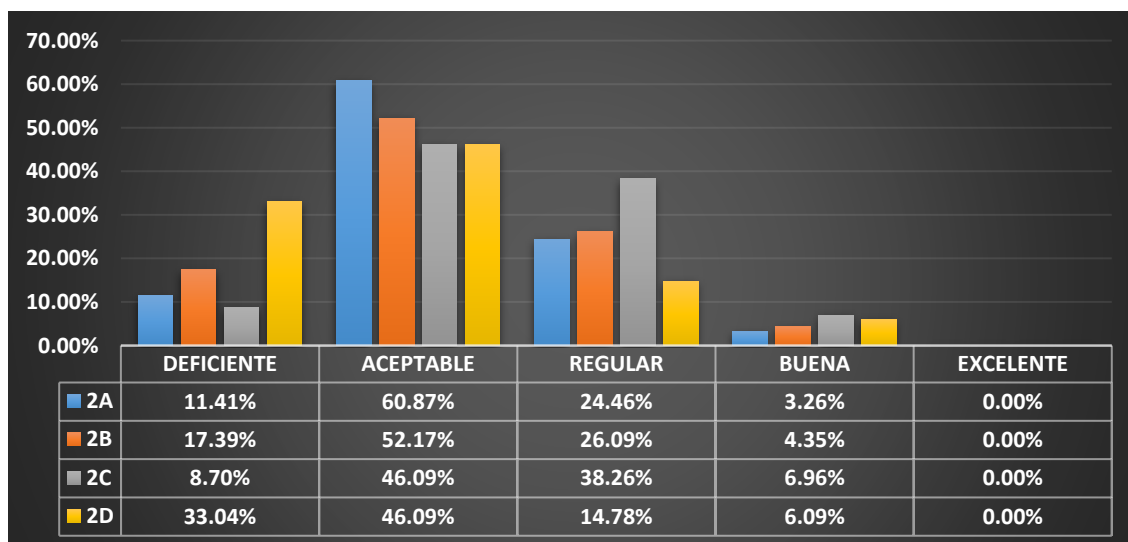
satisfacción de los usuarios (5B); el diseño y desarrollo de productos y servicios se sustentan en las necesidades y expectativas de los usuarios (5C); y la producción, distribución y servicio de atención de productos y servicios de calidad (5D).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Procesos por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 14 y figura 12.

Tabla 14

*Resultados del criterio Procesos por subcriterio*

Nivel valorativo	Subcriterios			
	5A	5B	5C	5D
Deficiente	11,41%	17,39%	8,70%	33,04%
Aceptable	60,87%	52,17%	46,09%	46,09%
Regular	24,46%	26,09%	38,26%	14,78%
Bueno	3,26%	4,35%	6,96%	6,09%
Excelente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



*Figura 12. Resultados del criterio Procesos por subcriterio*

En el criterio Procesos, la tabla 14 y figura 12 muestra que ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos

del 7% la considera buena, alrededor de la tercera parte, regular; entre el 46% y 61% la califica como aceptable y el 33,04% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 5A, los indicadores que muestran mayor debilidad son la falta de identificación y documentación de los procesos, además no existen grupos formales para hacer el seguimiento y evaluación de los procesos; sin embargo, se encarga para este trabajo a un responsable no exclusivo, por lo que se le incrementa la carga de trabajo. En consecuencia, existen falencias en el diseño y gestión de los procesos.

En los resultados del subcriterio 5B, los indicadores que muestran mayor debilidad son la falta de promoción de la creatividad e innovación para proponer mejoras en la gestión de procesos; sin embargo, si se lleva un registro de información de los procesos, pero no de manera adecuada. En consecuencia, falta realizar innovaciones en la gestión de procesos para dar mayor satisfacción a los usuarios.

Los resultados en el subcriterio 5C, muestran que se tiene descuidado el sistema para conocer las necesidades de los usuarios lo que se refleja en la no utilización de esta información en la toma de decisiones; sin embargo, si se manejan indicadores para los procesos y se integran de alguna manera estos a las demandas de los usuarios.

En los resultados del subcriterio 5D, existen serias dificultades pues no existen métodos documentados ni criterios para la valoración y necesidades de los usuarios, por consiguiente, hay dificultades en la planificación de y coordinación para la gestión óptima de procesos. En consecuencia, la gestión de servicios de calidad requiere mejoras inmediatas e innovadoras por parte de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

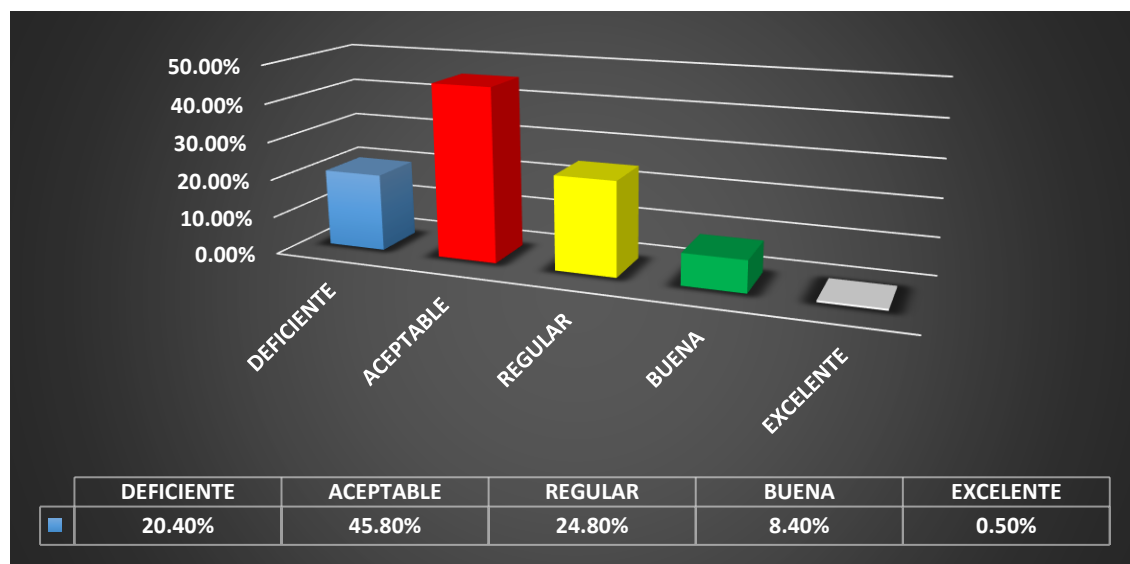
#### Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión

Para determinar el nivel de gestión realizada por los agentes facilitadores, se evaluaron los criterios de Resultados relativos a los clientes (C6), Resultados relativos al personal (C7), Resultados relativos a la sociedad (C8) y Resultados claves (C9). Asimismo, para determinar el nivel valorativo de la gestión en esta dimensión se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de cada uno de los criterios mencionados y la ponderación del instrumento de recolección de datos, siendo los resultados los que se muestran en la tabla 15 y figura 13.

Tabla 15

*Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	20,40%	1
Aceptable	45,80%	2
Regular	24,80%	3
Buena	8,40%	4
Excelente	0,50%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,225</b>



*Figura 13. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión*

De la tabla 15 y figura 13 podemos afirmar que el nivel de valoración de los resultados de la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 20,40% la considera deficiente, mientras que el 45,80% la considerada aceptable, mientras que el 24,80% la considera en un nivel regular y apenas el 8,90% la considera buena o excelente. Además, la valoración promedio de la gestión es de 2,225 lo que muestra que los resultados se encuentran en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a la tabla 2. Lo que permite afirmar que hay debilidades en la gestión de acuerdo a los criterios establecidos por el Modelo EFQM.

Tabla 16

*Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión por criterios*

Nivel valorativo	Criterios			
	5A	5B	5C	5D
Deficiente	7,41%	20,29%	26,71%	27,33%
Aceptable	35,43%	51,45%	48,24%	48,14%
Regular	39,84%	22,10%	20,50%	16,77%
Buena	15,82%	6,16%	4,55%	7,14%
Excelente	1,51%	0,00%	0,00%	0,62%

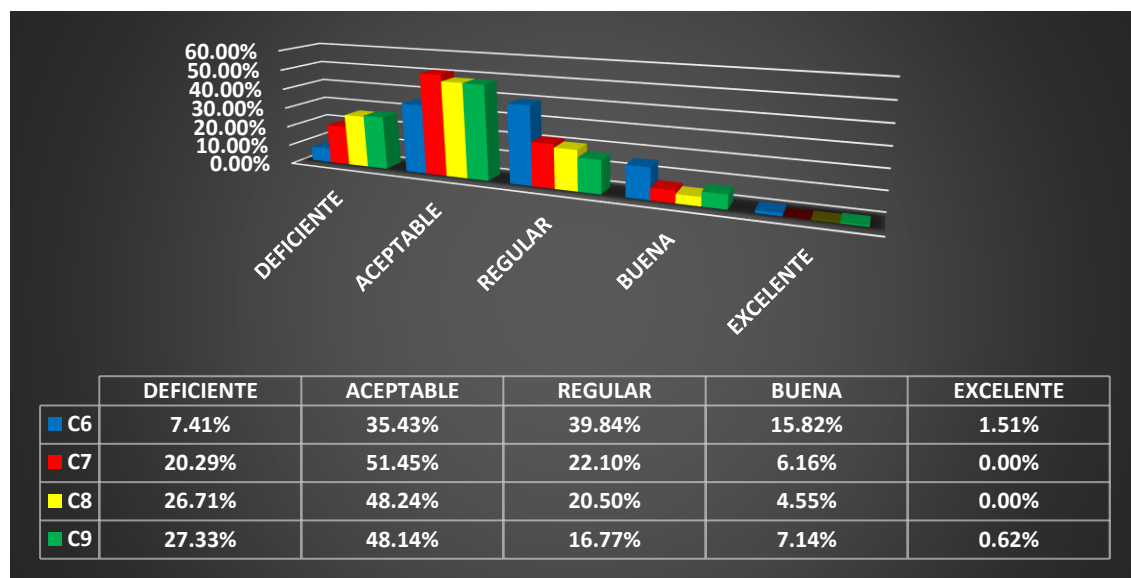


Figura 14. Resultados de la dimensión Resultados de la Gestión por criterios

De la tabla 16 y figura 14 también se puede observar que, en los cuatro criterios mencionados, Resultados relativos a los clientes (C6), Resultados relativos al personal (C7), Resultados relativos a la sociedad (C8) y Resultados claves (C9), la mayoría de los trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial reconoce que el nivel de la gestión es aceptable e incluso alrededor del 30% parte afirma que es deficiente, mientras que aproximadamente el 50% manifiesta que es regular. De lo anterior podemos concluir que la gestión realizada por los agentes facilitadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial no viene realizando una gestión de excelencia, por lo que a continuación realizaremos un análisis más detallado de cada uno de los criterios que considera el Modelo EFQM.

#### 4.7. Resultados del criterio Resultados Relativos a los Clientes

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio resultados relativos a los clientes se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de dos subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 17 y figura 15.

Tabla 17

*Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	7,41%	1
Aceptable	35,43%	2
Regular	39,84%	3
Bueno	15,82%	4
Excelente	1,51%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,686</b>

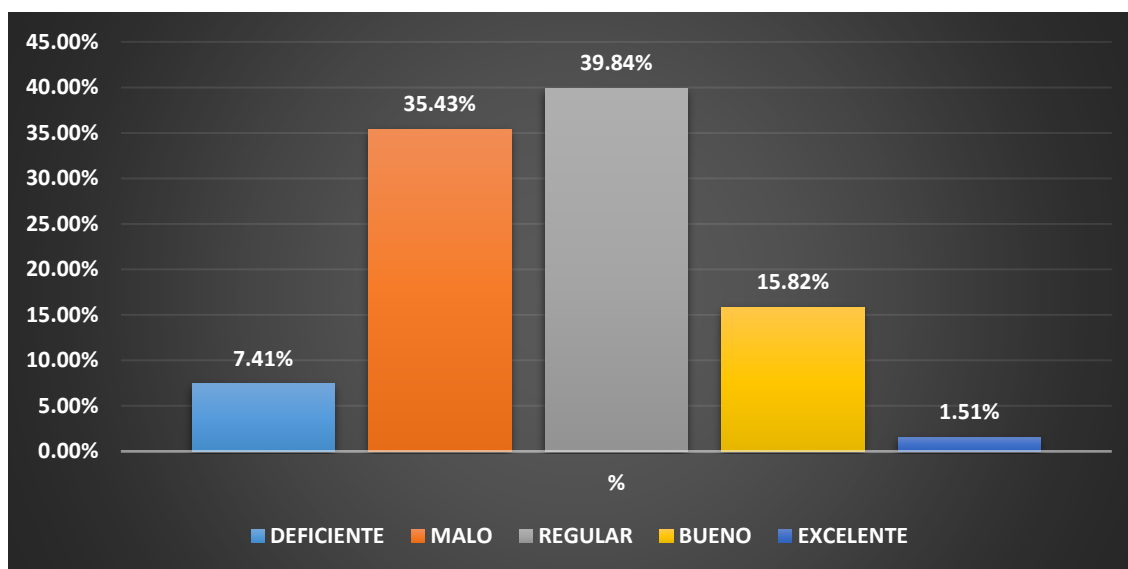


Figura 15. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente

De la tabla 17 y figura 15 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio Resultados relativos a los clientes en un 7,41% es deficiente, el 35,43% la considerada aceptable, regular el 39,84% y apenas el 17,33% la considera

buena o excelente. Además, la valoración promedio de los resultados relativos al cliente es de 2,686 lo que muestra que se encuentra en el nivel aceptable de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades según el Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Resultados relativos a los clientes se evaluaron dos subcriterios los cuales recogen la percepción de los usuarios y el funcionamiento administrativo de la gerencia. Estos subcriterios son las medidas de percepción de los usuarios (6A); y los indicadores de rendimiento (6B). Los resultados se observan en la tabla 18 y figura 16.

Tabla 18

*Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente por subcriterio*

Escala	Subcriterios	
	6A	6B
Deficiente	5,67%	37,50%
Aceptable	35,37%	36,41%
Regular	41,01%	19,57%
Bueno	16,35%	6,52%
Excelente	1,60%	0,00%

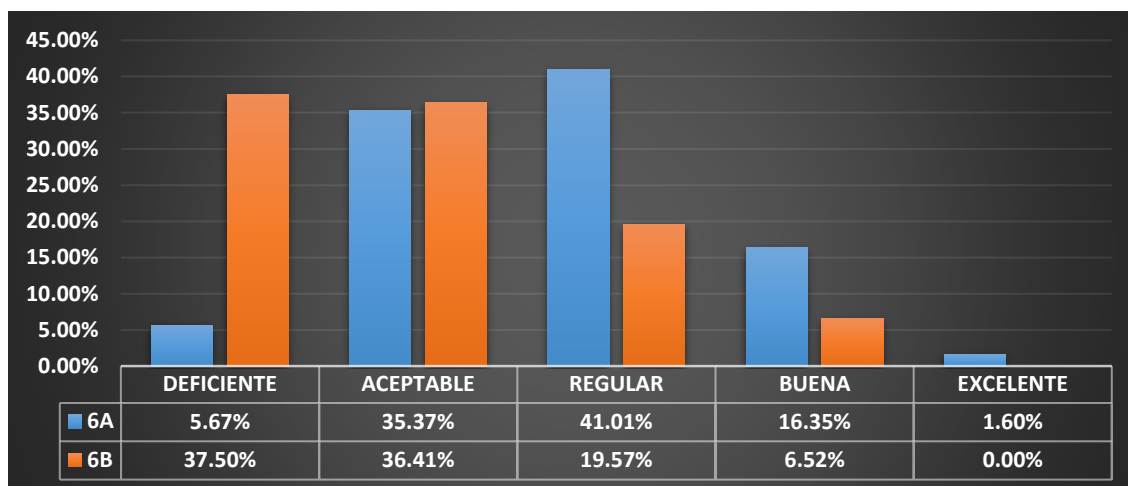


Figura 16. Resultados del criterio Resultados relativos al Cliente por subcriterio

En el criterio Resultados relativos a los clientes, la tabla 18 y figura 16 muestra que es mínima la cantidad de usuarios y trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad

Vial consideran la gestión como excelente; menos del 16% la considera buena, algo más del 80% la califica como regular, aceptable o deficiente.

En los resultados del subcriterio 6A, los indicadores muestran mayor debilidad en la planificación y aplicación de medios para recoger información de los usuarios, los usuarios manifiestan que no hay transparencia de la administración de los recursos recaudados, asimismo manifiestan que descuidan el control de la calidad de servicio del transporte, resaltando la falta de control en la cantidad de pasajeros que en muchos casos se excede la capacidad de los vehículos de transporte urbano; sin embargo, los usuarios consideran regular la gestión del servicio a nivel de idoneidad del personal que labora y su trato a la población, la gestión de la información, control de vehículos menores, también refieren que es regular el trabajo de los inspectores de tránsito, pero si se reconoce que hay un control de registro de las unidades como permisos o autorizaciones. En consecuencia, en términos generales los usuarios consideran que la gerencia debe recoger información de la población para proponer mejoras en el trabajo, pues son los beneficiarios directos.

En los resultados del subcriterio 6B muestran que no se maneja los indicadores de manera articulada con la misión, objetivos y metas, y los resultados no se difunden ni se comparan con los resultados de otras gerencias para evaluar como es el progreso a nivel de logro de metas y como se contribuye a los objetivos de la municipalidad; sin embargo, consideran aceptable la evaluación de los indicadores y objetivos que se maneja en la gerencia, pero de acuerdo a la información que se puede recoger respecto a estos indicadores se trata de identificar problemas para planificar acciones de mejora. En consecuencia, falta mejorar en la gestión de indicadores de rendimiento para evaluar de manera tangible los resultados y tomar decisiones respecto a las acciones de mejora.

#### **4.8. Resultados del criterio Resultados Relativos al Personal**

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Resultados relativos al personal se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de dos subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 19 y figura 17.



Tabla 19

*Resultados del criterio Resultados relativos al Personal*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	20,29%	1
Aceptable	51,45%	2
Regular	22,10%	3
Bueno	6,16%	4
Excelente	0,00%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,141</b>

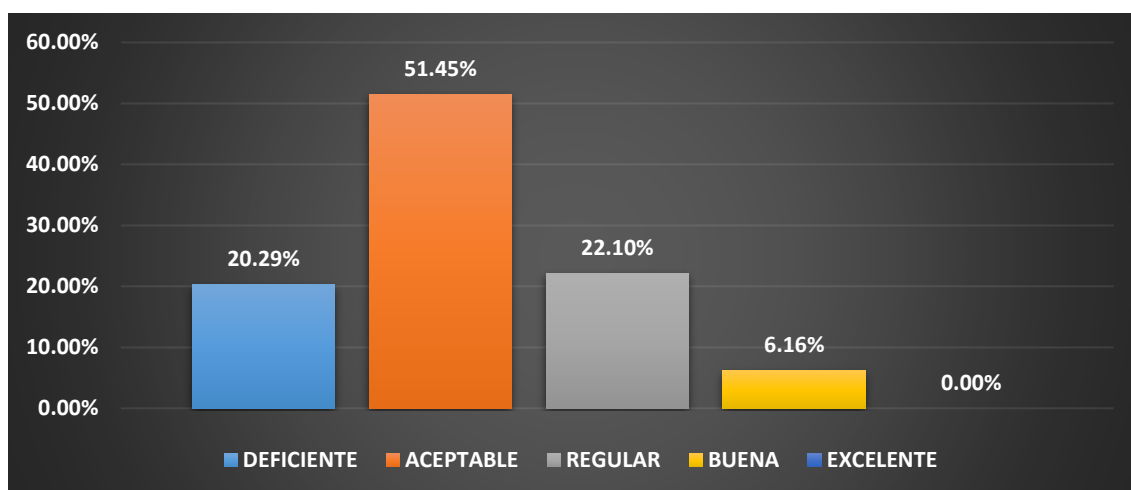


Figura 17. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal

De la tabla 19 y figura 17 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión realizada en el criterio de Resultados relativos al personal en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en un 20,29% la considera deficiente, mientras que el 51,45% la considerada aceptable, mientras que el 22,10% la considera en un nivel regular y apenas el 6,16% la considera buena. De estos resultados podemos resaltar que más del 93% considera que los resultados relativos al personal no son buenos. Además, la valoración promedio en este subcriterio es de 2,141 lo que muestra que están en el nivel aceptable de gestión de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades en estos subcriterios del Modelo EFQM.

Para el análisis del criterio Resultados relativos al personal se evaluaron dos subcriterios los cuales se preocupan por recoger información respecto a la percepción del personal,

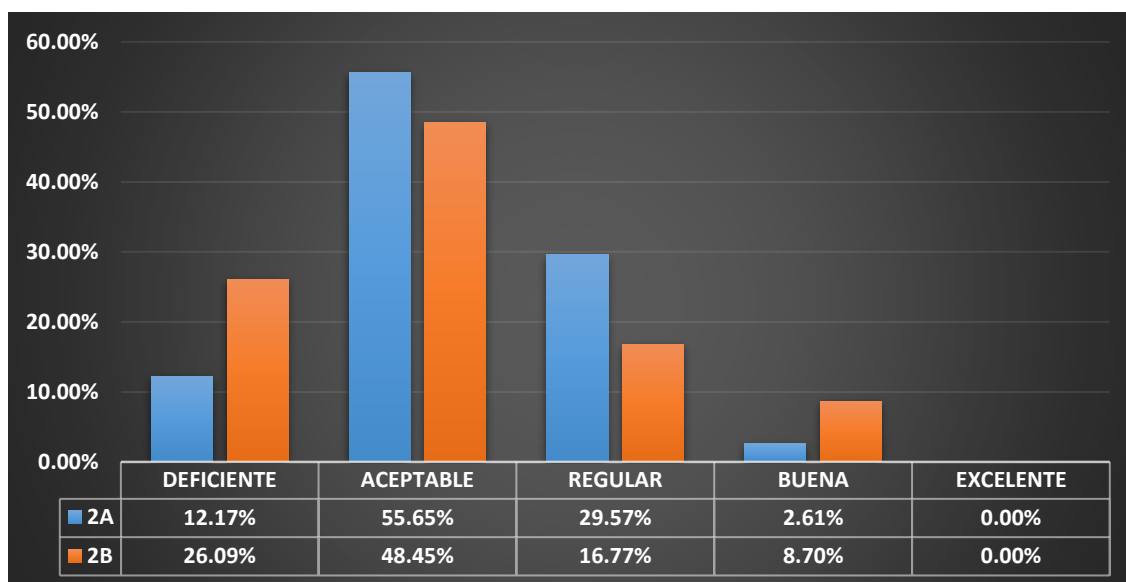
así como los indicadores de rendimiento. Estos dos subcriterios fueron las medidas de percepción (7A); y los indicadores de rendimiento (7B).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Resultados relativos del personal por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 20 y figura 18.

Tabla 20

*Resultados del criterio Resultados relativos al Personal por subcriterio*

Escala	Subcriterios	
	7A	7B
Deficiente	12,17%	26,09%
Aceptable	55,65%	48,45%
Regular	29,57%	16,77%
Bueno	2,61%	8,70%
Excelente	0,00%	0,00%



*Figura 18. Resultados del criterio Resultados relativos al Personal por subcriterio*

En el criterio Resultados relativos al personal, la tabla 20 y figura 18 muestra que prácticamente ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial

considera la gestión como excelente; menos del 10% la considera buena, menos de la tercera parte, regular; entre el 48% y 56% la califica como aceptable y el 26,09% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 7A, los indicadores muestran mayor debilidad en el recojo de información respecto a la satisfacción del personal, y el uso de estas conclusiones para proponer estrategias de mejora y viabilizar el proceso de tratamiento de quejas; pero de alguna manera se trata de utilizar los resultados para satisfacer las necesidades de los usuarios. En consecuencia, falta gestionar las actividades para lograr la satisfacción del personal y usar ésta en beneficio de la gerencia.

En los resultados del subcriterio 7B muestran que no se maneja los indicadores adecuados sobre la satisfacción del personal, y los resultados no se difunden ni se comparan con los resultados de otras gerencias, consideran aceptable la identificación de problemas. En consecuencia, falta mejorar en la gestión de indicadores de rendimiento para evaluar de manera tangible los resultados y tomar decisiones respecto a las acciones de mejora.

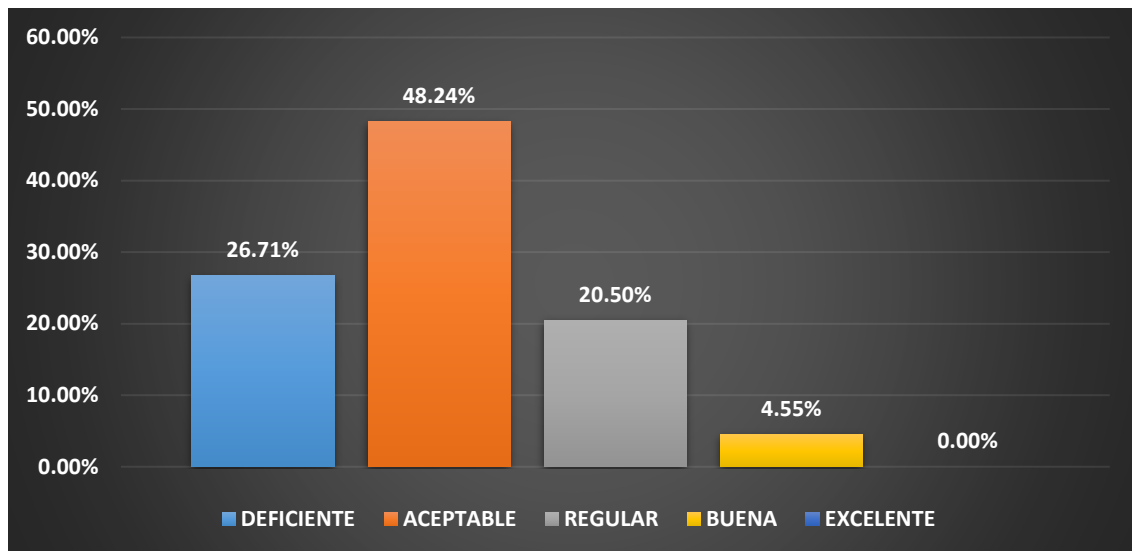
#### 4.9. Resultados del criterio resultados Relativos a la Sociedad

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio de Resultados relativos a la sociedad se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de dos subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 21 y figura 19.

Tabla 21

*Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	26,71%	1
Aceptable	48,24%	2
Regular	20,50%	3
Bueno	4,55%	4
Excelente	0,00%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,029</b>



*Figura 19.* Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad

De la tabla 21 y figura 19 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en este criterio es que 26,71% la considera deficiente, mientras que el 48,24% la considerada aceptable, mientras que el 20,50% la considera en un nivel regular y apenas el 4,55% la considera buena. De estos resultados podemos resaltar que más del 95% considera que los resultados de la gestión no son buenos. Además, la valoración promedio de la gestión en este criterio es de 2,029 lo que muestra que se encuentra en el nivel aceptable la gestión de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades de acuerdo a los subcriterios establecidos por el Modelo EFQM.

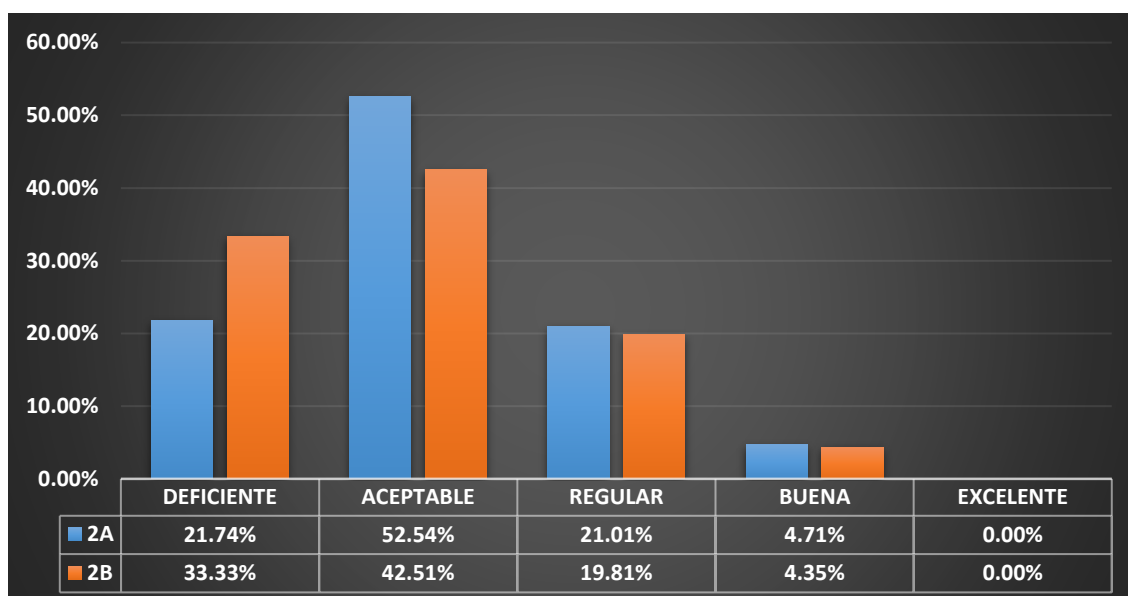
Para el análisis del criterio Resultados relativos a la sociedad se evaluaron dos subcriterios, los cuales se preocupan por recoger información respecto a la percepción de la sociedad, así como los indicadores de rendimiento. Estos dos subcriterios fueron las medidas de percepción (8A); y los indicadores de rendimiento (8B).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Resultados relativos a la sociedad por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 22 y figura 20.

Tabla 22

*Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad por subcriterio*

Escala	Subcriterios	
	8A	8B
Deficiente	21,74%	33,33%
Aceptable	52,54%	42,51%
Regular	21,01%	19,81%
Bueno	4,71%	4,35%
Excelente	0,00%	0,00%



*Figura 20. Resultados del criterio Resultados relativos a la Sociedad por subcriterio*

En el criterio Resultados relativos al personal, la tabla 22 y figura 20 muestra que ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos del 5% la considera buena, menos de la cuarta parte, regular; entre el 42% y 53% la califica como aceptable y el 33,33% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 8A, los indicadores muestran mayor debilidad en la identificación de grupos de interés, no se plantean objetivos medibles, falta la relación con autoridades o entidades externas, no se programan trabajos de índole humanitario, no se tiene infraestructura adecuada para la atención a personas con discapacidad, tampoco se estudia estrategias para la conservación del medio ambiente; pero si se identifica que

se participa de las actividades dentro de la comunidad. En consecuencia, falta planificar estrategias de proyección a la comunidad, así como gestionar las actividades para lograr la satisfacción de la sociedad.

En los resultados del subcriterio 8B muestran que no se maneja los indicadores adecuados sobre la satisfacción de los usuarios y por tanto afecta a los resultados relativos a la sociedad, y los resultados tampoco se difunden ni se comparan con los resultados de otras gerencias; pero no se identifican, seleccionan y utilizan indicadores de rendimiento, tampoco se evalúan la adecuación y eficacia de los indicadores ni se articulan con los estándares de servicio para analizar los resultados obtenidos. En consecuencia, falta mejorar en la gestión de indicadores de rendimiento dirigido a la proyección a la sociedad para evaluar de manera tangible los resultados y tomar decisiones respecto a las acciones de mejora.

#### 4.10. Resultados del criterio Resultados Clave

Para determinar el nivel valorativo de la gestión en el criterio Resultados clave se calculó el promedio ponderado considerando la valoración porcentual promedio de dos subcriterios y la ponderación del instrumento de recolección de datos, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 23 y figura 21.

Tabla 23

##### *Resultados del criterio Resultados Clave*

Nivel valorativo	Porcentaje	Ponderación
Deficiente	27,33%	1
Aceptable	48,14%	2
Regular	16,77%	3
Bueno	7,14%	4
Excelente	0,62%	5
<b>Valoración promedio del criterio</b>		<b>2,056</b>

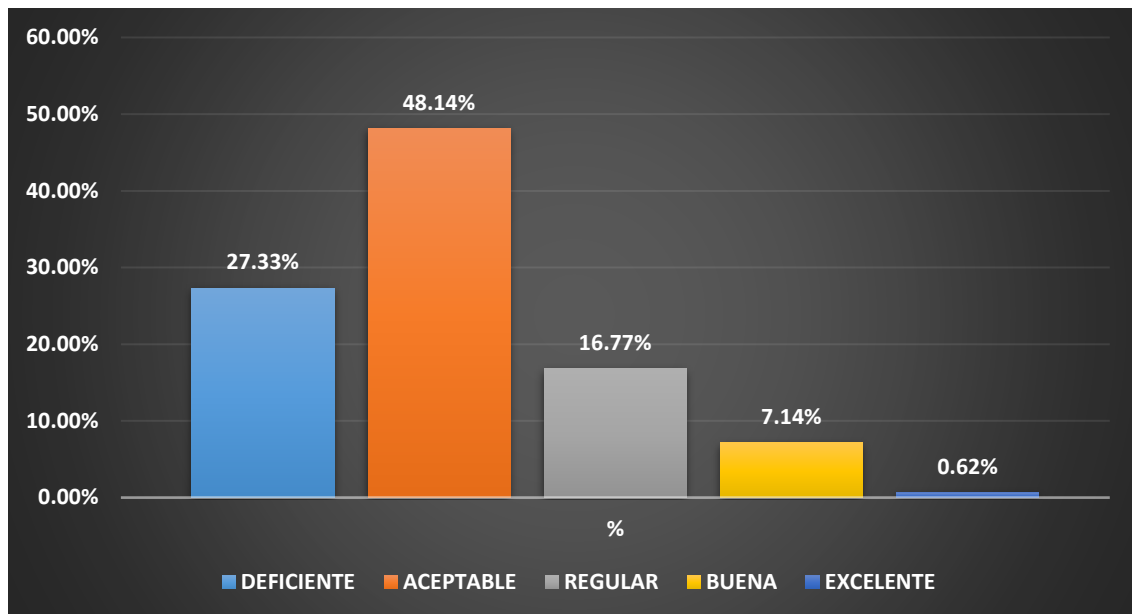


Figura 21. Resultados del criterio Resultados Clave

De la tabla 23 y figura 21 podemos afirmar que el nivel de valoración de la gestión en la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en este criterio es que 27,33% la considera deficiente, el 48,14% la considerada aceptable, mientras que el 16,77% la considera en un nivel regular y apenas el 7,76% la considera buena o excelente. De estos resultados podemos resaltar que más del 92% considera que los resultados de la gestión no son buenos. Además, la valoración promedio de la gestión en este criterio es de 2,056 lo que muestra que se encuentra en el nivel aceptable la gestión de acuerdo a la tabla 2, lo que permite afirmar que hay debilidades de acuerdo a los subcriterios establecidos por el Modelo EFQM.

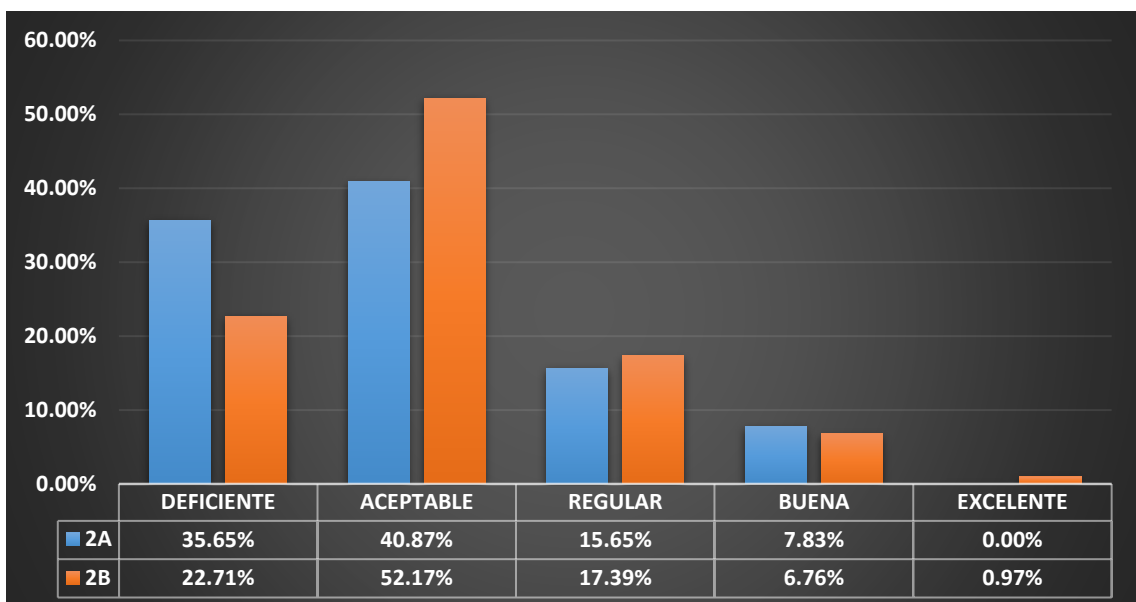
Para el análisis del criterio Resultados clave se evaluaron dos subcriterios, los cuales se preocupan por recoger información respecto a las metas propuestas por la gerencia, así como los indicadores de rendimiento. Estos dos subcriterios fueron las medidas de percepción (9A); y los indicadores de rendimiento (9B).

A continuación, presentamos los resultados obtenidos en el criterio Resultados clave por subcriterio evaluado, dichos resultados se muestran en la tabla 24 y figura 22.

Tabla 24

*Resultados del criterio Resultados Clave por subcriterio*

Escala	Subcriterios	
	9 <sup>a</sup>	9B
Deficiente	35,65%	22,71%
Aceptable	40,87%	52,17%
Regular	15,65%	17,39%
Bueno	7,83%	6,76%
Excelente	0,00%	0,97%



*Figura 22. Resultados del criterio Resultados Clave por subcriterio*

En el criterio Resultados claves la tabla 24 y figura 22 muestra que prácticamente ningún trabajador de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial considera la gestión como excelente; menos del 8% la considera buena, menos de la quinta parte, regular; entre el 40% y 53% la califica como aceptable y el 35,65% o menos la considera deficiente.

En los resultados del subcriterio 9A, los indicadores muestran mayor debilidad en cuanto al conocimiento de los resultados de sus procesos, por lo tanto, no se mide la eficiencia y efectividad del proceso de prestación de servicios. En consecuencia, falta gestionar las actividades para lograr las metas de la gerencia.



En los resultados del subcriterio 9B muestran que no se maneja los indicadores adecuados sobre la satisfacción del personal, y los resultados no se difunden ni se comparan con los resultados de otras gerencias, pero si se consideran aceptables la identificación de problemas. En consecuencia, falta mejorar en la gestión de indicadores de rendimiento para evaluar de manera tangible los resultados y tomar decisiones respecto a las acciones de mejora en los resultados clave de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.

Relación entre la gestión realizada por los agentes facilitadores y los resultados de la gestión

Considerando que las dimensiones Agentes facilitadores y Resultados de la gestión fueron evaluados de manera categórica con las denominaciones Deficiente, Aceptable, Regular, Buena y Excelente las cuales son variables cualitativas ordinales, se decidió realizar la prueba Rho de Spearman para establecer una correlación no paramétrica entre ambas variables, los resultados fueron determinados mediante el software SPSS Statistics 23 y son los que se muestra en la figura 23 y tabla 25.

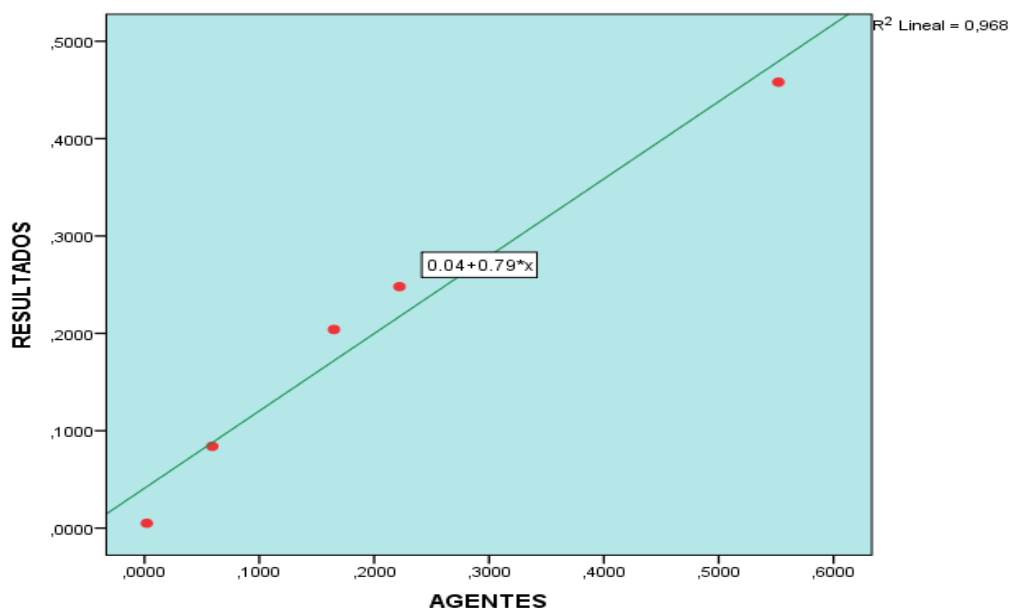


Figura 23. Diagrama de dispersión de resultados de Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión

Tabla 25

*Correlación entre resultados de Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión*

			<b>Agentes</b>	<b>Resultados</b>
Rho de Spearman	Agentes	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)		
		N	5	5
	Resultados	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
Sig. (bilateral)				
	N	5	5	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman ( $r=1$ ) entre las dimensiones de Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión demuestran que existe una correlación directa y perfecta entre dichas dimensiones, lo que significa que la buena o mala gestión que puedan realizar los Agentes Facilitadores repercutirá de la misma manera en los buenos o malos Resultados de la Gestión, por lo que resulta importante para obtener buenos resultados que se implementen acciones de mejora para una gestión de excelencia.

#### Innovación y Aprendizaje para la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial

De acuerdo a lo resultados anteriores, observamos múltiples debilidades en la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial; por lo que, planteamos algunas orientaciones para mejorarla considerando dos escenarios, uno al personal de la gerencia y otro a los grupos de interés, porque las acciones de mejora en estos escenarios conducirán a mejores resultados en la gestión como lo demuestra la prueba Rho de Spearman realizada.

#### **4.11. Innovación y aprendizaje: Escenario 1 – Personal de la gerencia**

En primer lugar, considerando que es importante el desempeño de los trabajadores para lograr una gestión de excelencia, resulta fundamental que se evalúen sus acciones y los comportamientos que los líderes desarrollan para contribuir al logro de la misión, la visión y los valores para alcanzar la excelencia en el largo plazo. Por lo tanto, para conseguir mejores resultados en la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial proponemos tener en cuenta las siguientes orientaciones:

#### **4.11.1. Criterio EFQM: Liderazgo**

- Para lograr una excelente gestión los Líderes se deben mostrar a sí mismos como gerentes que desarrollan y están comprometidos con la consecución de la misión y visión de la municipalidad.
- Desarrollar procesos y valores orientados a las actividades operacionales y que son necesarias para el éxito de la gestión.
- Implementar y realizar el control de los procesos desarrollando reglas y procedimientos que permitan registrar y evaluar información para la toma de decisiones.
- El cambio operacional se dirige a mejorar los resultados de la calidad del servicio brindado y éste debe ser evaluado de manera permanente para realizar medidas correctivas y de retroalimentación.

#### **4.11.2. Criterio EFQM: Política y estrategia**

- Para lograr que la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial realice una gestión de excelencia, tiene que implementar su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en alcanzar sus metas, que deben estar direccionadas al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Conocer la población beneficiaria del servicio, sus necesidades e intereses, para formular estrategias y ajustar la política de la gerencia al cumplimiento de estas expectativas.
- Desarrollar reglamentos y procedimientos con orientaciones claras para controlar los procesos mediante una política y estrategia de excelencia.

#### **4.11.3. Criterio EFQM: Personas**

- Para una gestión de excelencia es indispensable utilizar las capacidades, habilidades, conocimiento y potencialidades de su equipo de trabajo para beneficio de los grupos de interés.
- Resulta fundamental el conocimiento del personal para que los procesos funcionen de forma óptima.

- El reconocimiento y estímulo a los empleados es primordial para que obtengan éxito personal y cuando sus acciones coadyuben a la mejora de los resultados del servicio, para mantenerlos motivados y satisfecho con su trabajo.

#### **4.11.4. Criterio EFQM: Alianzas y recursos**

- Es importante para una gestión de excelencia que, la gerencia planifique, gestione y utilice alianzas estrategias con otras instituciones públicas o privadas, además de usar recursos con el propósito de la realización de la política y estrategia, y un eficiente y efectivo funcionamiento de los procesos, de forma que puedan cumplirse con las necesidades y expectativas tanto presentes como futuras de los grupos de interés.

#### **4.11.5. Criterio EFQM: Procesos**

- La gerencia debe diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para la realización de su política y estrategia, con la finalidad de satisfacer plenamente a sus grupos de interés para generar valor creciente para ellos.

### **4.12. Innovación y aprendizaje: Escenario 2 – grupos de interés**

En segundo lugar, considerando que también es importante la información y expectativas de los grupos de interés, proponemos algunas orientaciones para mejorar este escenario; considerando que, al referirnos a grupos de interés estamos hablando a nivel interno de gerentes y a su personal y a nivel externo a los usuarios, proveedores, organizaciones sociales, etc. Por lo tanto, para conseguir mejores resultados en la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial proponemos tener en cuenta las siguientes orientaciones:

#### **4.12.1. Criterio EFQM: Liderazgo**

- Para una gestión de excelencia el gerente debe tener la iniciativa de realizar acciones que involucren a los grupos de interés para que contribuyan a la construcción, desarrollo y faciliten la consecución de la misión y la visión con ambiciones de responsabilidad social.
- El gerente debe apoyar a su personal para generar un trabajo sinérgico manteniendo el diálogo con los grupos de interés.

#### **4.12.2. Criterio EFQM: Política y estrategia**

- Para lograr una gestión de excelencia se debe implementar la misión, visión y valores éticos, mediante una estrategia centrada en alcanzar los objetivos económicos, sociales y ecológicos, para satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los grupos de interés.
- La política y estrategia debe tener en cuenta el compromiso personal de sus empleados, la cultura, los procesos y sistemas de la organización, sin dejar de lado al entorno social.
- Una gerencia con gestión de excelencia debe operar de forma sistémica conectando procesos, entidades y grupos de interés, con el objetivo de llevar a la práctica la estrategia planificada con efectividad.

#### **4.12.3. Criterio EFQM: Personas**

- La gerencia debe valorar y reconocer a su personal como su fuente de éxito para una gestión de excelencia, entendiendo que los empleados son esenciales para la sostenibilidad de la política y estrategia, garantizando la buena gestión del servicio de transporte en beneficio de la sociedad.
- Se debe tener en cuenta por un lado los intereses colectivos de la gerencia y por otro las necesidades y expectativas del personal, y de su contribución a la gestión de la municipalidad.
- La gerencia debe generar una cultura de confianza, en la que los empleados pueden desarrollar su potencial y función, y en la que la ética y el papel de los líderes son altamente valorados.

#### **4.12.4. Criterio EFQM: Alianzas y recursos**

- Para una gestión excelente se debe establecer y mantener alianzas sostenibles con sus grupos de interés y gestionar sus recursos de forma sostenible, para generar un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras de la gerencia, la sociedad y el entorno.

#### 4.12.5. Criterio EFQM: Procesos

- Para una gestión excelente se debe diseñar, gestionar y mejorar de forma coherente sus procesos, los cuales se fundamentan en el compromiso personal y la cultura compartida del personal, lo que busca facilitar la realización de la política y estrategia y debe satisfacer completamente a los grupos de interés, asimismo, genera valor creciente económico, social y ecológico para los mismos.

#### 4.13. Discusión

De los resultados obtenidos podemos afirmar que la gestión realizada por los agentes facilitadores influye directamente en los resultados de la gestión, de la misma forma Vidal (2014) al aplicar el Modelo EFQM de Excelencia obtuvo que la gestión de los criterios agentes (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave), en dicho estudio determino que la correlación entre las puntuaciones de ambos alcanza el valor de 0,82, lo que muestra una relación fuerte y directa, resultado muy similar al que obtuvimos en nuestro estudio.

Asimismo, Vidal (2014), Ramírez (2012) y Martínez (2008), reconocen que el modelo de gestión EFQM permite alcanzar una buena gestión a nivel de procesos, personal, recursos liderazgo y lo que contribuye a tener buenos resultados de satisfacción a nivel del personal, calidad de vida de la ciudadanía y resultados positivos en general en la sociedad. Ramírez (2012) llegó a esta conclusión luego de realizar un análisis comparativo entre diversos modelos de gestión de excelencia y Martínez (2008) afirma que estos modelos de gestión y en particular el modelo EFQM facilita el diagnóstico del funcionamiento de una empresa u organización, asimismo al finalizar nuestro estudio pudimos evidenciar que este modelo nos permite conocer las fortalezas y debilidades existentes en la gestión de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno.

Machuca (2014) determinó que los agentes facilitadores no se encuentran integrados por lo que es percibido por la población como no ágil ni flexible debido al puntaje obtenido de 2.62. Asimismo, la gestión o resultados tiene un enfoque débil y no integrado con la política y estrategia y se aplican de forma inorgánica por lo que la comunidad no percibe un buen estilo de gestión, el puntaje obtenido fue de 2.65. En nuestra investigación de manera similar

obtuvimos que la valoración promedio de la gestión realizada por los agentes facilitadores es de 2,181 lo que muestra que se encuentra en el nivel aceptable de gestión, lo que muestra que hay debilidades en la gestión realizada; también la valoración promedio de los resultados de la gestión es de 2,225 lo que permite afirmar que se perciben debilidades en la gestión de acuerdo a los criterios establecidos por el Modelo EFQM.

Martínez (2008) luego de su análisis de los perfiles estratégicos de acuerdo a la proposición de valor para el cliente (Excelencia operativa, Liderazgo en el producto y Relación con el cliente) y el alineamiento real de cada entidad con las tres estrategias, afirmo que el máximo valor promedio se obtuvo en la Perspectiva del Cliente (61,10), lo cual es la única aceptable. Por otro lado, el Trabajo en Equipo (68,00), el Capital Organizacional (61,67), la Gestión Comercial (68,17), Gestión de la Innovación (62,56), Satisfacción del Cliente (65,22) y Evolución del Margen de Explotación (60,79) también son aceptables. De manera similar los resultados obtenidos en nuestra investigación las valoraciones promedio de la gestión en el criterio Liderazgo es de 2,28, en el criterio Política y Estrategia es de 2,135, en el criterio Personas es de 2,111, en el criterio Alianzas y Recursos es de 2,187 y finalmente la valoración del criterio Procesos es de 2,180 lo que evidencia un nivel aceptable de la gestión, sin embargo es evidente que este nivel de gestión no ayuda a la obtención de buenos resultados que permiten una mejor calidad de vida en la población puneña. Adicionalmente, Ariza *et al.* (2012) también observo que existen deficiencias en los programas con Mención de Calidad y reflexionando sobre las posibles mejoras que podrían aplicarse a los programas con Mención hacia la Excelencia.

Finalmente, al terminar el análisis de resultados se pudo identificar las debilidades y fortalezas de la gestión en cada uno de los criterios estudiados y proponemos algunas orientaciones que permitirán mejorar la gestión considerando principalmente dos escenarios a nivel de personal de la gerencia y en segundo lugar a nivel de los grupos de interés. Estas recomendaciones ayudan a realizar la autoevaluación y retroalimentación periódica para un funcionamiento óptimo de la Gerencia de Trasportes y Seguridad Vial, pues de manera similar Martínez (2008) demostró que las estrategias propuestas obtuvieron altas puntuaciones, destacando Relación con el Cliente (87,33), seguida de Excelencia Operativa (74,00) y por último Liderazgo en el Producto (62,50). Lo que comprueba que realizar los reajustes correspondientes luego de una evaluación mediante el Modelo EFQM es positiva para la gestión

## CONCLUSIONES

Al evaluar la gestión aplicada en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno mediante el Modelo EFQM, obtuvo una valoración de aceptable, considerando las dimensiones Agentes facilitadores cuya valoración promedio es de 2,181 y Resultados de la gestión cuya valoración promedio es de 2,225, valor que muestra un nivel aceptable de gestión; por otra parte la prueba no paramétrica Rho de Spearman ( $r=1$ ) entre Agentes Facilitadores y Resultados de Gestión demuestran que existe una correlación directa y perfecta entre dichas dimensiones.

El desempeño de la gestión por parte de los agentes facilitadores en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno fue evaluado mediante cinco criterios cuyos resultados obtenidos muestran las valoraciones promedio siguientes, en el criterio Liderazgo es de 2,28, Política y Estrategia de 2,135, Personas de 2,111, Alianzas y Recursos de 2,187 y finalmente en el criterio Procesos es de 2,180 lo que evidencia un nivel aceptable de la gestión. Estos resultados permitieron identificar las debilidades y fortalezas de la gestión.

Los resultados de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno fueron evaluados mediante cuatro criterios cuyos resultados obtenidos muestran las valoraciones promedio siguientes, en el criterio Resultados relativos al cliente es de 2,686, Resultados relativos al personal de 2,135, Resultados relativos a la sociedad de 2,029 y finalmente en el criterio Resultados clave es de 2,056 lo que evidencia un nivel aceptable de la gestión, de manera similar se pudo identificar las debilidades y fortalezas de la gestión.

Como propuesta de innovación y aprendizaje para la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno, planteamos el trabajo en dos escenarios uno referido al personal de la gerencia y otro a los grupos de interés, dadas las múltiples debilidades identificadas en la gestión planteamos algunas orientaciones para mejorarla porque las acciones de mejora en estos escenarios conducirán a mejores resultados en la gestión como lo demuestra la prueba Rho de Spearman realizada.



## RECOMENDACIONES

A las autoridades municipales, en primer lugar, se les sugiere que puedan adoptar un modelo de gestión de excelencia en su gestión, estos modelos de gestión permitirán realizar una autoevaluación periódica del funcionamiento de cada una de sus gerencias municipales lo que contribuirá al logro de la calidad de vida en beneficio de la población puneña.

A la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial que tome como referencia el cuestionario utilizado en este trabajo para realizar una autoevaluación periódica y reflexiva con su equipo, para tomar conciencia de la labor que desarrollan y como este trabajo que realizan repercute en la percepción que tiene la población respecto a su trabajo.

A los trabajadores de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, evaluar y reflexionar sobre su trabajo, asimismo realizando un trabajo en equipo y sinérgico identifiquen los diferentes escenarios que puedan presentarse durante su labor para así realizar un trabajo prospectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Díaz, J. (19 de mayo de 2010). La crisis del transporte peruano. Urge implementar un nuevo sistema de movilidad urbana. *[Documento PDF]*. Obtenido de <http://www.inicam.org.pe/TEXTOS/Transporte.pdf>
- Arana, K., & Vasquez, A. (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014*. Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/1413>
- Ariza, T., Quevedo Blasco, R., Bermúdez Sánchez, M. P., & Buela Casal, G. (2012). Los estudios de doctorado en España de la Mención de Calidad a la Mención hacia la Excelencia. *Aula abierta*, 40(2), 39-52. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3920915>
- Arranz, M., & Rivas García-Soto, A. (2013). *Modelo Europeo 2013 de Excelencia en la Gestión (EFQM)*. Obtenido de SuGestión UNED: [http://sugestion.uned.es/conocimiento/ficha/def/Modelo\\_europeo\\_EFQM](http://sugestion.uned.es/conocimiento/ficha/def/Modelo_europeo_EFQM)
- Bou-Llusar, J. C., Escrig Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Quality control and applied statistics*, 54(4), 307-309. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4617521>
- Buchan, D., & Roberts, A. (21 de enero de 2002). Energy study sees break-up of global trends. *Financial Times*.
- Cachuan, G. (2015). *El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014*. Universidad S.
- Cahuana, J. (2013). *calidad del servicio de transporte público urbano de la ruta 104 el dorado en la ciudad del Cusco, en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. Cusco: Unsaac. Obtenido de <https://1library.co/document/ye80w3ry-calidad-servicio-transporte-publico-urbano-ciudad-cusco.html>

- Casals, P., Corees, P., Hidalgo, G., & Ruiz, L. (2004). *Guía de autoevaluación para la administración pública*. Madrid: Boletín oficial del estado.
- Castillo, E. (2011). *Situación económica financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, período 2008 – 2009”, que la situación económica de la UNA, en el periodo del 2009*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Cilla, A. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVIII, 469-500. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1143058.pdf>
- Claver, E., Llopis, J., & Tari, J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Ed. Civitas.
- Condori Cotrado, D. C. (2020). Análisis del desempeño laboral del capital humano e incidencia en la gestión financiera de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno periodo 2017. [*Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano Puno*].
- Cosio, R. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente, de transporte interprovincial de la ciudad de Trujillo, 2017*. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMB\\_a927f5fa528743d4c5210a55dec88bcb](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMB_a927f5fa528743d4c5210a55dec88bcb)
- Crosta, L. (2009). El impacto del modelo de excelencia en las empresas y su cadena de valor. *Petrotecnica*, 24-27. Obtenido de [http://www.petrotecnica.com.ar/febrero09/el\\_impacto\\_del\\_modelo\\_de\\_excelencia.pdf](http://www.petrotecnica.com.ar/febrero09/el_impacto_del_modelo_de_excelencia.pdf)
- Edelman, A. (1999). *Modelos de Excelencia en la Gestión*. Obtenido de [Archivo PDF]: <http://www2.um.edu.uy/aedelman/doc/ModelosExcelencia.pdf>
- EFQM. (2002). *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*. Obtenido de [Archivo PDF]: [http://www.cicad.oas.org/reduccion\\_demanda/eulac/forum\\_exchanges/tucuman/Documents/EFQM\\_2.pdf](http://www.cicad.oas.org/reduccion_demanda/eulac/forum_exchanges/tucuman/Documents/EFQM_2.pdf)
- EFQM. (2019). *Improving organisations*. Obtenido de EFQM: <https://www.efqm.org/>

- Eslava, E. (10 de noviembre de 2010). *¿Qué es prospectiva?* Obtenido de degerencia.com:  
[https://degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva/#:~:text=Jordi%20Sierra%20\(1992\)%20la%20define,inventar%20el%20mejor%20futuro%20posible.](https://degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva/#:~:text=Jordi%20Sierra%20(1992)%20la%20define,inventar%20el%20mejor%20futuro%20posible.)
- Ferreiro, O., & León, R. (29 de julio de 2020). *¿Para qué sirven los modelos de gestión de excelencia?* Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile. La Clase Ejecutiva: <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/para-que-sirven-los-modelos-de-gestion-de-excelencia/>
- García, M. (2014). *Gestión administrativa para mejorar la eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, presentado en la Universidad Nacional de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1005>
- Gonzales, C. (2013). *La regeneración urbana orientada al transporte público en la universidad Politécnica de Cataluña*. España: Universidad Politécnica de Cataluña. Obtenido de <https://docplayer.es/7079394-La-regeneracion-urbana-orientada-al-transporte-publico.html>
- González, J. L. (abril de 2014). *Modelo de Excelencia Europeo EFQM ejemplos*. Obtenido de DATADEC: <https://www.datadec.es/blog/efqm-modelo-de-excelencia-europeo-efqm-ejemplos>
- Guevara, E. (2015). *El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 – 2014*. Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/2474>
- Gutiérrez, J. (2014). *Análisis del desempeño laboral del personal administrativo y su incidencia en la calidad de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2012*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Hayes, R. (1985). Strategic planning - forward in reverse. *Harvard Bussines Reviev*, 111-119.

- Heredia, J. K. (2015). *Modelo de satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus integrando variables latentes*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/54821>
- Hope, J., & Hope, T. (1998). *Competir en la Tercera Ola*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2020). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018 - 2020. Boletín Especial N° 26*. Lima: INEI. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf)
- ISOTools excellence. (12 de junio de 2017). *La importancia de conocer las bases de la excelencia empresarial*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2017/06/12/importancia-excelencia-empresarial/>
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca periodo – 2014*. Puno: Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UANT\\_4cb7e06b0aae688664ab4dc0d793c42c](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UANT_4cb7e06b0aae688664ab4dc0d793c42c)
- Licha, I. (2000). *La Construcción de Escenarios: Herramienta de la Gerencia Social. [Documento PDF en línea]*. Obtenido de <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/analisispp/licha%20isabel.pdf>
- Lizama, L. (2011). *Estudio exploratorio de la industria del transporte y accidentes de tránsito en Chile*. Chilea: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108094?show=full>
- Llanqui, E. (2011). *La administración de los recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, en la empresa regional de servicios públicos de electricidad Electro Puno S.A.A. periodo 2009*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Machuca Pari, R. A. (2014). *La influencia del modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) en la gestión de la oficina de coordinación zonal de*

- Huancavelica - Provias descentralizado. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú].
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004)
- Martínez, J. (1999). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Coral S.A.C.
- Martínez-Vilanova Martínez, A. M. (2008). Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales. [Tesis doctoral no publicada, Universitat Politècnica de València]. doi:<https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/3791>
- Mendoza, K. (2014). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la Empresa de Transporte Público Interprovincial "Emtrafesa S.A.C." Trujillo - 2014*. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2859>
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104.
- Miklos, T. (coord.), et al. (2002). *Las decisiones políticas de la planeación a la acción*. México D.F.: Siglo XXI/Instituto Federal Electoral.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Coral S.A.C.
- Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP. (12 de junio de 2019). Que aprueba la estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Puno. Puno.



- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2010). *Definición de excelencia*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/excelencia/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. En S. a. Schuste. Nueva York.
- Ramírez Gonzales, H. W. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de la provincia de Otuzco. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 15(1), 35-44.
- Ramos Gonzales, H. W. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La provincia de Otuzco. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 15(1), 35-44. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6242>
- Ringland, G. (2002). *Scenarios in Business*. En J. W. Sons. Chichester.
- Sellin, B. (2002). Hipótesis de futuro y estrategias para la formación profesional y la formación permanente en Europa. *Cedefop*.
- Sesento García, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. [*Tesis de Doctorado, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán*]. Obtenido de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html#:~:text=Las%20acepciones%20del%20concepto%20de%20modelo%20son%20muy%20diversas.&text=Otra%20acepci%C3%B3n%20define%20al%20modelo,abstracci%C3%B3n%20\(Aguilera%20202000\)](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=Las%20acepciones%20del%20concepto%20de%20modelo%20son%20muy%20diversas.&text=Otra%20acepci%C3%B3n%20define%20al%20modelo,abstracci%C3%B3n%20(Aguilera%20202000)).
- Shell. (2000). *People and Connections. Global Scenarios to 2020*.
- Tejedor, P. (2004). *Análisis del modelo europeo de excelencia mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales*. Andalucía: Centro andaluz para la excelencia en la gestión.
- Torres Tello, S. (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo*. [*Documento PDF*]. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)

- Torres, C. (2013). *simulación del sistema de transporte urbano de la ciudad de Tarapoto para planificar escenarios futuros*. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/1802>
- TV Perú Noticias. (7 de octubre de 2018). *Transporte, uno de los problemas más graves en las ciudades del Perú*. Obtenido de TV Perú Noticias: <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/locales/transporte-uno-de-los-problemas-mas-graves-en-las-ciudades-del-peru#:~:text=El%20transporte%20contin%C3%BAa%20siendo%20uno,la%20mano%20con%20las%20obras>.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*. Wiley.
- Van Weiringen, F., Sellin, B., & Schmidt, G. (2001). *Uncertainties in Education: handle with care*. Max Goote Kenniscentrum.
- Velloso, M. (2002). *Un desafío en la Construcción de Escenario*. [Documento en PDF en línea]. Obtenido de : <http://www.intersic.com.br./saladelectura/texto42.htm>
- Vidal Vázquez, E. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas : propuesta de un modelo de gestión de la calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. [Tesis de Doctorado, Universidad de La Coruña]. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2183/12406>
- Villanueva, J., & Palermo, K. (2005). *Percepción del Usuario del Transporte Colectivo, sobre la Calidad del Servicio Ofrecido por la AMA, Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Mayagüez, Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico- Mayagüez. Obtenido de [http://academic2.uprm.edu/uprati/interns/group1\\_final\\_reports/jaritcely.pdf](http://academic2.uprm.edu/uprati/interns/group1_final_reports/jaritcely.pdf)
- Wack, P. (1984). *Learning to design planning scenarios – the experience of Royal Dutch Shell*. En *Harvard Graduate School of Business Administration*. Harvard.





## ANEXOS

**Anexo 1. Matriz de consistencia**

Título de investigación						
Modelo de gestión de excelencia en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial – Puno por escenarios 2018						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Instrumentos	Metodología
<p><b>General</b></p> <p>¿Cómo es el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios 2018?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>¿Cómo son los agentes facilitadores en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario?</p> <p>¿Cómo son los resultados de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario?</p> <p>¿Cuál es la innovación y aprendizaje en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Evaluar el modelo de gestión de excelencia aplicado en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenarios 2018.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Analizar los agentes facilitadores en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.</p> <p>Analizar los resultados de la gestión en la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.</p> <p>Proponer innovación y aprendizaje para la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.</p>	<p><b>General</b></p> <p>La gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no aplica adecuadamente el modelo de gestión de excelencia por escenarios 2018.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>La gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no cuenta con agentes facilitadores eficaces y eficientes.</p> <p>Los resultados de la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno no cumplen con las metas por escenario.</p> <p>El modelo propuesto permite mejorar la gestión de la gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno por escenario.</p>	<p><b>V1. Modelo de gestión de excelencia</b></p> <p>Agentes facilitadores</p> <p>Resultados de la gestión</p> <p>Innovación y aprendizaje</p> <p><b>V2. Gerencia de transporte</b></p> <p>Sub Gerencia de registro de transporte</p> <p>Sub Gerencia de inspección de tránsito</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Análisis documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Explicativo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Transeccional</p> <p><b>Población y Muestra:</b></p> <p>Gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Puno.</p> <p>Muestreo probabilístico</p> <p><b>Análisis estadístico:</b></p> <p>Tablas y gráficos estadísticos.</p> <p>R de Spearman</p>	

**Anexo 2. Encuesta para el personal de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial**



**MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA EN LA  
GERENCIA DE TRANSPORTES DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE PUNO POR ESCENARIOS 2018**



**Cuestionario para los Agentes Facilitadores en la Gerencia de Transportes y  
Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Puno**

Estimado(a) trabajador(a) de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial la presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias para mejorar la gestión de excelencia en la Municipalidad Provincial de Puno. Por lo que, le pedimos responder con sinceridad a las interrogantes para conocer aspectos relacionados a la gestión en su área teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

**ESCALA DE VALORACIÓN**

- 1:** Totalmente en desacuerdo o Nunca.
- 2:** En desacuerdo o Pocas veces.
- 3:** Indiferente o Algunas veces.
- 4:** De acuerdo o Casi siempre.
- 5:** Totalmente de acuerdo o Siempre.

**CRITERIO 1. LIDERAZGO**

Evaluar las acciones y los comportamientos que los líderes desarrollan para contribuir al logro de la misión, la visión y los valores para alcanzar la excelencia en el largo plazo.

**Subcriterio 1A. La Gerencia de Transportes y Seguridad Vial desarrolla la misión, visión y actúa como modelo dentro de una cultura de excelencia.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se aprecia con claridad el compromiso personal del líder en la comunicación de la misión, la visión y la cultura organizacional?					
02	¿Demuestra con su ejemplo y acciones la práctica de valores reforzando su importancia y todo el personal lo pone en práctica?					
03	¿Apoya acciones individuales o de equipos para introducir innovaciones y mejoras en los procesos?					

04	¿Comunica con claridad y transparencia la información disponible para el desarrollo del trabajo?					
05	¿Genera un clima que favorezca la crítica constructiva?					
06	¿Promueve la participación de todo el personal en la definición de objetivos?					
07	¿Favorece la colaboración con otras Gerencias de la municipalidad?					
08	¿Planifica su actuación a corto y largo plazo definiendo objetivos y articulando planes de trabajo con las demás gerencias?					
09	¿Asume la mejora de la calidad de los servicios como un compromiso permanente con sus usuarios?					
10	¿Fomenta la delegación de responsabilidades al personal y asume el riesgo de la innovación promoviendo la creatividad del personal?					

**Subcriterio 1B: La Gerencia de Transportes y Seguridad Vial se involucra personalmente para garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Asegura la implantación de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz para el logro de sus metas propuestas?					
02	¿Apoya la introducción de cambios y mejoras?					
03	¿Torna decisiones considerando toda la información disponible?					
04	¿Comunica con claridad y transparencia información que trascienden al desarrollo del trabajo o condiciones laborales del personal?					
05	¿Se promueve la formación personal o profesional de su equipo como instrumento de mejora, de motivación y de retroalimentación?					
06	¿Se potencia una comunicación bidireccional entre los equipos de trabajo?					
07	¿Conoce y aplica los principios de la calidad total?					
08	¿Favorece la cooperación con las diferentes unidades administrativas de la municipalidad?					
09	¿Tiene establecidas metas en relación con sus objetivos?					
10	¿Se realizan periódicamente autoevaluaciones del total o una de parte de unidades que conforman la gerencia?					

**Subcriterio 1C: La Gerencia de Transportes y Seguridad Vial toma en cuenta la opinión de los grupos de interés e interviene en el cumplimiento de sus expectativas.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Toma iniciativas para entrevistarse con usuarios, proveedores y otras entidades ajenas a la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial?					
02	¿Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas del personal?					
03	¿Se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios?					
04	¿Se preocupa por conocer la opinión de los grupos de interés sobre la su gerencia a cargo y toma medidas en función de esta información?					
05	¿Conoce las necesidades y expectativas de los grupos de interés y las incorpora en sus planes a corto y largo plazo?					

**Subcriterio 1D: La Gerencia de Transportes y Seguridad Vial motiva, apoya y reconoce el desempeño de su personal.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Minimiza los factores que producen insatisfacción en el personal?					
02	¿Se conocen las expectativas del personal?					
03	¿Contribuye a satisfacer las expectativas profesionales y personales en relación con el trabajo?					
04	¿Establece un dialogo con cada persona sobre cómo hace el trabajo y qué esperan mutuamente uno del otro?					
05	¿Informa oportunamente sobre las decisiones que afectan al trabajo de cada uno?					
06	¿Admite los errores y hace aprender de ellos?					
07	¿Cuándo hay errores, se buscan soluciones, no culpables?					
08	¿Escucha proactivamente a los demás?					
09	¿Anima a solucionar problemas de manera autónoma y a generar nuevas propuestas?					
10	¿Fomenta el trabajo en equipo?					
11	¿Favorece un clima de colaboración entre los miembros de un equipo y entre los diferentes equipos entre sí?					

12	¿Informa periódicamente de la consecución de objetivos y de cómo es la contribución individual al equipo?					
13	¿Tiene un plan de reconocimiento de su personal?					
14	¿La política de personal se orienta a conseguir y mantener un clima laboral que facilita la autoevaluación y las condiciones de trabajo?					
15	¿La evaluación de desempeño permite la autorregulación que ayuda a establecer metas y objetivos en relación al personal y equipo?					

## CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Analizar como la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, como parte de la municipalidad, implanta su misión y visión; desde una perspectiva sistémica complementaria a la definida por la Municipalidad Provincial de Puno.

**Subcriterio 2A. Las necesidades y expectativas de los grupos de interés sirven de base a la política y estrategia de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	La gerencia planifica su política y estrategia, de manera sistemática, a medio y largo plazo					
02	La política y estrategia de la gerencia se articula e integra con las de la municipalidad.					
03	La política y estrategia se comunica a través de canales formales a los grupos de interés.					
04	La política y estrategias definidas por la gerencia son relevantes y acordes para el cumplimiento de las metas de la municipalidad.					
05	Se interactúa con los grupos de interés y se canalizan e integran sus sugerencias a la definición de la política y estrategia.					

**Subcriterio 2B: La política y estrategia se basan en la información obtenida en la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se identifican las necesidades y prioridades de información?					
02	¿La información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés se refleja en la política y estrategia?					

03	¿Se asegura la fiabilidad técnica y la validez estadística del proceso de recogida de datos?					
04	¿Se realizan estudios sobre tendencias de los grupos de interés y se utilizan para definir la política y estrategia?					
05	¿Se utiliza el análisis de la gestión de excelencia para la definición de la política y estrategia?					
06	¿Existe algún equipo de trabajo responsable de analizar y procesar la información de la gestión de excelencia?					
07	¿Se relaciona la política y estrategia con los datos obtenidos del análisis de los indicadores de rendimiento?					
08	¿Se incorpora la estrategia a un Cuadro de Mando Integral?					
09	¿Se comunica la información relevante a los responsables de definir, formular y modificar la política y estrategia de la gerencia?					
10	¿Se asegura la retroalimentación desde los usuarios?					

**Subcriterio 2C: Las políticas y estrategias se documentan, revisan y actualizan.**

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Existen documentos que norman el modelo de gestión a desarrollar?					
02	¿Se reflejan los principios de calidad y excelencia en estos documentos?					
03	¿La política y estrategia son objeto de revisión colectiva periódica?					
04	¿La periodicidad y método de revisión son adecuados?					
05	¿Hay evidencias de mejora a partir de la revisión del desarrollo de la política y estrategia?					

**Subcriterio 2D: La realización de la política y estrategia se da mediante la esquematización de los procesos clave.**

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿La gerencia ha identificado los Procesos Clave para el desarrollo de la Política y estrategia?					
02	¿La gestión se orienta a procesos?					
03	¿Los procesos clave complementan y potencian la Política y Estrategia de la gerencia?					

04	¿La orientación a la gestión por procesos es conocida y aceptada por los grupos de interés?					
05	¿La política y estrategia están claramente formuladas respecto de las Áreas de Resultados Clave?					

**Subcriterio 2E: Comunicación e implementación de la política y estrategia.**

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿El personal conoce todos los niveles de la política y estrategia?					
02	¿La plantilla y grupos de interés consideran que los canales de comunicación son adecuados?					
03	¿Se identifican los planes de comunicación y se aplican acciones de mejora?					
04	¿Los planes de comunicación son transparentes?					
05	¿La evaluación de los planes de comunicación es adecuada?					

**CRITERIO 3. PERSONAS**

Analizar la gestión de los recursos humanos de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, el desarrollo y aprovechamiento del potencial del personal para la mejora continua.

**Subcriterio 3A: La gestión del personal es planificada y mejorada.**

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿La gestión de personal es acorde con la planificación y estrategia establecida?					
02	¿La gestión de personal está a cargo de un profesional cualificado?					
03	¿Hay un número adecuado de personal profesional, técnico y de apoyo para cumplir las metas y objetivos de la gerencia?					
04	¿Cuenta con el MOF y el ROF?					
05	¿Se tiene en cuenta el clima laboral, los niveles de motivación y el grado de satisfacción del personal?					
06	¿Se asignan las responsabilidades de acuerdo a los objetivos?					
07	¿Conocen las personas las funciones que tienen asignadas?					
08	¿La asignación de cargas de trabajo es equilibrada?					
09	¿Se incorporan nuevas funciones técnicas o sistemas de trabajo?					



**Subcriterio 3B: La experiencia y las capacidades del personal se potencian de acuerdo a las necesidades de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se actualiza de forma periódica las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de sus funciones?					
02	¿Se involucra en la actualización y adecuada valoración de los méritos establecidos para la incorporación de nuevo personal?					
03	¿Se promueve la formación continua y la autoformación?					
04	¿Se fomenta el trabajo en equipo mediante el desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajos cooperativos?					
05	¿Se adecua las funciones a desarrollar con las aptitudes personales?					

**Subcriterio 3C: Los objetivos del personal y el desempeño de sus funciones son revisadas y evaluadas continuamente.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Existen objetivos en materia de personal?					
02	¿Se revisan y actualizan los objetivos del personal y los equipos?					
03	¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?					
04	¿Se analizan y sistematizan periódicamente las capacidades individuales?					
05	¿Se concilian los objetivos individuales y de equipos de trabajo con los objetivos de la gerencia?					

**Subcriterio 3D: Se promueve la participación y compromiso del personal en la mejora continua, reconociéndose su desempeño y facultándose la toma de decisiones.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se promueve la participación individual y de equipo en la mejora de la gestión?					
02	¿Se fomenta la formación del personal en gestión de calidad?					
03	¿Se delega al personal la toma de decisiones y se evalúa su eficacia?					
04	¿Se da reconocimiento al personal para promover la mejora continua?					

**Subcriterio 3E: Se promueve la comunicación eficaz entre el personal fomentando la satisfacción en el desempeño de sus funciones.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Las propuestas de mejora en la comunicación son llevadas a la práctica si se revelan pertinentes?					
02	¿Se valora la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un medio para motivar al personal?					
03	¿Se identifican las necesidades de comunicación?					
04	¿Se utilizan estrategias de comunicación horizontal que van más allá de la tradicional emisión de instrucciones verticales?					
05	¿Se hace uso de comunicación individualizada cuando es necesario?					
06	¿Se establecen dispositivos de información escrita y digital para una mayor claridad y rapidez en la comunicación?					

**CRITERIO 4. RECURSOS Y ALIANZAS**

Analizar la planificación y gestión de las alianzas externas y recursos internos de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

**Subcriterio 4A: Gestión de las alianzas externas.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿La gerencia mantiene relaciones con organizaciones u otras entidades de su entorno?					
02	¿Cuenta la gerencia con algún tipo de apoyo económico o a otro nivel por parte de la administración o de organismos públicos o privados?					
03	¿Ofrece la gerencia servicios que puedan contribuir al desarrollo económico o social del entorno?					
04	¿Se realiza un seguimiento estructurado de las relaciones o convenios establecidos?					
05	¿La gerencia toma la iniciativa para el establecimiento de relaciones o convenios?					
06	¿Cuenta la gerencia con apoyo administrativo por parte de la municipalidad en el establecimiento de relaciones o convenios?					

**Subcriterio 4B: Gestión de los recursos económicos y financieros, instalaciones, equipos y materiales.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Hay un plan de financiación para la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial?					
02	¿Se tiene la responsabilidad de desarrollar el presupuesto y de dar cuentas de su ejecución?					
03	¿Mantiene la gerencia una política de tarifas?					
04	¿Los recursos económicos de los que se han dispuesto han sido adecuados a los objetivos señalados?					
05	¿Incluye el presupuesto previsiones para otros gastos operativos, incluyendo servicios automatizados?					
06	¿Apoya el presupuesto la implementación de nuevos programas e innovaciones?					
07	¿Cuenta la gerencia con un presupuesto ordinario?					
08	¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?					
09	¿La gerencia cuenta con una normativa de adquisiciones?					
10	¿Cuenta con recursos humanos para la gestión económica?					

**Subcriterio 4C: Gestión de bienes inmuebles, equipos y materiales.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Son funcionales las instalaciones tanto desde el punto de vista del trabajo del personal como de la consulta de usuarios?					
02	¿Las instalaciones de la gerencia y las dotaciones de equipamiento son adecuadas y suficientes para el desarrollo de sus funciones?					
03	Los procesos de decisión sobre la selección y adquisición de equipos y materiales son adecuados para el cumplimiento de las metas establecidas en la gerencia.					
04	¿La gerencia utiliza métodos adecuados para optimizar la utilización de los recursos materiales (equipos, espacios, etc.)?					
05	¿Cuenta la gerencia con los controles ambientales adecuados?					
06	¿Cuenta con un plan de emergencias?					
07	¿Los locales cuentan con adecuadas condiciones de climatización?					

08	¿Destina los residuos reciclables para su tratamiento?					
09	¿Se elabora y actualiza el inventario de equipamiento?					
10	¿Adecua la infraestructura a las necesidades de los usuarios y facilita su accesibilidad (ubicación, señalización y comunicaciones)?					

#### Subcriterio 4D: Gestión de la tecnología.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Los medios tecnológicos son adecuados en todos los puntos de trabajo y servicios.					
02	¿Existen estrategias para detectar las necesidades de nuevas tecnologías?					
03	La destreza en el uso de las herramientas tecnológicas por parte del personal es adecuada.					
04	¿Existen ordenadores suficientes para el trabajo del personal?					
05	¿Existen conexiones informáticas de calidad en red?					
06	¿Se dispone de programas para informes de gestión, programas de gestión financiera, sistemas operativos, acceso a Internet, etc.?					
07	¿La selección y evaluación de los recursos tecnológicos se lleva a cabo con criterios y procedimientos adecuados?					
08	¿Se aplican procesos que aseguran el mantenimiento y actualización del hardware y del software?					

#### Subcriterio 4E: Gestión de la información y el conocimiento.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Se recoge información de los usuarios, para conocer sus demandas, opiniones, quejas, detectar necesidades, etc.					
02	Se brinda información a los usuarios de la estructura y responsables de los diferentes servicios.					
03	El personal que trabaja en la gerencia conoce los criterios de calidad establecidos para los servicios que prestan.					
04	¿Existe un directorio actualizado del personal y accesible a todos, personal y usuarios?					

05	¿Cuenta con canales de difusión de imagen de la gerencia (páginas Web, etc.)?					
06	¿Se protege eficazmente la información sobre datos de carácter personal?					
07	¿Se genera en la municipalidad un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento?					
08	¿Se utiliza un lenguaje comprensible para sus usuarios?					

### CRITERIO 5. PROCESOS

Analizar la planificación y gestión de los procesos de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

#### Subcriterio 5A: Diseño y gestión sistemática de los procesos.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Están identificados los procesos en su totalidad?					
02	¿Se planifican y priorizan los procesos?					
03	¿Se asignan responsables totales o parciales de los procesos?					
04	¿Los procedimientos de trabajo están documentados?					
05	¿Están normalizados los procesos?					
06	¿Existen grupos de trabajos constituidos formalmente para el seguimiento de procesos?					
07	Los procesos técnicos se adecuan a los objetivos y estándares establecidos.					
08	Se evalúa periódicamente la eficacia y la eficiencia de los procesos.					

#### Subcriterio 5B: Se aplican procesos innovadores para brindar mayor valor agregado para la satisfacción de los usuarios.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se fomenta la creatividad del personal para lograr mejoras en los procesos?					
02	¿Se analiza la información de los distintos agentes implicados en los procesos para conocer la valoración y pertinencia de los mismos?					

03	Se establece métodos adecuados para la renovación y/o mejora de los procesos.					
04	¿Existe algún procedimiento de registro de información sobre los procesos?					
05	¿Se evalúa la capacitación y disposición del personal para asumir la implantación de nuevos procesos?					

**Subcriterio 5C: El diseño y desarrollo de productos y servicios se sustentan en las necesidades y expectativas de los usuarios.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Se cuenta con un sistema para conocer las necesidades del cliente acerca del diseño de productos y servicios.					
02	¿Se han definido indicadores para los procesos?					
03	¿Se revisan y se ajustan periódicamente los indicadores?					
04	¿Se utiliza la información generada en los procesos para la toma de decisiones de la gerencia?					
05	Existen estrategias para integrar las demandas de los usuarios en los procesos técnicos.					

**Subcriterio 5D. Producción, distribución y servicio de atención de productos y servicios de calidad.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Existen métodos documentados para la valoración y análisis de las necesidades de los usuarios?					
02	¿Los criterios son apropiados para la valoración de las necesidades de información?					
03	Existen criterios para evaluar el ajuste entre la propuesta inicial para el diseño del producto y/o servicio y su desarrollo real.					
04	Existe planificación y coordinación desde la gerencia en los procesos de producción, distribución y prestación de servicio.					
05	¿Se exige calidad a proveedores y distribuidores?					

## CRITERIO 6. RESULTADOS RELATIVOS A LOS CLIENTES

Qué logros está alcanzando la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en relación con los usuarios.

### Subcriterio 6B: Indicadores de rendimiento.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática los servicios brindados?					
02	¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la gerencia?					
03	¿Los indicadores de rendimientos utilizados se aplican a los mismos servicios y actividades que los indicadores de satisfacción de los usuarios?					
04	¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?					
05	¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?					
06	¿Se revisa los objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los resultados obtenidos?					
07	¿Se difunden los resultados a todos los grupos de interés?					
08	¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otras gerencias?					

## CRITERIO 7. RESULTADOS RELATIVOS AL PERSONAL

Qué logros está alcanzando la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial que evidencien la mejora continua en relación con el personal

### Subcriterio 7A: Medidas de percepción.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Establece la gerencia métodos para identificar la satisfacción de su personal?					
02	¿Aplica periódicamente métodos para identificar la satisfacción de su personal?					

03	¿Utiliza los resultados obtenidos para mejorar la satisfacción del personal?					
04	¿Utiliza las conclusiones obtenidas en el proceso de planificación?					
05	¿Se gestiona el proceso de tratamiento de quejas de los empleados?					

**Subcriterio 7B: Indicadores de rendimiento.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática la satisfacción del personal?					
02	¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la gerencia?					
03	¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?					
04	¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?					
05	¿Se revisa los objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los resultados obtenidos?					
06	¿Se difunden estos resultados a todos los grupos de interés?					
07	¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otras gerencias?					

**CRITERIO 8. RESULTADOS RELATIVOS A LA SOCIEDAD**

Qué logros está alcanzando la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad

**Subcriterio 8A: Medidas de percepción.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Utiliza métodos de planificación y gestión del impacto en la sociedad?					
02	¿Se desarrollan anualmente objetivos realistas y mensurables?					
03	¿Utiliza los datos del impacto en la sociedad para la planificación de acciones de mejora y la reorientación de sus servicios?					
04	¿Tiene en la sociedad identificados grupos de interés?					



05	¿Incorpora la opinión de estos grupos de interés en la planificación y gestión del impacto en la sociedad?					
06	¿Mantiene relaciones con autoridades y organizaciones?					
07	¿Realiza trabajos de tipo voluntario y filantrópico?					
08	¿Tiene boletines y publicaciones de difusión pública?					
09	¿Participa en actividades relevantes de la comunidad?					
10	¿Se han tomado medidas de apoyo a favor de los discapacitados?					
11	¿Se han tomado medidas de protección y defensa del medio ambiente?					
12	¿Recicla los materiales y equipos deteriorados?					

### Subcriterio 8B: Indicadores de rendimiento.

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática los servicios brindados?					
02	¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la gerencia?					
03	¿Los indicadores de rendimientos se aplican a los mismos servicios y actividades que los indicadores de satisfacción de los usuarios?					
04	¿Se establecen relaciones entre recursos y servicios?					
05	¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?					
06	¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?					
07	¿Se revisa los objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los resultados obtenidos?					
08	¿Se difunden los resultados a todos los grupos de interés?					
09	¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otras gerencias?					

### CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Análisis del rendimiento obtenido por la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en relación con los objetivos definidos en términos de servicios y en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Subcriterio 9A: Medidas de percepción.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿La gerencia mide y conoce los resultados de sus procesos?					
02	¿Se mide los resultados clave en términos de eficiencia y efectividad de sus servicios ofertados?					
03	¿El rendimiento se mide en relación a la política y estrategia de la misma?					
04	¿El rendimiento se mide en relación a la mejora de los procesos?					
05	¿Existe una tendencia positiva en los resultados de los principales procesos de prestación de servicios?					

**Subcriterio 9B: Indicadores de rendimiento.**

N°	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar regularmente y de forma sistemática los servicios brindados?					
02	¿Se seleccionan los indicadores teniendo en cuenta la misión, objetivos y metas de la gerencia?					
03	¿Los indicadores de rendimientos se aplican a los mismos servicios y actividades que los indicadores de satisfacción de los usuarios?					
04	¿Se establecen relaciones entre recursos y servicios?					
05	¿Se evalúa la adecuación y la eficacia de los indicadores de rendimiento utilizados?					
06	¿El análisis de los datos se centra en la detección e identificación de problemas y sirve para poner en marcha medidas correctoras?					
07	¿Se revisa los objetivos y estándares de servicio en función del análisis de los resultados obtenidos?					
08	¿Se difunden los resultados a todos los grupos de interés?					
09	¿Se comparan los resultados obtenidos con los de otras gerencias?					

**Anexo 3. Encuesta para los usuarios del servicio de transporte**



**MODELO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA EN LA  
GERENCIA DE TRANSPORTES DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL-PUNO POR ESCENARIOS 2018**



**Cuestionario de Resultados en la Gerencia de Transportes de la Municipalidad  
Provincial de Puno**

Estimado(a) usuario(a) del servicio de transporte de la provincia de Puno el presente cuestionario tiene como objetivo conocer su grado de satisfacción con dicho servicio, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

**ESCALA DE VALORACIÓN**

- 1:** Totalmente en desacuerdo o Nunca.
- 2:** En desacuerdo o Pocas veces.
- 3:** Indiferente o Algunas veces.
- 4:** De acuerdo o Casi siempre.
- 5:** Totalmente de acuerdo o Siempre.

**CRITERIO 6. RESULTADOS RELATIVOS A LOS CLIENTES**

Qué logros está alcanzando la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en relación con los usuarios.

**Subcriterio 6A: Medidas de percepción.**

Nº	ÍTEM	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	¿Planifica, desarrolla y aplica medidas para determinar el grado de satisfacción de los usuarios?					
02	¿El servicio gestionado por la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial en su conjunto es adecuado?					
03	Los recursos de información utilizados por la gerencia son adecuados.					
04	El personal de la Gerencia de Transportes y Seguridad Vial es competente.					

05	El trato brindado por el personal de la gerencia a los usuarios es adecuado.				
06	¿Aplica estrategias para determinar el grado de satisfacción de los usuarios con los distintos servicios ofrecidos?				
07	¿Atienden a las quejas y sugerencias de los usuarios?				
08	¿La gerencia evalúa la adecuación y eficacia de los métodos utilizados para identificar los niveles de satisfacción de los usuarios?				
09	¿Se analiza los resultados centrándose en la detección e identificación de problemas, para tomar medidas correctoras?				
10	¿Revisa sus objetivos y estándares de servicio de acuerdo con las respuestas obtenidas de los usuarios?				
11	¿Se hacen públicos los datos obtenidos sobre satisfacción de usuarios?				
12	¿La Gerencia de Transportes y Seguridad Vial satisface sus expectativas?				
13	¿Considera que la gerencia cumple con regular la oferta y demanda de viajes evitando la congestión vehicular?				
14	¿Supervisa las condiciones de seguridad y salud de los usuarios, así como la protección del medio ambiente?				
15	¿Incentiva la libre y leal competencia de los transportistas?				
16	¿Gestiona la red vial con señalización y semáforos activos?				
17	¿Administra el registro de los servicios de transporte terrestre urbano e interurbano otorgando permisos o autorizaciones?				
18	¿Los inspectores de tránsito supervisan el cumplimiento de las disposiciones para el transporte y tránsito imponiendo sanciones?				
19	¿Se administra de manera transparente los recursos provenientes de pagos de autorizaciones y multas por infracciones de tránsito?				
20	¿Regula el servicio de transporte menor como mototaxis y triciclos?				
21	¿Vela por la calidad del servicio de transporte, condiciones de seguridad, puntualidad, higiene y comodidad?				
22	¿Promueve la legalización de vehículos menores otorgando las licencias de conducir?				
23	¿Evita y sanciona la circulación de vehículos informales denominados piratas?				
24	¿Controla la cantidad de pasajeros por unidad vehicular cuando se sobrepasa la capacidad del vehículo por la excesiva demanda?				