

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en las Municipalidades del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Mifleh Sabe Ahmad El Amer**

**José Alejandro Arias Bautista**

**Elaine Gisselle Seclén Peralta**

**Noelia Paloma Soto Torres**

**Asesor: Percy Marquina Feldman**

**Santiago de Surco, noviembre de 2015**

## Resumen Ejecutivo

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la Gestión de la Calidad Total (GCT) en las municipalidades provinciales y distritales del Perú. Para lograr esto se diseñó un estudio de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, con el cual se mide a la calidad a través de los siguientes nueve factores, propuestos por Benzaquen (2013): (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

A partir de una población de 1,838 municipalidades que hay en el Perú, integrada por 195 provinciales y 1,643 distritales se seleccionó una muestra probabilística y aleatoria, con un grado de error estadístico del 10%. En estas instituciones se encuestó a una persona que tuviese conocimiento sobre la gestión de la calidad dentro de la organización, que en la mayoría de los casos fue el responsable de imagen institucional, el gerente administrativo o el gerente municipal. Los datos fueron recopilados utilizando el instrumento Gestión de la Calidad Total y analizados con el software estadístico SPSS versión 22.

La información recopilada permite concluir que el cumplimiento de los factores de la calidad es bajo, con valores que oscilan entre una media de 3.39 para el factor Círculos de Calidad y 3.83 para el factor Alta Gerencia, en una escala del Likert del 1.0 al 5.0. Los resultados evidencian que el nivel de calidad difiere entre las distintas municipalidades, encontrándose como favorable la búsqueda del éxito de la municipalidad a largo plazo lo cual debe continuarse, pero lo que predomina es que no se brinda educación ni entrenamiento al personal en aspectos específicos a la calidad, no se hace una planificación para el diseño de los productos o servicios y tampoco se utiliza la herramienta del benchmarking, entre otros aspectos.

## **Abstract**

This research is aimed to identify the level of compliance of the Total Quality Management (TQM) factors in the provincial and district municipalities of Peru. The study was designed with a quantitative and descriptive scope, focusing on measure quality through the following nine factors, which were proposed by Benzaquen (2013): (a) senior management, (b) quality planning (c) audit and quality assessment, (d) product design, (e) suppliers quality management, (f) process control and improvement, (g) education and training, (h) quality circles and (i) focus on customer satisfaction.

There is a population of 1,838 municipalities in Peru, from which a probabilistic and random sample was selected, with a statistical error of 10%. In these institutions, researches addressed the questions to the person responsible for corporate image, to administrative manager or municipal manager. Data was collected using a questionnaire known as Total Quality Management, and then analyzed with statistical software SPSS version 22.

The information collected allows to conclude that compliance with the factors of the quality is low, with values ranging from an average of 3.39 for the factor of quality circles and 3.83 for senior management factor, on a scale of the Likert from 1.0 to 5.0. The results shows that the level of quality differs between the different municipalities, finding how favorable the success of the municipalities in the long term is which should be continued, but what prevails is that municipalities do not provide education or training to staff in specific aspects of quality, there is not planning in the design of the products or services and they don't use the benchmarking tool, among other aspects.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.3.1 Objetivo .....	5
1.3.2 Pregunta de investigación.....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Limitaciones .....	7
1.7 Delimitaciones.....	7
1.8 Resumen .....	8
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1 Calidad .....	9
2.1.1 Calidad en los servicios .....	12
2.1.2 Calidad total.....	14
2.1.3. Principios de la calidad.....	15
2.1.4 Gestión de la calidad .....	17
2.2 Calidad en las Municipalidades en el Mundo .....	19
2.3 Calidad en el Perú .....	21
2.3.1 Calidad en las municipalidades provinciales y distritales en el Perú .....	25

2.4 Resumen .....	2727
2.5 Conclusiones .....	28
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>30</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	30
3.2 Población y Selección de Muestra .....	30
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos .....	31
3.4 Instrumentos .....	32
3.5 Análisis e Interpretación de Datos .....	33
3.6 Validez y Confiabilidad .....	33
3.7 Resumen .....	34
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1 Test de Validez .....	35
4.2 Perfil de Informantes .....	35
4.3 Análisis de Frecuencia .....	38
4.4 Análisis interno (AMOFHIT) de las municipalidades provinciales y distritales en el Peru.....	50
4.5 Conclusiones .....	66
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>68</b>
5.1 Conclusiones Finales .....	68
5.2 Recomendaciones Finales .....	733
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas .....	74
<b>Referencias .....</b>	<b>76</b>
<b>6</b>	
<b>Apéndice A: Población de la Investigación .....</b>	<b>855</b>
<b>Apéndice B: Muestra de la Investigación .....</b>	<b>86</b>

**Apéndice C: Cuestionario Gestión de la Calidad Total .....88**  
**Apéndice D: Preguntas del Cuestionario Asociadas a los Factores de la Calidad.....90**  
**Apéndice E: Frecuencia de Respuestas al Cuestionario.....91**



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Concepción Tradicional vs. Concepción Moderna de la Gestión de la Calidad Total</i> .....	15
Tabla 2.	<i>Número de Certificaciones ISO a Nivel Mundial, 1995 a 2012</i> .....	25
Tabla 3.	<i>Resultados del Alfa de Cronbach</i> .....	36
Tabla 4.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Alta Gerencia</i> .....	40
Tabla 5.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Planeamiento de la Calidad</i> ....	41
Tabla 6.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad</i> .....	42
Tabla 7.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Diseño del Producto</i> .....	43
Tabla 8.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	44
Tabla 9.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Control y Mejoramiento de los Procesos</i> .....	46
Tabla 10.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Entrenamiento y Educación</i> ....	47
Tabla 11.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Círculos de Calidad</i> .....	48
Tabla 12.	<i>Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Enfoque hacia la Satisfacción de los Clientes</i> .....	49
Tabla 13.	<i>Municipalidades Provinciales y Distritales por Región</i> .....	52
Tabla 14.	<i>Municipalidades que Tienen Acceso a Internet, 2004 a 2013</i> .....	65
Tabla 15.	<i>Número de Computadores que Poseen las Municipalidades</i> .....	66

### Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Estructura y autores de la revisión de literatura.....	10
<i>Figura 2.</i>	Modelo nórdico de la conceptualización de calidad en los servicios.....	13
<i>Figura 3.</i>	Dimensiones de la calidad en el servicio, modelo SERVQUAL.....	13
<i>Figura 4.</i>	Modelo de gestión de calidad municipal.....	20
<i>Figura 5.</i>	Sistema Nacional de Calidad.....	23
<i>Figura 6.</i>	Distribución de las municipalidades, entre provinciales y distritales.....	36
<i>Figura 7.</i>	Número de trabajadores en la municipalidad.....	37
<i>Figura 8.</i>	Cargo de la persona encuestada en las municipalidades.....	37
<i>Figura 9.</i>	Tipo de sistema de gestión de calidad que poseen las municipalidades.....	38
<i>Figura 10.</i>	Diagrama de las medias de los factores de la calidad.....	39
<i>Figura 11.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad alta gerencia.....	40
<i>Figura 12.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad planeamiento de la calidad.....	41
<i>Figura 13.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad auditoría y evaluación de la calidad.....	42
<i>Figura 14.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad diseño del producto.....	44
<i>Figura 15.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad gestión de la calidad del proveedor.....	45
<i>Figura 16.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad control y mejoramiento de los procesos.....	46
<i>Figura 17.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad entrenamiento y educación.....	47
<i>Figura 18.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad círculos de calidad.....	49
<i>Figura 19.</i>	Análisis de frecuencias del factor de calidad enfoque hacia la satisfacción de los clientes.....	50
<i>Figura 20.</i>	Maquinaria operativa disponible en las municipalidades, 2009 y 2013.....	58



<i>Figura 21.</i>	Vehículos y equipos disponible en las municipalidades, 2009 y 2013.....	59
<i>Figura 22.</i>	Razones para que no se ejecute todo el presupuesto en las municipalidades...	60
<i>Figura 23.</i>	Personal de las municipalidades al año 2013.....	62
<i>Figura 24.</i>	Necesidades de capacitación del personal de las municipalidades, expresado en porcentajes.....	63



## Capítulo I: Introducción

Desde la década de los 80 la literatura sobre el tema de calidad y su implementación en la estrategia y gerencia de las empresas ha aumentado drásticamente. En la actualidad no existe un país ni un sector en el cual no se haya incorporado la calidad, entendida como un sistema integral de administración (Dean & Bowen, 1994). Las organizaciones buscan a través de la Gestión de la Calidad Total (GCT) mejorar continuamente, innovando para incrementar su productividad (D'Alessio, 2012). Dentro de este entorno cobra importancia identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la Gestión de la Calidad Total (GCT) en las municipalidades provinciales y distritales del Perú.

### 1.1 Antecedentes

Bergman y Klefjö (2007) señalaron que la Gestión de la Calidad Total consiste en mejorar constantemente para satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes e incluso para exceder a sus expectativas. Esto requiere que dentro de las organizaciones haya compromiso y enfoque, como lo evidenció la investigación realizada por Appiah, Amaria y Owusu (2013), quienes concluyeron que las organizaciones implementan la calidad total como un mecanismo para subsistir en el tiempo (Appiah, Amaria & Owusu, 2013).

Según la investigación realizada por Han, Chen y Ebrahimpour (2007), son numerosos los autores que indican la existencia de una relación positiva entre la calidad, la competitividad y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, luego de realizar una investigación de carácter cualitativo en los Estados Unidos encontraron que la calidad total no tiene un impacto directo en el desempeño de los negocios. Pero sí existe evidencia de que mejora la percepción que los clientes tienen de la empresa y con ello se podría llegar a incrementar las ventas y la rentabilidad.

Para Agus y Mohd (2013) los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), así como la calidad total (GCT), tienen un enfoque holístico. Con una visión integral buscan mejorar la

calidad de los productos y servicios, involucrando todos los procesos, mediante la mejora continua en todas las unidades que componen a la organización. Al respecto, Lamikumari, Kumar y Ramana (2014) realizaron una investigación, encontrando que los beneficios de implementar la calidad total se manifiestan en diversos aspectos, como la productividad y la rentabilidad.

Al revisar la literatura sobre calidad que se ha desarrollado en el Perú, se encontró que Pino (2008) condujo un estudio para establecer la difusión de las prácticas de la calidad total en el país. Luego de encuestar a 365 estudiantes de MBA que trabajaban en empresas de siete distintas ciudades, llegó a la conclusión de que las empresas manufactureras aplican en mayor medida las prácticas de la calidad total o GCT que las de servicios, así como también concluyó que las grandes y medianas empresas son las que tienden a implementar estas prácticas, contrario al caso de los pequeños negocios. Esto puede deberse a que medir la calidad en los servicios resulta difícil, según Cronin y Taylor (1992), por la intangibilidad del mismo, pero esto se puede solventar aplicando distintos instrumentos ya probados por otros autores.

En lo que respecta a la calidad en las entidades gubernamentales se encontró la investigación realizada por West, Berman y Milakovich (1993), los cuales ante la importancia que había tomado la calidad total decidieron conducir un estudio en municipalidades de los Estados Unidos. Donde encontraron que la principal razón para implementar la calidad total fue el impulso que le dio la alta gerencia, seguido por las presiones presupuestarias y la necesidad de incrementar la eficiencia. Otra de las conclusiones es que solamente una de cada cuatro municipalidades había implementado prácticas de calidad total, para lo cual el factor principal fue la capacidad de liderazgo, junto con el involucramiento de la comunidad.

Esto coincide con lo expresado posteriormente por Berman y West (1995). Ellos desarrollaron una investigación en ciudades con más de 25,000 habitantes, encontrando que

los gobiernos locales usan una gran diversidad de estrategias para implementar la calidad total, pero solamente el 11% mostró tener un compromiso sustancial. Para Swiss (1992) la baja penetración de la calidad en las entidades gubernamentales se debe a que estas proveen servicios y no les resulta claro cómo implementarlo. Además de que se requieren de modificaciones importantes, empezando con la redefinición de los términos clientes y rentabilidad.

Las instituciones gubernamentales enfrentan el reto de brindar servicios a poblaciones que por lo general están en crecimiento, pero con serias restricciones presupuestarias, lo que las fuerza a volverse eficientes si desean atender los requerimientos de sus clientes. Adicionalmente, los ciudadanos cada vez incrementan más sus demandas y expectativas aumentando la presión sobre las instituciones, ya sean nacionales, regionales o locales. Ante esta realidad, la GCT aparece como una solución viable, ya que enfoca el diseño de servicios en la población y es eficiente en el manejo de los recursos, mediante el control de los procesos (McNary, 2008).

En el Perú, durante el año 2006, Benzaquen (2013) realizó una medición de la calidad en las empresas peruanas, midiendo nueve dimensiones que según este autor permiten un diagnóstico completo de la calidad en las organizaciones, las cuales son: (a) X1 alta gerencia, (b) X2 planeamiento de la calidad, (c) X3 auditoría y evaluación de la calidad, (d) X4 diseño del producto, (e) X5 gestión de la calidad del proveedor, (f) X6 control y mejoramiento de procesos, (g) X7 educación y entrenamiento, (h) X8 círculos de calidad, y (i) X9 enfoque hacia la satisfacción de los clientes. Esta medición hecha en el año 2006 la complementó con otra realizada en el 2011, lo que le permitió comparar los resultados concluyendo que en ese período de cinco años las empresas peruanas incrementaron su nivel de calidad en las nueve dimensiones (Benzaquen, 2013). Además encontró que estos nueve factores son válidos para medir a la calidad, pues reflejan el accionar y los resultados de toda la organización.

El propósito de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la Gestión de la Calidad Total (GCT) en las municipalidades provinciales y distritales del Perú. Para alcanzar este objetivo se siguió la metodología de la Gestión de la Calidad Total (Benzaquen, 2013), basada en un cuestionario estructurado que se aplicó a una muestra probabilística, elegida de forma aleatoria, en función de los nueve factores de la calidad.

## **1.2 Definición del Problema**

Las investigaciones que se han realizado sobre calidad en el Perú se han hecho sobre las empresas de todos los sectores, sin haber profundizado en las entidades gubernamentales, como es el caso de las municipalidades. Por lo tanto el problema de la investigación se define como la falta de conocimiento sobre el nivel de calidad que brindan las municipalidades provinciales y distritales en el Perú, así como tampoco se posee información sobre el grado de implementación de la Gestión de la Calidad Total (GCT).

A partir de la descentralización que ha tenido lugar en el Perú durante el Siglo XXI, se han delegado mayor cantidad de responsabilidades en las municipalidades, así como también recursos financieros para que puedan cumplir con ellas. Son estas entidades, tanto provinciales como distritales, las responsables de representar a la comunidad local, promover la prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral de su localidad. Pero aún siendo el primer contacto entre pobladores y el gobierno peruano se desconoce cuál es el nivel de la calidad del servicio que prestan, evaluado desde un punto de vista integral, con énfasis en sus procesos. Esto confirma que el problema es la carencia de información que actualmente se tiene sobre el grado de implementación de la Gestión de la Calidad Total (GCT) en las municipalidades provinciales y distritales del Perú.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la Gestión de la Calidad Total (GCT) e identificar la situación actual interna en las municipalidades provinciales y distritales del Perú. Lo cual se divide en dos puntos: (a) objetivo y (b) pregunta de investigación.

#### **1.3.1 Objetivo**

El objetivo general de esta investigación es: Identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la Gestión de la Calidad Total en las municipalidades provinciales y distritales del Perú.

#### **1.3.2 Pregunta de investigación**

La pregunta principal de esta investigación es ¿Cuál es el nivel de los factores de la Gestión de la Calidad Total en las municipalidades provinciales y distritales del Perú?

La pregunta secundaria es: ¿Cuál es la situación actual interna de las municipalidades provinciales y distritales del Perú?

### **1.4 Importancia de la Investigación**

Al finalizar esta investigación se conocerá el nivel de calidad y la situación actual interna que tienen las municipalidades provinciales y distritales del Perú. El nivel de calidad se logrará describiendo la calidad a través de los nueve factores de éxito: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, y (i) enfoque hacia la satisfacción de los clientes; de las Municipalidades provinciales y distritales del Perú. La situación actual se conocerá analizando lo siguiente: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f)

sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación. Este esquema ha sido denominado por D'Alessio (2013) como AMOFHIT.

La investigación de la calidad en las municipalidades provinciales y distritales del Perú brindará información objetiva e imparcial para identificar las falencias que se presentan en este sector, conocer bajo qué estándares de calidad gestionan y cuál es la importancia de la calidad en estas entidades públicas. A partir de este estudio se contará con un diagnóstico que servirá de fundamento para que los gobiernos provinciales y distritales mejoren su calidad, pero también para que desde el gobierno central se diseñen políticas, mejoras y capacitaciones de acuerdo a las necesidades actuales, favoreciendo el proceso de descentralización del Perú.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

Para esta investigación se aplicará el enfoque cuantitativo, lo que permitirá evaluar los datos de manera objetiva, a través del análisis estadístico, con la finalidad de caracterizar la calidad existente en las municipalidades provinciales y distritales del Perú, lo cual determina su alcance descriptivo. Como explicaron Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios cuantitativos permiten desarrollar la investigación de manera más estructurada, utilizando un instrumento que no permite la modificación durante el trabajo de campo.

En cuanto al diseño, este es transeccional porque se recopilarán los datos en un solo momento del tiempo, pues las encuestas se realizarán por una única vez a las municipalidades que sean incluidas en la muestra. El sentido de esta investigación hace que no sea necesario generar un contexto especial para la recopilación de los datos a analizar, ya que se quiere obtener un conocimiento sobre la realidad de las municipalidades en cuanto a la gestión de la calidad.

## 1.6 Limitaciones

La principal limitación que se ha encontrado para la realización de esta investigación es la falta de disposición de las municipalidades provinciales y distritales del Perú para atender a los investigadores y responder a la encuesta. Luego de varios meses de trabajo de campo intensivo se logró reunir un total de 91 encuestas llenas, que para una muestra probabilística de este tamaño implica un error estadístico del 10%, ya que la población está integrada por 1,838 municipalidades, de las cuales 195 son provinciales y 1,643 son distritales (INEI, 2013).

Las municipalidades provinciales y distritales del Perú se encuentran divididas geográficamente en 9.3% en la provincia de Lima y el restante 90.7% en el resto del país. Pero los resultados de las encuestas aplicadas, seleccionando a los elementos de manera aleatoria no estratificada, indican que el 5% de las municipalidades incluidas en el estudio son provinciales y el otro 95% distritales. Si bien la distribución no es exactamente igual, el hecho de haber seleccionado a las organizaciones de manera aleatoria asegura que los resultados serán representativos de la población en su conjunto.

Otra limitación que se identificó fue que a raíz de utilizar un instrumento cuantitativo, como es el cuestionario, no se pudo profundizar en aspectos que a lo largo de la investigación se identificaron como relevantes. Dentro de estos aspectos está la falta de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad o el poco conocimiento que existe sobre lo que realmente implica la calidad total. Sin embargo, se adoptó un cuestionario como instrumento para recopilar los datos porque este ofrece la ventaja de analizar los datos a través de herramientas estadísticas y contar con datos objetivos.

## 1.7 Delimitaciones

Este estudio se ha delimitado a las municipalidades provinciales y distritales del Perú, lo que indica el enfoque en un solo sector, del área de servicios gubernamentales. A lo que se



ha sumado como delimitación territorial que estas municipalidades tienen que ser del Perú, incluidas en la base de datos del INEI (2013), abarcando tanto municipalidades de Lima como de provincias. Finalmente se ha impuesto una delimitación de tiempo, ya que el trabajo de campo se realizó durante el segundo semestre del año 2014 y el primer semestre del año 2015, período en el que se aplicaron todas las encuestas, por lo que los resultados presentan una descripción de la situación en este período, sin ofrecer análisis evolutivos o comparaciones a través del tiempo.

### **1.8 Resumen**

En la actualidad hay una falencia de conocimiento en cuanto al nivel de calidad que tienen las municipalidades provinciales y distritales del Perú, siendo este el problema central de la presente investigación. Cuyo propósito es realizar un diagnóstico en función de las nueve dimensiones de la calidad que Benzaquen (2013) estableció. La importancia radica en que solamente con el conocimiento de la situación actual se podrán subsanar las deficiencias existentes.

La investigación se ha definido como descriptiva, utilizando un instrumento de preguntas cerradas para recopilar la información lo que la hace de enfoque cuantitativo. Luego con el apoyo del análisis estadístico se podrá conocer el nivel de cada dimensión de la calidad, pero en un momento dado del tiempo, lo que le otorga el carácter transeccional. La principal limitación que se ha identificado es que se tiene un error muestral del 10%, sin embargo esto se considera aceptable dentro de las ciencias sociales, al tener una muestra probabilística y aleatoria de 91 municipalidades, seleccionadas de una población de 1,838 entidades.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

La revisión de literatura se estructuró en tres grandes secciones, la primera relacionada con la calidad a manera general para mostrar su definición, así como los hallazgos de distintos autores. La segunda parte corresponde a la calidad en las municipalidades a nivel mundial y la tercera sección está dedicada a la calidad en el Perú. En la Figura 1 se aprecia este orden y se presentan los autores que se han revisado en cada sección, para que el lector comprenda la disposición del contenido.

### 2.1 Calidad

Cada vez son más las organizaciones que reconocen el valor que tiene la calidad y la gerencia de la calidad para fines estratégicos (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Uno de los principales exponentes de la calidad es Deming (1989), quien puso su mayor énfasis en explicar cómo implementar una gestión de la calidad, y reconociendo que la calidad es la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Para Colunga (2014), tal y como lo explicó Deming, la calidad es satisfacer a los clientes lo que conjuga brindarles productos que cumplan con sus requerimientos con un precio que consideren justo de acuerdo al valor de lo que están recibiendo. La única forma que tienen las organizaciones de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo es generando productos o servicios reconocidos como de alto valor, o de calidad. Lo cual demanda la instauración de un proceso de mejora continua. La importancia de generar productos o servicios de calidad es que esta es la imagen de la organización en el mercado (D'Alessio, 2012), y cualquier falla puede perjudicarla sin tener oportunidad de reivindicarse ante sus clientes.

Queda claro la importancia que tiene la calidad y la única forma de garantizarla es controlándola y midiéndola, estableciendo indicadores de desempeño que permitan un monitoreo constante (D'Alessio, 2012). Las organizaciones requieren enfocarse en sus

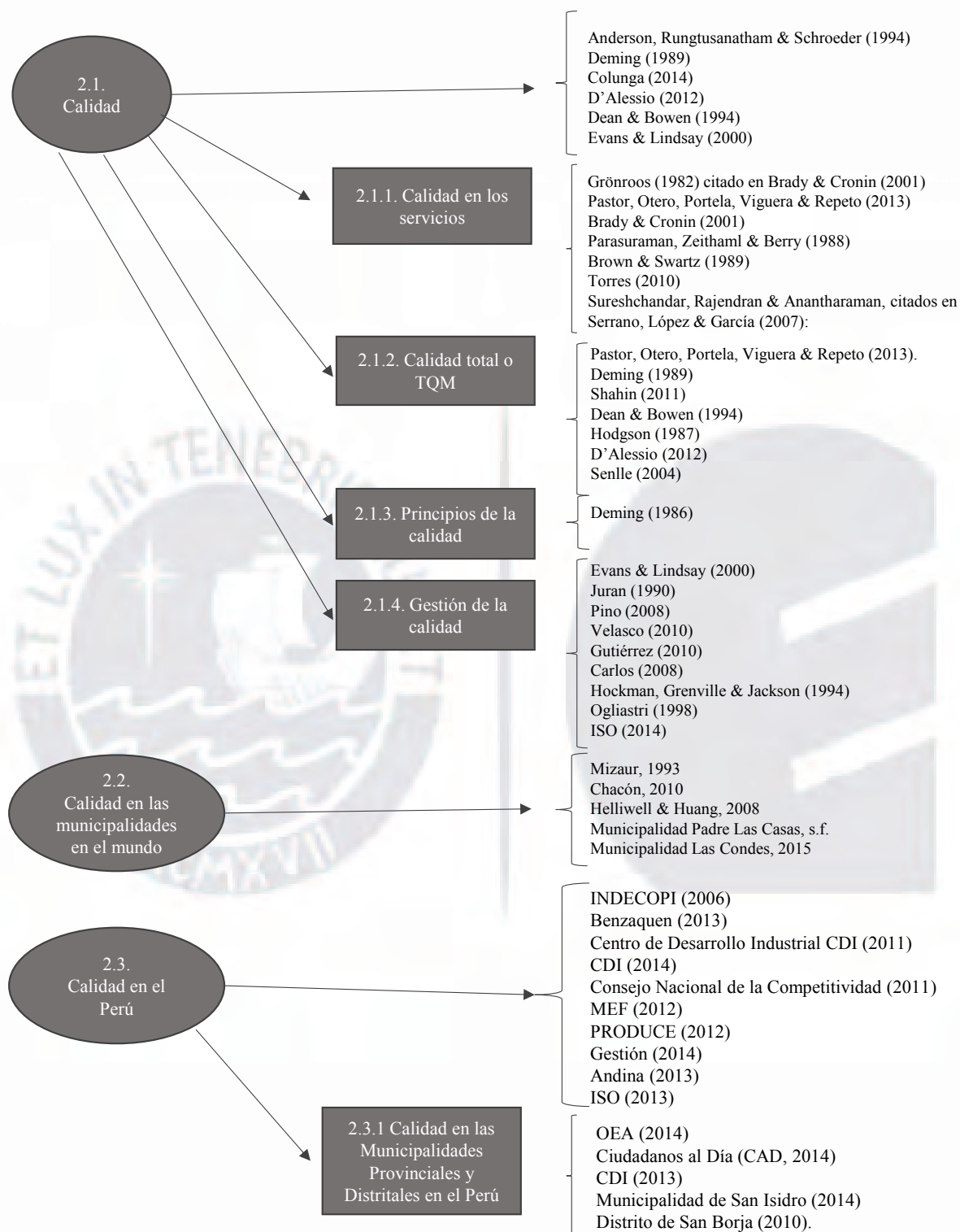


Figura 1. Estructura y autores de la revisión de literatura.

procesos y no en el producto final, para así reducir los errores, ya que en la medida en que se logra que no haya variaciones se garantiza un producto final uniforme (Dean & Bowen, 1994).

La calidad es un concepto antiguo, pero que cobró importancia en la década de los 80 cuando Edward Deming asesoró a varias empresas japonesas en su implementación y estas tuvieron éxito e incluso exportaron sus productos a diversos países. En este furor por la calidad surgieron diversas definiciones, entre las cuales Evans y Lindsay (2000) identificaron cinco criterios comunes:

- El juicio: Establece el carácter abstracto de lo que es la calidad, por lo que es difícil de medir, y se manifiesta en la búsqueda de la excelencia.
- El producto: Se definen atributos medibles en los productos, de modo tal que puedan llevarse registros y en función de las magnitudes definir cuando un producto cumple con los criterios de calidad y cuando no. El problema es que cada tipo de consumidor puede buscar distintos tipos de atributos.
- Los usuarios: Se ha indicado que la calidad es la capacidad de atender las necesidades o requerimientos de los clientes, siendo los usuarios el punto de partida.
- El valor: Existe valor cuando hay una relación positiva entre la satisfacción que se genera en los clientes y el precio que tienen que pagar por el bien o servicio. Esto es usualmente comparado con otros productos.
- La manufactura: Se relaciona con el enfoque en procesos, donde los indicadores se establecen no para el producto final sino para las distintas etapas de la manufactura o elaboración.

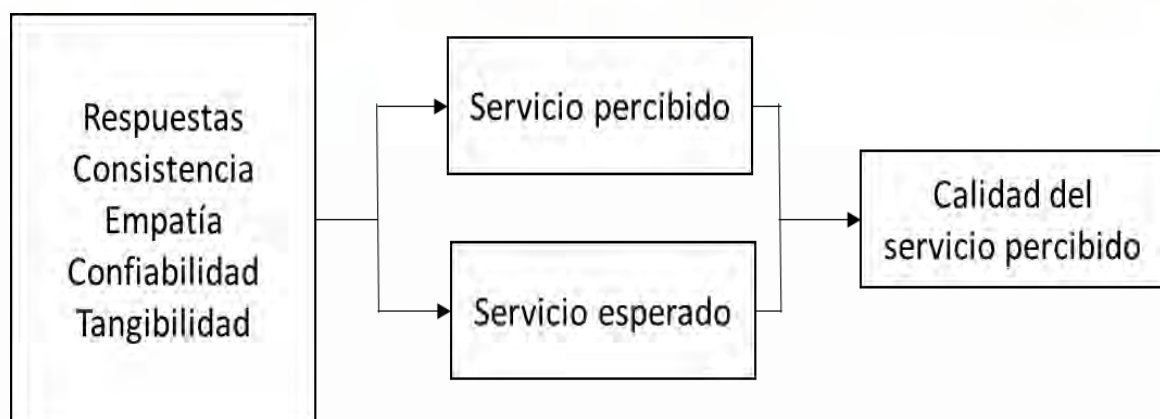
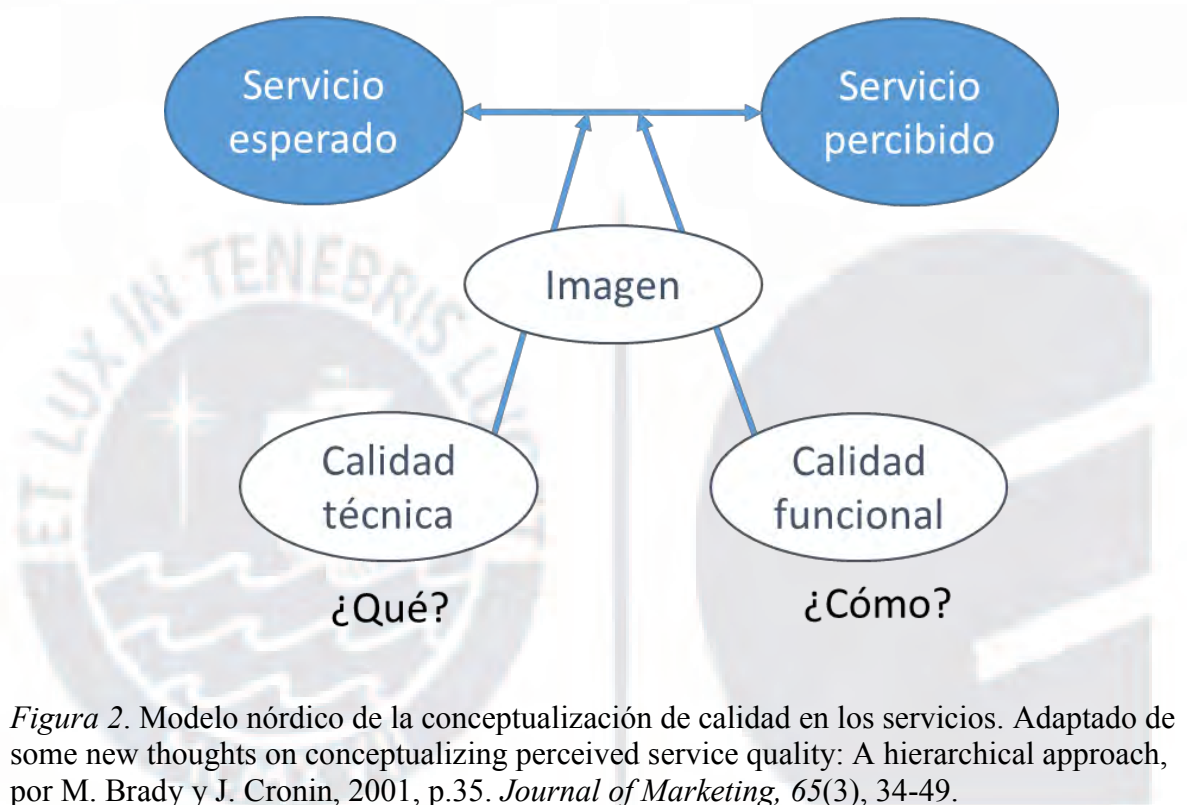
### 2.1.1 Calidad en los servicios

En lo que se refiere a la calidad en los servicios, la Figura 3 muestra la teoría propuesta por Grönroos (1982) donde se contrasta el servicio esperado por los clientes con la percepción de lo que reciben (Brady & Cronin, 2001). En la medida en que los dos sean similares se alcanzará la calidad, aunque como establecieron Pastor, Otero, Portela, Viguera y Repeto (2013) no es suficiente con llenar los requerimientos de los clientes sino que hay que exceder sus expectativas.

Mientras que en la Figura 2 se presentan las dos dimensiones de la calidad que corresponden al Modelo Nórdico, para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) son cinco las dimensiones que caracterizan una experiencia de servicio (ver Figura 3): (a) respuesta a las necesidades, (b) consistencia, (c) empatía con el cliente, (d) confiabilidad, y (e) tangibilidad. El servicio al cliente es entonces el gap que existe entre las expectativas de los consumidores y la percepción del nivel que reciben. Asunto que ha cobrado importancia en la medida en que la competencia crece y los clientes esperan cada vez más de las organizaciones, donde se presenta como principal problema las diferencias en las percepciones que tienen las personas (Brown & Swartz, 1989). Por su parte, Torres (2010) encontró que en Chile esto es totalmente aplicable y concluyó que la mejor forma para tener información suficiente que permita mejorar el servicio es realizar mediciones frecuentes, con escalas previamente probadas.

Independientemente de la cantidad de dimensiones que tenga la calidad estas pueden agruparse en tres categorías, tal y como lo señalaron Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (citados en Serrano, López & García, 2007): (a) dimensiones genéricas, las cuales aplican tanto para bienes como para servicios, donde se incluye el diseño, el liderazgo, la gestión de los procesos, la mejora continua y la satisfacción de los clientes; (b) dimensiones poco reconocidas en la gestión de la calidad, por lo que no han sido muy

estudiadas en la literatura y que se refieren a la responsabilidad social o las organizaciones sindicales, entre otros elementos; y (c) dimensiones específicas de la calidad de los servicios, como por ejemplo la cultura de la organización o el ambiente físico que rodea la atención al cliente.



### 2.1.2 Calidad total

La calidad total o Gestión de la Calidad Total es un sistema que cubre a toda la organización, abarcando desde los aspectos gerenciales hasta los operacionales. Este proceso de mejora continua busca satisfacer los requerimientos de los clientes, al ofrecerles el mejor producto posible, pero al mismo tiempo pretende reducir los costos, desarrollando nuevos proyectos e innovando para anticiparse a lo que están buscando los consumidores (Pastor, Otero, Portela, Viguera & Repeto, 2013). Solo a través de la aplicación de métodos cuantitativos de muestreo es posible gestionar efectivamente la calidad, ya que revisar artículo por artículo de manera permanente es desgastante y poco eficiente (Deming, 1989).

La calidad total se reconoce globalmente como un sistema efectivo para garantizar la calidad de los productos o servicios, lo que lleva a mejorar la percepción que los consumidores tienen de la empresa y con esto se incrementan los ingresos y mejora el rendimiento financiero (Shahin, 2011). Es necesario involucrar al recurso humano, de modo tal que mejoren los servicios internos y se mantenga el enfoque en el cliente, tanto en los actuales como en los potenciales, para que la empresa pueda alcanzar el éxito y sostenerlo (Dean & Bowen, 1994).

De acuerdo con Hodgson (1987) los consumidores buscan consistencia y esto se logra con la instauración de un sistema de control de calidad, necesario para aumentar la productividad. Pero que demanda de las organizaciones la innovación permanente para que haya mejoras continuas. Esta innovación requiere la acción conjunta de diversas áreas como son marketing, logística u operaciones y servicio al cliente. Todo el personal tiene que trabajar unido y enfocado en la calidad del producto, al mismo tiempo que buscan la reducción de costos (D'Alessio, 2012).

La calidad total es un proceso continuo, con el cual se pretende no sólo satisfacer los requerimientos del cliente sino ir más allá, excediéndolos en función de sus expectativas.

Para lograrlo es necesario que todos los empleados de la organización se involucren y asuman su cuota de responsabilidad, reduciendo las fallas y errores a lo largo de todo el proceso (Senlle, 2004). Con el pasar del tiempo se han dado dos enfoques para definir a la calidad total (ver Tabla 1). De un lado se tiene al concepto tradicional, con el enfoque puesto en el producto y que lleva a pensar que lograr la calidad es un costo para la organización. Mientras que del otro lado está la visión moderna donde la calidad concierne a toda la empresa y no se ve como costo sino como fuente de rentabilidad.

Tabla 1

*Concepción Tradicional vs. Concepción Moderna de la Gestión de la Calidad Total*

Concepción tradicional	Concepción moderna
Orienta exclusivamente la calidad al producto	La calidad afecta toda la actividad de la empresa
Considera al cliente externo	Considera al cliente interno
La responsabilidad de la calidad es de la unidad que controla	La responsabilidad de la calidad es de todos los colaboradores
La calidad la establece el fabricante	La calidad la establece el cliente
La calidad pretende la detención de fallas	La calidad pretende la prevención de fallas
Exige niveles de calidad aceptables	Cero errores, hacerlo bien desde la primera vez
La calidad cuesta	La calidad es rentable
La calidad significa inspección	La calidad significa satisfacción
Predominio de la calidad sobre la cantidad	Predominio de la calidad sobre la calidad
La calidad se controla	La calidad se fabrica, se produce
La calidad es un factor operacional	La calidad es un factor estratégico

*Nota.* Tomado de “Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia” por D’Alessio, 2012. México, D.F.: Pearson.

### **2.1.3. Principios de la calidad**

Los principios de la calidad, que originalmente fueron propuestos por Deming (1986) son una guía para implementar la calidad total en las organizaciones. Estos puntos fueron probados con éxito en distintas empresas japonesas, lo que apoya su implementación:



1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.

11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

#### **2.1.4 Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad se presenta a través de todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, pero las empresas adoptan distintas estructuras en función de su complejidad y de su tamaño. Sin embargo, y de manera general se logran distinguir tres niveles básicos en la gestión de la calidad (Evans & Lindsay, 2000): (a) el nivel gerencial, directivo u organizacional, (b) los niveles medios o de procesos, y (c) el nivel operativo, del ejecutante o de la tarea.

Para Juran (1990) la gestión de la calidad inicia con la planeación estratégica, siendo este el nivel más alto, que es seguido por múltiples niveles dependiendo de la estructura que tiene cada organización. Dentro del nivel operativo incluye a los obreros u operarios, mientras que en el nivel departamental ubica a la gestión operativa de la calidad. Otro nivel que reconocer es el multifuncional que se refiere a los servicios de apoyo y que está integrado por profesionales y técnicos que se enfocan en dar soporte a todas las áreas de la empresa.

Para gestionar apropiadamente la calidad es indispensable comprender que consiste en un proceso continuo, donde frecuentemente debe revisarse el diseño, los insumos o los pasos para identificar lo que puede mejorarse (Pino, 2008). Al comprender esto se explica la función de los círculos de calidad, los cuales están conformados por empleados de distintas áreas, quienes se reúnen frecuentemente para identificar las áreas de mejora potencial y

definir cómo se hará. Como los empleados pertenecen a distintos niveles jerárquicos y a diversos departamentos entonces tienen la capacidad de contar con una visión holística de la empresa, en lo que prevalece el punto de vista del cliente (Velasco, 2010).

La implementación de un sistema integrado de gestión de calidad se vio impulsada por el surgimiento de la *International Organization for Standardization* (ISO), en el año 1947. Esta organización emite certificaciones que permiten reconocer o de alguna manera garantizar que las empresas desarrollan sus procesos con calidad, esto es específico a la norma ISO 9000, la cual realmente lo que certifica es que las políticas y los procesos de la empresa están estandarizados (Gutiérrez, 2010). La gran ventaja que obtienen las empresas es que sus clientes adquieren los productos o servicios con la seguridad de que obtendrán una calidad constante a través del tiempo, ya que sus procesos están claramente establecidos y documentados (Carlos, 2008).

Hockman, Grenville y Jackson (1994) explicaron que la implementación de las normas ISO es un proceso que toma más de un año, el cual comienza con el compromiso de la alta gerencia, esencial para que se desarrolle de manera exitosa. Además de que es necesario contar con la participación de todos los empleados, quienes son capacitados y entrenados para que desempeñen sus labores de manera adecuada. Ogliastri (1998) apoya esto, al haber señalado que la gestión de calidad es exitosa cuando se involucran todos los empleados, desde la alta gerencia hasta los trabajadores de planta o los que atienden a los clientes. Una forma efectiva de lograr esta integración interdepartamental es la conformación de los círculos de calidad, los cuales identifican los problemas de calidad pero también proponen soluciones, a las que llegan mediante lluvias de ideas.

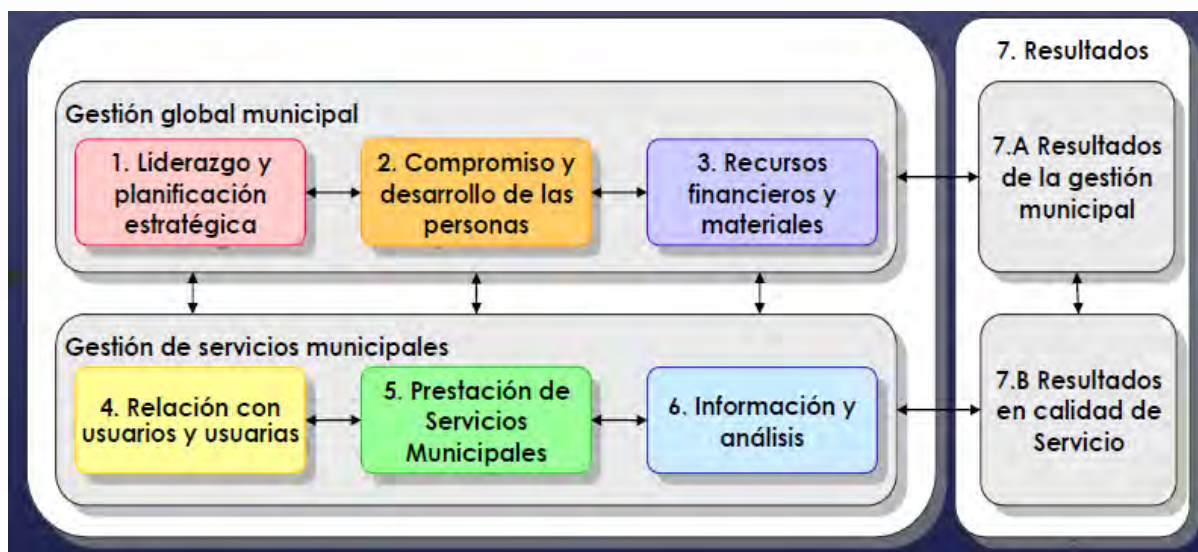
Además de las normas ISO 9000, esta organización ha desarrollado un conjunto de otras normas, que tienen fines distintos pero siempre complementarios, como son (ISO, 2014): (a) ISO 14000 para la estandarización en materia ambiental, (b) ISO 19000 para

garantizar la seguridad y salud ocupacional, (c) ISO 22000 para la gestión de la seguridad alimentaria, (d) ISO 26000 relacionada con la responsabilidad social empresarial, (e) ISO 27000 que pretende garantizar la seguridad de la información, y (f) ISO 31000 para la gestión de riesgos.

## **2.2 Calidad en las Municipalidades en el Mundo**

En la misma línea del concepto de calidad que está enfocado en los clientes, la calidad en las entidades gubernamentales se define como el gobierno de la gente, por la gente y para la gente (Mizaur, 1993). “Los ciudadanos han dejado de ser espectadores y se han convertido en actores de los sucesos nacionales, participan, proponen ideas, y están en constante movimiento avanzando en la esfera pública para hacer valer sus derechos” (Chacón, 2010, p.133). La calidad se ha incorporado a la administración pública, en la medida en que las organizaciones y el Estado en general buscan actualizarse y atender las necesidades de su población.

La importancia de que las municipalidades tengan alta calidad se encuentra en el hecho de que se ha probado que hay una relación entre la calidad del servicio que brindan los entes gubernamentales y la satisfacción de los ciudadanos, a pesar de que no existe una forma única de medir esta satisfacción (Helliwell & Huang, 2008). En cualquier lugar del mundo, resulta complejo generar calidad en las municipalidades, así como en cualquier organización de servicio público, ya que intervienen distintos aspectos, los cuales se presenta en la Figura 4. Se observa que para brindar calidad de servicio es necesario que haya liderazgo, compromiso de todo el personal y suficientes recursos. Todo esto se combina con la capacidad de información y análisis, la relación directa con los usuarios para conocer sus necesidades y la prestación o desarrollo de los servicios (Municipalidad Padre Las Casas, s.f.).



*Figura 4.* Modelo de gestión de calidad municipal. Tomado de Gestión de calidad de los servicios municipales, por Municipalidad Padre Las Casas, s.f., p.8. Recuperado de <http://www.padrelascasas.cl/calidad/2Antecedentes20Conceptuales/GESTION20DE20CALIDAD20MUNICIPAL20CQC2.pdf>

En la búsqueda de la calidad son varias las municipalidades en el mundo que han adoptado el sistema de normas ISO 9001, como es el caso de la Municipalidad Las Condes en Chile. Con la implementación de las Normas ISO 9001 ha cubierto todos los procesos que inciden en la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, adecuándose a las exigencias de la comunidad de manera oportuna. El alcance de este sistema integral es (Municipalidad Las Condes, 2015): (a) Direcciones de Obras Municipales, (b) Tránsito y Transporte Público, (c) Administración y Finanzas, (d) Desarrollo Comunitario, y (e) Seguridad Ciudadana y Emergencias.

Destaca en América Latina el caso de Colombia, donde la calidad no es un tema aislado de cada municipalidad, sino que desde el año 2008 se estableció que la máxima autoridad de cada entidad pública está obligada a obtener los certificados de calidad que correspondan. Mediante la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad homologados, como es el ISO 9001 que acrediten el cumplimiento de todos los estándares de calidad. En cambio en Ecuador, Bolivia, Argentina y Venezuela, a pesar de que se han desarrollado

sistemas nacionales de calidad, no existen entidades de carácter municipal con certificaciones reconocidas internacionalmente (Chacón, 2010).

### **2.3 Calidad en el Perú**

De acuerdo con Indecopi (2006) en los años 90 se realizó un proceso de apertura económica en el Perú, que eliminó todo tipo de barreras al comercio internacional. Si bien estas medidas fueron efectivas para promover la incorporación del Perú a un entorno globalizado y poner al alcance de los peruanos todo tipo de productos, también es cierto que al país llegaron productos de dudosa calidad (citado en Benzaquen, 2013). Fue entonces cuando las empresas peruanas, en un afán por competir con estos productos importados que eran baratos, empezaron a desarrollar productos de baja calidad, sin controles, buscando incrementar el número de unidades fabricadas y vendidas para crecer y aprovechar el auge económico (Benzaquen, 2013).

Buscando promover la calidad en el Perú, y a la vista de la apertura económica, en el año 1989 se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), integrado solamente por cuatro entes (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014). Su objetivo es la promoción de la calidad en el Perú, a nivel de todo tipo de empresa, sin importar la industria o el tamaño, y esto lo hace con las actividades siguientes (CDI, 2011): (a) Semana de la Calidad, donde a través de diversas actividades se crea consciencia sobre la importancia de la calidad en gerentes, catedráticos y alumnos de universidades; y (b) Premio Nacional a la Calidad que se otorga como reconocimiento para aquellas empresas o instituciones que destacan por sus esfuerzos para implementar la calidad.

Como se mencionó, cuando el Centro de Desarrollo Industrial (CDI, 2014) fue fundado estaba compuesto por cuatro entes, los cuales para el año 2014 se habían convertido en 24. Estos son tanto empresas privadas, como instituciones educativas y entidades públicas,

como PRODUCE, el Indecopi y Perú Compite, entre otros; pero no se incluye ninguna municipalidad.

Para el Consejo Nacional de la Competitividad (2011), en el país es necesario el fortalecimiento de la calidad, creando y solidificando la infraestructura para ello. La cual de acuerdo al MEF (2012) resulta insuficiente, por la poca cantidad de personal que las instituciones gubernamentales poseen y en especial el Indecopi, así como por la falta de integración y de trabajo coordinado entre los distintos entes que trabajan temas de calidad. Una solución para promover la calidad en el país es el fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad, en aspectos como la normalización, la metrología, y el desarrollo de reglamentos técnicos; que todos estén correlacionados, fáciles de aplicar y de supervisar oportunamente (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011).

El Sistema Nacional de Calidad que actualmente impera en el Perú se presenta en la Figura 5. Allí se observa que lo componen diversas instituciones gubernamentales que responden a la Presidencia del Consejo de Ministros, incluyendo también a la Comisión de Normalización y de Barreras no Arancelarias, al Servicio Nacional de Metrología (SNM), al Servicio Nacional de Acreditación (SNA) y a distintos entes ministeriales, entre otros. Lamentablemente, refleja centralización y no incluye de manera explícita a las direcciones regionales ni el Consejo Nacional de la Competitividad (2011) explica cómo es aplicable en las regiones o distritos.

De acuerdo con la Figura 5 pareciera que en el Perú se cuenta con un Sistema Nacional de Calidad articulado, pero en la realidad se atraviesan situaciones como la falta de personal y de coordinación entre las entidades, donde cada una tiene su propia agenda. Esto se da especialmente al interior del INDECOPI, que es el ente encargado de la normalización, así como de emitir los lineamientos de las normas internacionales ISO en el país. Pero lo hace

con un atraso de dos años, ya que no cuenta con el personal necesario (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011).

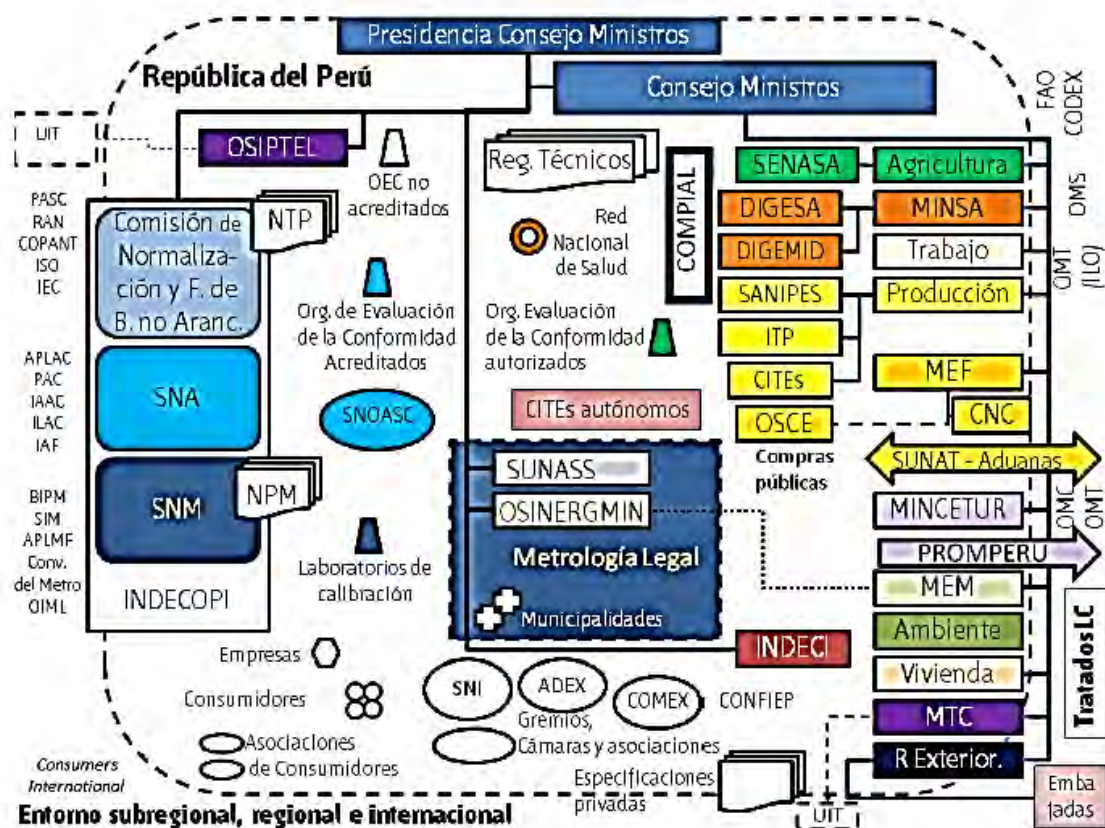


Figura 5. Sistema Nacional de Calidad. Tomado de “Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2011, p.28. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico\\_SNC\\_Documento\\_final.pdf](http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf)

Según PRODUCE (2012) para incrementar la competitividad del Perú y satisfacer los requerimientos de los clientes es necesario incrementar la calidad, para lo cual se requiere la cooperación entre las empresas privadas y el sector público. Algo que las empresas pueden realizar para demostrar a sus consumidores que cuentan con procesos estandarizados, y garantizar la consistencia en sus productos o servicios es obtener certificaciones internacionales. La certificación asociada a calidad más conocida es la ISO, la cual es



otorgada a las empresas por consultores externos, los cuales en el Perú deben encontrarse registrados en el Servicio Nacional de Acreditación, unidad del INDECOPI (2014). El problema como se ha mencionado, es que esta entidad se demora hasta dos años en actualizar las normas, por lo que el cumplimiento de ellas por las empresas peruanas no garantiza que se cumpla al 100% con las normas de la organización ISO que están vigentes en el extranjero (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011).

Para el año 2014, en el camino para fomentar la calidad en el país, se encuentra en análisis el proyecto de Ley del Sistema Nacional de Calidad. Con esto se creará formalmente el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (Inacal), lo cual brindará beneficios por US\$ 234 millones al año. Mientras que tiene un costo de implementación de US\$ 7.8 millones. Pero para que la iniciativa sea exitosa se requiere no solo la actuación integrada de distintos entes gubernamentales sino también la participación de las empresas privadas (Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales, 2014).

De acuerdo con Benzaquen (2013), aunque en los años 90 proliferaron las empresas enfocadas en la cantidad producida más que en la calidad, también fue a finales de esta década cuando las grandes empresas empezaron a certificarse en las normas ISO. Esto muestra como de forma independiente a los esfuerzos que se realicen desde el gobierno, termina siendo una decisión gerencial el implementar o no la calidad. Es por ello que una forma de medir la calidad en un país es a través del número de empresas certificadas en esta materia, las cuales en el Perú no llegan a las 1,000 a pesar de que se requieren entre 4,000 y 5,000 para que haya un cambio en el nivel de competitividad nacional (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2013).

En la Tabla 2 se presenta la evolución que ha habido en el número de certificaciones en el mundo, entre 1995 y el 2012. A nivel mundial crecieron en 765% durante estos 17 años,

mientras que en América Latina el incremento fue de 4,120%, y sin embargo apenas representan el 3.5% del total mundial en el año 2012.

Tabla 2

*Número de Certificaciones ISO a Nivel Mundial, 1995 a 2012*

Año	1995	2000	2005	2010	2012
Total	127,348	457,833	773,843	1,118,510	1,101,272
África	1,563	4,769	6,763	7,667	9,795
Centro y Sur América	1,220	10,805	22,498	49,260	51,459
Norte América	10,374	48,296	59,663	36,632	38,586
Europa	92,611	269,332	377,172	530,039	474,574
Asia del Este y Pacífico	19,766	109,217	266,100	438,477	474,241
Centro y Sur Asia	1,038	6,411	27,966	37,596	33,175
Medio Oriente	776	9,003	13,681	18,839	19,442

*Nota.* Tomado de "ISO Survey 2012" por ISO, 2013. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

### **2.3.1 Calidad en las municipalidades provinciales y distritales en el Perú**

La Organización de Estados Americanos (OEA, 2014) explica que en el Perú, la dirección y gestión de los servicios públicos le corresponde al Poder Ejecutivo, que la ejerce mediante la Presidencia del Consejo de Ministros y de los ministerios a los que les compete. Detallando que de acuerdo con la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, la calidad de los servicios públicos sí cuenta con reconocimiento legal, por lo que se busca la modernización de la gestión pública, con el objetivo de que sea más eficaz y eficiente al brindar atención a los ciudadanos.

En el caso de Latinoamérica, muchos países pasaron por periodos donde la política estuvo marcada por golpes militares y gobiernos que desestabilizaron la situación política durante los años 80s y los 90s, viviendo épocas de transición para poder llegar a estabilizarse

en el nuevo siglo. La calidad ha estado ausente en nuestro continente por un escenario político muy diverso y por la llegada tardía de la revolución industrial que en parte fue precursora de la introducción del término calidad que permitiera a las economías sólidas posicionarse y ofrecer productos y servicios que solían sobreponerse a los de sus competidores, basados en el valor agregado que la gestión por la calidad total podrían darles.

La organización no gubernamental Ciudadanos al Día (CAD, 2014) desde el año 2005 organiza anualmente el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública. Esta es una competencia que busca generar ejemplos de buenas prácticas de servicio a la ciudadanía, reconociéndolos públicamente. De esta forma se pretende impulsar y promover un mejor desempeño por parte de las instituciones estatales, sentando así un referente de acción y práctica correcta, así como también fomenta la capacitación, la transparencia y la inclusión. Al destacar los buenos resultados se promocionan ejemplos que se pueden replicar por otras instituciones y al mismo tiempo se promueve la innovación.

Desde el año 2005 hasta el año 2014, CAD (2014) ha reconocido 1,493 experiencias, desarrolladas por 100 entidades públicas diferentes. Lo cual implica proyectos o programas desarrollados o implementados en favor de la mejora de la calidad de vida del ciudadano, llegando incluso a establecer instituciones referentes. Por lo que aunque no se puede decir que hay una calidad generalizada en las instituciones públicas peruanas, si se debe admitir que hay esfuerzos para lograrlo.

Los gobiernos provinciales aún tienen un largo camino por recorrer en relación con la satisfacción de los ciudadanos que demandan sus servicios. Ciudadanos al Día (CDA, 2013) reveló que el 38% de los peruanos se encuentra satisfecho con la atención que reciben en las oficinas de los gobiernos provinciales o regionales de todo el país. En cambio, solamente un 2% indicó estar muy satisfecho. Estas mediciones se hicieron tanto en el año 2008 como en el 2010 y no se observó mejora alguna en ese período, mostrando que no se prestaba atención a

la calidad del servicio. La región San Martín es la que en el año 2012 prestó un mejor servicio a los pobladores, seguida por Lambayeque y La Libertad; mientras que en los últimos puestos del ranking CDI (2013) quedaron Apurímac, Callao y Tumbes.

Las municipalidades provinciales, así como las distritales, son instituciones relativamente jóvenes, donde lo que se busca es que los ciudadanos se sientan cerca de sus autoridades y que los trámites se agilicen. Estas instituciones se encargan de licitaciones, obras y permisos, las cuales usualmente requieren de largos desplazamientos para llegar hasta la sede regional y por lo tanto la atención resulta deficiente o sin información clara para el ciudadano (CDI, 2013).

Se ha identificado que la Municipalidad Distrital de San Isidro cuenta con la certificación ISO 9001, lo cual muestra su interés por brindar servicios de atención a los contribuyentes con altos estándares internacionales. Lo que pretenden es reducir los tiempos de atención a los ciudadanos, así como estandarizar los procesos, mejorando la eficiencia, en cumplimiento de la disposición que ha dado el gobierno central de mejorar la atención a la ciudadanía (Municipalidad de San Isidro, 2014). A esta se le suma la Municipalidad Distrital de San Borja que también posee la certificación ISO 9001, siendo calificada como prestadora de servicios al ciudadano de la forma más eficiente en el Perú, atendiendo a más de 170,000 personas al año (Distrito de San Borja recibe certificación ISO 9001, 2010).

#### **2.4 Resumen**

La calidad es un concepto que ha evolucionado desde la antigüedad y que cobró mayor importancia en los años 80, cuando Deming (1986, 1989) asesoró a diversas compañías japonesas en la implementación de sistemas de calidad total. Con esto las empresas brindaron a sus clientes productos creados especialmente para satisfacer sus necesidades, pero complementado con un proceso de mejora continua que estimulaba la innovación. Fue en esta misma década cuando otros investigadores (Parasuraman, Zeithaml

& Berry, 1988; Brady & Cronin, 2001; Brown & Swartz, 1989) mostraron que los conceptos de calidad eran totalmente aplicables a los servicios, teniendo el mismo punto de partida, es decir los requerimientos de los clientes. Todo esto fue posible porque la concepción moderna de la calidad se basa en el diseño y control de los procesos, y no del producto final, entendiéndose que al reducir los errores se incrementará la rentabilidad (D'Alessio, 2012).

A nivel mundial las municipalidades revisan su calidad y algunas incluso han llegado a implementar Sistemas de Gestión de Calidad, como son las normas ISO 9001. El Perú no es ajeno a esta realidad, y se ven esfuerzos en esta materia, pero que todavía resultan aislados, como son los casos de la Municipalidad de San Isidro y de San Borja. Tal y como propuso la Municipalidad Padre Las Casas (s.f.) se requiere el conocimiento de las necesidades de los pobladores, pero también los recursos financieros, el desarrollo de las capacidades del personal, el análisis de la información y la prestación de los servicios para llegar a brindar un servicio de calidad. En este sentido en el Perú se ha encontrado que muchas municipalidades no se encuentran en capacidad de ejecutar su presupuesto, mostrando carencias e ineficiencias.

## **2.5 Conclusiones**

En el Perú se puede identificar que existen esfuerzos aislados por mejorar la calidad en los servicios a diferencia de otras partes del mundo en el que es evidente el impulso de la gestión de la calidad como se demuestra en el caso colombiano donde se considera importante la implementación de los Sistemas de Gestión en las entidades gubernamentales.

Al contrastar la literatura revisada con los esfuerzos por brindar servicios de calidad en las municipalidades se observa que existen discrepancias claras. Para Grönroos (1982) (citado en Brady & Cronin, 2001) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) la calidad en el servicio está definida por la manera en que se atiendan las necesidades de los consumidores, y aún más allá por la forma en que las organizaciones se adelanten a sus expectativas. Pero en

la realidad del Perú, las municipalidades no están en capacidad de brindar los servicios que la población está demandando, como se manifiesta en la inseguridad y en la acumulación de basura. Del otro lado se tienen pocas municipalidades, con altos ingresos, que han implementado las Normas ISO 9000, como Sistema de Gestión de Calidad, pero estas son excepciones.



### **Capítulo III: Metodología**

La metodología utilizada para esta investigación se fundamenta en la metodología SGC, que fue diseñada por Benzaquen (2013). Es así que se ha utilizado el instrumento de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sin modificación alguna, el cual se explica en este capítulo, junto con el diseño general de la investigación, la población y la muestra seleccionada. También se explica la manera en la que se recolectarán y analizarán los datos, para posteriormente detallar cómo se probará la validez y confiabilidad de la investigación.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Esta investigación es descriptiva dado que su objetivo general es identificar todos los hechos, circunstancias o características que forman parte de una situación, la cual ha sido seleccionada como el problema de la investigación (Miño, 2011). En este estudio lo que se describe es la calidad en las Municipalidades Provinciales y Distritales del Perú, a partir de los nueve factores críticos de éxito.

Por métodos o enfoques cuantitativos, Cook y Reichardt (1986) se refieren a técnicas experimentales aleatorias, estudios de muestras y análisis estadísticos multivariados, entre otros. El uso de este enfoque garantiza la objetividad en la recolección de la información, así como en su procesamiento y análisis. Para esta investigación es posible el uso de un enfoque cuantitativo ya que se cuenta con un instrumento estructurado, cuyas respuestas se recolectaron en la escala de Likert, que es numérica. Por último se tiene que el diseño de la investigación es transeccional, ya que mide la relación entre las variables en un espacio único de tiempo, lo que si bien permite la caracterización no permite la comparación entre dos momentos diferentes.

#### **3.2 Población y Selección de Muestra**

La población de esta investigación está integrada por todas las municipalidades que hay en el Perú, incluyendo a las distritales y regionales o provinciales. En total se tienen en el

Perú 1,838 municipalidades, de las cuales 195 son provinciales y 1,643 son distritales (INEI, 2014a). En el Apéndice A se presenta un listado que indica cuántas municipalidades distritales y provinciales hay en cada departamento. Se tiene que Áncash es la región con mayor cantidad de municipalidades provinciales, representando 10.3% del total nacional. Mientras que a nivel de municipalidades distritales lidera Lima con una participación de 9.8%.

La muestra se ha seleccionado tomando como error estadístico el 10%, que es lo máximo aceptable para las investigaciones de ciencias sociales. Utilizando la siguiente fórmula y a partir de los datos que se detallan se obtuvo un tamaño de muestra de 91 elementos, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria. Por lo tanto se considera que esta muestra es probabilística y aleatoria.

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

- N = 1,838 municipalidades en todo el país
- Z = 1.96 que es el valor que se utiliza para datos en los que se asume una distribución normal.
- p = Es la probabilidad que tiene cada una de las municipalidades del país de ser seleccionada dentro de la muestra y representa 50%.
- q = Es la probabilidad que tiene cada una de las municipalidades país de no ser incluida dentro de la muestra y representa 50%.
- e = Es el error estadístico, que para esta investigación se estableció en 10%.

### 3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Una vez que se tuvo el listado de las municipalidades provinciales y distritales del Perú se procedió a comunicarse vía telefónica con cada una de estas instituciones, así como



por correo electrónico, solicitando comunicarse con el Gerente Regional o encargado de operaciones. Una vez que se estableció el contacto se envió por correo electrónico el detalle de los objetivos de la investigación y el compromiso a guardar la confidencialidad de los informantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se obtuvo respuesta.

Con las 91 municipalidades que estuvieron dispuestas a participar en la investigación se utilizaron dos procedimientos para realizar la encuesta:

1. Visita personal a todas las municipalidades ubicadas en la región Lima, fijando previamente una cita con día y hora específica. La reunión se inició explicando nuevamente los objetivos del estudio y la forma en la que los resultados serían procesados para mostrar resultados generales y no por entidad, por lo que sería imposible para los lectores identificar a qué municipalidad pertenecía cada dato.
2. Envío de encuesta por correo electrónico, dando seguimiento para garantizar que no hubiese dudas en la forma de llenar la encuesta. En este caso se le dio a los sujetos una semana para que devolvieran la encuesta a los investigadores.

### **3.4 Instrumentos**

Para recabar la información que permita caracterizar la calidad en las municipalidades provinciales y distritales del Perú se utilizó el instrumento Gestión de la Calidad Total, diseñado por Benzaquen (2013). Para su elaboración, el autor hizo una revisión de literatura y posteriormente con un *focus group* validó los nueve factores críticos de éxito y sus componentes. Este instrumento consiste en un cuestionario, el cual se presenta en el Apéndice C. Se observa que cuenta con dos secciones: (a) información de la municipalidad que son nueve preguntas, y permitió conocer la antigüedad, cantidad de empleados y si han implementado o no un Sistema de Gestión de la Calidad, entre otros aspectos; y (b) evaluación de la calidad, a través de 35 enunciados, a los cuales se contestó en una escala del

1 al 5, lo que se conoce como la escala de Likert. La forma en la que estos enunciados se agrupan para los nueve factores críticos de éxito de la calidad se presenta en la Tabla 6.

### **3.5 Análisis e Interpretación de Datos**

Los datos recopilados con las encuestas han sido tabulados y analizados usando el *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, que es un software de análisis estadístico para investigaciones sociales cuantitativas. Las pruebas estadísticas que se le aplicaron a los datos fueron análisis de frecuencia, para obtener la media, la mediana y los valores mínimos y máximos, tanto en cada pregunta como a nivel de cada factor de la calidad. La manera en la cual se agruparon las preguntas en torno a los nueve factores de la calidad se presenta en el Apéndice D.

### **3.6 Validez y Confiabilidad**

Se define a la validez como “la mejor aproximación posible a la verdad que puede tener una proposición, una inferencia o conclusión” (Martínez, 2006, p. 4). Además, la validez es un concepto que evalúa los criterios utilizados en el análisis, garantizando la calidad del contenido o de la información recopilada y analizada (Messick, 1989). En este caso se considera que el instrumento es válido para el logro del objetivo planteado por la experiencia que tuvo Benzaquen (2013, 2014).

Para determinar la confiabilidad de la investigación se utilizó el análisis del Alfa de Cronbach. Este permitió conocer la correlación existente entre las variables, principalmente entre los nueve factores de la calidad, ya que de acuerdo con García-Bellido, González y Jornet (2010) el coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los elementos. Una de las ventajas de este índice es que da la posibilidad de analizar cuánto mejoraría o empeoraría la confiabilidad del estudio si se excluyera cierto ítem.

### 3.7 Resumen

Esta investigación tiene como objetivo identificar cuál es el nivel de calidad que tienen las Municipalidades Provinciales y Distritales del Perú. Lo cual se hará caracterizando los nueve factores de la calidad, mediante una sola medición, lo que le da el carácter transeccional a la investigación.

El instrumento que se ha usado para recopilar los datos es el cuestionario Gestión de la Calidad Total realizado y validado por Benzaquen (2013, 2014). A cada enunciado los sujetos responderán utilizando la escala de Likert, lo que permite que el análisis de la información se haga de manera cuantitativa utilizando el software SPSS. Se realizaron análisis de frecuencia, para conocer los valores medios, los mínimos y máximos, entre otros datos relevantes.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

A lo largo de este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario SGC a una muestra de 91 municipalidades y un análisis de la situación interna del sector, este esquema ha sido denominado por D'Alessio (2013) como AMOFHIT y permite un completo análisis interno. En primer término, se muestran los resultados del Alfa de Cronbach donde se determina la validez de la investigación. Posteriormente se describe el perfil del informante, encontrando que 5% de las municipalidades encuestadas son provinciales y 95% distritales. Además, se conoció que solamente una municipalidad tiene implementado un sistema de gestión de la calidad homologado o reconocido, como es el ISO, lo cual ratifica el alcance descriptivo de esta investigación. Por ello se procede a presentar análisis de frecuencias para cada una de los factores de la calidad.

### 4.1 Test de Validez

En la Tabla 3 se muestran los valores del Alfa de Cronbach para los nueve factores de la calidad. Se observa que siete de ellos tienen valores por encima de 0.6, considerándose entonces que hay confiabilidad en esos resultados (George & Mallery, 2003; García-Bellido, González & Jornet, 2010). En cambio en el caso de *planeamiento de la calidad* y de *círculos de calidad* se obtienen 0.58 y 0.42 respectivamente. A pesar de que para varios autores, estos valores indicarían poca confiabilidad, Nunnally (1967) explicó que esto se puede deber a que la varianza de los datos recopilados para las preguntas que integran estos factores son muy diferentes entre ellas.

### 4.2 Perfil de Informantes

Esta investigación está dirigida a las municipalidades en el Perú, con el objetivo de conocer la percepción que existe de calidad, a través de nueve factores. Para ello se incluyeron en la muestra municipalidades provinciales y distritales, que como se ve en la Figura 6 son el 5% y 95% de los encuestados, respectivamente. Para caracterizar a estas

instituciones se preguntó sobre la cantidad de empleados que poseen, encontrándose que el 42% de las municipalidades encuestadas tienen entre 11 y 50 colaboradores, un 37% entre 51 y 200 trabajadores, mientras que otro 21% tiene 201 o más empleados (Figura 7).

Tabla 3

*Resultados del Alfa de Cronbach*

Factores de calidad	Alfa de Cronbach	Número de preguntas
Alta gerencia – X1	0.82	5
Planeamiento de la calidad – X2	0.58	3
Auditoría y evaluación de la calidad – X3	0.67	3
Control y mejoramiento del proceso - X4	0.89	5
Diseño del producto - X5	0.74	3
Gestión de la calidad del proveedor – X6	0.66	4
Educación y entrenamiento – X7	0.61	4
Círculos de calidad – X8	0.42	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	0.63	4

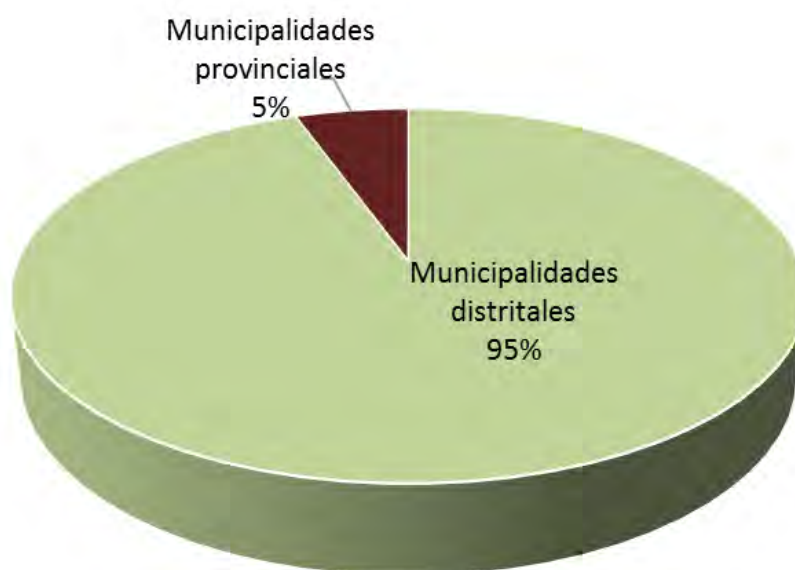


Figura 6. Distribución de las municipalidades, entre provinciales y distritales.

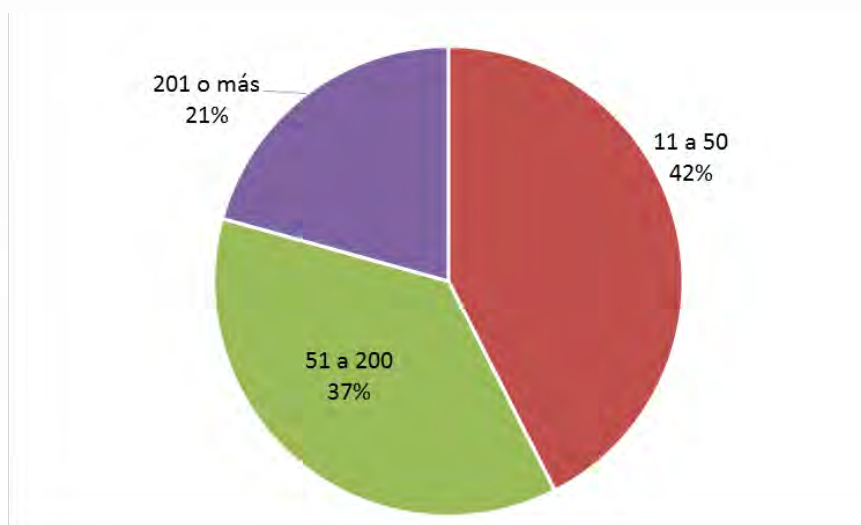


Figura 7. Número de trabajadores en la municipalidad.

Dentro de cada municipalidad se tuvo como objetivo entrevistar a la persona que tuviese el mayor conocimiento posible sobre la implementación de la calidad a nivel organizacional. Es por ello, que como se observa en la Figura 8, se han entrevistado Gerentes de Planeamiento, Alcaldes, Gerentes Municipales y Gerentes Administrativos, principalmente. Así como también se incluyeron a responsables de la imagen institucional, en un 23% de los casos, ya que varias municipalidades tienen como política que este funcionario es el único en capacidad de brindar información sobre la organización a terceras personas.

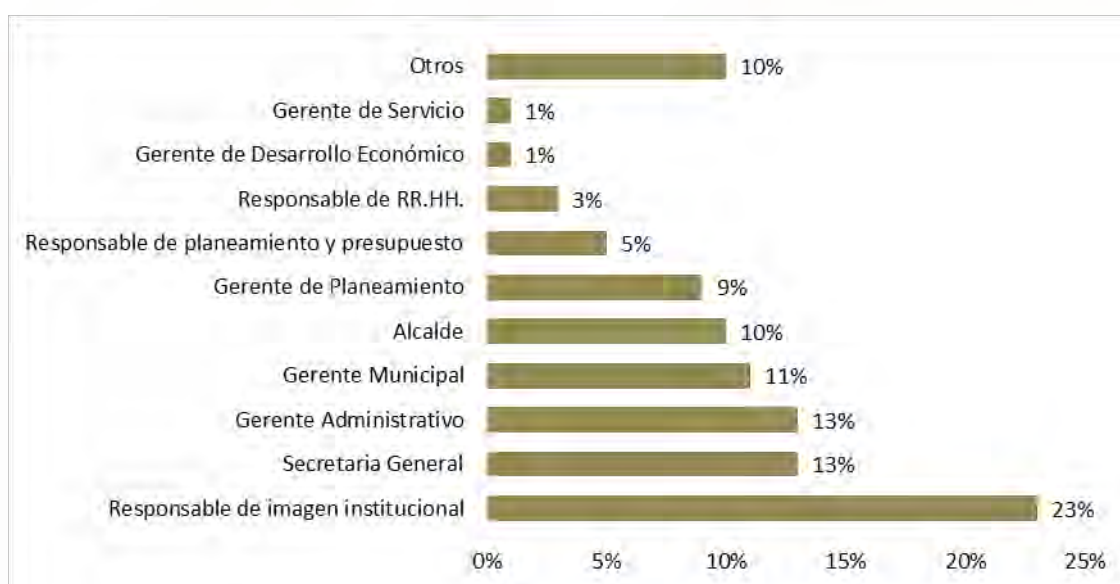


Figura 8. Cargo de la persona encuestada en las municipalidades.

Al preguntarle a los entrevistados si contaban con un Sistema de Gestión de la Calidad, 23 de los 91, lo que equivale al 25% respondió que sí tenían un SGC. Pero al preguntarles cuál era este sistema se obtuvieron las respuestas que se presentan en la Figura 9. Estos resultados indican que sólo en el caso del ISO, los demás no son realmente un SGC, sino que son iniciativas o programas aislados y por lo tanto no pueden ser considerados como respuestas afirmativas para esta investigación. Entonces se tiene que solamente una de las 91 municipalidades incluidas en la muestra tiene un SGC, lo cual equivale al 1% y por lo tanto esta investigación se considera descriptiva y no se pueden realizar comparaciones entre municipalidades con SGC y sin estos sistemas.

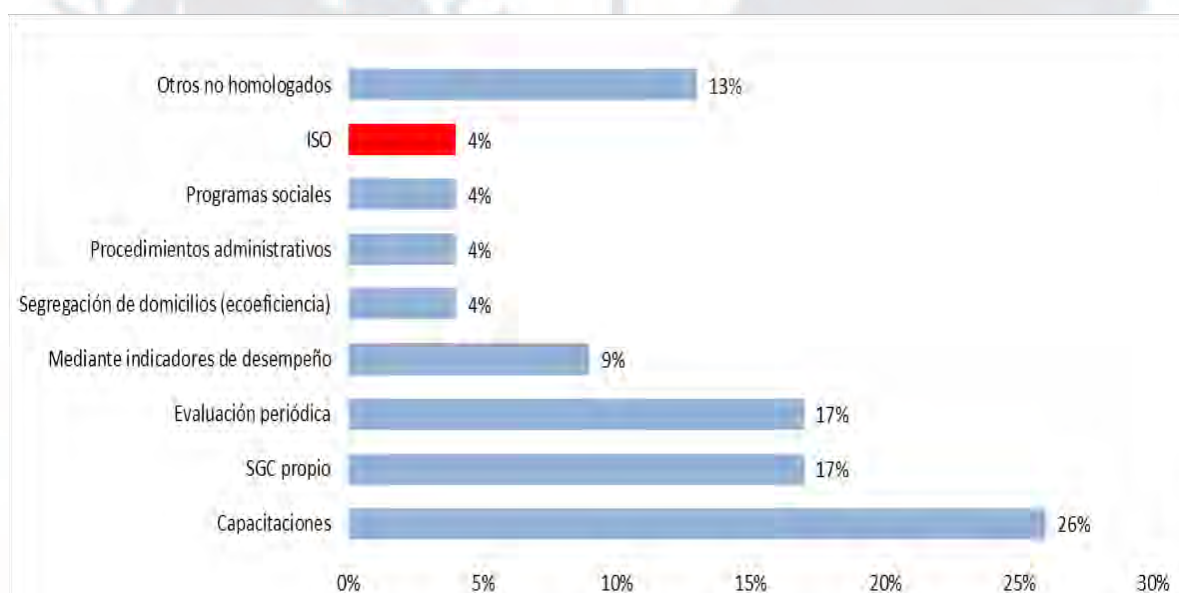


Figura 9. Tipo de sistema de gestión de calidad que poseen las municipalidades.

### 4.3 Análisis de Frecuencia

Se ha desarrollado un análisis pormenorizado de cada factor de la calidad, lo cual ha permitido calcular la media. En la Figura 10 se aprecia que el mayor promedio lo tiene el factor alta gerencia, mientras que el menor se atribuye al factor círculos de calidad. Todos los valores oscilan entre 3.39 y 3.83, en una escala donde 1.00 era lo mínimo y 5.00 lo máximo,

por lo que los resultados indican un desempeño promedio, siendo acorde con el hecho de no implementar sistemas de gestión de la calidad.

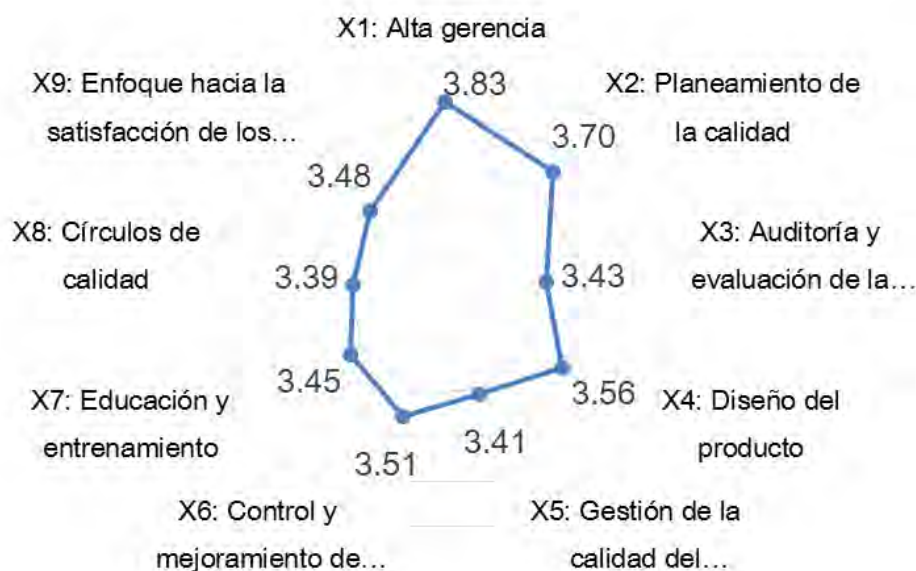


Figura 10. Diagrama de las medias de los factores de la calidad.

**X1: Alta gerencia.** En el análisis detallado de las respuestas asociadas al factor alta gerencia, que se presenta en la Tabla 4, se visualiza como la media es 3.83. Para beneficio de las municipalidades, el mayor valor está en la búsqueda del éxito en el largo plazo, seguido porque se busca la participación de todos los empleados en la gestión de la calidad, asociado probablemente con el cumplimiento de indicadores de desempeño o la participación en diversos programas. Del lado opuesto, se observa el menor promedio en el suministro de los recursos apropiados para elevar la calidad, donde 11 entrevistados asignaron el valor 2.00 que significa en desacuerdo y solamente en tres municipalidades se mostraron totalmente de acuerdo con este hecho.

Al revisar de forma gráfica los resultados correspondientes al factor alta gerencia, que se muestran en la Figura 11, se tiene que hay deficiencias en la asignación de recursos. Pero también en la falta de reuniones frecuentes para tratar temas relacionados con la calidad. Al



mismo tiempo se confirma que la mayor proporción de respuestas favorables está asociada con la búsqueda de éxito en el largo plazo.

Tabla 4

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Alta Gerencia*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X1: Alta gerencia	1	35	41	328	37	13	3.83
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	0	5	9	65	10	2	3.90
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0	11	9	65	3	3	3.68
14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	0	7	6	62	14	2	3.93
21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	0	5	8	71	5	2	3.85
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	1	7	9	65	5	4	3.76

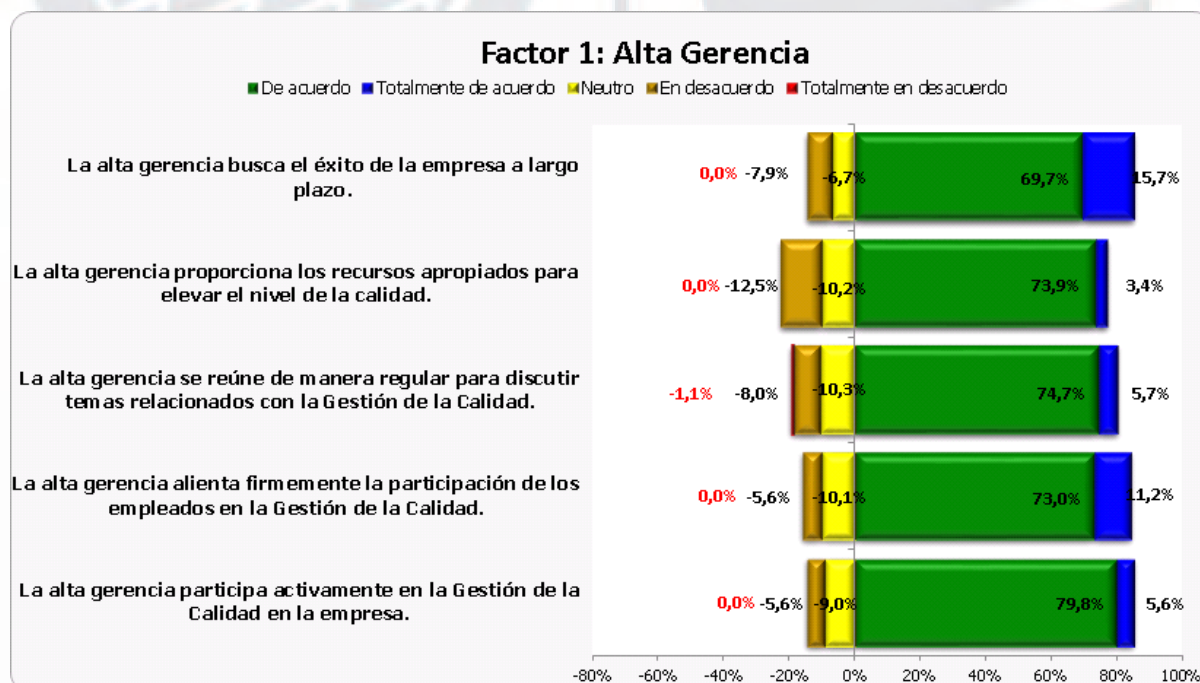


Figura 11. Análisis de frecuencias del factor de calidad alta gerencia.

**X2: Planeamiento de la calidad.** Al revisar la Tabla 5 se ve como el factor planeamiento de la calidad tuvo una media de 3.70, como consecuencia de que no se establecen metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad, así como no en todas las municipalidades se involucra a los empleados para establecer políticas y planes de calidad, en 22 de 91 municipalidades esto no se hace.

Tabla 5

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Planeamiento de la Calidad*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X2: Planeamiento de la calidad	4	24	26	203	7	9	3.70
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3	11	6	68	2	1	3.61
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	1	2	9	74	2	3	3.84
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	0	11	11	61	3	5	3.65

En la Figura 12 al ver el gráfico en barras se confirma que la mayor cantidad de respuestas favorables están en el hecho de que las municipalidades sí prestan atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relativos a la calidad. Pero se falla en el involucramiento de los empleados. Entonces, del factor alta gerencia, se tiene que sí se involucra a los trabajadores en temas de calidad, pero de acuerdo a los resultados de esta figura se sabe que no se incluyen en la parte estratégica, sino que por ende es un involucramiento en aspectos operativos.

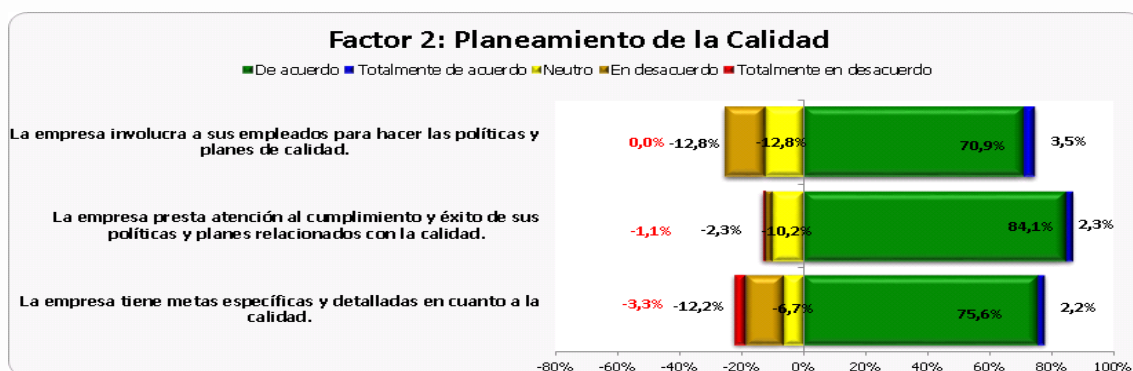


Figura 12. Análisis de frecuencias del factor de calidad planeamiento de la calidad.

**X3: Auditoría y evaluación de la calidad.** La media obtenida en el factor auditoría y evaluación de la calidad es 3.43, lo cual se aprecia en la Tabla 6. Allí mismo se observa como en el aspecto relacionado al uso del *benchmarking* el valor promedio es de 2.71, inferior al de los otros enunciados. En este punto, siete personas indicaron estar en total desacuerdo, 31 en desacuerdo y 27 neutro, mostrando que solamente en 20 de las 91 municipalidades se utiliza la herramienta del *benchmarking* o comparación con las mejores prácticas del mercado. En la Figura 13, además de confirmar esto se ve como el mayor puntaje se da porque las organizaciones utilizan datos objetivos para la toma de decisiones.

Tabla 6

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad	8	45	43	159	7	11	3.43
3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	7	31	27	20	0	6	2.71
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0	3	6	76	4	2	3.91
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	1	11	10	63	3	3	3.64

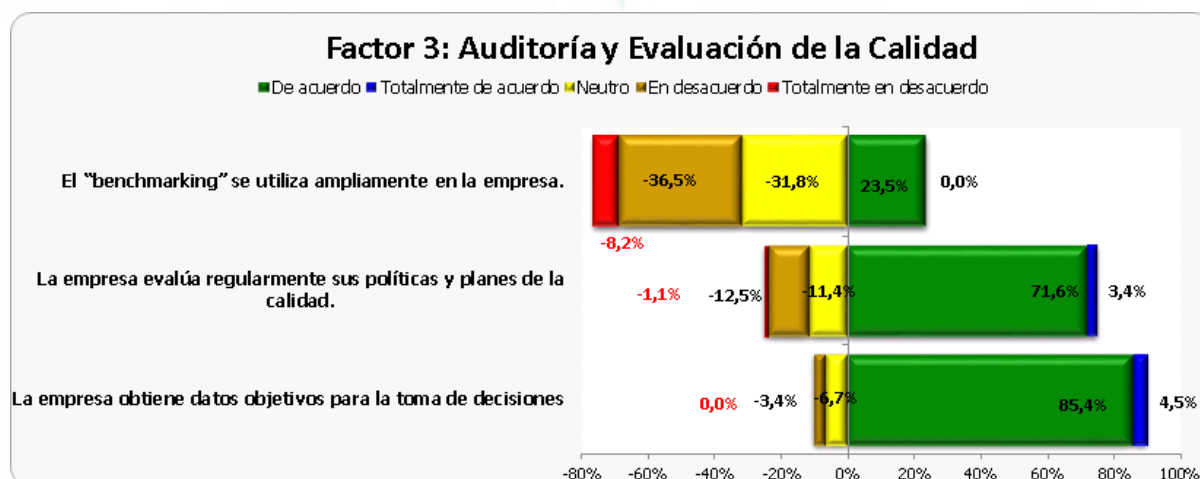


Figura 13. Análisis de frecuencias del factor de calidad auditoría y evaluación de la calidad.

**X4: Diseño del producto.** En el diseño del producto es uno de los factores donde más atención pone las municipalidades encuestadas, luego de la alta gerencia y el planeamiento de la calidad. Se ve en la Tabla 7 que la media es 3.56, donde el valor más bajo está en la existencia de un método para desarrollar los nuevos productos, elemento en el que se obtuvo 3.31. Entonces se tiene que las municipalidades invierten en el desarrollo de los productos que ofrecen a las comunidades y toman en consideración sus requerimientos, pero carecen de un proceso estructurado para llegar a un diseño.

Tabla 7

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Diseño del Producto*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X4: Diseño del producto	5	35	32	174	6	21	3.56
31 La empresa invierte en el diseño del producto.	1	12	9	61	3	5	3.62
32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	0	7	9	65	2	8	3.75
35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	4	16	14	48	1	8	3.31

Con los datos que se presentan en la Figura 14 se ratifica la importancia que se le da a incorporar los requerimientos de los clientes, que en este caso son los ciudadanos al momento de desarrollar los productos. El riesgo es que al no hacerlo de una manera ordenada o estandarizada se corre el riesgo de que los servicios que se diseñen no llenen las expectativas de la población.

**X5: Gestión de la calidad del proveedor.** El valor promedio que obtuvieron las municipalidades en el factor gestión de la calidad del proveedor es 3.41, lo cual es medio si se considera que el máximo es 5, a pesar de que la mayoría de las respuestas se concentraron en 4, siendo esta la mediana (ver Tabla 8). El enunciado con menor puntaje es el que se

relaciona con el establecimiento de relaciones de cooperación a largo plazo con los proveedores.

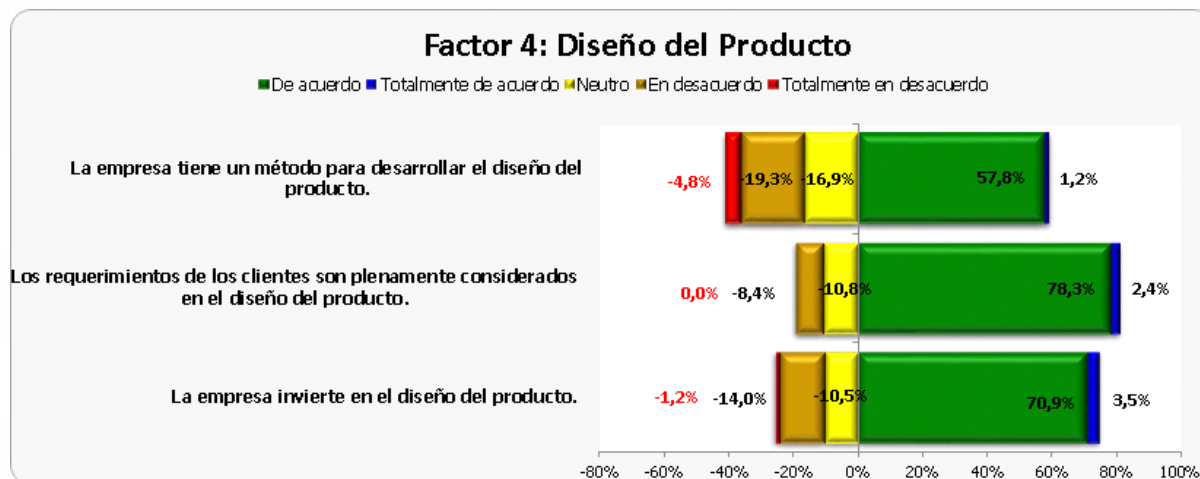


Figura 14. Análisis de frecuencias del factor de calidad diseño del producto.

Tabla 8

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Gestión de la Calidad del Proveedor*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor	10	63	50	210	7	24	3.41
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	1	15	10	59	2	4	3.53
13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	5	28	15	34	1	8	2.98
15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0	1	15	71	2	2	3.83
34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4	19	10	46	2	10	3.28

Al revisar la Figura 15 se ve como además de la debilidad antes mencionada, la realización de auditorías o evaluaciones a los proveedores no es frecuente, lo cual se contradice con las valuaciones que se deben hacer en todas las obras para medir los avances.

En cambio, en lo que se relaciona con la calidad de los productos que los proveedores suministran, el 82% indicó que es adecuada, al estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

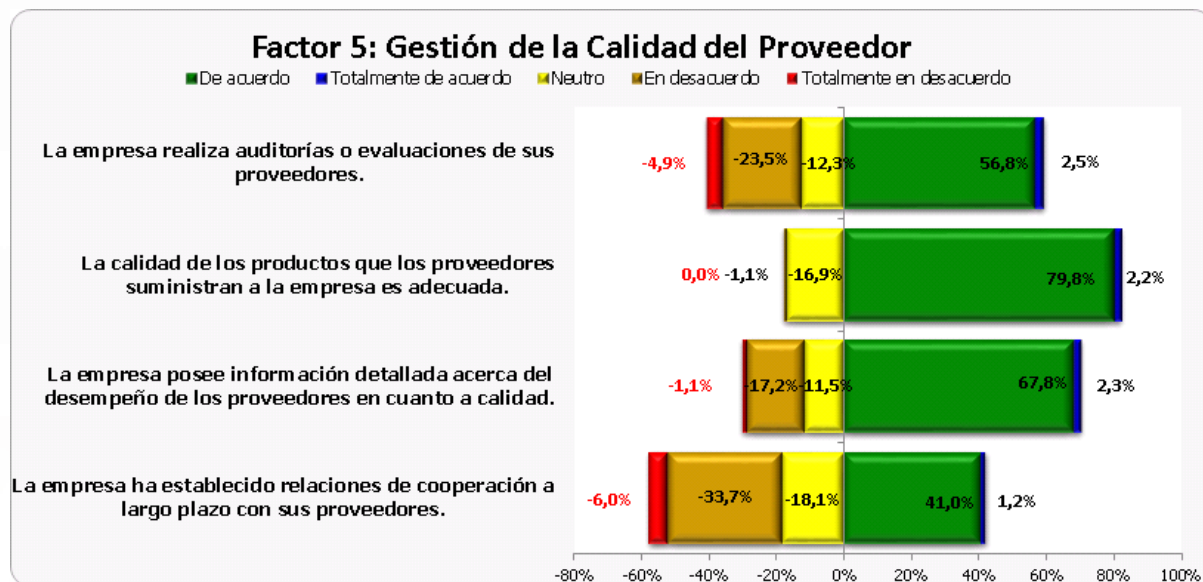


Figura 15. Análisis de frecuencias del factor de calidad gestión de la calidad del proveedor.

**X6: Control y mejoramiento de los procesos.** La media obtenida en este factor es 3.51, lo cual indica un valor promedio, con una mediana de 4.00 como se presenta en la Tabla 9. El elemento con mayor promedio es el que señala que el proceso operativo de las municipalidades sí satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes, pero debe aclararse que estos plazos han sido fijados por las mismas municipalidades y no por los ciudadanos. A esto le sigue el buen mantenimiento que reciben los equipos operativos de las instituciones, en lo cual el 75.3% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo, como se aprecia en la Figura 16.

Cabe mencionar que aún puede mejorarse la manera en la que están dispuestos u organizados los equipos. Pero el punto donde se requiere de mayor énfasis es en el uso de las siete herramientas de control de la calidad, donde 33.3% de las municipalidades señalaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que se estén implementando apropiadamente (ver Figura 16).

Tabla 9

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Control y Mejoramiento de los Procesos*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X6: Control y mejoramiento de proceso	7	62	79	285	9	13	3.51
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia	2	11	18	56	3	1	3.52
12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	0	15	16	56	1	3	3.49
16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	0	5	13	67	3	3	3.77
20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	0	7	15	66	1	2	3.69
28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo. Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto. Lista de Verificación. Diagrama de Pareto. Histograma. Gráficos de Control. Diagrama de Relaciones).	5	24	17	40	1	4	3.09

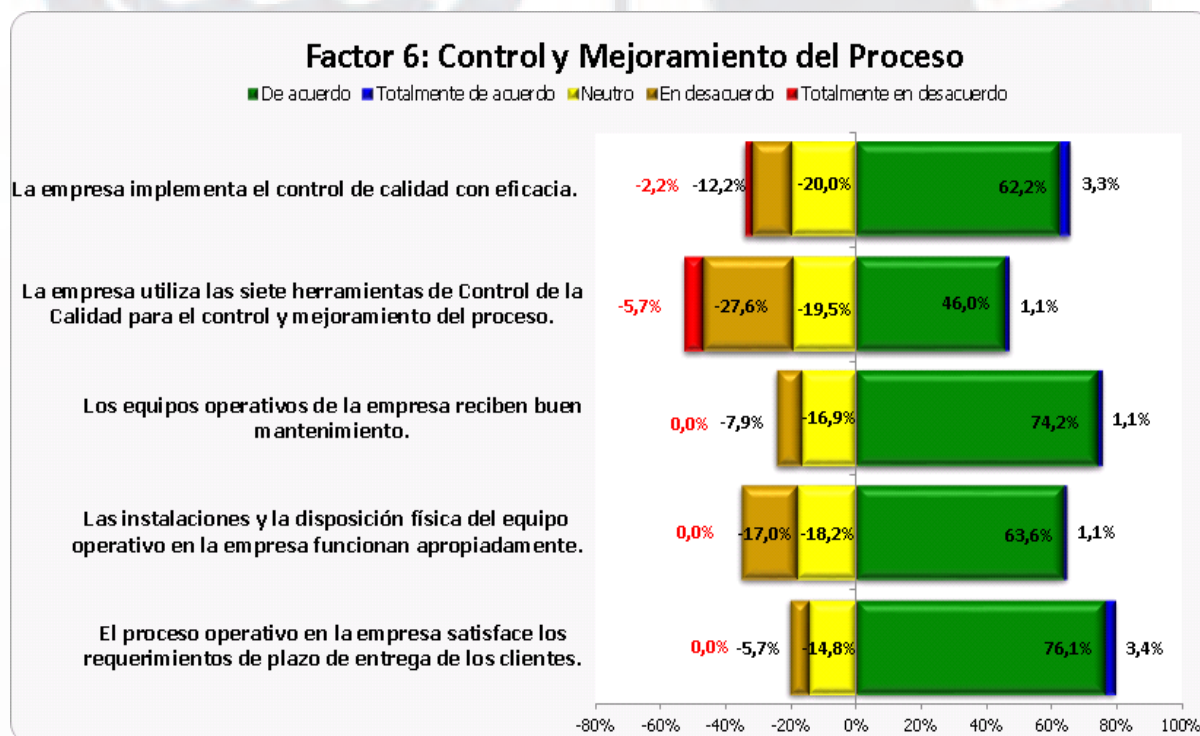


Figura 16. Análisis de frecuencias del factor de calidad control y mejoramiento de los procesos.

**X7: Entrenamiento y educación.** Como se presenta en la Tabla 10, la media del factor entrenamiento y educación es de 3.45, con una mediana de 4.00. Se visualiza como los empleados se encuentran involucrados en las actividades relacionadas con la calidad, a pesar de que en su mayoría no reciben un entrenamiento específico para este tema (ver Figura 17).

Tabla 10

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Entrenamiento y Educación*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X7: Educación y entrenamiento	4	63	66	212	10	9	3.45
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	1	18	14	55	2	1	3.43
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	0	9	15	62	3	2	3.66
18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	2	20	18	46	2	3	3.30
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	1	16	19	49	3	3	3.42

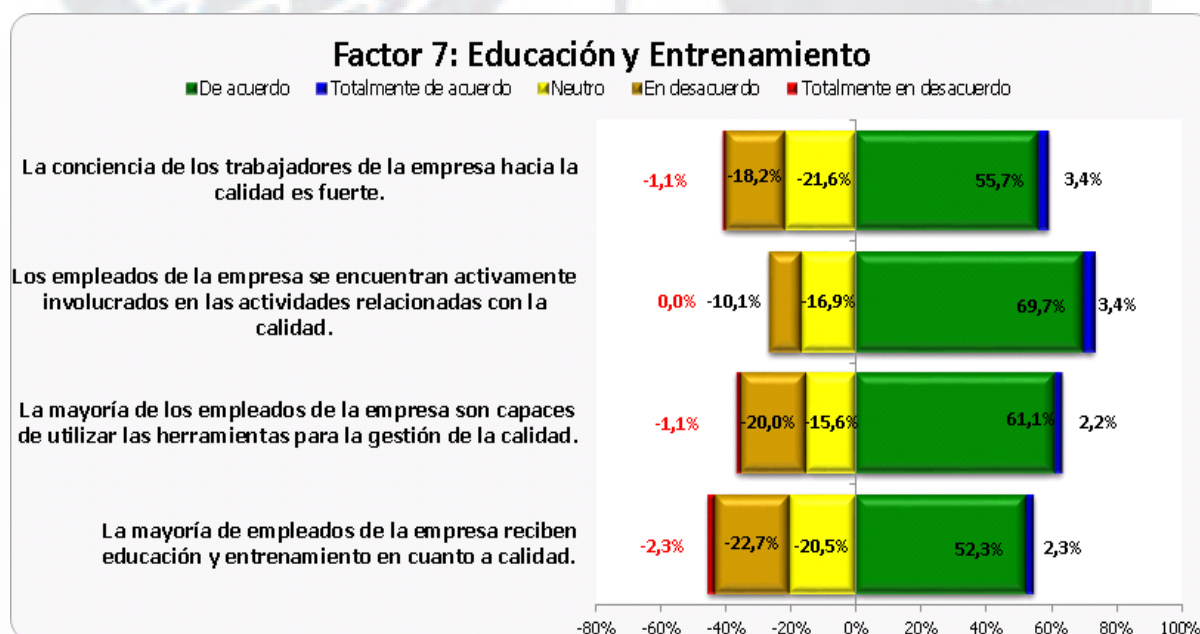


Figura 17. Análisis de frecuencias del factor de calidad entrenamiento y educación.



**X8: Círculos de calidad.** Revisando los datos de la Tabla 11 se observa como el promedio del factor círculos de calidad es uno de los más bajos a nivel de los nueve factores, alcanzando 3.39. La media de todos los enunciados se sitúa entre 3.27 y 3.49, estando el menor asociado a que las empresas no realizan actividades de círculos de calidad, mientras que el mayor se refiere a que las organizaciones sí están capacitadas para realizar círculos de calidad. Con la Figura 18 se visualiza gráficamente como un 26.2% de los encuestados señaló que en sus municipalidades no se realizan actividades de círculos de calidad, al estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado; y este porcentaje aumenta a 44.4% si se le añaden los que indicaron un valor neutro.

Tabla 11

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Círculos de Calidad*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X8: Círculos de calidad	10	67	53	206	7	21	3.39
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2	16	10	58	3	2	3.49
17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	2	17	12	44	2	14	3.35
25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	4	13	15	55	2	2	3.43
26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	2	21	16	49	0	3	3.27

**X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes.** Al revisar los datos de la Tabla 12 se ve que la limitante para obtener un alto puntaje es el hecho de que no se lleva a cabo una encuesta de la satisfacción de los clientes, cada año, incluso en la Figura 19 se observa como un 2.4% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con este elemento. En cambio, los mayores valores están asociados a la evaluación general de los requerimientos de los clientes y al hecho de que el personal de todos los niveles se preocupa por brindar un buen servicio al cliente. No queda claro cómo es posible que sí se consideren los requerimientos de

los clientes, si no se cuenta con información objetiva al respecto, ya que no se lleva a cabo una encuesta o evaluación estandarizada de manera frecuente.

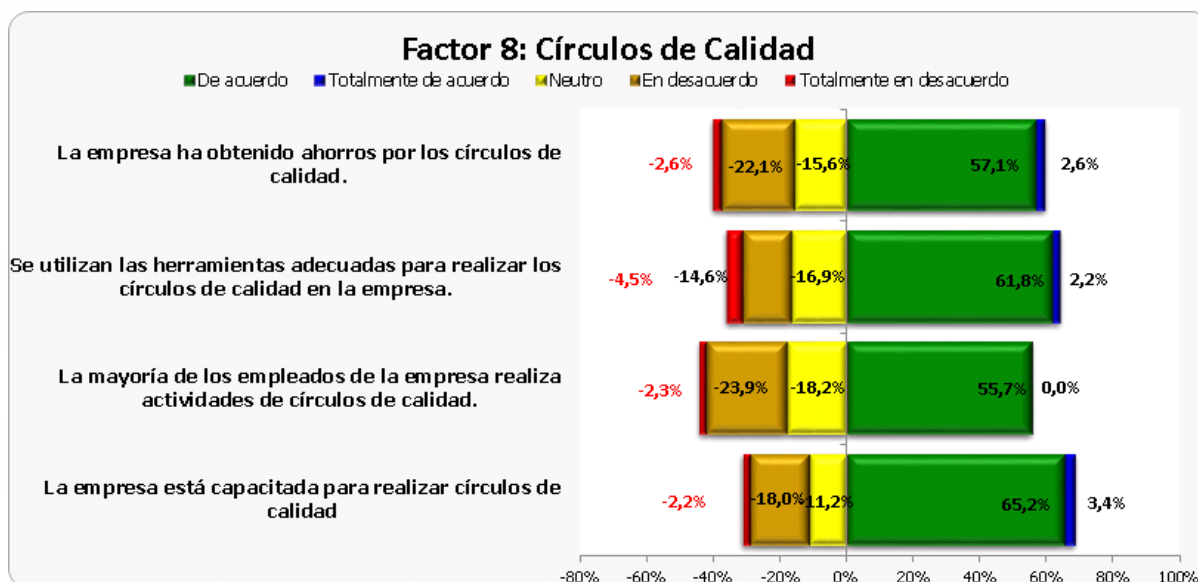


Figura 18. Análisis de frecuencias del factor de calidad círculos de calidad.

Tabla 12

*Respuestas Asociadas al Factor de Calidad Enfoque hacia la Satisfacción de los Clientes*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media
Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes	9	59	44	228	9	15	3.48
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	7	32	13	31	2	6	2.87
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0	7	12	69	2	1	3.73
19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	1	14	12	58	2	4	3.53
24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	1	6	7	70	3	4	3.78

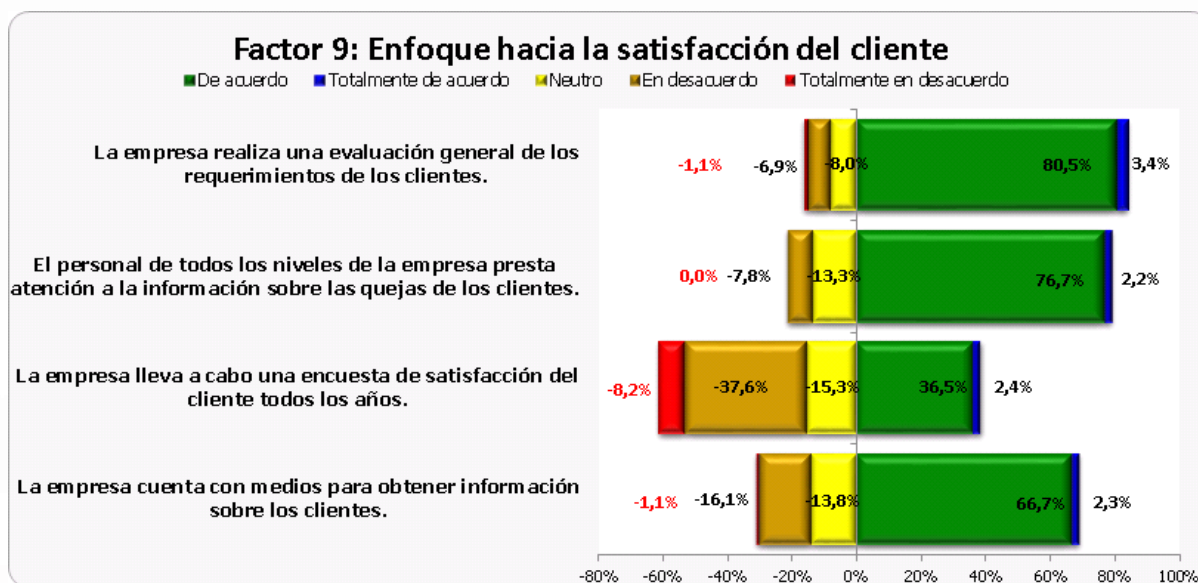


Figura 19. Análisis de frecuencias del factor de calidad enfoque hacia la satisfacción de los clientes.

#### 4.4 Análisis interno (AMOFHIT) de las municipalidades provinciales y distritales en el Perú

El análisis de las Municipalidades Provinciales y Distritales en el Perú se desarrolla analizando lo siguiente: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación. Este esquema ha sido denominado por D'Alessio (2013) como AMOFHIT y permite un completo análisis interno.

**Administración y Gerencia (A).** Existen en el Perú un total de 195 municipalidades provinciales y 1,643 municipalidades distritales, como se presenta en la Tabla 13. Las cuales dentro del marco de la Ley Orgánica de Municipalidades, poseen independencia para planificar, organizarse y estructurar las funciones de su personal; gozando de autonomía para establecer sus políticas administrativas.

El liderazgo dentro de las municipalidades lo ejerce el Alcalde, quien es escogido por votación popular, con elecciones directas cada cuatro años, pudiendo ser reelegidos. En opinión de los investigadores, luego de entrevistar a 91 municipalidades, se encuentra que el principal problema es que no todos los alcaldes cuentan con la formación administrativa requerida para ejercer sus funciones y/o administrar el presupuesto de la municipalidad. Colocando también en los cargos de importancia a personas que no siempre poseen todas las competencias.

Dentro de las funciones del alcalde destacan (Municipio al Día, 2015): (a) convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal; (b) ejecutar los acuerdos del concejo municipal; (c) proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos; (c) dirigir la formulación del plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones, para luego dirigir su ejecución; (d) supervisar la formulación del presupuesto municipal y posteriormente su implementación; y (e) defender los derechos de los vecinos, entre otros. Pero los alcaldes son poco accesibles para los ciudadanos, quienes usualmente tienen que hacer colas y esperar para ser atendidos por distintos funcionarios, quienes no pueden dar respuestas inmediatas a sus requerimientos sino que deben pasarlos a sus supervisores, lo que demora el tiempo de resolución.

También se tiene a los regidores, quienes junto con el alcalde integran el Concejo Municipal. Estos funcionarios son elegidos por votación popular cada cuatro años, teniendo como función principal aprobar y hacer el seguimiento de los siguientes instrumentos de gestión (Municipio al Día, 2015): (a) Plan de Desarrollo Municipal Concertado, (b) presupuesto participativo, (c) Plan de Desarrollo Institucional, (d) Plan de Desarrollo Urbano, y (e) Plan de Desarrollo Rural, entre muchos otros.

Tabla 13

*Municipalidades Provinciales y Distritales por Región*

Localidad	Municipalidades	
	Provinciales	Distritales
Total	195	1,643
Amazonas	7	77
Áncash	20	146
Apurímac	7	73
Arequipa	8	101
Ayacucho	11	101
Cajamarca	13	114
Prov. Const. Del Callao	1	5
Cusco	13	95
Huancavelica	7	88
Huánuco	11	66
Ica	5	38
Junín	9	114
La Libertad	12	71
Lambayeque	3	35
Lima	10	161
Loreto	7	44
Madre de Dios	3	8
Moquegua	3	17
Pasco	3	26
Piura	8	56
Puno	13	96
San Martín	10	67
Tacna	4	23
Tumbes	3	10
Ucayali	4	11

*Nota.* Tomado “Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y centros poblados 2014” por INEI, 2014a. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1159/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/index.html)

**Marketing y Ventas (M).** Las municipalidades invierten parte de sus recursos en campañas informativas sobre las obras y proyectos que han desarrollado. Pero pareciera que esto se hace más con el objetivo de resaltar la imagen del alcalde de turno y no de motivar la participación ciudadana. Tampoco se encontró que haya promoción o publicaciones relacionadas con los servicios que brindan a la población, aunque en las grandes

municipalidades, como por ejemplo la de Lima Metropolitana, se han dispuesto varias oficinas para que las personas no tengan que desplazarse largas distancias.

La legislación peruana establece varios canales de comunicación entre las municipalidades y los pobladores, como son las juntas vecinales o el presupuesto participativo. Pero en opinión de los investigadores, luego de visitar a 91 municipalidades, consideran que estas estrategias no son efectivas. Siendo esta la razón por la que los gobiernos provinciales y distritales deben recurrir a medios de comunicación masiva para comunicar lo que desarrollan. Dejando de lado un contacto que permita difundir los planes de largo plazo o las estrategias. Es muy común escuchar a la población quejarse dentro de las entidades municipales, demandando mayor agilidad en los servicios o tiempos de espera más corto. A lo cual se le suma el hecho de que en algunas de estas instituciones, se enfatiza que no en todas, el trato al ciudadano es poco amable y descortés.

A continuación se presenta un listado de los servicios que corresponden a las municipalidades, aun cuando se sabe que en muchas ocasiones no son prestados con la eficacia o eficiencia requerida por la población. Tal es el caso de la recolección de basura en Comas, la cual inunda las calles y si bien es una muestra de la falta de cooperación y de respeto a las normas por parte de los vecinos también evidencia la incapacidad de las autoridades para su recolección y tratamiento (Comas invadida de basura: Alcalde electo dice tener un plan, 2014). Además hay deficiencias evidentes en lo que respecta a la seguridad ciudadana y se manifiesta en los asaltos comunes en distintos distritos del Perú. Los servicios que las municipalidades están supuestas prestar son (Municipios al Día, 2014):

- Licencias y registros. Son autorizaciones otorgadas por las municipalidades para conducir alguna actividad económica o de servicios y por ello las personas pagan un tributo que lleva el mismo nombre. De acuerdo con la legislación, cada municipalidad impone la tasa que corresponde a la apertura de establecimientos,

ya sean industriales, comerciales o de servicios. Pero esta tasa no puede ser mayor a una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

- Registros de funcionamiento, nacimientos, matrimonios y defunciones. El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) es la entidad que a nivel nacional está encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil. Pero la Ley Orgánica del Registro de Identificación y Estado Civil, establece que las municipalidades del país podrán celebrar convenios con la RENIEC a efecto de que las oficinas registrales funcionen en los locales municipales destinados para el registro civil. Es por esto que se considera que las municipalidades realizan el servicio de registro de las personas.
- Agua y desagüe. Los servicios de saneamiento que deben prestar las municipalidades incluyen agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial. Las municipalidades pueden brindar el servicio directamente o a través de entidades prestadoras públicas, privadas o mixtas que deben tener como propósito exclusivo la prestación de Servicios de Saneamiento. En los casos de municipalidades ubicadas en zonas rurales y centros poblados la Municipalidad provincial puede proveer los servicios de saneamiento rural.
- Salubridad y limpieza pública. Las municipalidades deben proveer el servicio de limpieza pública y recojo de basura. Para evitar que la basura contamine el medio ambiente, deben además determinar áreas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y de aprovechamiento industrial de desperdicios. A pesar de la importancia de este servicio público, pocas municipalidades del Perú implementan rellenos sanitarios y menos aún cuentan con plantas de procesamiento de desechos sólidos; así la basura muchas veces se arroja a los ríos o quebradas.

- **Ornato.** Las municipalidades tienen a su cargo la construcción y mantenimiento de plazas, fuentes, parques, jardines, alamedas, y demás lugares públicos que embellecen el aspecto de las ciudades, pueblos, aldeas y comunidades. A pesar de parecer una función secundaria, este tipo de obras contribuyen al orgullo y autoafirmación de la población local, crean espacios públicos para compartir y, además, valorizan las propiedades de quienes viven en el entorno. Tratándose del espacio de todos, será importante que obras significativas de ornato sean concertadas con los ciudadanos y, sobre todo, que se complementen, y no sustituyan, la necesaria inversión en desarrollo local y provisión de necesidades básicas.
- **Suministro eléctrico.** La Ley Orgánica de Municipalidades no especifica que la prestación del servicio eléctrico sea función de las municipalidades, son muchas las promueven proyectos de electrificación. En especial las municipalidades de zonas rurales, donde se carecía de este servicio vital. Lo importante es que esta gestión se haga de forma coordinada con la Dirección General de Electricidad del Ministerio de Energía y Minas. Sin embargo, el Gobierno Regional es competente para formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía.
- **Cementerios.** En el pasado el servicio de cementerios correspondía solamente a las municipalidades, pero hoy existe una legislación que permita a cualquier persona jurídica o natural construir, habilitar, conservar y administrar cementerios y locales funerarios. Entonces, le corresponde a las municipalidades realizar una función de supervisión, controlando su funcionamiento y autorizándolas para operar.



- Seguridad Ciudadana. Consiste en garantizar la convivencia pacífica y la erradicación de la violencia, contribuyendo a la prevención de delitos, así como permitir la utilización de las vías y espacios públicos. A nivel nacional hay una instancia que depende de la Presidencia de la República, el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), que se encarga de coordinar los sistemas regionales, provinciales y distritales de seguridad ciudadana. Corresponde a cada municipalidad, en conjunto con la CONASEC elaborar sus planes, programas, proyectos y directivas, así como ejecutarlas, supervisarlas y evaluarlas. A nivel local el comité de seguridad es presidido por el alcalde o su representante y cuentan con la participación de un representante de la Policía Nacional y de las juntas vecinales; mientras que en las zonas rurales es esencial que también participen las rondas campesinas.
- Transporte Público. El tránsito, circulación y transporte público constituyen un servicio en el que confluyen distintos actores y donde la municipalidad juega un rol preponderante, atendiendo esencialmente a la necesidad de la ciudadanía por contar con servicios de calidad. El grado de atención varía de acuerdo a las características de cada municipio. La acción municipal y del estado en general en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.
- Mercados y Camales. Más allá de las funciones regulatorias y de fiscalización municipal, los gobiernos locales, tanto provinciales como distritales, deben articular el servicio de mercados y camales a las necesidades de abastecimiento de la población, logrando la cobertura necesaria y garantizando que los alimentos lleguen a todas las comunidades de su zona de influencia.

**Operaciones, logística e infraestructura (O).** Todas las municipalidades están obligadas a presentar anualmente un presupuesto operativo, el cual debe ser acorde a las actividades que ejecutan. En este presupuesto también se incluye la adquisición de equipos, ya que es común que estas entidades cuenten con vehículos para el patrullaje pero también para la inspección de maquinarias, así como también tienen maquinarias para la ejecución de obras públicas. Mientras que deben contar con espacios para estos equipos e infraestructura de oficinas y atención al público. La cual, de acuerdo a lo observado por los investigadores, se encuentra generalmente en buenas condiciones, mostrando inversiones recientes de expansión o de renovación, creadas en su mayoría con espacios amplios para atender a la población.

En el Perú, el 69.5% de las municipalidades tiene algún tipo de maquinaria pesada operativa para la ejecución de obras de infraestructura y saneamiento ambiental en los distritos. El departamento que concentra el mayor número de maquinaria pesada es Cusco con 594 equipos. Mientras que a nivel provincial, luego de la provincia de Lima, el mayor número de maquinaria pesada se encuentra en la provincia de Arequipa con 138 equipos. En general, durante los últimos cinco años, a nivel nacional, las municipalidades han incrementado la cantidad de equipos operativos, como se presenta en la Figura 20.

En cuanto a los vehículos que poseen las municipalidades, en la Figura 21 se visualiza como entre el año 2009 y el 2013 la cantidad de motocicletas creció 94.8%, las camionetas y autos se incrementaron en 42.7% y los volquetes en 26.2% (INEI, 2014b). La ubicación de estos vehículos está directamente relacionada con los ingresos de cada municipalidad y no con la cantidad de habitantes, lo que hace que los servicios que prestan no pueden ser iguales.

**Finanzas y Contabilidad (F).** De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2004), los ingresos municipales se sustentan en: (a) los impuestos municipales, (b) las contribuciones y las tasas que determinen los Concejos Municipales mediante Ordenanzas,

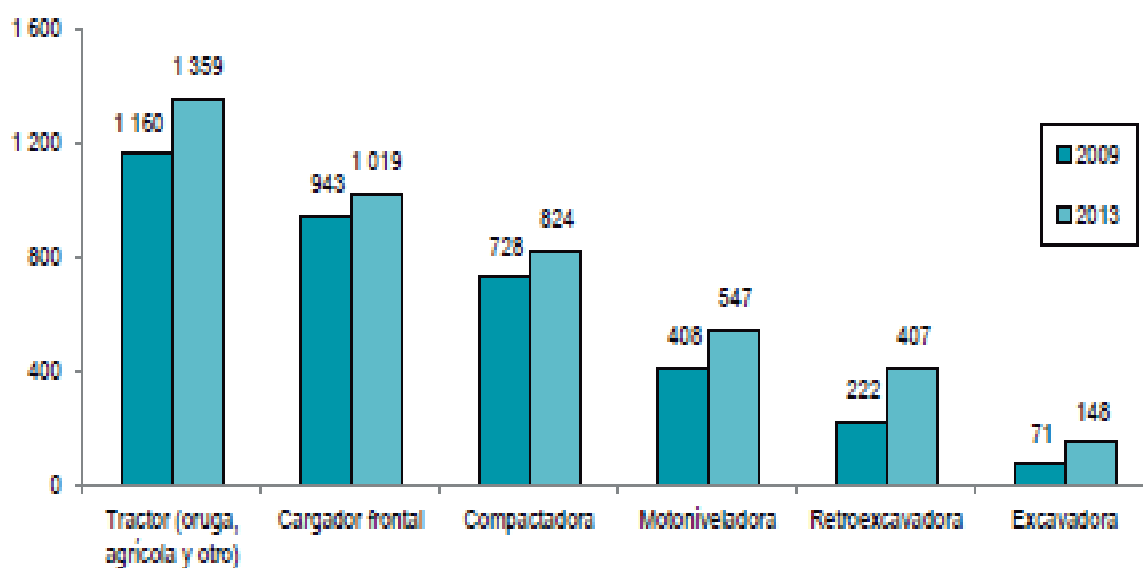
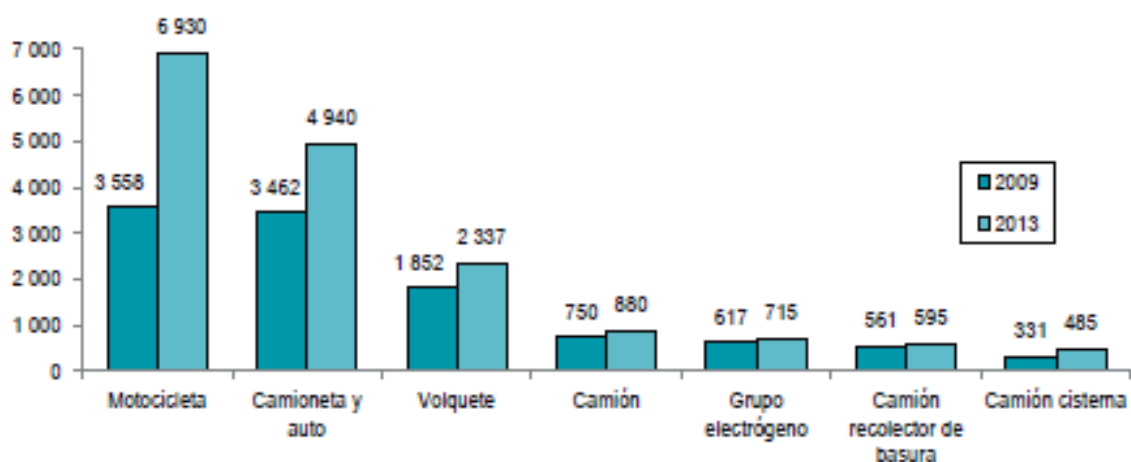


Figura 20. Maquinaria operativa disponible en las municipalidades, 2009 y 2013. Tomado de “Registro nacional de municipalidades 2013” por INEI, 2014b, p.16. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf)

(c) los impuestos nacionales creados a favor de las Municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN, (d) participación de la recaudación de tributos a favor de las municipalidades, y (e) otros ingresos que perciban las municipalidades. Entre el año 2005 y el 2012 el presupuesto manejado por los gobiernos regionales aumentó en 143%, pero lamentablemente las transferencias no estuvieron acompañadas de los recursos, las capacidades y los controles necesarios para lograr que el gasto fuese de calidad, respondiendo a las distintas realidades provinciales y distritales (PNUD, 2014).

Dentro de los impuestos municipales se conocen los de administración distrital y los de administración provincial. Los que corresponden a la administración distrital son (MEF, 2004): (a) impuesto predial, (b) impuesto a los juegos, como los bingos y rifas, entre otros; (c) impuesto de alcabala, (d) impuesto a los espectáculos públicos no deportivos. Mientras que la administración provincial cobra los siguientes impuestos (MEF, 2004): (a) impuesto al patrimonio vehicular, (b) impuesto a las apuestas, y (c) impuesto a los juegos,

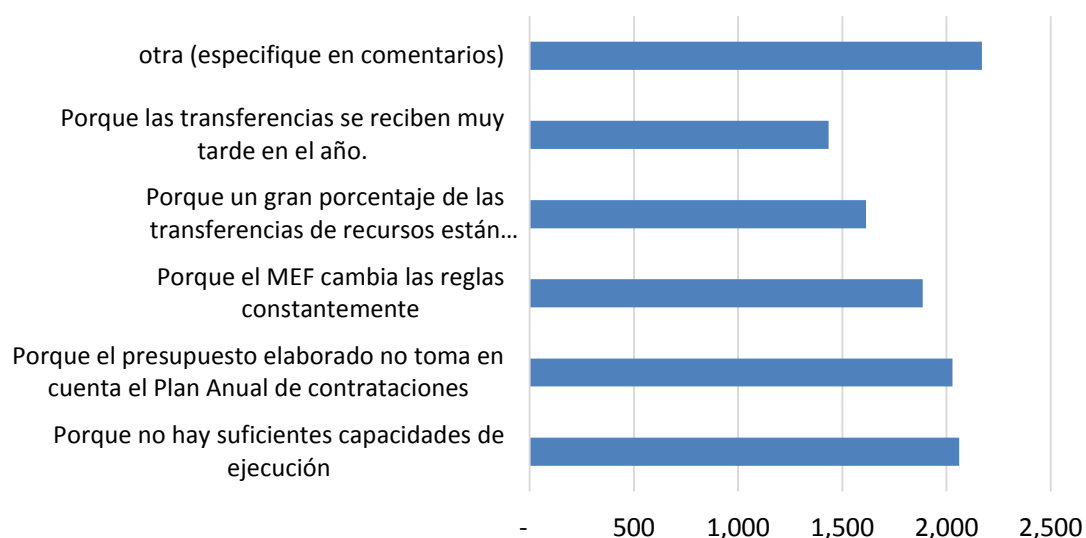


*Figura 21.* Vehículos y equipos disponible en las municipalidades, 2009 y 2013. Tomado de “Registro nacional de municipalidades 2013” por INEI, 2014b, p.16. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1145/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1145/libro.pdf)

específicamente de loterías.

Además del monto de presupuesto que se le asigna a una municipalidad y que corresponden a sus ingresos, está el porcentaje de avance de ejecución presupuestaria. Este indicador representa el porcentaje que se ejecutó o se gastó. Durante el año 2012 el grado de ejecución presupuestaria fue del 78.9% para los gobiernos regionales y 67.2% para los gobiernos locales, mientras que el sector público en su totalidad alcanzó una ejecución presupuestaria del 73% (Congreso de la República, 2013). En la Figura 22 se presentan las posibles razones por las que no se alcanza el 100% de ejecución presupuestaria en las municipalidades, donde la principal es la falta de capacidades y la carencia de coordinación con el Plan Anual de Contrataciones.

Los investigadores, luego de haber realizado 91 entrevistas, llegan a inferir que las municipalidades se esfuerzan por lograr altos porcentajes de ejecución presupuestaria, pero que la escogencia de las obras a realizar no es siempre la más beneficiosa para la población.

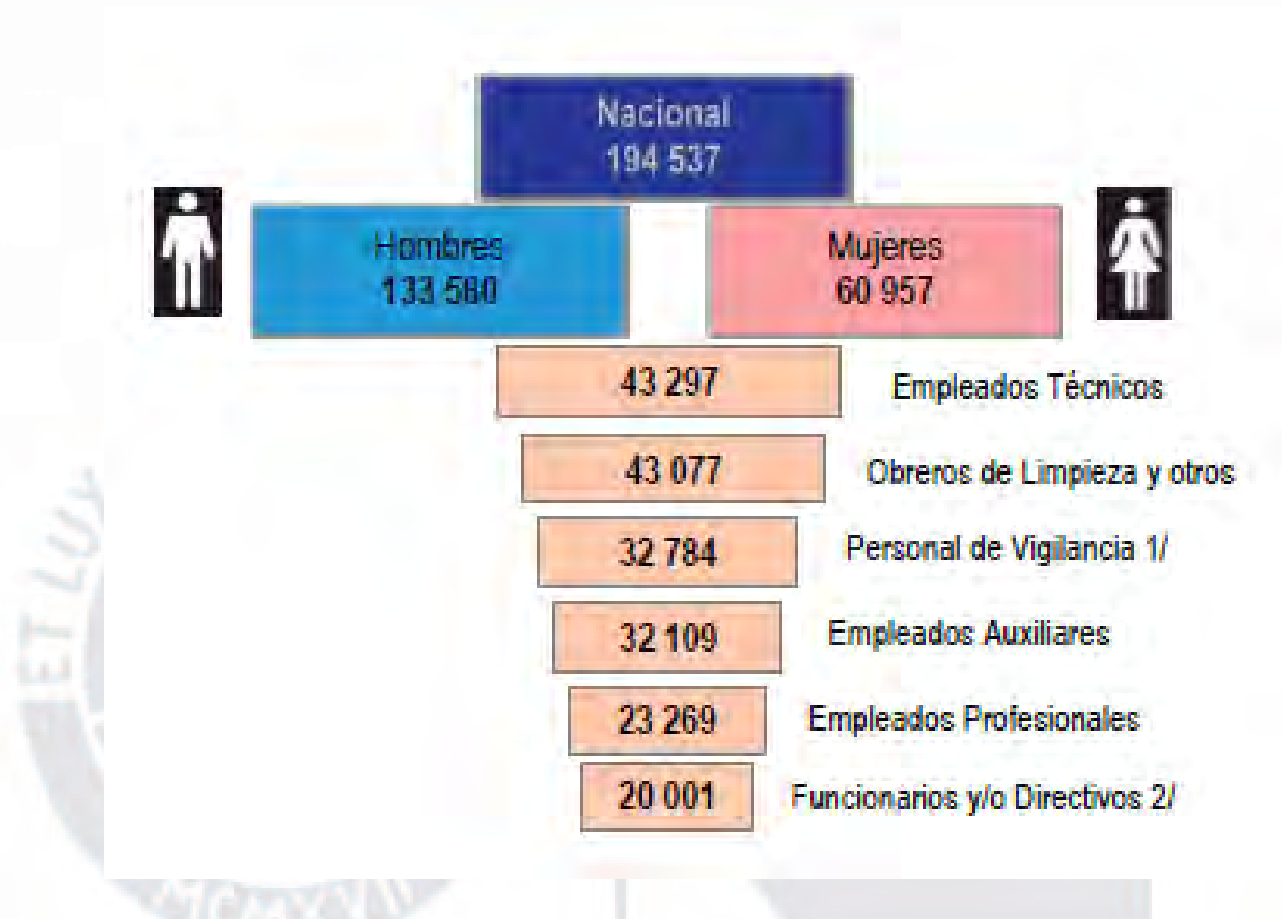


*Figura 22.* Razones para que no se ejecute todo el presupuesto en las municipalidades. Tomado de ¿Por qué no se ejecuta el 100% del presupuesto en una municipalidad? Por Municipio al Día, 2014a. Recuperado de [http://www.municipioaldia.com/fp\\_ap\\_encuestas\\_fase\\_enc\\_encid\\_66.html](http://www.municipioaldia.com/fp_ap_encuestas_fase_enc_encid_66.html)

Se llega a asumir esto porque en varias municipalidades los pobladores se quejaban de que ellos no se estaban beneficiando con los servicios de las municipalidades ni de sus obras. Esto probablemente se debe a que previo a definir lo que se hará en cierto pedido no se generan datos objetivos sobre las diversas necesidades y requerimientos de la población, que finalmente son los clientes.

**Recursos Humanos (H).** En la Ley Orgánica de Municipalidades se establecen las funciones del Alcalde, así como el hecho de que su remuneración debe ser fijada en función de la capacidad económica que tenga cada gobierno local, luego de haber revisado que el presupuesto lo permita. Además se señala el procedimiento que tiene que seguirse en caso el cargo quede en vacancia y cómo se hace para sustituir al Alcalde. En cuanto a los otros empleados de las municipalidades, es poder de cada entidad determinar qué cantidad de personal requieren y con cuáles competencias, teniendo la libertad de contratación, aunque deben responder a la Contraloría en caso de que alguna persona no cumpla con el perfil

requerido para el cargo. A nivel nacional, en el año 2013 las municipalidades tenían un total de 194,537 empleados, distribuidos por tipo de cargos como se presenta en la Figura 23.

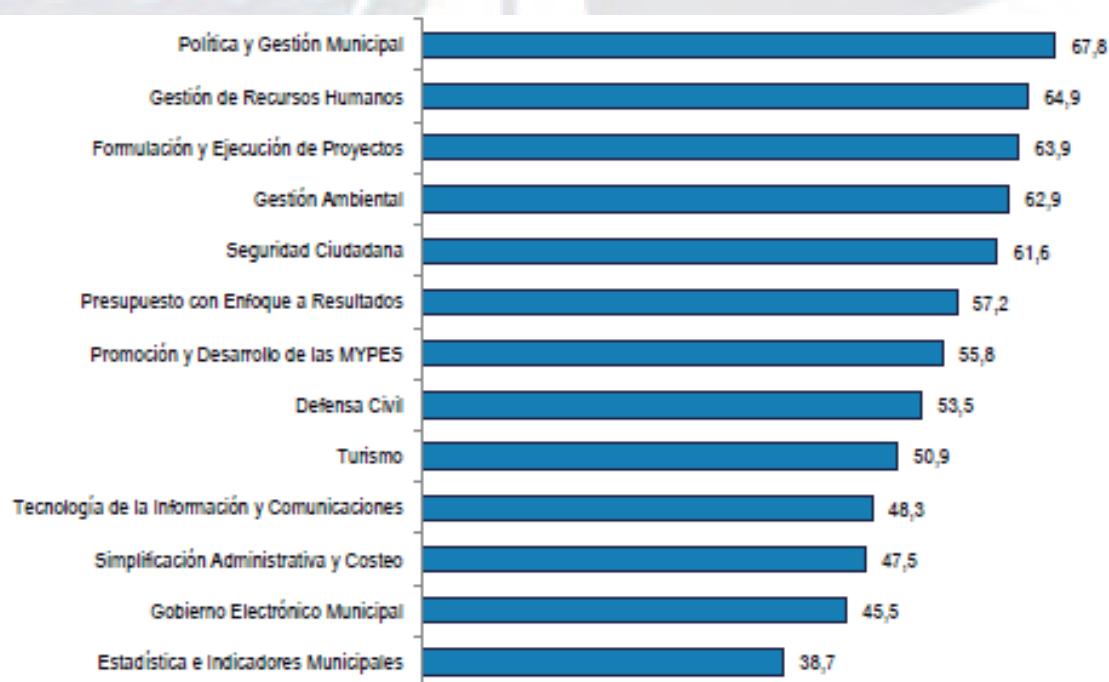


*Figura 23.* Personal de las municipalidades al año 2013. Tomado de “Registro nacional de municipalidades 2013” por INEI, 2014b, p.13. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf)

Como se mencionó anteriormente, cada municipalidad tiene libertad para la selección y contratación de su personal, lo cual quedó demostrado en la Municipalidad Provincial de Lima, cuando entre el 2011 y el 2013 la cantidad de trabajadores se incrementó en un 60%. La gestión de Luis Castañeda Lossio dejó la administración con 4,050 trabajadores, los cuales en dos años se incrementaron a 6,502. Lamentablemente, la cantidad de personal no siempre significa un mejor servicio para la comunidad, ya que en el caso de Lima la ausencia de obras ha sido una queja constante mientras que el gasto corriente por concepto de personal en el

área de Desarrollo Urbano aumentó, porque la cantidad de empleados subió de 174 a 231 trabajadores. Resultan alarmantes los incrementos en la Subgerencia de Cultura, donde se pasó de 42 personas a 171; y la de Deportes y Recreación, donde el aumento fue de 12 trabajadores a 224.

Este personal presenta distintas necesidades de capacitación, como se muestra en la Figura 24. Debe mencionarse que no todo el personal tiene las competencias requeridas para desarrollar sus funciones y es por ello que se dan malos tratos a los ciudadanos e incluso impacta en ineficiencia y atrasos en la atención al público. En opinión de los investigadores, es necesario que las capacitaciones no se enfoquen solamente en aspectos técnicos sino que además se cubran temas de servicio al cliente, relaciones interpersonales y por supuesto Gestión de la Calidad Total (GCT).



*Figura 24.* Necesidades de capacitación del personal de las municipalidades, expresado en porcentajes. Tomado de “Registro nacional de municipalidades 2013” por INEI, 2014b, p.15. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1145/libro.pdf)

*Sistemas de Información y Comunicación (I)*. De acuerdo con el Artículo 10 de la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Para lograrlo es necesario que establezcan una comunicación tanto con el gobierno regional como con el gobierno central, y al mismo tiempo con las comunidades. Todo esto con el fin de promover la competitividad local y mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

Además en el Artículo 10 se indica que las municipalidades están en la obligación de mantener una comunicación permanente con las organizaciones y los vecinos. Solamente de esta forma se identificarán los problemas existentes, se propondrán y se implementarán las soluciones. Sin embargo esto no se manifiesta en la realidad, donde una vez que los alcaldes son electos no vuelven a visitar la mayoría de las localidades. Del lado de los ciudadanos hay un desconocimiento generalizado sobre los mecanismos de comunicación. Esto se evidencia en que menos de la mitad de las municipalidades cuenta con un presupuesto participativo actualizado. También se encontró que la Asociación de Municipalidades del Perú se encuentra desarrollando talleres para promover la comunicación entre las distintas municipalidades del país con sus comunidades y vecinos, para que logren comunicar efectivamente sus logros, reconociendo la falencia actual (Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE], 2014). Pero es la opinión de los investigadores, que dicha comunicación no se ha dado y aunque es responsabilidad de las autoridades ediles el promoverla, también los ciudadanos son responsables, ya que no llevan a las municipalidades sus requerimientos y necesidades, mostrando incluso falta de organización, que les permita lograr representatividad, o muy baja participación dentro de los entes que se han creado, como son las juntas vecinales.

Actualmente el Internet constituye una herramienta para promover la comunicación, por lo que en la Tabla 14 se muestra la cantidad de municipalidades que tienen acceso. Se



encontró que el monto total equivale al 77% de este tipo de entidades, lo cual parece bajo ya que debería cubrir la totalidad. Además de que hay gran disparidad entre los departamentos (INEI, 2014c).

Tabla 14

*Municipalidades que Tienen Acceso a Internet, 2004 a 2013*

Departamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	322	489	579	793	1,069	1,234	1,246	1,271	1,356	1,415
Amazonas	5	16	10	12	20	27	29	31	35	45
Áncash	23	26	34	50	94	109	112	116	117	121
Apurímac	8	17	33	41	36	38	32	30	35	39
Arequipa	22	35	42	52	64	76	73	83	88	91
Ayacucho	8	32	45	58	70	82	64	70	74	80
Cajamarca	16	24	25	34	61	78	76	77	85	86
Callao	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Cusco	16	21	30	49	75	83	85	89	98	100
Huancavelica	7	14	15	25	42	52	61	62	65	68
Huánuco	7	10	14	23	30	40	36	38	42	52
Ica	7	12	21	35	36	38	37	39	39	41
Junín	21	36	34	43	66	80	93	78	87	94
La Libertad	16	26	28	42	55	62	66	67	69	68
Lambayeque	11	23	23	31	36	36	35	35	36	36
Lima	61	70	73	89	111	117	119	122	131	127
Loreto	12	14	23	37	46	47	48	48	48	50
Madre de Dios	-	1	2	6	8	8	10	9	10	11
Moquegua	5	7	9	15	18	18	18	17	18	19
Pasco	9	10	9	12	22	25	27	26	29	29
Piura	24	32	33	42	49	55	57	59	64	63
Puno	11	16	25	29	40	60	54	56	65	74
San Martín	13	16	20	29	39	49	58	59	60	60
Tacna	7	11	10	16	21	24	24	26	27	27
Tumbes	4	8	7	6	10	10	11	13	13	13
Ucayali	3	6	8	11	14	14	15	15	15	15

*Nota.* Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación” por INEI, 2014c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

***Tecnología e Investigación (T).*** El uso de la tecnología al interior de las municipalidades se da principalmente con la atención en línea, la publicación de información

y el procesamiento de documentos de manera electrónica. Para lograr cualquiera de estos puntos se requiere contar con computadoras, como herramienta tecnológica, por lo que en la Tabla 15 se presenta este dato por departamento. Donde se ha encontrado que el 22.5% de las computadoras están concentradas en Lima, seguido por Arequipa con 5.3% y Cajamarca con 5.2%. Caso contrario es el de Madre de Dios con apenas 0.4% y Tumbes que posee el 0.8% de las computadoras que hay en los municipios del Perú. Sin embargo, en el Perú no es

Tabla 15

*Número de Computadores que Poseen las Municipalidades*

Departamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	15,997	20,292	25,203	31,596	41,195	46,931	50,332	53,461	64,162	69,309
Amazonas	115	269	295	384	494	562	640	643	810	860
Áncash	713	877	1,056	1,410	2,073	2,541	3,038	3,179	3,200	3,518
Apurímac	239	485	590	647	739	855	979	992	1,067	1,108
Arequipa	854	1,041	1,261	1,507	1,940	2,224	2,614	2,657	3,400	3,663
Ayacucho	474	815	1,037	1,020	1,448	1,555	1,598	1,632	1,674	2,130
Cajamarca	676	943	1,093	1,674	2,122	2,286	2,356	2,510	3,608	3,616
Callao	367	543	662	760	852	1,051	1,139	1,377	1,452	1,601
Cusco	961	1,132	1,589	2,401	3,642	3,914	4,277	4,502	5,723	7,099
Huancavelica	378	531	744	847	1,101	1,297	1,409	1,411	1,551	1,600
Huánuco	302	341	443	596	807	840	928	1,019	1,415	1,396
Ica	307	421	522	669	808	919	941	1,034	1,415	1,500
Junín	948	1,131	1,332	1,552	2,317	2,435	2,396	2,593	3,154	3,738
La Libertad	587	832	944	1,295	1,801	2,094	2,061	2,212	2,794	3,085
Lambayeque	362	394	540	685	938	1,069	1,184	1,208	1,522	1,589
Lima	4,889	6,009	7,066	8,069	9,276	10,538	11,209	12,452	14,604	15,561
Loreto	489	417	609	1,008	1,312	1,338	1,461	1,481	1,841	1,793
Madre de Dios	56	75	95	119	144	197	209	226	325	346
Moquegua	360	411	532	1,068	1,492	1,583	1,514	1,515	1,441	1,510
Pasco	256	271	401	497	819	905	931	1,017	1,211	1,208
Piura	835	1,155	1,541	1,775	2,112	2,612	2,856	2,950	3,598	3,503
Puno	689	827	1,131	1,168	1,753	2,137	2,369	2,452	2,715	2,825
San Martín	348	438	498	676	914	1,089	1,157	1,249	1,603	1,822
Tacna	410	465	616	1,149	1,232	1,647	1,793	1,821	2,384	2,409
Tumbes	124	150	186	207	353	412	402	412	532	583
Ucayali	258	319	420	413	706	831	871	917	1,123	1,246

*Nota.* Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación” por INEI, 2014c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

frecuente que los ciudadanos puedan realizar gestiones municipales en línea, lo cual debe solventarse rápidamente, ya que acudir a las instalaciones de las municipalidades implica gasto de tiempo y de recursos económicos para las personas, además de que traería ahorros para las instituciones.

De acuerdo con los investigadores, muchas municipalidades distritales no perciben todavía la necesidad de brindar servicios e información en línea a sus pobladores, ya que piensan que esto no es considerado como valioso por los habitantes y prefieren invertir en la atención en la oficina.

#### **4.5 Conclusiones**

En el Capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación, luego de haber analizado las frecuencias de los datos recopilados en las 35 preguntas, así como en los nueve factores y el análisis interno del sector. El nivel de calidad es bajo, donde el peor desempeño se encontró en círculos de calidad con un promedio de 3.39, seguido por 3.41 en gestión de la calidad del proveedor y 3.43 en auditoría y evaluación de la calidad. El máximo valor obtenido fue 3.81 en alta gerencia, ya que las municipalidades tienen metas de largo plazo.

A pesar de que la cantidad de equipos y maquinarias se incrementan año tras año, así como la cantidad de personal, las municipalidades no han diseñado sistemas, más allá del presupuesto participar, para conocer los requerimientos y expectativas de los ciudadanos. Es así que resulta prácticamente imposible brindar un servicio de calidad pues en el diseño no se incluye la opinión del cliente. En la actualidad, cuando se cuenta con herramientas de comunicación electrónicas no hay excusas para que aún exista distancia entre los pobladores y su gobierno, independiente del tamaño del distrito o provincia.

La medición de la calidad en el servicio debe hacerse desde el punto de vista de la percepción que los clientes tienen, lo cual no coincide con la manera en la que esta investigación se ha diseñado. Sin embargo, es totalmente válida porque su enfoque es en los

procesos y en el análisis de las variables independientes que son los nueve factores de la calidad. En la medida en que son más las municipalidades que implementan Sistemas de Gestión de Calidad se hace más claro la relevancia que toma la estandarización y la medición del servicio a través de atributos que los clientes valoran.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones Finales

Las conclusiones que aquí se presentan son extensibles a todas las municipalidades provinciales y distritales del Perú, con un grado de error estadístico del 10%. Se encontró que en general, el nivel de calidad de las municipalidades es bajo, con un promedio de 3.53, donde la mediana fue de 4 en la mayoría de las preguntas. A continuación se presentan conclusiones detalladas para cada uno de los factores de la calidad.

**Alta gerencia.** Para beneficio de las municipalidades, el mayor valor está en la búsqueda del éxito en el largo plazo, a pesar de que los períodos de gobierno son de cuatro años. Pero se observan deficiencias en la asignación de recursos para actividades de calidad, a pesar de que se conoce que los municipios tienen buenos índices de ejecución presupuestaria, por lo que se concluye que no se programan inversiones en el área integral de la calidad, sino que se privilegia la inversión en infraestructura o se financia el gasto corriente, como el de personal. Parece contradictorio que la alta gerencia promueve la participación de todos los empleados en temas asociados a la calidad, pero luego no se dan reuniones periódicas. Es probable que esta participación sea en programas, capacitaciones u otras actividades que no necesariamente impliquen un SGC, ya que como se encontró en la investigación hay confusiones en torno a esta definición.

**Planeación de la calidad.** Al interior de las municipalidades sí se presta atención al cumplimiento y éxito de las políticas y planes relativos a la calidad, en cuyo diseño o proposición no han participado los empleados. Al contrastar los resultados del factor alta gerencia con los del planeamiento de la calidad se encontró que sí se involucra a los trabajadores en temas de calidad, pero no para el desarrollo estratégico, como políticas y planes, sino que por ende debe ser para los aspectos operativos de la calidad. La consecuencia será entonces un menor involucramiento o sentido de responsabilidad.

***Auditoría y evaluación de la calidad.*** Se encontró que en la mayoría de las municipalidades utilizan datos objetivos para la toma de decisiones, lo cual no resulta muy congruente con los atrasos que hay en información pública. Para West, Berman y Milakovich (1993) las municipalidades adoptan los sistemas de gestión de la calidad como una forma de obtener eficiencia, pero solamente con información precisa se puede determinar donde se requieren los cambios en los procesos. Además, con los datos objetivos se hace seguimiento al cumplimiento de los niveles de calidad, midiéndose a través de indicadores.

Un aspecto que preocupa dentro del factor auditoría y evaluación de la calidad, es la baja calificación obtenida en la realización del benchmarking, siendo la menor de todos los enunciados de la encuesta. Indicando además que solamente en 20 de las 91 municipalidades se implanta o se utiliza el benchmarking. El problema radica en que la calidad requiere de mejoras continuas, y esta es una excelente herramienta para establecer un horizonte y definir lo que se debe mejorar.

***Diseño del producto.*** De acuerdo con diversos autores, la calidad radica en satisfacer los requerimientos de los clientes (Deming, 1989; D'Alessio, 2012; Colunga, 2014). Pero en el caso de las municipalidades distritales y provinciales del Perú se encontró que a pesar de que sí se consideran los requerimientos de los clientes, no se cuenta con un método estandarizado para el desarrollo de los productos. Es probablemente por ello que en muchas municipalidades se observan deficiencias en la atención, con largos tiempos de espera para ciertos trámites o documentos. Todo esto, probablemente se relaciona con el hecho de que las entidades gubernamentales proveen servicios y no productos, por lo que no les resulta claro cómo implementarlos, además de que el término clientes no está del todo definido para ellas (Swiss, 1992).

***Gestión de la calidad del proveedor.*** En el caso de las municipalidades es difícil establecer relaciones de largo plazo o de cooperación con los proveedores, porque los

procesos de compras públicas que establece la legislación peruana dan prioridad al precio sobre otros factores, especialmente si estos no son fácilmente medibles o expresables en los términos de referencia. Ante este hecho y de acuerdo con lo expresado por Deming (1989), es probable que la gestión de la calidad del proveedor sea un factor que siempre ponga en riesgo el desarrollo de un servicio de calidad de las municipalidades a sus ciudadanos, porque no es posible trabajar de manera cooperativa en todas las ocasiones.

***Control y mejoramiento del proceso.*** Los resultados con relación a este factor permiten concluir que las municipalidades dan un adecuado mantenimiento preventivo a sus equipos, pero que los mismos no siempre están dispuestos u organizados de la manera más eficiente. Pero lo más preocupante es que no es común el uso de las siete herramientas de la calidad, lo que evidencia que no se tiene un control sobre el desarrollo de los procesos. Esto indica que a pesar de que la mayoría de las municipalidades cuentan con indicadores o metas por cumplir, no se da un seguimiento apropiado a los procesos, sino que se están midiendo únicamente los resultados, contrario a lo que establece la calidad total explicada en los 14 principios de Deming.

***Educación y entrenamiento.*** En las organizaciones que proveen servicios, como es el caso de las municipalidades cobra mayor importancia la capacitación del personal, ya que son en los momentos de contacto con los clientes o ciudadanos donde se da la percepción de calidad. Lamentablemente se ha encontrado que los empleados de muchas municipalidades no reciben entrenamiento en temas específicos de calidad, pero a pesar de ello sí se involucran en las actividades, probablemente asociadas a programas puntuales o a la medición de ciertos indicadores de desempeño.

Dado que las municipalidades han incrementado, año tras año, la cantidad de personal que labora en ellas, es indispensable que se brinde capacitación y se forme al recurso

humano. Esta es la única manera de realizar los procesos apropiadamente y con ello satisfacer los requerimientos de los clientes.

**Círculos de calidad.** En este factor es donde se ha obtenido la menor calificación, ya que a pesar de que las organizaciones sí se encuentran en capacidad de implementar los círculos de calidad, esto no se ha realizado todavía. Por lo tanto no hay un involucramiento del personal en los círculos de calidad ni se perciben ahorros asociados a su implementación. Es probable que una de las limitaciones sean las barreras entre departamentos, las cuales según Deming (1989) deben desaparecer. Con estos resultados se confirma que en las municipalidades no se implementan sistemas de gestión de calidad, ya que parte intrínseca de ellos es la existencia de los equipos denominados círculos de calidad. Por el contrario, lo que existen son programas aislados, que buscan medir desempeño en distintas áreas o mejorar algunas capacidades.

**Enfoque hacia la satisfacción del cliente.** Al desarrollar y presentar la revisión de literatura quedó claro que un servicio con calidad es aquel que satisface los requerimientos de los clientes, de allí la importancia de medir este factor. Al respecto, los mayores valores están asociados con la evaluación general de los requerimientos de los clientes y al hecho de que el personal de todos los niveles se preocupa por brindar un buen servicio al cliente. No queda claro cómo es posible que sí se consideren los requerimientos de los clientes, si no se cuenta con información objetiva al respecto, ya que no se lleva a cabo una encuesta o evaluación estandarizada de manera frecuente. Incluso se contradice el hecho de que todo el personal le dé importancia a la atención adecuada a los clientes, pero como se vio anteriormente no se brinda capacitación al respecto, entonces a pesar del deseo de brindar una buena atención es probable que la misma no esté satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

**Análisis Interno (AMOFIHT).** Luego de realizar el análisis interno del sector según el esquema de D'Alessio (2013) en el aspecto administrativo, el liderazgo es ejercido por el



alcalde, quien junto con los regidores es elegido por votación popular cada cuatro años. Entre sus funciones está la formulación de planes de desarrollo, además de garantizar que se presten a las municipalidades los servicios que requieren. Entre los que se incluyen el saneamiento público y la seguridad, aspectos en los cuales muchas municipalidades han demostrado ser incapaces para atender los requerimientos.

En cuanto a la infraestructura, las municipalidades destinan una porción de sus ingresos para la compra de equipos, los cuales se han incrementado en los últimos años. Esto para buscar llegar a más población, mediante la realización de obras civiles o con el patrullaje. Pero el problema es la concentración que se da en pocas municipalidades con recursos. Lo mismo ocurre con las computadoras y el acceso al Internet, siendo quizás la causa por la que no se brindan servicios en línea, lo que agilizaría la atención y reduciría los costos de las municipalidades.

En relación con el recurso humano, se conoció que en el año 2013 las municipalidades empleaban a 194,537 personas, los cuales presentan grandes necesidades de capacitación, en áreas diversas. A pesar de que la cantidad de equipos y maquinarias se incrementan año tras año, así como la cantidad de personal, las municipalidades no han diseñado sistemas, más allá del presupuesto participar, para conocer los requerimientos y expectativas de los ciudadanos. Es así que resulta prácticamente imposible brindar un servicio de calidad pues en el diseño no se incluye la opinión del cliente. En la actualidad, cuando se cuenta con herramientas de comunicación electrónicas no hay excusas para que aún exista distancia entre los pobladores y su gobierno, independiente del tamaño del distrito o provincia.

La medición de la calidad en el servicio debe hacerse desde el punto de vista de la percepción que los clientes tienen, lo cual no coincide con la manera en la que esta investigación se ha diseñado. Sin embargo, es totalmente válida porque su enfoque es en los procesos y en el análisis de las variables independientes que son los nueve factores de la

calidad. En la medida en que son más las municipalidades que implementan Sistemas de Gestión de Calidad se hace más clara la relevancia que toma la estandarización y la medición del servicio a través de atributos que los clientes valoran.

## 5.2 Recomendaciones Finales

A las municipalidades distritales y provinciales del Perú se les recomienda lo siguiente:

1. Continuar estableciendo metas de largo plazo, a pesar de que los períodos de gobierno sean solo de cuatro años y ahora sin reelección inmediata. Hacer esto beneficia directamente a los ciudadanos.
2. Establecer procesos de reclutamiento y selección apropiados, para garantizar que el recurso humano que ingresa año tras año a las municipalidades reúna las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones. A esto se le debe sumar el brindar entrenamiento y capacitación, de manera permanente, obedeciendo a programaciones anuales, con temas técnicos específicos a cada función, pero también con temas de calidad y de servicio al cliente.
3. Por tratarse de entidades de servicio público, es necesario que definan claramente quiénes son sus clientes, es decir los ciudadanos que habitan en sus municipalidades o que demandan servicios de estas instituciones aun cuando geográficamente habiten en otro punto. Una vez que se tiene claro quién es el cliente, entonces tienen que desarrollar métodos estandarizados para conocer sus requerimientos, como sería una encuesta o focus groups. Para posteriormente diseñar sus servicios en función de estos requerimientos, pero siguiendo un proceso ordenado y que pueda ser estandarizado.
4. Una vez que se ha diseñado el servicio, en función de los requerimientos de los ciudadanos, incluyendo los tiempos de espera para cada trámite, entonces será

necesario establecer puntos de control y medición. A lo largo del proceso se pueden implementar las siete herramientas de control, para tener datos objetivos que permitan tomar decisiones oportunas, haciendo cambios o correcciones cuando sea necesario. Además de esto, se hace necesario que se realicen mediciones a nivel de la satisfacción del cliente, a través de una encuesta anual, lo cual retroalimentará el proceso y llevará a aumentar los niveles de calidad.

5. Dado que no todas las municipalidades tienen el mismo nivel de desempeño, se crea la oportunidad de realizar un benchmarking, identificando aquellas que dan un mejor servicio. Incluso pueden ubicarse referentes fuera del Perú. Una vez que se ha identificado al referente, deberán establecerse los puntos de comparación, revisando en qué posición se encuentra la municipalidad en cuestión y en cuál posición el referente. Al identificar la brecha, se podrán establecer planes de acción para mejorar y elevar el nivel de calidad.

### **5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas**

La contribución práctica es el análisis objetivo del nivel de cumplimiento de calidad que tienen hoy en día las municipalidades provinciales y distritales del Perú. Al ser bajo el resultado, es un claro indicativo de que se tienen que crear políticas que lleven a incrementar el nivel de la calidad, pero partiendo de un claro conocimiento de lo que significa la Gestión de la Calidad Total (GCT) y los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), ya que se encontró que en muchas municipalidades se cree que la calidad se logra con iniciativas aisladas, como capacitación, programas o medición de algunos indicadores. Hasta que no se comprenda que la calidad tiene una visión holística, con enfoque en los procesos y no en los resultados, no podrán lograrse los cambios esperados.

A nivel teórico, el principal aporte ha sido el conocimiento sobre la aplicación de la GCT en entidades gubernamentales en el Perú, área donde previamente no se habían desarrollado investigaciones como esta.



## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2013, 25 de septiembre). *Perú necesita al menos 4,000 empresas certificadas en sistemas de gestión*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-peru-necesita-al-menos-4000-empresas-certificadas-sistemas-gestion-429629.aspx#.U4dXiGAU-1s>
- Agus, A., & Mohd, N. (2013). *TQM Total products and product quality performance: Do they go hand in hand?* Recuperado de <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT27%20REVISED%2015-10-2004.htm>
- Anderson, J., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Appiah, F., Amaria, P. & Owusu, E. (2013). Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 472-509.
- Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE]. (2014). *AMPE difunde estrategias de comunicación a municipalidades*. Recuperado de [http://www.ampeperu.gob.pe/p\\_sala\\_prensa/ampe100614-ampe-difunde-estrategias-de-comunicacion-a-municipalidades.aspx#.VIElgnGqJg](http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe100614-ampe-difunde-estrategias-de-comunicacion-a-municipalidades.aspx#.VIElgnGqJg)
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Bergman, B., & Klefjö, B. (2004). *Quality: From customer needs to customer satisfaction*. 2nd edition. Estocolmo, Suecia: Studentlitteratur AB

- Berman, E., & West, J. (1995, enero-febrero). Municipal commitment to total quality management: A survey of recent progress. *Public Administration Review*, 55(1), 57-66.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001, Julio). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brown, S., & Swartz, T. (1989, abril). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, 53(2), 92-98.
- Castillo, C. (2006). *Experiencia Topy Top S.A.* Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/Reconocimientos/experiencias\\_2006/ISO/1\\_Topy\\_Top.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/Reconocimientos/experiencias_2006/ISO/1_Topy_Top.pdf)
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2011). *Semana de la calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cg.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cg.htm)
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cg.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cg.htm)
- Chacón, R. (2010). El sistema de gestión de la calidad a nivel municipal. *Revista del Posgrado de Derecho de la UNAM*, 6(10), 133-151.
- Ciudadanos al Día [CAD]. (2013, 10 de junio). *El Comercio - Solo al 40% de personas satisface la atención de su gobierno regional*. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/noticias/noticias-sobre-ciudadanos-al-dia/item/566-solo-al-40-de-personas-satisface-la-atenci%C3%B3n-de-su-gobierno-regional.html#sthash.JRcs0uai.dpuf>
- Ciudadanos al Día [CAD]. (2014). *Ranking CAD*. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/que-hacemos/realizamos-mediciones-y-analisis/rankincad.html>
- Colunga, C. (1994). *La calidad en el servicio*. México, D.F., México: Panorama.

- Comas invadida de basura: Alcalde electo dice tener un plan. (2014, 17 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/comas-inundada-basura-alcalde-electo-dice-tener-plan-noticia-1779122>
- Congreso de la República. (2013, 2 de enero). *Ránking de ejecución de inversiones del sector público del Perú: Año fiscal 2012*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/grupotrabajo/2012/segpreregloc.nsf/pubsfoto/04CE7F2B627A18E605257AFA00572820/\\$FILE/INFORME1.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/grupotrabajo/2012/segpreregloc.nsf/pubsfoto/04CE7F2B627A18E605257AFA00572820/$FILE/INFORME1.PDF)
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico\\_SNC\\_Documento\\_final.pdf](http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf)
- Cook, T.D., & Reichardt, Ch. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid, España: Ediciones Morata S.L.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia*. México, D.F.: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2° edición)*. México D.F., México: Pearson.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy Management Review*, 19(3), 392-418.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Distrito de San Borja recibe certificación ISO 9001. (2010, 16 de noviembre). *La República*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/16-11-2010/distrito-de-san-borja-recibe-certificacion-iso-9001>

Evans, J., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. México, D. F., México: International Thompson.

García-Bellido, R., González, J., & Jornet, J. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad*. Recuperado de [http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales. (2014, 1 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>

Han, S., Chen, S., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1-23.

Helliwell, J., & Huang, H. (2008, octubre). How's your government? International evidence linking good government and well-being. *British Journal of Political Science*, 38(4), 595-619.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F., México: Mc Graw Hill.

Hodgson, A. (1987). Deming's never-ending road to quality. *Harvard Business Review*, 88(3), 63-73.

Hurtado, M., & Verlanga, V. (2012). *Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico*. *REIRE*, 5(2), 83-100.



Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi]. (2014). *Servicio Nacional de Acreditación*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=1091](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=1091)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y centros poblados*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1108/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1108/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y centros poblados 2014*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1159/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Registro nacional de municipalidades 2013*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1145/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1145/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

International Standard Organization [ISO]. (2013). *ISO Survey 2012*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Lamikumari, Kumar, Y. & Ramana, V. (2014, agosto). TQM: A Quality and Performance Enhancer. *Research Inventy: International Journal of Engineering And Science*, 4(8), 91-94.
- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972. Congreso de la República del Perú, 2003.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 1-8.
- Martínez, A., & Martínez, M. (2004). ISO 9000 and TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21(3), 260 – 276.
- McNary, L. (2008). Quality in the public sector: Applying lean concepts to customer service in a consolidated government office. *Public Administration Quarterly*, 32(2), 282-301.
- Messick, S. (1989). *Validity*. Nueva York, NY: American Council on Education and McMillan Publishing Company.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2004). *Del gobierno municipal*. Recuperado de [https://mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=291&Itemid=100875&lang=es](https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=291&Itemid=100875&lang=es)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2802%3Aagenda-de-competitividad-2012-2013&catid=36%3Anovedades-de-competitividad&Itemid=100732&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2802%3Aagenda-de-competitividad-2012-2013&catid=36%3Anovedades-de-competitividad&Itemid=100732&lang=es).
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2012, 4 de octubre). *Ministra Triveño: “El Perú debe apuntar a construir un sistema nacional de calidad”*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/819-ministratriveno-el-peru-debe-apuntar-a-construir-un-sistema-nacional-de-calidad>

Miño, M. (2011). *Metodología de la investigación y fundamentos de estadística* (Kindle Edition). Recuperado de <http://www.amazon.com/Metodolog%C3%ADa-investigaci%C3%B3n-Fundamentos-Estad%C3%ADstica-Spanish-ebook/dp/B005BRR5OG>

Mizaur, D. (1993). Quality government is government of the people, by the people for the people. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 371-377.

Municipalidad de San Isidro. (2014). *Sistema de gestión de calidad*. Recuperado de <http://www.msi.gob.pe/portal/sistema-de-gestion-de-calidad-iso-90012008/sistema-de-gestion-de-calidad/#.VIBk3fnGqJg>

Municipalidad Las Condes. (2015). *Certificación ISO*. Recuperado de <http://www.lascondes.cl/municipalidad/certificacion.html>

Municipalidad Padre Las Casas. (s.f.). *Gestión de calidad de los servicios municipales*. Recuperado de <http://www.padrelascasas.cl/calidad/2Antecedentes%20Conceptuales/GESTION%20DE%20CALIDAD%20MUNICIPAL%20CQC2.pdf>

Municipio al Día. (2014a) *¿Por qué no se ejecuta el 100% del presupuesto en una municipalidad?* Recuperado de [http://www.municipioaldia.com/fp\\_ap\\_encuestas\\_fase\\_enc\\_encid\\_66.html](http://www.municipioaldia.com/fp_ap_encuestas_fase_enc_encid_66.html)

Municipio al Día. (2014b). *Servicios públicos*. Recuperado de [http://www.municipioaldia.com/servicios\\_publicos.html#.VIBxCPnGqJg](http://www.municipioaldia.com/servicios_publicos.html#.VIBxCPnGqJg)

Municipio al Día (2015). *Gobierno municipal*. Recuperado de [http://www.municipioaldia.com/gobierno\\_municipal.html#.VVSzvvld0no](http://www.municipioaldia.com/gobierno_municipal.html#.VVSzvvld0no)

Nunnally, J. (1967). *Psychometric methods*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2014). *Calidad de los servicios públicos*.

Recuperado de <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/peru/calidad.asp>

Pastor, A., Otero, M., Portela, J., Viguera, J., & Repeto, D. (2013). *Sistemas integrados de gestión*. Cádiz, España: Universidad de Cádiz.

Pino, R. (2008). TQM practices in manufacturing and service companies in Peru. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(2), 47-56.

Planilla en Municipalidad de Lima creció más de 60% con Susana Villarán. (2013, 14 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/planilla-municipalidad-lima-crecio-mas-60-susana-villaran-2121675>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2014, enero). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

Senlle, A. (1999). *ISO 9000 en la práctica. Cómo evaluar su calidad. Herramientas de última generación para la autoevaluación de las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.

Serrano, A. M., López, C., & García, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: Una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 33-49.

Shahin, A. (2011, agosto). An investigation on the influence of Total Quality Management on financial performance the case of Boutan industrial corporation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 105-112.

Swiss, J. (1992, julio-agosto). Adapting total quality management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52(4), 356-362.

Torres, E. (2010, enero-abril). Escala propuesta para medir la calidad del servicio de los cines. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 20(36), 157-171.

West, J., Berman, E., & Milakovich, M. (1993). Implementing TQM in local government:

The leadership. *Public Productivity & Management Review*, 17(2), 175-189.



### Apéndice A: Población de la Investigación

Localidad	Municipalidades			
	Provinciales		Distritales	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Total	195	100.0%	1,643	100.0%
Amazonas	7	3.6%	77	4.7%
Áncash	20	10.3%	146	8.9%
Apurímac	7	3.6%	73	4.4%
Arequipa	8	4.1%	101	6.1%
Ayacucho	11	5.6%	101	6.1%
Cajamarca	13	6.7%	114	6.9%
Prov. Const. Del Callao	1	0.5%	5	0.3%
Cusco	13	6.7%	95	5.8%
Huancavelica	7	3.6%	88	5.4%
Huánuco	11	5.6%	66	4.0%
Ica	5	2.6%	38	2.3%
Junín	9	4.6%	114	6.9%
La Libertad	12	6.2%	71	4.3%
Lambayeque	3	1.5%	35	2.1%
Lima	10	5.1%	161	9.8%
Loreto	7	3.6%	44	2.7%
Madre de Dios	3	1.5%	8	0.5%
Moquegua	3	1.5%	17	1.0%
Pasco	3	1.5%	26	1.6%
Piura	8	4.1%	56	3.4%
Puno	13	6.7%	96	5.8%
San Martín	10	5.1%	67	4.1%
Tacna	4	2.1%	23	1.4%
Tumbes	3	1.5%	10	0.6%
Ucayali	4	2.1%	11	0.7%

*Nota.* Tomado “Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y centros poblados 2014” por INEI, 2014a. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1159/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/index.html)

## Apéndice B: Muestra de la Investigación

N°	Municipalidad	Tipo de municipalidad
1	Municipalidad de Cajatambo	Distrital
2	Municipalidad Provincial del Callao	Distrital
3	Municipalidad de La Perla	Provincial
4	Municipalidad de Imperial	Distrital
5	Municipalidad de Zuñiga	Distrital
6	Municipalidad de Chancay	Provincial
7	Municipalidad de Huaral	Provincial
8	Municipalidad de Antioquia	Distrital
9	Municipalidad de San Lorenzo de Quinti	Distrital
10	Municipalidad de San Pedro de Casta	Distrital
11	Municipalidad de Santa Eulalia	Distrital
12	Municipalidad de Santo Domingo de lo Olleros	Distrital
13	Municipalidad de Checra	Distrital
14	Municipalidad de Huaura	Distrital
15	Municipalidad de Leoncia Prado	Distrital
16	Municipalidad de Santa María del Mar	Distrital
17	Municipalidad de Surco	Distrital
18	Municipalidad de Santa Anita	Distrital
19	Municipalidad de San Miguel	Distrital
20	Municipalidad de Punta Negra	Distrital
21	Municipalidad de Punta Hermosa	Distrital
22	Municipalidad de Pucusana	Distrital
23	Municipalidad de Santa Rosa	Distrital
24	Municipalidad de Lince	Distrital
25	Municipalidad de Oyón	Distrital
26	Municipalidad de Paccho	Distrital
27	Municipalidad de Paramonga	Distrital
28	Municipalidad de San Miguel de Aces	Distrital
29	Municipalidad de Supe	Distrital
30	Municipalidad de Chaclacayo	Distrital
31	Municipalidad de Santa Cruz de Cocachacra	Distrital
32	Municipalidad de Ambar	Distrital
33	Municipalidad de San Juan de Lurigancho	Distrital
34	Municipalidad Distrital de Sabandía	Distrital
35	Municipalidad de Chiguata	Distrital
36	Municipalidad Distrital de San Juan de Sigvas	Distrital
37	Municipalidad Distrital de Tiabaya	Distrital
38	Municipalidad Distrital de Vitor	Distrital
39	Municipalidad Distrital de Paucarpata	Distrital
40	Municipalidad del Distrito de San Juan Bautista	Distrital
41	Municipalidad del Distrito de Jesús Nazareno	Distrital
42	Municipalidad del Distrito de Cusco	Distrital
43	Municipalidad de San Juan Bautista	Distrital
44	Municipalidad de Subtanjalla	Distrital
45	Municipalidad de Yauca del Rosario	Distrital
46	Municipalidad Distrital de La Tinguiña	Distrital
47	Municipalidad del Distrito de Florencia de Mora	Distrital
48	Municipalidad Distrital de Eten	Distrital
49	Municipalidad Distrital de Cayaltí	Distrital
50	Municipalidad Distrital de Chongoyape	Distrital
51	Municipalidad Distrital de Reque	Distrital
52	Municipalidad Distrital de Santa Rosa	Distrital

53	Municipalidad del Provincial de Sanchez Cerro	Distrital
54	Municipalidad del Distrito de Las Lomas	Distrital
55	Municipalidad del Distrito de Tambo Grande	Distrital
56	Municipalidad del Distrito de Pachía	Distrital
57	Municipalidad del Distrito de Alto de la Alianza	Distrital
58	Municipalidad del Distrito de Palca	Distrital
59	Municipalidad de Samegua	Distrital
60	Municipalidad de Yanacancha	Distrital
61	Municipalidad de Morales	Distrital
62	Municipalidad de Orcopampa	Distrital
63	Municipalidad de Sucre	Distrital
64	Municipalidad de Chiara	Distrital
65	Municipalidad de San Miguel	Provincial
66	Municipalidad de Corrales	Distrital
67	Municipalidad de Soritor	Distrital
68	Municipalidad de Ranrahirca	Distrital
69	Municipalidad de Guadalupe	Distrital
70	Municipalidad de La Banda de Shilcayo	Distrital
71	Municipalidad de San Pablo	Provincial
72	Municipalidad de Carmen Alto	Distrital
73	Municipalidad de Sapallanga	Distrital
74	Municipalidad de Chacapalpa	Distrital
75	Municipalidad de Paccha	Distrital
76	Municipalidad de Huamancaca Chico	Distrital
77	Municipalidad de Marcavelica	Distrital
78	Municipalidad Distrital de Mancos	Distrital
79	Municipalidad Distrital de San Ignacio	Distrital
80	Municipalidad Distrital de Santa	Distrital
81	Municipalidad Distrital de Chachapoyas	Distrital
82	Municipalidad Distrital de Zorritos	Distrital
83	Municipalidad Distrital de Quequeña	Distrital
84	Municipalidad Distrital de Carhuaz	Distrital
85	Municipalidad Distrital de Yungay	Distrital
86	Municipalidad Distrital de Huancavelica	Distrital
87	Municipalidad Distrital de Pomabamba	Distrital
88	Municipalidad Distrital de Huaylas	Distrital
89	Municipalidad Distrital de Camaná	Distrital
90	Municipalidad de Jangas	Distrital
91	Municipalidad del Distrito de Pacaycasa	Distrital

---



## Apéndice C: Cuestionario Gestión de la Calidad Total

 <p style="font-size: small;">PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</p>					Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>						
<b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b>			<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b>			
a. <input type="checkbox"/> En Lima			a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje			
b. <input type="checkbox"/> En provincia			b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción			
			c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración			
			d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial			
			e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden			
			f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría			
<b>B. Su empresa es:</b>			g. <input type="checkbox"/> Otra _____			
a. <input type="checkbox"/> Pública						
b. <input type="checkbox"/> Privada						
c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____						
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b>			<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b>			
a. 1 a 10 ( )			a. <input type="checkbox"/> 0 - 5			
b. 11 a 50 ( )			b. <input type="checkbox"/> 6 - 10			
c. 51 a 200 ( )			c. <input type="checkbox"/> 11 - 15			
d. 201 a más ( )			d. <input type="checkbox"/> 16 - 20			
			e. <input type="checkbox"/> Más de 20			
<b>D. Su cargo es:</b>			<b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b>			
a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General			( <input type="checkbox"/> ) Sí ( <input type="checkbox"/> ) No			
b. <input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento						
c. <input type="checkbox"/> Otro _____						
			<b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b>			
			_____			
			<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b>			
			a. De 1 a 3 años ( )			
			b. De 4 a 7 años ( )			
			c. De 8 a más años ( )			
<b>NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA</b>						
Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

## Apéndice D: Preguntas del Cuestionario Asociadas a los Factores de la Calidad

---

### Factor X1: Alta gerencia

---

- 6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
  - 8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
  - 14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
  - 21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
  - 29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
- 

### Factor X2: Planeamiento de la calidad

---

- 5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
  - 27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
  - 33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
- 

### Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad

---

- 3 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
  - 22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
  - 23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
- 

### Factor X4: Diseño del producto

---

- 31 La empresa invierte en el diseño del producto.
  - 32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
  - 35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
- 

### Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor

---

- 7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
  - 13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
  - 15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
  - 34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
- 

### Factor X6: Control y mejoramiento de proceso

---

- 1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
  - 12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
  - 16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
  - 20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
  - 28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo. Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto. Lista de Verificación. Diagrama de Pareto. Histograma. Gráficos de Control. Diagrama de Relaciones).
- 

### Factor X7: Educación y entrenamiento

---

- 4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
  - 11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
  - 18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
  - 30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
- 

### Factor X8: Círculos de calidad

---

- 2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
  - 17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
  - 25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
  - 26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
- 

### Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes

---

- 9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
  - 10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
  - 19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
  - 24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
- 

*Nota.* Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.

## Apéndice E: Frecuencia de Respuestas al Cuestionario

Pregunta	Atributo	Factor	Frecuencia de respuestas					NS/ NC	Total
			1	2	3	4	5		
P1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	F6	2	11	18	56	3	1	91
P2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	F8	2	16	10	58	3	2	91
P3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	F3	7	31	27	20	0	6	91
P4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	F7	1	18	14	55	2	1	91
P5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	F2	3	11	6	68	2	1	91
P6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	F1	0	5	9	65	10	2	91
P7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	F5	1	15	10	59	2	4	91
P8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	F1	0	11	9	65	3	3	91
P9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	F9	7	32	13	31	2	6	91
P10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	F9	0	7	12	69	2	1	91
P11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	F7	0	9	15	62	3	2	91
P12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	F6	0	15	16	56	1	3	91
P13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	F5	5	28	15	34	1	8	91
P14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	F1	0	7	6	62	14	2	91
P15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	F5	0	1	15	71	2	2	91
P16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	F6	0	5	13	67	3	3	91
P17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	F8	2	17	12	44	2	14	91
P18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	F7	2	20	18	46	2	3	91
P19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	F9	1	14	12	58	2	4	91
P20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	F6	0	7	15	66	1	2	91
P21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	F1	0	5	8	71	5	2	91
P22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	F3	0	3	6	76	4	2	91
P23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	F3	1	11	10	63	3	3	91
P24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	F9	1	6	7	70	3	4	91
P25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	F8	4	13	15	55	2	2	91
P26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	F8	2	21	16	49	0	3	91
P27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	F2	1	2	9	74	2	3	91

P28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso.	F6	5	24	17	40	1	4	91
P29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	F1	1	7	9	65	5	4	91
P30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	F7	1	16	19	49	3	3	91
P31	La empresa invierte en el diseño del producto.	F4	1	12	9	61	3	5	91
P32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	F4	0	7	9	65	2	8	91
P33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	F2	0	11	11	61	3	5	91
P34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	F5	4	19	10	46	2	10	91
P35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	F4	4	16	14	48	1	8	91

