

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Gestión de la Calidad como estrategia clave para la gestión de
proyectos sociales**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

ZAVALETA GAMARRA, Jeanett Stephania

Asesorada por Mgtr. Agnes Franco Temple

Lima, septiembre del 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema	2
2. Problema de Investigación	2
3. Justificación del Estudio	3
4. Objetivos y Preguntas de Investigación.....	4
4.1. Objetivo General	4
4.2. Objetivos Específicos.....	4
4.3. Preguntas de investigación	5
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Gestión de la Calidad como estrategia clave de gestión	6
1.1. Evolución de los conceptos de calidad	7
1.2. Definición de Calidad Total	8
1.3. Modelos de Gestión de Calidad Total	12
1.4 Comparación de Modelos de Gestión de la Calidad.....	16
2. Sobre la Gestión de Proyectos Sociales.....	21
2.1. Proyectos Sociales y Valor Social	23
2.2. Ciclo de vida de la gestión de Proyectos Sociales	23
2.3. Brechas en los servicios desde la perspectiva de los proyectos sociales	24
2.4. Gestión de calidad en Proyectos Sociales.....	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Una caracterización de los Proyectos Sociales en el Perú	30
1.1. Nuevos desafíos en el entorno social.....	30
2. Experiencias de aplicación de Gestión de la Calidad a nivel nacional e internacional	31
CONCLUSIONES	37
1. Hallazgos	37
2. Conclusiones	40
REFERENCIAS.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro Comparativo – Criterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total.....	16
Tabla 2: Cuadro Comparativo – Subcriterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total ...	19
Tabla 3: Principios Norma ONG Calidad.....	34
Tabla 4: Procesos – Norma ONG Calidad.....	34



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Modelo para la Gestión de la calidad de Servicio.....	33
Figura 2: Etapas para la Aplicación.....	33



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de identificar y analizar elementos pertenecientes a la Gestión de la Calidad que sean aplicables y contribuyan a la gestión de los proyectos sociales. Para ello, la investigación está centrada en entender criterios que, desde la Gestión de la Calidad (GC), contribuyan a la aproximación metodológica de intervenciones promovidas desde el sector social; todo ello, a través de la exploración y análisis de los modelos y principios de GCT. A través de lo anterior, se podrá identificar las oportunidades de mejora, buenas prácticas y, además, plantear un conjunto de recomendaciones que contribuyan a la gestión de los proyectos.

Con el estudio y análisis del concepto de calidad, se podrá realizar una comparación metodológica de modelos representativos de la Gestión de la Calidad Total, tales como el Modelo Europeo de Calidad (EFQM), Modelo Iberoamericano y el Modelo Malcolm Baldrige. Asimismo, se realizará un análisis de los proyectos sociales desde una perspectiva de gestión, a fin de entender el contexto, limitaciones y requerimientos del entorno.

Finalmente, se plantean recomendaciones orientadas a asegurar la calidad orientadas, principalmente, a los servicios derivados de proyectos sociales, de tal manera que se pueda disminuir las limitaciones y dificultades que toda organización presenta en la prestación de un servicio.

INTRODUCCIÓN

En el contexto peruano, la búsqueda por la calidad en los servicios prestados a la población aún presenta un reto para los proyectos sociales y el Estado, dado que la implementación de metodologías y herramientas que cuenten con un enfoque orientado a las personas es limitada en estos sectores. Ante este marco, el objetivo de la presente investigación es analizar la contribución y empleabilidad de la Gestión de la Calidad como una herramienta eficaz para la gestión de los proyectos sociales.

Para ello, el primer capítulo del presente estudio contiene el planteamiento de la investigación, el cual nos brindará un mayor entendimiento al marco en el cual se desarrolla la investigación, a través de la exposición de la problemática, la justificación y los objetivos y preguntas de investigación.

En el segundo capítulo, por un lado, se realizará una aproximación teórica de las características, principios y modelos que se encuentran comprendidos dentro de la Gestión de la Calidad. Dentro de estos, se resaltarán la comparación metodológica de los siguientes modelos: Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano y Modelo Malcolm Baldrige. Por otro lado, se presentará además definiciones e interpretaciones vinculadas a la gestión de los proyectos sociales, desde el análisis de los objetivos de generación de valor, ciclo de vida y las principales limitaciones para la prestación de un servicio. A partir de ello, se facilitará la comprensión del contexto en el cual se plantea implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

El tercer capítulo busca brindar un marco contextual al trabajo de investigación, principalmente, a través del reconocimiento de los principales retos y limitaciones que presentan los proyectos sociales pertenecientes al tercer sector, al operar en el Perú. Asimismo, se brindará además unos casos empíricos de aplicación de sistemas de gestión de calidad desde dos enfoques: un caso a nivel nacional, en la aplicación de un SGC en la administración pública, y, a nivel internacional, en España el caso de la Norma ONG Calidad, dirigida a organizaciones pertenecientes al tercer sector.

Finalmente, en el cuarto y último capítulo, contiene las conclusiones y hallazgos del estudio alineados a los objetivos y preguntas de investigación planteadas previamente.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Gestión de la Calidad como instrumento para la gestión de proyectos sociales, a fin de identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas.

2. Problema de Investigación

La presente investigación permitirá tener un mayor entendimiento de la Gestión de la Calidad (GC) en el sector social, a través de la exploración y análisis de los modelos y principios de Gestión de la Calidad como estrategia clave para los enfoques de desarrollo de los Proyectos Sociales. A través de este análisis, se podrá identificar las oportunidades de mejora, buenas prácticas y, además, plantear un conjunto de recomendaciones que contribuyan a la gestión de los proyectos.

Debido a sus orígenes, la Gestión de la Calidad ha tenido una fuerte vinculación con el mundo de la empresa industrial y mercantil, percibida por algunos profesionales del sector social como un medio para el mejoramiento de la producción, la disminución de costos y la maximización de la mano de obra (Fantova, 1998). En los últimos años, dicho término fue modificándose y volviéndose más amplio y abstracto, al incorporar enfoques con base en la mejora de la gestión y con una perspectiva a la satisfacción de las necesidades de usuarios o clientes. Esta evolución permite que los Sistema de Gestión de Calidad sean aplicables en sectores vinculados no exclusivamente a la producción. Un modelo de Gestión de Calidad es un referente e instrumento eficaz en el proceso de gestión de toda organización que busca mejorar los productos o servicios que son ofrecidos para sus usuarios o clientes. Según la definición brindada por la European Foundation for Quality Management (EFQM), la calidad se fue entendiendo más como la orientación de la organización a la satisfacción de los clientes y la sociedad en general (López, 2001). Surgió además el concepto de Gestión de Calidad Total, el cual, no solo se orienta al cumplimiento de logros y requisitos mínimos, sino que también toma en cuenta una serie de recomendaciones para alcanzar así un mejor entendimiento de los usuarios, motivando en los colaboradores el liderazgo, la participación y el compromiso, así como también la búsqueda constante de la implementación de la mejora continua (González, Fernández, Juaneda, & Fernández, 2011).

De esta forma, por sus diversos modelos y beneficios en las organizaciones, se evidencia que el concepto de Gestión de la Calidad puede ser aplicable en el contexto de los proyectos sociales, con el fin de lograr alcanzar sus objetivos y la creación de valor social en el público objetivo. Desde el sector social, y con base en dichos modelos, es necesario implementar una serie de herramientas y cambios que ayuden a impulsar la adaptación y modernización de las

intervenciones al contexto en el cual se requiere trabajar. Los programas e intervenciones sociales deben estar orientados a la constante búsqueda de alcanzar la eficacia (lograr cumplir con los objetivos planteados), la eficiencia (vinculado con un uso razonable de los costos) y la aceptabilidad y accesibilidad (con relación al público objetivo) (Medina, 1997).

Desde la Gestión Social y los proyectos sociales se busca contribuir al desarrollo social y económico a través de la reducción de desigualdades y la pobreza (Contreras et al, 2005), la liberación de capacidades individuales y colectivas transformando y optimizando el uso sostenible de los recursos del país, logrando la cohesión, equidad e integración de la sociedad (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2010). En el contexto peruano, el desarrollo social aún supone un reto para la sociedad y el Estado. Del mismo modo que desde el sector empresarial, los proyectos sociales y la búsqueda de la eficiencia y la calidad de sus servicios implican una perspectiva desde la Gestión de la Calidad, al ser considerado un instrumento estratégico para la gestión. Desde los proyectos sociales, se busca generar cambios e impactos a nivel socioeconómico a través de la satisfacción de las necesidades y la creación de capacidades (Beaumont, 2016). Con la perspectiva de la GC, se implementaría una perspectiva de trabajo más eficaz y eficiente reflejada en los procesos, al encontrarse alineados a las necesidades y elementos satisfactorios de su población objetivo, todo ello desde la adaptación y mejora de los productos o servicios brindados. En pocas palabras, en el contexto peruano de los proyectos sociales, alcanzar el objetivo final de generación de valor social, implica a la vez la necesidad de implementar un enfoque de calidad.

Se ha encontrado estudios sobre la Gestión de la Calidad y su implicancia en los proyectos sociales, en su mayoría efectuadas en España, como las realizadas por Fantova (1998), Barranco (2000) y Gonzales et al. (2011). Sin embargo, las antes mencionadas, son investigaciones teóricas más no empíricas. En el caso peruano, no se han podido encontrar estudios específicos en el sector. Es por ello por lo que, si bien existen estudios que relacionan los términos de Gestión de Calidad en las intervenciones sociales, no existen estudios similares que estén enfocados en un contexto peruano, ni vinculando los términos con la búsqueda del desarrollo social. En ese sentido, se necesita comprender el desarrollo social en los proyectos sociales desde los modelos y principios de la Gestión de la Calidad, con el fin de alcanzar mejoras en sus resultado y desempeño.

3. Justificación del Estudio

De acuerdo con el contexto peruano existe un desafío constante con relación al planeamiento y gestión de proyectos e intervenciones sociales que logren dar una respuesta acorde a las demandas como consecuencia de un país en vías de desarrollo. Los problemas sociales a

nivel Latinoamérica, no quedan limitados a la pobreza, sino también se encuentran vinculados a cuestiones de desigualdad y débil gestión pública y social (Contreras et al., 2005). Como mencionan los autores, dichos problemas sociales han evidenciado la necesidad de impulsar nuevas políticas y proyectos sociales que tomen en consideración una perspectiva diferenciada e inclusiva con respecto al contexto en el que se requiera trabajar. Debido a la complejidad de abarcar diversas necesidades e implementarlas desde la planificación, proceso y evaluación de la organización, es que se ha intentado vincular los distintos modelos de la gestión de la calidad y la mejora continua de la gestión a los proyectos sociales.

Desde el aspecto organizacional, la implementación de un modelo de calidad tiene diversos beneficios e impactos en las organizaciones, los cuales, pueden dividirse en tres (3) niveles: ante el mercado, ante los clientes y para la gestión interna. Los puntos más resaltados como parte de la importancia de la Gestión de la Calidad para las empresas son los siguientes: mejorar la imagen de los servicios o productos ofrecidos, tener un mayor alcance e impacto en el mercado, generar mayores niveles de satisfacción y fidelidad en los clientes (internos y externos), la estimulación de la empresa para implementar un proceso de mejora continua, entre otros (Cámara de Comercio de España, 2017).

La investigación pondrá como base la necesidad de utilizar la Gestión de la Calidad como un instrumento para la gestión de proyectos sociales por su contexto complejo y cambiante, con el fin de proporcionar beneficios en los tres niveles antes mencionados. En primer lugar, mejorar la calidad de vida y el desarrollo del público objetivo al poner sus necesidades como centro de la intervención social. En segundo lugar, mejorar la calidad del servicio al implementar y ofrecer una organización y estructura de trabajo eficiente y efectiva, a través de la búsqueda de la constante evaluación y mejora continua y los cambios holísticos a nivel organizacional orientados al alineamiento de las prácticas, estrategias, procesos y políticas internas con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los(a) usuarios(as). Por último, mejorar la calidad de vida laboral al impulsar cambios tanto para los clientes externos, como para los internos, impulsando la motivación, el compromiso y el liderazgo de los(las) trabajadores (Barranco, 2000).

4. Objetivos y Preguntas de Investigación

4.1. Objetivo General

Identificar elementos de la Gestión de la Calidad que sean aplicables y contribuyan a la mejora de la gestión de los proyectos sociales enfocados en el sector servicios.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los elementos de la Gestión de la Calidad a partir de los principios y modelos existentes

- Describir y analizar los proyectos sociales desde una perspectiva de gestión
- Identificar elementos de la Gestión de la Calidad aplicables y que contribuyan en la gestión de los proyectos sociales

4.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los elementos principales de la Gestión de la calidad a partir de los principios y modelos existentes?
- ¿Cómo entender los proyectos sociales desde la perspectiva de la gestión?
- ¿Cuáles son los elementos de la Gestión de la Calidad aplicables en el contexto de los proyectos sociales? ¿Qué elementos de los modelos de Gestión de Calidad pueden contribuir al análisis de la gestión de los proyectos sociales?

5. Viabilidad

Este estudio se realizará con base en fuentes secundarias, relacionadas tanto con la gestión de la calidad como de los proyectos sociales, las cuales se encuentran disponibles en Bases de Datos académicas y estudios analíticos y empíricos realizados. En esta línea, es preciso señalar que, si bien existen estudios publicados sobre la relación y necesidad de implementar modelos de Gestión de la Calidad en los proyectos sociales, estos no están situados en un contexto peruano, lo cual limita el acceso a casos empíricos no sistematizados; sin embargo, se mostrará los marcos analíticos de los estudios realizados en otros países para señalar hipótesis de su aplicación en dicho contexto.

Para ello, se cuenta con la suficiente información sobre los conceptos individuales en las plataformas y bibliotecas virtuales, a pesar de tener limitaciones en el acceso a bibliotecas físicas. Se considera, además, que se tienen los recursos humanos, por los conocimientos y capacidades desarrolladas a lo largo de la carrera, y los económicos, debido a que, por ahora, este será una investigación limitada al levantamiento de información. Asimismo, se cuentan con contactos que trabajan en el sector social, lo cual, facilitaría al entendimiento de las necesidades y requerimientos del contexto en el que se requiere trabajar.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo permitirá tener una introducción a la importancia de la implementación de la Gestión de la Calidad en las organizaciones actuales, con un especial énfasis en los proyectos sociales y el sector social. Para ello, se efectuará un repaso de los conceptos claves con respecto a la calidad y sus principales modelos, así como también una mención importante a los procesos estratégicos de los proyectos sociales y el reto de gestión que supone el desarrollo social.

1. Gestión de la Calidad como estrategia clave de gestión

Actualmente, podemos observar que el término calidad tiene una multiplicidad de usos, estando presente al momento de definir la forma o presentación de un producto o servicio, como también en los procesos internos de las organizaciones, e incluso al hablar de bienestar social en la calidad de vida (Heras, Arana, Camisón, Casadesús & Martiarena, 2008). El término puede ser abarcado desde diferentes disciplinas, lo cual genera alguna confusión al definir los conceptos mismos de calidad y la Gestión de la Calidad. A pesar de ello, aunque el concepto mismo del término aún genere confusión en su aplicabilidad, distintas investigaciones, modelos y teorías científicas han demostrado que la calidad es un término importante al momento de hablar de gestión. Para definir la Gestión de la Calidad desde las organizaciones es importante mencionar las diferencias en las percepciones de calidad en los productos y servicios brindados por las mismas. Desde los productos, el término tiene un origen en el ámbito industrial, en donde la calidad está ligada a aspectos observables o tangibles del mismo, en el cual resalta la imagen (en términos de diseños), la eficacia, y la satisfacción final de los clientes. Por otro lado, desde los servicios, la calidad está ligada a la aceptación por parte de los clientes; es decir, la relación entre las expectativas previas y los deseos o necesidades (Heras et al., 2008). La valoración de la calidad en un contexto de servicios no se dará de la misma forma que en los productos, debido a que, a diferencia de los últimos, éstos no pueden ser almacenados ni producidos de la misma manera (Martínez, 2010).

En esta línea, tanto en el ámbito profesional como en el académico, la implementación de la calidad en las organizaciones es considerada como uno de los elementos clave para el desarrollo de la competitividad. La competitividad es entendida como el elemento diferenciador que tiene una empresa al generar un producto o un servicio, de tal forma que los clientes opten por su consumo frente a otras alternativas. La competitividad está determinada por la calidad con que una organización puede generar sus productos o servicios de una manera eficaz y eficiente, por lo que, para poder mantenerse en el mercado y crecer organizacionalmente, las organizaciones necesitan de la calidad para llegar a alcanzar la competitividad (Fontalvo, 2006). En un principio,

se considera que una organización busca implementar la calidad dentro de la gestión de la organización como medio para satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar la competitividad, productividad y rentabilidad al apostar la eficiencia interna, la búsqueda de la mejora continua y los factores de diferenciación (Camisión, Cruz & González , 2006). Para lograr aquello, se necesita de la integración de estrategias y planes de acción capaces de guiar las actividades y la toma de decisiones de los líderes de la organización, construyendo así una ventaja competitiva frente al mercado. Fontalvo (2006) define como ventaja competitiva las características y propiedades de la organización que permitan mantener el factor diferenciador frente a la competencia, logrando impactar en la cartera de clientes y en el aspecto económico de la organización.

El mundo de la administración y la gestión de empresas ha contribuido con la evolución de conceptos, modelos y principios que intentan entender la búsqueda de la calidad en la operación. En esta evolución se pueden encontrar alcances la Gestión de la Calidad Total, el modelo Europeo de Calidad (EFQM), Modelo Deming, normas de calidad como la ISO 9000, entre otras, algunos de los cuales, se logrará analizar y profundizar en los siguientes subcapítulos, con la finalidad de brindar un contexto para el análisis de las mejoras de gestión de proyectos sociales.

1.1. Evolución de los conceptos de calidad

A través de los años, el concepto de calidad ha ido evolucionando progresivamente de la mano de los enfoques y metodologías para su implementación. Gutiérrez (2010) y Fontalvo (2006) han logrado dividir su evolución en las siguientes etapas: Inspección de la calidad, Control Estadístico de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y, finalmente, la Gestión de la Calidad Total. Las etapas antes mencionadas no son independientes, sino que, con la contribución de las anteriores, se ha ido construyendo el concepto que manejamos el día de hoy. A continuación, definiremos brevemente cada una de ellas con los insumos brindados por los autores ya mencionados.

En primer lugar, la etapa de la Inspección de la Calidad es identificada como la pionera para el desarrollo e implementación del concepto de calidad, debido a su vinculación con la revolución industrial y el apogeo de la era de la producción en masa y, en consecuencia, de la inspección en masa. La industrialización hizo que las empresas se vieran en la necesidad de implementar el rol de inspectores, los cuales eran los encargados de velar por la agilidad y eficacia de la producción de la empresa, a través de la revisión de los términos y estándares preestablecidos por los clientes, limitando su función a la evaluación con base en la percepción visual de la calidad de los insumos y productos finales.

La complejidad de la revolución industrial y la producción en masa, así como la necesidad de centrarse en la reducción de precios y la búsqueda de la competitividad, permitió que la evaluación de la calidad se fuera desarrollando y transformando las metodologías de producción en una empresa. Mientras que la inspección de la calidad se centraba en la satisfacción con base en el producto final, el Control Estadístico de la Calidad, segunda etapa en la evolución del concepto, se basa en la implementación de medidas y técnicas estadísticas que terminarán agilizando la identificación de procesos y productos que necesiten ser inspeccionados.

En los años 70 surgió el concepto de Aseguramiento de la Calidad, el cual evolucionó de la producción en masa al esfuerzo por integrar la calidad a nivel organizacional. Básicamente, el aseguramiento de la calidad implica que, previa identificación y planificación de los procesos a seguir, la empresa cumpla con un conjunto de acciones que integren los requisitos básicos establecidos que se adapten a las necesidades de los clientes. A diferencia de los conceptos anteriores, no se centra en la identificación y corrección de defectos, sino en la planificación para evitar que se produzcan errores que retrasen la producción y en el cumplimiento de las normas preestablecidas.

Finalmente, se logra alcanzar el concepto de Gestión de Calidad Total (GCT) como un nuevo y más actual enfoque. Después de la Segunda Guerra Mundial, expertos como E. Deming, impulsor del Modelo Deming, o Joseph M. Juran, primero en aplicar la metodología, Pareto y entre otros importantes autores, comenzaron a desarrollar programas y metodologías que aporten a la implementación de una gestión de la calidad.

Del mismo modo que el concepto de calidad, la definición de GCT es, hasta el día de hoy, un poco amplia, debido a la variedad de aportaciones que se ha dado por diversos autores, las metodologías desarrolladas y, especialmente, por los diferentes contextos organizacionales para la aplicación de un enfoque de calidad acorde y eficaz en una organización en específico (Cuatrecasas, 2012). En el siguiente punto brindaremos una aproximación al concepto de Gestión de la calidad que nos permita entender mejor su importancia; asimismo, analizaremos ciertos modelos existentes de la GCT para analizar los diferentes enfoques y beneficios.

1.2. Definición de Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (GCT) surge en los años 80 con el fin de impulsar la gestión de la calidad en las organizaciones desde una perspectiva global e integradora, a través de la satisfacción de los actores principales que conciernen a la actividad empresarial. Con el objetivo de mejorar y generar diferenciación y competitividad desde una empresa y frente al mercado, para involucrar la calidad total en la organización se exige abordar los cambios y adaptabilidad desde todos los aspectos clave para el desarrollo organizacional: misión, objetivos, estrategia,

estructura, cultura organizacional, personas y los procesos (Camisón et al., 2006). Lo anterior nos permite entender a esta perspectiva de gestión como la visión de calidad abarcada de una manera más holística; es decir, implementándola en los niveles necesarios para la entrega del producto o servicio de la organización, empezando por la cultura organizacional hasta el diseño y ejecución de los procesos.

Con base en ello, es importante resaltar cómo es que la Gestión de la Calidad Total (GCT) impactaría en las etapas de desarrollo de gestión de una organización. En primer lugar, desde la planeación se debe, principalmente, identificar y comprender el perfil y necesidades de los usuarios(as), con el fin de poder alinear sus expectativas con las características y especificaciones de los productos o servicios brindados, así como también los procesos de operación y las actividades. En segundo lugar, a través del control y seguimiento de la calidad, se busca observar la evolución de los resultados de los cambios implementados, así como también el logro de objetivos. Por último, para la mejora continua de la calidad, se requiere identificar los elementos por mejorar en el sistema organizacional, así como también los factores que impactan positiva y negativamente a la entrega del producto o servicio final (Gutiérrez, 2010).

1.2.1. Principios de la Gestión de la Calidad Total

Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de gestión de calidad ha tenido una gran evolución en el tiempo y, con ella, también los principios básicos para su práctica e implementación. Se podría considerar que el modelo Europeo de Calidad (EFQM) es el que mejor resume los principios base para entender la calidad total; por esta misma razón, este modelo es uno de los más aceptados y populares en la actualidad. Al haber evolucionado con base en el mismo origen e inspiración, se ha podido encontrar que la mayoría de teorías y modelos creados, coinciden en la promoción de por lo menos cuatro de los principios base: orientación hacia el cliente (interno y externo), trabajo en equipo, compromiso con la promoción de la calidad, la gestión por procesos y mejora continua (Camisón et al., 2006), (Gutiérrez, 2008).

Como mencionan Camisón et al. (2006), desde las organizaciones, “los esfuerzos de cambio deben ser concentrados y continuos, deben disipar los temores al cambio, y deben aplicar consistentemente todos los principios de GCT hasta que se conviertan en parte indisoluble de la forma en que la organización trabaja”. Todos los principios mencionados a continuación, constituyen lo que más adelante analizaremos desde los modelos de GCT. A continuación, definiremos a mayor detalle los principios ya mencionados, junto con otros principios destacados de igual forma por otros autores.

a. Orientación hacia el cliente (interno y externo)

El principio de orientación hacia el cliente es el elemento base para la implementación de un sistema de gestión de calidad. La satisfacción de las necesidades a través del producto o servicio ofrecido hacia el cliente o usuario(a) final, permite que la organización pueda funcionar y ser sostenible a través del tiempo. Sin embargo, las actividades de una organización no solo deben estar enfocadas en brindar un producto o servicio de calidad, sino que, a través de las actividades y funciones complementarias (precio, asesoramiento constante, información clara, etc.), se pueda además abarcar dicha necesidad desde una perspectiva más eficiente y completa.

Pero ¿qué nivel de calidad brindada es el adecuado que permita satisfacer las necesidades sin aumentar los costos internos? Como bien mencionan los autores referenciales, la orientación al cliente comprende dos dimensiones: el cuidado del producto y el del cliente. Por un lado, el cuidado del producto requiere de un compromiso a nivel organizacional para/con el cliente y, de esta forma, alinear lo ofrecido con las especificaciones del cliente, con relación al consenso preestablecido entre suministrador y cliente (interno y externo) con base en las necesidades que se requieren satisfacer. Por otro lado, el cuidado del cliente requiere adelantarse a las especificaciones exigidas, con el fin de brindar una calidad “sorpresiva” y poco conformista (Camisón et al., 2006) (Gutiérrez, 2008)

b. Orientación Estratégica para la creación de valor

En puntos anteriores ya se ha mencionado acerca de la importancia de implementar la calidad en la misma estrategia organizacional; por ese mismo motivo es que la orientación estratégica hacia la calidad forma parte de los principios básicos para la implementación de un sistema de calidad. Camisón et al. (2006) dividen la orientación estratégica en cuatro aspectos importantes: primero, incluir la calidad en la visión y la misión de la organización; en segundo lugar, incluirlas en las prácticas para la definición de objetivos y la búsqueda de la ventaja competitiva; en tercer lugar, implementar estrategias, programas de calidad a nivel organizacional apropiados a la misión y a la estrategia, que logren sistematizar las acciones para el control y la mejora continua; por último, apoyar los cambios en los procesos organizacionales y culturales a fin de mejorar la flexibilidad y alinearlos a una dirección basada en la calidad.

c. Mejora Continua

La Gestión de la calidad Total se alcanza mediante un proceso de mejora continua a nivel holístico; es decir, en las capacidades del personal, en las instalaciones, en la eficiencia de los costos y equipos, en la cultura organizacional, entre otros factores. La mejora continua surge cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas, a fin de mejorar las futuras. Para mantener el enfoque de la mejora continua se debe cuestionar

constantemente la efectividad y eficiencia de las prácticas y metodologías utilizadas (Camisón et al., 2006).

La responsabilidad de la dirección para la integración de la calidad en la organización no debe recaer necesariamente en un solo departamento funcional, sino que debe ser extendida en todos los niveles jerárquicos de la organización. Se considera así que, sin el liderazgo y compromiso directivo, las reformas para el alcance de un contexto de calidad, sería casi imposible (Deming, 1989 en Gutiérrez, 2008). Una dirección que se encuentra comprometida con el concepto de mejora continua y lidera la GCT, diseña un sistema para erradicar los problemas o causas que varíen el resultado de calidad, establece y fortalece las políticas para el desarrollo del capital humano con el fin de desarrollar capacidades y explorar las oportunidades de mejora (Camisón et al., 2006).

d. Trabajo en equipo

Para lograr el máximo beneficio a través de la GCT, los autores resaltan la importancia del trabajo en equipo, no solo entre los mismos trabajadores directivos o no directivos en un sistema organizacional horizontal, sino también a nivel externo entre clientes y proveedores. Por un lado, en un sistema funcional las subáreas o comisiones organizacionales no deben funcionar de manera independiente, debido a que, en el largo plazo, no es una estrategia eficiente, generando dualidad de funciones, altos costos y poca integración en el logro de objetivos (Dean y Bowen, 1994 en Gutiérrez, 2008). Por otro lado, al tratar de difundir una visión holística, se debe tener en cuenta además los procesos y elementos externos a la organización, con el fin de integrarlos al plan de trabajo y beneficiarse de los beneficios obtenidos al establecer alianza y confianza entre ambos *stakeholders*. A través de la cooperación externa, se resalta la cooperación hacia un público objetivo común y la mayor productividad e innovación beneficiando la curva de aprendizaje (Camisón et al., 2006).

e. Orientación ética y social

El último principio de GCT mencionado resalta la importancia de que la organización no solo se centre en las actividades y procesos internos, sino también en los efectos que, a través de su accionar, impactan a actores externos a la organización; es decir, con relación a los clientes, proveedores, comunidades locales, instituciones públicas, la sociedad en su conjunto e incluso el entorno ambiental. En parte la demanda y la sensibilización por parte de los consumidores en temas ambientales han obligado a las organizaciones a introducir mejoras de calidad en los procesos, productos y servicios, con el fin de cumplir con las expectativas y mantener la sostenibilidad en el tiempo.

1.2.2. Principales aportes y beneficios

Existen diversas mejoras y beneficios por la implementación de la gestión de calidad total en una organización, de la cuales destacaremos los siguientes puntos (Cuatrecasas, 2012). En primer lugar, el aporte más representativo es el incremento de la calidad. Como se ha mencionado anteriormente, las mejoras implementadas para alinear los productos y servicios ofrecidos por la organización y con las necesidades de los usuarios(as) o clientes, son la principal ventaja de incluir en la estrategia la gestión de la calidad, aumentando la satisfacción de los usuarios(as) y la fidelidad con la misma organización con respecto a lo ofrecido. En segundo lugar, una implementación de un sistema de calidad también aporta a la disminución de costos. Al identificar los elementos que no agregan valor a la organización, es necesario realizar una redistribución de los costos. La disminución de los costos dirigidos a procesos y operaciones que no contribuyen a la meta de calidad serían gestionados y distribuidos rentablemente hacia los elementos y costos de calidad. En tercer lugar, se implementa a la vez una mejora la productividad, en términos de tiempo, eficiencia y eficacia. En cuarto lugar, una mejora en la cultura organizacional, debido a la inversión de dinero y tiempo en la agilización de la comunicación entre departamentos o áreas de una organización, permitiendo que haya un mayor entendimiento, participación y motivación entre los trabajadores. Por último, probablemente, el punto más resaltante e importante de todo el sistema de calidad implementado en una organización, el enfoque de la mejora continua. Proveniente del término japonés *kaizen*:” hacer pequeñas cosas mejor”; es decir, enfocarse en los cambios “pequeños”, contribuirá a la continuidad de las mejoras a nivel organizacional (en los procesos, estrategias, personas, etc.), haciendo más ágil la identificación y resolución de problemas.

1.3. Modelos de Gestión de Calidad Total

En los últimos años organizaciones tanto del sector privado como público han estado implementando modelos de gestión para poder guiar su accionar. Los modelos de gestión de calidad sirven como un marco de referencia para los procesos de mejora de productos y servicios ofrecidos, de una forma objetiva y estructurada. La GCT ayuda a comprender y gestionar el entorno y la organización misma, a través de la implementación de criterios para disponer de un marco completo. Las estructuras y los criterios de cada uno de los modelos son importantes, mas no una prescripción para alcanzar la excelencia. A continuación, mencionaremos los objetivos y los criterios de los modelos de gestión de calidad más difundidos en el mundo organizacional (Carro & Gonzáles, 2012).

1.3.1. Modelo Europeo de Calidad (EFQM)

El modelo Europeo de Gestión de la Calidad fue desarrollado en 1990, con el fin de promocionar la gestión de la calidad en toda Europa. A lo largo de los años, principios como la innovación y la gestión del aprendizaje se fueron incorporando, así como también la necesidad de brindar un mayor énfasis a los diferentes grupos de interés de la organización. Como menciona Chumacero (2010), la implementación del Modelo EFQM, “puede ser útil también como un instrumento de aprendizaje organizativo que permite mejorar la calidad, productividad y competitividad de las empresas dado que, dentro del aprendizaje organizativo, incluye un proceso de diagnóstico y, a partir de éste, se va adquiriendo experiencia para transformar las empresas”. El modelo tiene la premisa de que, para llegar a la excelencia, se necesita la implicación de la alta dirección y de las personas que la conforman.

Asimismo, Camisón et al. (2006) también resaltan los beneficios en las diversas organizaciones por la adopción del modelo EFQM de excelencia, resaltando los siguientes:

- Identificar fortalezas y las áreas de mejora
- Mejora en el desarrollo de la estrategia y planes de negocio
- Unificar los objetivos y mensajes internos, con el fin de manejar un lenguaje común
- Conseguir que los miembros de la organización comprendan y asuman sus roles y responsabilidades
- Incentivar iniciativas de mejora, entre otras

El modelo EFQM cuenta con la siguiente estructura y criterios (nueve criterios, cada uno, acompañados por un conjunto de subcriterios, impulsados, principalmente, por los agentes facilitadores, encargados de proporcionar los resultados) (Camisón et al., 2006), (Gutiérrez, 2008).

- i. **Liderazgo:** Se resalta la importancia de los comportamientos y prácticas de la dirección que influyan fomenten una cultura de GCT.
- ii. **Política y estrategia:** Implantar la misión y visión en las políticas y estrategias organizacionales, desarrollando planes y acciones alineados a las mismas.
- iii. **Personas:** Gestión y desarrollo del potencial del personal con el objetivo de mejorar el negocio de forma continua. Se debe mantener un seguimiento del rendimiento y su evolución, con el fin de que se utilicen las habilidades y conocimientos para el desarrollo de los objetivos organizacionales.

- iv. **Recursos y Alianzas:** Gestión y conservación de las alianzas externas, los proveedores y los recursos, los cuales se deben encontrar alineados a la política y estrategia organizacional.
- v. **Procesos:** Diseño, gestión y mejor de los procesos internos para la satisfacción plena de los clientes y los grupos de interés.
- vi. **Resultados relativos a los clientes:** Medición exhaustiva de los resultados de satisfacción hacia el cliente externo
- vii. **Resultados relativos al personal:** Medición exhaustiva de los resultados de satisfacción hacia el cliente interno
- viii. **Resultados relativos a la sociedad:** Para permitir que el modelo sea aplicable en diferentes sectores, se resalta la importancia de incluir el impacto hacia la sociedad, incluyendo en dicha percepción a todos los actores clave o *stakeholders*.
- ix. **Resultados clave:** Logros alcanzados con relación a los objetivos y actividades planeadas

1.3.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) fue creado en 1999, recibiendo modificaciones y actualizaciones para lo que ahora conocemos como el actual modelo del 2005. El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión tiene unas premisas muy similares al Modelo Europeo (EFQM), debido a que fue desarrollado con base en este último, es por ello por lo que la estructura y criterios son muy similares. (Camisión et al., 2006), (Carro & Gonzáles, 2012). Se cuenta con la siguiente estructura y criterios (nueve criterios divididos en cinco Procesos Facilitadores y cuatro Criterios de Resultado).

- i. **Liderazgo y estilo de gestión:** Mediante adecuados comportamientos y acciones por parte de todos los líderes de la organización, se busca analizar el desarrollo y la práctica de la cultura y los valores necesarios para alcanzar el éxito en el largo plazo; con el fin de impactar en la estructura organizacional, procesos y el sistema de gestión, base para la ejecución de la política y la estrategia.
- ii. **Política y estrategia:** Busca evaluar cómo es que la organización pone en práctica la misión y visión de la organización, con una estrategia orientada a los distintos actores y personas con las que interactúa.
- iii. **Desarrollo de las personas:** Analiza los procesos mediante los cuales la organización desarrolla el máximo potencial y habilidades de las personas que la conforman: individual, grupal y organizacional.
- iv. **Recursos y asociados:** Busca evaluar la gestión eficiente de los recursos de la organización (financieros, humanos, personas, tecnológicos, entre otros)

- v. **Clientes:** Evalúa el diseño, desarrollo y producción de los productos y servicios, así como la gestión de las relaciones con los clientes con el fin de conocer y satisfacer las necesidades y expectativas.
- vi. **Resultados de clientes:** Evaluación de los resultados con respecto a las relaciones con clientes externos.
- vii. **Resultados del desarrollo de las personas:** Evaluación de los resultados con respecto a las relaciones y el desarrollo de los clientes internos.
- viii. **Resultados de Sociedad:** Evaluación de los resultados de la organización con respecto al cumplimiento y satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según sea el caso)
- ix. **Resultados globales:** Evaluación de los resultados de la organización con respecto al cumplimiento y satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés

1.3.3. Modelo Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige es el modelo estadounidense para la GCT, por lo que es poco conocido e impulsado fuera de los Estados Unidos. El modelo busca orientar a los líderes de la organización hacia la dirección estratégica y los clientes, teniendo como base los indicadores de desempeño y el conocimiento organizativo. La medición de índices y parámetros, es la base para la construcción de estrategias clave, relacionada con los procesos y la alineación de recursos (Camisón, 2006), (Carro & Gonzáles, 2012). A continuación, mencionaremos la estructura y criterios del modelo:

- i. **Liderazgo:** Evaluación de la forma en la que los líderes guían a la organización y realizan la gestión de las responsabilidades.
- ii. **Planificación estratégica:** Evaluación de la planificación, acción y evolución estratégica, así como la medición y evaluación de los logros conseguidos.
- iii. **Enfoque en el cliente y en el mercado:** Examina las relaciones entre la organización y los clientes, a través de la comprensión de las necesidades, expectativas y preferencias.
- iv. **Información y análisis:** Evaluar la gestión y análisis de los datos y la información.
- v. **Desarrollo y dirección de los recursos humanos:** Evaluar las prácticas clave de gestión para Recursos Humanos, con el fin de que los empleados desarrollen todo su potencial y consigan alcanzar objetivos.
- vi. **Gestión de procesos:** Examinar los procesos clave de la organización y alinearlos con los procesos clave de los productos o servicios para la creación de valor en los consumidores.

- vii. **Resultados:** Evaluación del desempeño y resultados organizacionales, así como también las mejoras en todas las áreas clave, tales como: resultados operativos, financieros, satisfacción al cliente, responsabilidad social, etc.

1.4. Comparación de Modelos de Gestión de la Calidad

Para efectos de la investigación, es necesario comparar y analizar los modelos explicados anteriormente, con el fin de poder detallar el marco en el cual se realizará el análisis de la gestión de los procesos sociales. La Tabla 1 representa una comparación de los criterios de los modelos descritos, en la cual podremos notar las similitudes en el planteamiento y organización de los criterios dentro de cada uno de ellos. Los tres modelos presentan un enfoque e importancia similar al nivel organizativo en la gestión, así como también al desarrollo de las personas y el trabajo en equipo. Desde la perspectiva del Modelo EFQM como el Iberoamericano y el Modelo Baldrige, el liderazgo, la estrategia, las personas o clientes y los procesos son la base para llegar a la calidad y la obtención de resultados satisfactorios. Los tres modelos presentan similitudes especialmente en el énfasis e importancia brindada al factor liderazgo para la entrega y satisfacción de un producto o servicio. A pesar de ello, son el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano los que presentan en mayor detalle la desagregación en cada uno de los enfoques requeridos para analizar los resultados de un proyecto u organización. Asimismo, es clara la importancia que los tres modelos le dan al planeamiento y mejora a nivel interno y organizacional, para poder alinearlos a las necesidades y expectativas de los clientes. A nivel externo, mientras que el Modelo Baldrige menciona el enfoque hacia el mercado, a través de herramientas como el benchmarking, el Modelo EFQM y el Iberoamericana resalta la importancia de los aliados y asociados.

Tabla 1: Cuadro Comparativo – Criterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total

Nº de Criterio	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión	Liderazgo
2	Política y estrategia	Política y estrategia	Planificación estratégica
3	Personas	Desarrollo de las personas	Enfoque en el cliente y en el mercado
4	Recursos y alianzas	Recursos y asociados	Información y Análisis
5	Procesos	Clientes	Desarrollo y dirección de los Recursos Humanos
6	Resultados a los clientes	Resultados de clientes	Gestión de procesos

Tabla 1: Cuadro Comparativo – Criterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total (continuación)

Nº de Criterio	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
7	Resultados hacia el personal	Resultados del desarrollo de las personas	Resultados
8	Resultados a la sociedad	Resultados de la sociedad	-
9	Resultados clave	Resultados globales	-

Adaptado de Camisón et al. (2006)

El marco de la investigación se realizará además con base en los subcriterios de cada uno de los puntos mencionados, los cuales se pueden observar en la Tabla 2. El modelo EFQM posee 9 criterios, los cuales se encuentran subdivididos en 32 criterios; el Modelo Iberoamericano, 9 criterios subdivididos en 28 y, por último, el Modelo Malcolm Baldrige con 7 criterios, subdivididos en 19. A pesar de que los tres modelos no se encuentran descompuestos de la misma forma, la comparación y análisis de los modelos se realizará con base en los siguientes criterios generales: Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos y Clientes y, por último, Resultados. Como se puede observar, el Modelo EFQM desagrega a mayor detalle cada uno de los puntos a considerar para garantizar la calidad desde cada uno de los criterios dados. Esto se puede relacionar con lo que se había mencionado anteriormente, al ser uno de los modelos más completos y la base para el entendimiento de los sistemas de GCT.

Desde el componente *Liderazgo*, los tres modelos consideran el criterio no solo como un factor interno a través del enfoque en el desarrollo y mejora organizacional, sino que también se toma en consideración los agentes y factores que impactan el liderazgo desde la perspectiva externa de la organización. El Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano, consideran a los clientes, socios y colaboradores como enfoques importantes de gestión desde el liderazgo, resaltando la importancia de los grupos de interés; sin embargo, desde el Modelo Malcolm Baldrige, se menciona directamente de la Responsabilidad Social. Asimismo, los dos primeros modelos coinciden al resaltar la perspectiva y prácticas que se espera que todo líder se mantenga al gestionar un grupo o una organización. Estas prácticas desde los tomadores de decisiones llegan a formar un papel importante al momento de orientar a la organización hacia la búsqueda de la calidad.

Desde el componente de *Políticas y Estrategias*, mientras que el Modelo Malcolm Baldrige se centra en el desarrollo y despliegue de la estrategia, el Modelo EFQM y el Iberoamericano mencionan a detalle la perspectiva enfocándolo además desde las necesidades y

expectativas de los usuarios y usuarias finales. Asimismo, tanto el modelo EFQM como el Iberoamericano, resaltan la importancia de no solo enfocarse en las necesidades del presente, sino también en las del futuro. Garantizando así una perspectiva de trabajo alineada a lo que su respectivo entorno exige de la ejecución de una organización o proyecto en específico. Asimismo, es importante resaltar el hecho de que la política y la estrategia se encuentran en una constante etapa de aprendizaje y mejoras, lo cual demuestra la flexibilidad y disposición para adaptarse al contexto.

En el componente de *Desarrollo de las Personas*, en los tres modelos se resalta la importancia del aprendizaje, motivación y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades para permitir la satisfacción de las personas pertenecientes a la organización. Asimismo, la estructura del sistema de trabajo y las responsabilidades también son un factor importante para disminuir la duplicación de funciones y aumentar la comunicación y diálogo entre las personas. Por otro lado, los modelos resaltan el desarrollo de las personas y el alinearlo con la misión y objetivos de la organización, no solo como un factor de satisfacción interna, sino también para reflejar ésta en la entrega de productos o la prestación de un servicio.

En el componente de *Alianzas y Recursos*, se toma en consideración los recursos financieros, de información y equipos y tecnología. Asimismo, en el Modelo EFQM y el Iberoamericano se mencionan los recursos externos que también están asociados al planeamiento estratégico de un proyecto, como las posibles alianzas o grupos de interés. Esta variable busca conocer y gestionar todos los recursos con los que se puede contar para el beneficio del objetivo final de un proyecto u organización.

Desde el componente de *Procesos y Clientes*, los tres modelos resaltan la importancia de conocer al cliente y de invertir y apostar por la mejora en la comunicación y relaciones con éstos, a fin de recolectar información y adaptar dichos insumos a la planificación y procesos de la organización para la prestación de un bien o servicio. En este punto el Modelo Baldrige, resalta además la importancia de tener una perspectiva orientada hacia el mercado, con el fin de conocer las diferentes estrategias usadas por organizaciones afines y mejorar la competitividad.

Por último, en el factor de *Resultados*, cada uno de los modelos lo distribuye de una manera diferente. Por ejemplo, por un lado, el Modelo EFQM al analizar los resultados toma en consideración principalmente los cambios e impactos dados en los clientes, personas, sociedad y los resultados clave que fueron planteados a nivel estratégico. Por otro lado, el Modelo Baldrige, se enfoca en los resultados del cliente, de los productos y servicios, financieros y de mercado, de recursos humanos, de efectividad organización y, por último, de autoridad y responsabilidad social.

Tabla 2: Cuadro Comparativo – Subcriterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total

Criterios	Subcriterios		
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
1. Liderazgo	<p>1a Los líderes deben desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos y actuar como modelo de referencia de una cultura de excelencia</p> <p>1b Los líderes deben implicarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <p>1c Los líderes deben interactuar con clientes, socios y representantes de la sociedad.</p> <p>1d Los líderes deben reforzar una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1e Los líderes deben definir e impulsar el cambio de la organización.</p>	<p>1a Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial.</p> <p>1b Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de ella, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.</p> <p>1c La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma.</p> <p>1d Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.</p>	<p>1.1 Liderazgo</p> <p>1.2 Gobierno y responsabilidad social</p>
2. Política y Estrategia	<p>2a Basar la política y la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>2b Basar la política y la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.</p> <p>2c Desarrollar la política y la estrategia continuamente, revisarla y actualizarla.</p> <p>2d Comunicar y desplegar la política y la estrategia mediante un esquema de procesos clave</p>	<p>2a La Política y la Estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.</p> <p>2b La Política y la Estrategia están basadas en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.</p> <p>2c La Política y la Estrategia se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.</p> <p>2d Cómo se comunica la Política y la Estrategia</p>	<p>2.1 Desarrollo de la estrategia</p> <p>2.2 Despliegue de la estrategia</p>

Tabla 2: Cuadro Comparativo – Subcriterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total (continuación)

Criterios	Subcriterios		
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM
3. Personas	<p>3a La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</p> <p>3b La identificación, el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización</p> <p>3c La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.</p> <p>3d La existencia de un diálogo entre las personas y la organización.</p> <p>3e La recompensa, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización.</p>	<p>3a Las personas: planificación y mejora.</p> <p>3b Desarrollo de la capacidad, los conocimientos y el desempeño del personal.</p> <p>3c Comunicación y facultamiento de las personas.</p> <p>3d Atención y reconocimiento de las personas.</p>	<p>5.1 Sistemas de trabajo</p> <p>5.2 Aprendizaje de los empleados y motivación</p> <p>5.3 Bienestar de los empleados y satisfacción</p>
4. Alianzas y recursos	<p>4a Gestionar las alianzas externas.</p> <p>4b Gestionar los recursos económicos y financieros.</p> <p>4c Gestionar los edificios, equipos y materiales.</p> <p>4d Gestionar la tecnología.</p> <p>4e Gestionar la información y el conocimiento.</p>	<p>4a Gestión de los recursos financieros.</p> <p>4b Gestión de los recursos de información y conocimientos.</p> <p>4c Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.</p> <p>4d Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.</p>	<p>4.1 Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo</p> <p>4.2 Información y gestión del conocimiento</p>
5. Procesos, Productos y servicios	<p>5a Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos.</p> <p>5b Introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</p> <p>5c Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>5d Producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios.</p> <p>5e Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes</p>	<p>5a Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a proyectos y servicios</p> <p>5b Se diseñan y desarrollan productos.</p> <p>5c Se fabrican, suministran y mantienen productos.</p> <p>5d Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes</p>	<p>3.1 Conocimiento del cliente y del mercado</p> <p>3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción</p> <p>6.1 Procesos de creación de valor</p> <p>6.2 Procesos de apoyo y planificación operativa</p>

Tabla 2: Cuadro Comparativo – Subcriterios de los Modelos de Gestión de la Calidad Total (continuación)

Criterios	Subcriterios		
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM
6, 7, 8 y 9. Resultados	(6,7,8)a Percepciones (6,7,8)b Indicadores de rendimiento.	(6,7,8,9)a Percepciones (6,7,8,9)b Indicadores de rendimiento.	7.1. Resultados del producto y servicio 7.2. Resultados orientados a los clientes 7.3. Resultados financieros y de mercado 7.4. Resultados de los recursos humanos 7.5. Resultados de la eficacia organizativa 7.6. Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social
	9a Resultados Clave de la Actividad. 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.		

Adaptado de Camisón et al. (2006)

2. Sobre la Gestión de Proyectos Sociales

Según Siles y Mondelo (2015), la gestión de proyectos es una disciplina que sirve para guiar el camino y evolución de los procesos de inicio, planeación, ejecución, control y cierre de proyectos, con el fin de culminar el trabajo y objetivos, dentro de los límites y presupuestos definidos. Desde la perspectiva del sector social, Beaumont señala que la gestión no se basa necesariamente en quién lo hace, sino en los medios elegidos (estrategias, procesos, objetivos, etc.) y en los resultados finales que están vinculados a la creación de valor para la sociedad o un grupo en específico (Beaumont, 2016).

El desarrollo económico y social que ocurre a lo largo del devenir histórico se acompaña, en consecuencia, con una evolución de los sistemas y fórmulas organizativas. [...] existe una alta apreciación de los sujetos como personas que participando solidariamente en las organizaciones posibilitan el mejoramiento de la calidad de vida de todos y cada uno de sus miembros (Palladino, 2014, p. 14).

Según el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), la gestión de proyectos sociales “permite comunicar las expectativas y los resultados de forma clara y concisa, propicia un ambiente de trabajo en equipo, puesto que facilita la comunicación con un lenguaje común, y provee las herramientas necesarias para utilizar los recursos del proyecto de la forma más eficiente posible” (Mondelo & Siles, 2015, p.24). La gestión de los proyectos se encuentra en un ciclo evolutivo constante con base en las necesidades del entorno, por lo que es necesario poder

implementar diferentes perspectivas de trabajo dentro de las organizaciones. Las personas tanto a nivel interno como externo de la organización, y la participación de estas en el proceso, forman una parte importante en la evolución de la gestión de proyectos.

En el 2011, surgió una nueva metodología de gestión para los proyectos de desarrollo de América Latina y el Caribe: *Project Management for Results* – PM4R. Como su nombre lo menciona, esta metodología se enfoca, principalmente, en realizar mejoras en los procesos de planificación y gestión de proyectos sociales, con miras a la mejora de los resultados planteados. Esta metodología toma en consideración un enfoque nuevo desde la gestión de los proyectos con una perspectiva iterativa e incremental con ciclos cortos de trabajo que permite poder analizar los procesos y resultados en el tiempo de realización del proyecto. La base de esta metodología es la mentalidad ágil, a fin de impulsar un cambio cultural a nivel organizacional y una nueva manera de trabajar desde la gestión de proyectos sociales. De acuerdo con los entornos complejos, cambiantes y de alta incertidumbre, la mentalidad ágil busca utilizar esos insumos y conocimientos, para seleccionar las prácticas correctas, adaptándolas a las situaciones que se necesite (Mondelo & Sánchez, PM4R Agile. Guía Práctica, 2019). De acuerdo con lo anterior, la gestión que se busca impulsar a través de este nuevo enfoque propone una serie de principios, de los cuales se destacarán los siguientes:

- El cambio es bienvenido: Cada proyecto y organización está expuesto a los entornos complejos y cambiantes, por lo que se debe tratar de maximizar los beneficios que se deriven de los cambios y minimizar los impactos negativos desde los procesos de gestión (SCRUMstudy, 2017). El tener una respuesta rápida al cambio y adaptarse a él puede dar al proyecto una ventaja competitiva significativa ante las oportunidades emergentes (Mondelo & Sánchez, PM4R Agile. Guía Práctica, 2019)
- Trabajar en pequeños incrementos de valor agregado, para el aprendizaje y retroalimentación: Como se mencionó anteriormente, la metodología de los equipos se basa en un ciclo de trabajo definido: planificación, entrega de valor y retroalimentación. Todo proyecto y organización funciona con una curva de aprendizaje, en la que generalmente los errores se descubren al final. A través de estos ciclos de trabajo, se agiliza el proceso de retroalimentación donde se pueden identificar oportunamente los procesos y prácticas de mejora
- Entrega y mejora continua: La agilización y entrega de resultados de una manera rápida y continua, abrirá paso al ciclo de mejora continua.

2.1. Proyectos Sociales y Valor Social

El fin último de toda organización es la creación de valor y los proyectos de desarrollo social o proyectos sociales no se encuentran excluidos de ello. Según Beaumont (2016) se puede señalar a la gestión social como la búsqueda de creación de valor social, a través de la satisfacción de las necesidades y el desarrollo de capacidades de las personas.

Entonces, en esta línea, ¿cómo funciona un proyecto social? Cohen y Martínez (2013), entienden como proyecto social a la “[...] unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema”. La promesa final de los proyectos implica alcanzar ciertos resultados que lograrán dar respuesta a una necesidad insatisfecha (Social Enterprise Knowledge Network, 2006). Un proyecto o intervención de desarrollo de carácter social tiene como base la percepción de una realidad muy poco aceptable en cuestiones sociales o de Derechos Humanos, llevando a cabo un conjunto de actividades y prácticas de forma coordinada para el cumplimiento de determinados objetivos (Corvalan p. 11) vinculados a la creación de Valor Social.

En síntesis, todo Proyecto Social, según (Mondelo & Siles, 2015), tiene como objetivo final la obtención de resultados que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o región. En ese sentido, Siles y Mondelo, caracterizan a los proyectos sociales en tres puntos: *Diversidad de interesados, Sostenibilidad y Retorno Social*. En primer lugar, un factor a tener en cuenta es el análisis de las diversas necesidades, expectativas y demandas de los diversos interesados o *stakeholders* con base en sus niveles de influencia e intereses en el proyecto, con el fin de lograr tener una estrecha relación, comunicación y negociación con los actores. En segundo lugar, se debe entender a los proyectos de desarrollo social desde la sostenibilidad, debido al enfoque socioeconómico o ambiental de los proyectos que generan impactos medibles u observables en el largo plazo, por lo que surge la necesidad de monitorear los cambios después del cierre del proyecto. Por último, como se mencionó anteriormente, los proyectos de desarrollo surgen a partir de las diversas necesidades del público objetivo, con el fin de mejorar la calidad de vida y obtener un retorno social; es decir, el análisis del valor y la generación del cambio mediante los resultados sociales, ambientales económicos, etc. (Guía para el Retorno Social de la Inversión, 2014).

2.2. Ciclo de vida de la gestión de Proyectos Sociales

El ciclo de vida de la gestión de proyectos sociales surge con el propósito de visualizar la gestión desde sus momentos, procesos y procedimientos clave para la toma de decisiones y asignación de recursos (González, 2007). Siles y Mondelo (2015), plantearon un modelo general

sobre el ciclo de vida de la gestión de proyectos de desarrollo social, el cual, se encuentra conformado por cinco fases interrelacionadas entre sí mismas: (1) *Inicio*, (2) *Planificación*, (3) *Implementación*, (4) *Monitoreo y Control* y (5) *Cierre*. La primera y última fase, como su nombre lo dice, marca el inicio y cierre de los proyectos sociales, por lo que nos enfocaremos en sus tres etapas clave, con el fin de simplificar la descripción: *Planificación*, *Implementación* y *Monitoreo y Control*. Es necesario aclarar que cada fase se encuentra relacionada con la anterior, con el fin de utilizar los insumos para el desarrollo y mejora de las siguientes etapas.

La etapa de Planificación comprende las actividades correspondientes a la formulación del proyecto. Esta etapa toma en consideración principalmente la identificación del problema, el proceso de cambio al que se aspira llegar con la intervención y la formulación de las herramientas base del proyecto para la búsqueda de financiación (González, 2007)

La fase de Implementación, como su nombre lo dice, es la etapa de desarrollo del proyecto. Se podría considerar que es, por un lado, la etapa más larga, debido a que abarca desde el comienzo y acción del proyecto hasta el cierre de este, y más importante debido a la vinculación directa con el público al cual se busca dirigir las acciones del proyecto (González, 2007)

Por último, sostiene además que la fase de Monitoreo y Control busca, por un lado, realizar el seguimiento a los procesos y acciones que se están desarrollando internamente, con el fin de descubrir las oportunidades de mejora en los momentos oportunos, reformulaciones o implementación de cambios sustanciales. Con estos insumos se podrá comprobar y comparar la actuación de proyecto con respecto a lo planificado

2.3. Brechas en los servicios desde la perspectiva de los proyectos sociales

A diferencia de las empresas pertenecientes al sector empresarial, la percepción de efectividad de los proyectos sociales en los servicios, no necesariamente se mide a través de resultados económicos, sino a través de la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios prestados. Para la ejecución de este tipo de proyectos sociales, es necesario analizar qué factores impactan la percepción de calidad y la satisfacción con respecto a un servicio. A través de una investigación exploratoria realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) a ejecutivos de diferentes empresas y sus consumidores, se pudo observar la existencia de una serie de patrones de comportamiento en la percepción y ejecución de un servicio, generando la creación de brechas entre la percepción de los ejecutivos con respecto a la calidad de un servicio y las expectativas de los consumidores con respecto al mismo. Es así que los autores lograron identificar cinco brechas, que pueden afectar la percepción de la calidad en los servicios y, en consecuencia, su efectividad (Parasuraman et al., 1985).

- **Brecha 1:** La primera brecha consiste en la diferencia entre las expectativas de los consumidores vs. la percepción de estas expectativas por parte de los tomadores de decisiones de la organización. A través de los resultados encontrados en esta investigación, se puede observar que los encargados de tomar las decisiones desde las organizaciones no siempre llegan a entender con anticipación qué elementos de calidad en los servicios brindados son percibidos. Las causas directas para la creación de esta brecha están vinculadas a la falta de interacción y el desconocimiento de las expectativas y necesidades del público objetivo.
- **Brecha 2:** La segunda brecha está vinculada a la diferencia entre la percepción que tienen los tomadores de decisiones sobre las expectativas del público objetivo y las especificaciones de calidad realmente esperadas por parte del servicio. Los ejecutivos señalaron que generalmente se contaba con una serie de limitantes que dificultaba el poder cumplir con las expectativas satisfactoriamente. Los requerimientos de las expectativas pueden existir y ser conocidas, pero los medios para conseguirlas no. Asimismo, otro de los limitantes que se enfatiza es el compromiso desde la dirección para/con el objetivo general de calidad en el servicio.
- **Brecha 3:** La tercera brecha consiste en la diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio. A pesar de que existan las especificaciones sobre el trato al público objetivo, el performance realizado no siempre es el esperado. Los empleados son el rostro e imagen del servicio en general hacia los clientes, por lo que es complicado estandarizar los procesos, debido a la variedad en los comportamientos y prácticas realizadas. Como menciona Matsumoto (2014), esto se debe principalmente a que los trabajadores y trabajadoras no tienen el mismo nivel de motivación y satisfacción con respecto a los roles a cumplir.
- **Brecha 4:** La cuarta brecha se encuentra en la diferencia entre el servicio realmente prestado y la comunicación externa sobre el servicio mismo. La comunicación y la presentación del servicio realmente ofrecido a los clientes juega un papel importante a la hora de evaluar la calidad de un servicio, debido a la comparación entre lo prometido y lo obtenido. El marketing y los otros medios de comunicación pueden afectar las expectativas. Desde el proyecto se debe tener en consideración de no prometer más ni menos de lo que realmente se espera ofrecer al público objetivo.
- **Brecha 5:** La quinta brecha es considerada como la brecha general, debido a que envuelve a las anteriores cuatro. Esta brecha considera la calidad percibida por un servicio se ve influenciada por la diferencia entre lo esperado y lo percibido en un servicio. Los juicios

sobre la calidad de un servicio se ven influenciados por si lo percibido cumplió o no con las expectativas del servicio real y su performance.

2.4. Gestión de calidad en Proyectos Sociales

El sector social, desde los diferentes tipos de proyectos y organizaciones, se enfrenta a un contexto cambiante y con diversos desafíos para la obtención de bienestar y desarrollo social. Es en este contexto donde nuevas herramientas y perspectivas de trabajo surgen para impulsar la modernización y adaptación al cambio constante del entorno. La Metodología PM4R, concordando con los Modelos de la Gestión de la Calidad Total antes descritos, logra alinearse a los principios y modelos a través de las perspectivas de trabajo y la organización.

Desde la perspectiva de esta nueva herramienta, se pueden observar ciertos criterios que los Modelos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) impulsan también en las organizaciones, permitiéndonos entender la relevancia y adaptabilidad de estos últimos en los proyectos sociales. En la gestión de los proyectos es fundamental que se tome en consideración no solamente los procesos internos y la mejora continua, sino que también se tome en consideración en todo momento la perspectiva del usuario final. De esta forma, se puede observar cómo es que los principios y modelos de la Gestión de la Calidad Total, también se pueden ver reflejados en la gestión de los proyectos sociales. Se empezará analizando los principios de GCT desde los proyectos sociales, con el fin de brindar un marco general para entender la perspectiva metodológica.

En lo que respecta a los principios, en primer lugar, empezamos resaltando el elemento base para la implementación de un SGC: el *Principio de Orientación hacia el Cliente*. La orientación hacia el cliente permite que las necesidades del usuario sean parte primordial del proceso de producto o servicio ofrecido hacia el cliente o usuario(a) final. Desde los proyectos sociales, como menciona el PM4R, el contexto en el cual se desarrolla un proyecto se ve inmerso a un entorno bastante diverso en cuanto a las partes interesadas, necesidades y expectativas. Con la orientación hacia el cliente, se evita la estandarización de servicios. Es importante que, a nivel organizacional, se tome en consideración esos puntos al momento de la planificación y el desarrollo de las actividades de un proyecto social.

En segundo lugar, es importante además la *Orientación Estratégica hacia el valor*. La orientación estratégica es un elemento base para la implementación de un SGC, debido a que con este se vincula la calidad con la creación de valor social por parte del proyecto. Al incorporar la calidad en la estructura estratégica del proyecto, se analiza a fondo las actividades, procesos y la cultura organizacional que estén alineados a la búsqueda de la calidad.

En tercer lugar, la calidad total es un proceso constante que necesita estar acompañado del *Principio de Mejora Continua*. Desde los proyectos sociales, es necesario que se tenga un constante contacto con los usuarios o público objetivo, a fin de analizar si las capacidades del personal, los procesos y actividades se encuentran alineadas a lo que en realidad es requerido por el público. Como las organizaciones en el sector empresarial, es necesario que los proyectos se encuentren orientadas a la mejora continua a fin de mejorar lo ofrecido a las personas, garantizar la eficiencia y el impacto final. A partir de la flexibilidad al cambio y la mejora continua, la organización se encontrará en constante aprendizaje y retroalimentación.

En cuarto lugar, desde el *Principio de Trabajo en Equipo*, a nivel organizacional se promueve la importancia del trabajo en equipo tanto dentro los aliados internos, como los externos. A nivel interno, se debe considerar la dinámica, comunicación y motivación tanto de colaboradores directivos o no directivos, así como también, los que se encuentran bajo remuneración, como los de trabajo voluntario. A nivel externo, es importante que el proyecto social tome en consideración a todos los grupos de interés, entendiendo como estos no solo a los clientes, usuarios, sino también a las otras posibles organizaciones, empresas e incluso también el Estado. Esto último ante la posibilidad de elaboración de alianzas de trabajo o asociatividad en el marco del objetivo de brindar servicios de calidad.

Por último, el *Principio de Orientación Ética y Social* es una perspectiva que se encuentra alineada a los objetivos y elementos básicos que los proyectos sociales buscan impartir. Como toda organización, no solo se debe considerar los factores directos al accionar del proyecto, sino también los efectos que éstas tienen en los actores externos que no están necesariamente relacionados a este. De esta forma, relacionado a la gestión de los grupos de interés, la consideración de elementos como las comunidades locales, instituciones públicas, la sociedad en su conjunto e incluso el entorno ambiental son elementos importantes desde la gestión.

En este sentido, es necesario entender los elementos inherentes a los Modelos de Gestión Calidad Total comparados previamente, relacionándolos con las Brechas de gestión para la percepción de calidad de un servicio, a fin de identificar y entender cómo los criterios de la GCT pueden colaborar a la mejora de la gestión y el cierre de estas brechas. El análisis de las brechas de la gestión de servicios se realizará a través de los cinco criterios de los Modelos de GCT mencionados anteriormente: (1) Liderazgo, (2) Política y Estrategia, (3) Personas, (4) Alianzas y Recursos y (5) Procesos, Productos y Servicios.

La primera variable para analizar es el *Liderazgo*. Sobre las expectativas vs. las percepciones de un servicio, desde la Brecha 1 y 2 se ha podido observar que los tomadores de decisiones no siempre logran entender las necesidades y expectativas del público objetivo con el

que se requiere trabajar, priorizando elementos que no necesariamente están alineados con lo esperado. Como se ha visto anteriormente, el liderazgo es el primer criterio de todos los modelos, resaltando así su importancia e impacto en lo que se espera lograr con el desarrollo de los siguientes puntos. Desde la perspectiva de la GCT, la habilidad del liderazgo es un factor esperado en las personas encargadas de tomar las decisiones en los proyectos, debido a que, por su posición, los comportamientos y prácticas pueden influenciar al resto de la organización. Es por ello por lo que, como menciona Matsumoto (2014), es importante involucrar a los tomadores de decisiones en todo el proceso de gestión del proyecto. Los tres modelos analizados nos muestran cómo es que el liderazgo no solo se debe enfocar en organizar y alinear el trabajo desde el nivel interno del proyecto, sino también tener en consideración e involucrarse con los factores externos.

Alineado con el punto anterior, la primera y segunda brecha impactan también directamente al componente de *Políticas y Estrategias*. Es importante que los elementos de este criterio se encuentren alineados con las expectativas y necesidades actuales y futuras. Desde los modelos estudiados, la estrategia organizacional debe estar formada a través de la información obtenida de las investigaciones realizadas al público objetivo. Asimismo, debido al dinamismo del entorno, es necesario que este criterio se encuentre en constante revisión y actualización.

Relacionado directamente al componente de *Desarrollo de Personas*, se puede observar la Brecha 3. Es necesario enfocarse en el desarrollo de los trabajadores debido a que estos son el rostro del servicio hacia el público objetivo. Los tres modelos analizados resaltan la importancia del aprendizaje, motivación y desarrollo de conocimientos y capacidades de las personas pertenecientes a la organización. Al mejorar el bienestar y la comunicación entre el personal, se podrán observar mejoras en el performance. No se trata de estandarizar el comportamiento, sino de comunicar a las personas la importancia de su rol e incentivar y reconocer las buenas prácticas.

La Brecha 2 resalta además que en el servicio se pueden presentar dificultades en el acceso a recursos que contribuyan a la entrega de un servicio de calidad. Para limitar los efectos de esta brecha, desde el componente de *Alianzas y Recursos* se resalta la importancia de gestionar las alianzas externas y los recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. Al mantener una buena relación y comunicación con los *stakeholders* del proyecto se puede ayudar a enfocar todos los esfuerzos en las necesidades y expectativas esperadas.

Por último, para disminuir el impacto de los puntos negativos en los que impacta las brechas mencionadas, desde el componente *Procesos, productos y servicios* se resalta la importancia del uso de una serie de herramientas para diseñar y gestionar los procesos y, al mismo tiempo, alinearlos con lo esperado. En un comienzo, se puede recurrir al uso de herramientas participativas como entrevistas, encuestas, observaciones participativas, etc., a fin de conocer bien

lo que las personas esperan del servicio. En este punto, desde los modelos, se resalta la importancia de la mejora continua y la retroalimentación. Asimismo, para disminuir los efectos de la Brecha 4, la transparencia en los procesos llevados a cabo para salvaguardar la calidad de un servicio juega un papel importante, debido a que ayuda a entender al público objetivo lo que se debe esperar del servicio y lo que no.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Una caracterización de los Proyectos Sociales en el Perú

Las demandas sociales que podemos encontrar en el presente y futuro inmediato implican actuar de acuerdo con el contexto socioeconómico, político y cultural, a fin de lograr promover la inclusión y participación ciudadana. Si bien es cierto, el actor directo para trabajar temas vinculados al desarrollo social es principalmente el Estado, instituciones y organizaciones impulsadas en su mayoría por la ciudadanía o por empresas que deseen involucrarse en temas de desarrollo social, también tienen un rol importante como actores en esta temática, no tratando de reemplazar al Estado, sino de cubrir o contribuir en la satisfacción de ciertas necesidades en donde o bien no existe una política social clara, o bien los resultados no son satisfactorios.

Estas demandas y condiciones no necesariamente van a poder ser transformadas con el accionar de los gerentes sociales, “liderazgo ético, apertura a la diversidad y complejidad cultural y organizacional, enfoque estratégico, solidez técnica, vocación de transformación sociopolítica, son solo algunos ejemplos de capacidades que deben poseer los nuevos gerentes sociales para estar a la altura de las circunstancias” (Contreras et al., 2005). En los resultados presentados por CENTRUM Católica (2018) con relación al Índice de Progreso Social Regional (IPS), el cual se encuentra calculado con base en 50 indicadores enfocados en temas como necesidades básicas humanas, fundamentos de bienestar y acceso a oportunidades, se pudo observar la situación del país respecto a los resultados obtenidos en dichas temáticas, a fin de poder optimizar la identificación de deficiencias y agilizar el planteamiento de políticas. Según los resultados, 15% de los departamentos investigados cuentan con un Nivel de Progreso Social Bajo; 70%, Medio Bajo y el restante 15% con un nivel Medio Alto. Es ante esta premisa que existe la necesidad de proponer mejoras y herramientas que permitan transformar la manera que los proyectos sociales pertenecientes al sector social puedan adaptarse a las demandas del entorno.

Según Portocarrero (2001), las organizaciones del tercer sector son, en algunos casos, las únicas, o las más importantes, proveedoras de determinados servicios. Esto ocurre, principalmente, con aquellas organizaciones que operan en el campo del medio ambiente y en el de los servicios sociales alimentarios. “En efecto, ni el sector privado ni el sector estatal han asumido las tareas que cumplen estas organizaciones ya sea por la escasez de recursos, por la ausencia de un planeamiento social eficaz o, simplemente, por el desinterés en el tema” (Portocarrero, 2001), cubriendo necesidades que no podían ser atendidas de otra manera.

1.1. Nuevos desafíos en el entorno social

Existen una serie de factores bastante arraigados a la realidad latinoamericana que impactan en la reducción de niveles de desarrollo social y, principalmente, la desigualdad:

concentración excesiva de patrimonio, desbalance demográfico en los hogares de acuerdo con su nivel socioeconómico, déficit de capital educativo, densidad ocupacional impacta en la distribución del ingreso entre los hogares, entre otras (Franco, 2002, en Contreras et al., 2005).

Asimismo, Contreras et al. plantean los enfoques que debería tener la gerencia social. En primer lugar, al momento de gestionar un proyecto, se debe tener en cuenta factores vinculados no solo a la medición del valor generado sino también el entorno del proyecto; es decir, los grupos de interés. Es importante tener en cuenta una gestión estratégica adaptable a los cambios, proactiva y que posea capacidad de fomentar la articulación y negociación entre los múltiples actores.

En segundo lugar, los autores también mencionan la importancia de posicionarse interculturalmente en el espacio en el cual buscan desarrollarse. En el contexto peruano, existe una gran diversidad étnica (orígenes) y cultural (lengua, prácticas, cosmovisión, etc.). Tan solo en el censo del año 2017, más del 25% de peruanos se auto identificaron como parte de poblaciones indígenas (andinas y amazónicas) u originarias, de acuerdo con sus costumbres o antepasados (INEI, 2018). A lo largo de los años, muchas comunidades no han sido reconocidas al momento de tomar las decisiones o, a pesar de haberse tomado en cuenta, las necesidades y perspectivas no fueron abarcadas de una manera satisfactoria. Se resalta así la importancia de implementar estrategias de acción que promuevan un enfoque que ayude a entender y comprender los diferentes tipos de culturas de nuestra sociedad, enfoque que ofrece la interculturalidad. Un enfoque intercultural permite tener la capacidad de conocer y comprender a las personas o culturas que te rodean, casi de la misma forma que a uno mismo, permitiendo así una gestión de los conflictos inherentes a la pluralidad de las sociedades actuales (Cohen-Emerique, 2013).

Por último, los autores también resaltan la fuerte vinculación que tiene el sector social con el sector público, señalando que difícilmente la gerencia social pueda escapar de la lucha y dinámicas políticas las cuales trabajan en el marco de los programas y proyectos sociales. Las organizaciones dentro del sector social presentan un rol de representación política de las poblaciones más vulnerables o menos escuchadas; es decir, asumen el rol de intermediarios, a fin de “potenciar los intereses de los grupos no representados por medio de negociaciones con aquellas entidades que tienen el poder, que suelen ser el Estado y el sector privado con fines de lucro” (Bobadilla, 2018).

2. Experiencias de aplicación de Gestión de la Calidad a nivel nacional e internacional

En el sector privado, en el año 2016, se reveló que solo el 1% del total de empresas formales activas del Perú (valor que llega a 1,382,899 de empresas según SUNAT), cuentan con

certificaciones de sistemas de gestión de calidad (RPP, 2016). Estas cifras demuestran, que los modelos de Gestión de la Calidad y sus certificaciones no cuentan con un buen nivel de aceptación en el país, a pesar de los diversos beneficios y oportunidades que brinda su aplicación.

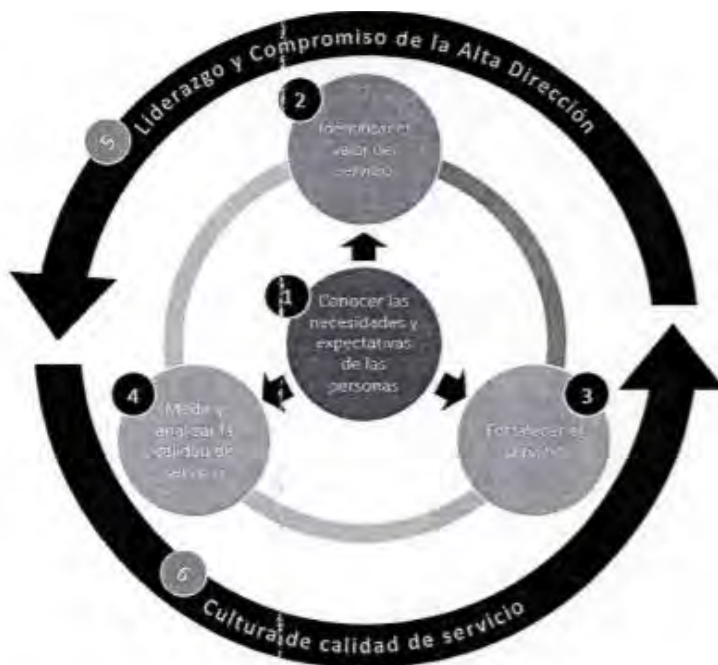
En el Perú no existen muchas iniciativas públicas o estudios de aplicabilidad de la gestión de la calidad en los proyectos sociales. Sin embargo, desde el Sector Público, existen iniciativas que están ligadas a la búsqueda de la calidad en el sector, desde la mejora de la gestión y la atención ciudadana. A pesar de que la investigación no se centrará en el análisis de este sector, se decidió enfatizar cómo es que la gestión de la calidad y sus principios y modelos, son adaptados en otros sectores fuera del sector empresarial. En el marco de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la cual busca obtener mayores niveles de eficiencia en la administración pública. Este es el caso de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, impulsada por la Presidencia del Consejo de Ministros (2019), la cual tiene el objetivo de establecer técnicas para la Gestión de la Calidad del Servicio en las entidades de la Administración Pública.

El ente supervisor del Sistema Administrativo de la modernización de la Gestión Pública y, además, supervisor de la presente Norma Técnica, es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Su aplicación es de carácter obligatorio para las entidades a las que refiere el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, en el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado. En ese sentido, el Modelo planteado considera tres niveles de implementación: las entidades que no cuentan con un sistema de gestión de calidad, las que se encuentran en el proceso de implementación de uno y, por último, las que ya cuentan con un sistema implementado. En los tres casos, las entidades se deben incorporar y complementar los posibles sistemas de gestión existentes a los criterios y características del Modelo. La máxima autoridad administrativa de la entidad actuará como nexo de coordinación con la Secretaría de la Gestión Pública, así como también será el responsable de la designación del equipo de trabajo encargado de la implementación de la Norma Técnica.

La Norma Técnica, utiliza un Modelo para la Gestión de la Calidad el cual se encuentra dividido en seis componentes de acción para el análisis y la implementación de mejoras en la calidad de los bienes y servicios brindados por el sector. Como se puede ver en el Gráfico N°1, los componentes son los siguientes (1) Conocer las necesidades y expectativas de las personas, (2) Identificar el valor del servicio, (3) fortalecer el servicio, (4) Medir y Analizar la Calidad del Servicio, (5) Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección y, por último, (6) Cultura de calidad

de servicio. Asimismo, la aplicación de la Norma se ha dividido en 4 etapas: (1) Condiciones Previas, (2) Planificar, (3) Ejecutar y, por último, (4) Seguimiento y Control.

Figura 1: Componentes del Modelo para la Gestión de la calidad de Servicio



Fuente: Presidencia Consejo de Ministros (2019)

Figura 2: Etapas para la Aplicación



Fuente: Presidencia Consejo de Ministros (2019)

A nivel internacional, se cuenta con el caso de España con el Instituto para la calidad de las Organizaciones no Gubernamentales (INCOG), el cual, con el apoyo y reconocimiento del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del país, se impulsó la creación de la Norma ONG Calidad (2014). Esta Norma está pensada y dirigida a todas las ONG del sector social. El modelo recoge principios y criterios de la Norma ISO 9001 y ciertos lineamientos del Modelo de Excelencia EFQM. Esta norma se basa en la convicción de que toda ONG que actúa con calidad incorpora en su gestión los principios y valores compartidos por organizaciones del sector. Cuenta con un total de 16 principios, distribuidos en tres enfoques: orientación a las personas, a la organización y a la sociedad.

Tabla 3: Principios Norma ONG Calidad

Principios	
Orientados a las personas	Dignidad humana
	Defensa de derechos
	Orientación a cada persona
Centrados en la organización	Orientación a las partes interesadas
	Valor del voluntario
	Participación
	Profesionalidad
	Eficacia y eficiencia
	Mejora continua
	Gestión orientada a la misión
Orientados hacia la Sociedad	Solidaridad
	Confianza
	Transparencia
	Rendición de cuentas
	Compromiso democrático
	Apertura e implicación social

Adaptado de INCOG (2014)

A diferencia de los Modelos de Gestión de Calidad tradicionales, la Norma ONG Calidad, no cuenta con un esquema de criterios que marquen directamente los procesos de implementación del modelo. En resumen, el marco de implementación que busca promover la Norma ONG empieza por la identificación de requerimientos como fase de preparación y alineación de las necesidades de gestión de las ONG, facilitando la interpretación y acción de las fases próximas. Con base en la Versión 5 de la Norma ONG, en la Tabla 4 se puede observar los procesos actualizados para la implementación de la Norma en la gestión.

Tabla 4: Procesos – Norma ONG Calidad

Requerimientos del Sistema	Necesidades de los clientes y otras partes interesadas
	Requisitos legales
	Requisitos de la documentación del Sistema Organizacional
	Control de la documentación del Sistema de Gestión
	Control de los registros

Tabla 4: Procesos – Norma ONG Calidad (continuación)

Compromiso institucional - Responsabilidad de la dirección	Compromiso y liderazgo
	Política y objetivos
	Recursos para la calidad
	Revisión y supervisión del sistema de calidad
	Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios
	Representante de la dirección
Planificación y gestión por procesos	Ciclo de mejora continua
	Planificación de los cambios
	Definición y planificación de los procesos
	Establecimiento de objetivos de calidad
	Definición de funciones y responsabilidades
	Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales
	Relaciones con las partes interesadas
Desarrollo de procesos clave	Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos
	Realización de proyectos, servicios y productos
	Derechos y deberes de los clientes finales
Desarrollo de otros procesos	Gestión de personas
	Gestión de las compras
	Gestión económica
	Comunicación interna y externa
Medición, análisis y evaluación	Rendimiento de los procesos
	Satisfacción de clientes
	Auditorías internas
	Análisis de los datos
	No conformidades
	Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones
Mejora	Acciones correctoras y preventivas
	Grupos de Mejora

Recuperado de INCOG (2014)

Como se menciona en su página web, debido a temas de confidencialidad no se puede exponer públicamente a las organizaciones que implementaron la Norma ONG en su gestión, por lo que no se cuenta con mucha información y resultado de implementación; sin embargo, INCOG (2013) hace una comparación metodológica del Modelo EFQM con la Norma ONG Calidad de INCOG, a través de la cual podemos entender las diferencias clave entre los modelos. Como principal diferencia en los modelos, INCOG toma en consideración los principios que ambos proponen. Como ya se mencionó anteriormente, los principios de la Norma ONG se encuentran orientados en tres enfoques: las personas, la sociedad y las organizaciones sociales; mientras que el Modelo EFQM, presentan una definición de principios de una manera más global, más no detallada para cada uno de sus grupos de interés. La Norma ONG tiene orientados los principios y procesos de tal forma que se encuentren alineados de manera coherente a la orientación del Tercer Sector. Como ya se ha podido observar anteriormente, el Modelo EFQM es un modelo bastante amplio que marca u orienta la actuación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de cualquier organización, mientras que la Norma desarrolla el punto de vista orientándose específicamente en el Tercer Sector.

INCOG en su Guía de integración del Modelo EFQM a la Norma ONG, aplica un modelo práctico ficticio el cual permite percibir el proceso de implementación de un modelo al otro. Desde la perspectiva de una organización que ya tenga aplicado el primer modelo en su gestión, para contemplar la Norma ONG se necesita reforzar el trabajo especialmente en la fase de la documentación y preparación de requerimientos del sistema.

CONCLUSIONES

La presente investigación busca analizar los beneficios y aplicabilidad de la Gestión de la Calidad en los proyectos sociales, a través de la exploración y análisis de los modelos y criterios metodológicos incluidos en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

1. Hallazgos

En el marco de un contexto tan complejo y variable como el actual, se han llevado a cabo evoluciones teóricas y metodologías de gestión, que puedan permitir a las organizaciones alcanzar la eficiencia y efectividad, involucrando, además, la búsqueda de la calidad. Del mismo modo que desde el Sector Empresarial, es necesario que los proyectos sociales entreguen productos o servicios que se encuentren alineados a lo que el público objetivo requiere. Desde la empresa, la efectividad puede ser analizada desde el valor económico generado; sin embargo, desde los servicios brindados en el sector social, esta medición se ve limitada a la satisfacción del público objetivo frente a lo obtenido y cómo éste se alinea a las expectativas y necesidades; en pocas palabras, en los servicios derivados de los proyectos sociales, la percepción de calidad del servicio es un factor primordial, el cual, debe funcionar como principal enfoque para la gestión. Es por ello, que es necesario poder entender y trabajar la perspectiva de la calidad desde las organizaciones pertenecientes al tercer sector.

Desde los modelos explicados anteriormente, la Gestión de la Calidad Total se ha podido ver reflejada en las perspectivas y necesidades desde la gestión de los proyectos sociales; así como también, alineada a la metodología para la gestión de proyectos: el PM4R Agile. A diferencia de un SGC, el PM4R se centra en el proceso de diseño y planificación de un proyecto, enfatizando la importancia del uso de herramientas para la identificación de problemas, stakeholders, marco lógico para gestión, entre otras herramientas de planificación. Los autores sostienen que, al implementar esta metodología, las probabilidades de éxito y cumplimiento de resultados planteados incrementarán en mayor medida. La Gestión de la Calidad, por otro lado, surge como una herramienta para la mejora de los procesos internos y externos de la organización, no centrándose directamente en el éxito y resultados finales de la organización, sino en la mejora y calidad del producto o servicio que es prestado al público objetivo. En esta línea, se considera que tanto el PM4R Agile y la Gestión de la Calidad son complementarias para el éxito de los proyectos sociales, la primera centrándose principalmente en el proceso de planificación y, la segunda, en el proceso de mejoras para la gestión del mismo. Como parte de un enfoque estratégico, un Sistema de Gestión de la Calidad considera la satisfacción del público objetivo como factor clave en base al cual se alinean los demás procesos; constituyéndose, de esta forma, un modelo para la intervención de la gestión social en general, y de los proyectos sociales en particular.

Para la implementación de un sistema de calidad en proyectos sociales es importante analizar qué elementos inherentes a los Modelos de GCT son aplicables y brindan beneficios a la gestión desde lo social y, específicamente, desde los servicios. Como sostuvieron Parasuraman et al. (1985) en su investigación empírica, el proceso de prestación de servicios presenta diferentes limitaciones desde la gestión, vinculadas, principalmente, a la identificación y satisfacción de necesidades. De esta forma, a través del alcance proveniente de los modelos analizados, la implementación de un SGC colabora a la disminución y el cierre de las brechas que influyen en la percepción de la calidad en los servicios prestados. Los modelos estudiados fueron analizados desde cinco perspectivas relacionados a los criterios y subcriterios metodológicos: (1) Liderazgo, (2) Políticas y Estrategia, (3) Desarrollo de Personas, (4) Alianzas y Recursos y, por último, (5) Procesos, Productos y Servicios. No se incluyó en el análisis el factor resultados debido a los límites temporales para analizar los impactos y resultados de un proyecto.

Adicionalmente, desde la perspectiva de los modelos analizados, se puede observar cómo algunos subcriterios son relevantes en la gestión de los proyectos. Entre ellos, el Liderazgo complementa las principales limitantes vinculadas al cierre de la segunda Brecha en la prestación de un servicio. Como se mencionó, esta brecha sostiene principalmente que la administración no cuenta con los conocimientos o especificaciones suficientes para la satisfacción de las necesidades a abarcar, afectando no solamente a la parte administrativa, sino al proyecto en general, debido a que el resto del proyecto se encuentra alineado a sus decisiones. Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad Total, se entiende el liderazgo como un componente esencial para la correcta gestión de un proyecto, a fin de poder promover comportamientos y prácticas adecuadas a nivel organizacional. Por ello mismo, y para la mitigación de la brecha, existe la necesidad de involucrar a los y las tomadores de decisiones con los factores externos a la organización, a fin de entender las expectativas y necesidades y priorizar las prácticas necesarias para alcanzar lo requerido.

Alineado con el punto anterior, en el criterio de Políticas y Estrategias, y los subcriterios pertenecientes a este, se busca principalmente que la estrategia organizacional se encuentre alineada con las expectativas y necesidades actuales y futuras. Como se puede observar en la primera Brecha del Modelo, las percepciones de calidad de un servicio se pueden ver afectadas porque el proyecto no percibe adecuadamente las necesidades en el factor estratégico. Al no comprender estas necesidades y expectativas, difícilmente se pueden impulsar y desarrollar acciones a nivel organizacional. Por ello, la GCT propone la constante etapa de aprendizaje y mejoras en el desarrollo interno de la organización, a través de la promoción de un entorno flexible y dispuesto al aprendizaje, orientado siempre hacia el público objetivo. Por ello, desde este criterio se encuentra además la disposición al cambio y la modificación de prácticas promovidas desde la organización. El principal objetivo de un proyecto social es la creación de valor social a través de

la solución de un problema que limita la libertad o el desarrollo de capacidades de un grupo de personas; por ello priorizar las perspectivas, costumbres y opiniones de las personas con las que se requiere trabajar es un aspecto primordial para la gestión de proyectos sociales. Ello, en algunos casos, significa la necesidad de incorporar en la gestión actores representativos de la población objetivo, que puedan dar cuenta de las mejores prácticas para ello.

El criterio de Desarrollo de Personas sostiene la necesidad que el proyecto se encuentre enfocado en los elementos que influyen en el factor personas; es decir, motivación, reconocimiento de prácticas de los trabajadores, etc., principalmente, debido a que, en los servicios, las personas son el principal rostro del proyecto. Este criterio contribuye al cierre de la brecha número 3, el cual, se encuentra principalmente orientado al riesgo de no gestionar las personas. Todo proyecto social debe manejar un enfoque en las personas, colaboradores y, en ciertos casos, el de los voluntarios, debido a que son el motor y representación del proyecto (desde su misión y objetivos) hacia las personas. De esta forma, el objetivo de brindar un producto o servicio de calidad al público con el cual se desarrollen debe estar interiorizado desde todos los niveles organizacionales para aumentar las probabilidades de efectividad de los resultados, de acuerdo con lo brindado. Desde este criterio, los modelos se enfocan en la mejora de la comunicación a nivel organizacional, con el fin de mejorar el bienestar laboral, evitar la duplicidad de funciones y aumentar la eficiencia, de un modo similar al de las empresas. Sin embargo, en algunos casos, desde los proyectos sociales se tiene un componente importante que no se suele tomar en consideración desde el sector empresarial: el trabajo voluntario. El voluntariado es un elemento importante desde muchas organizaciones, por lo que es importante y necesario velar por la motivación y reconocimiento de las labores, a fin de mejorar su performance y el desarrollo.

Asimismo, para limitar los efectos negativos de las brechas identificadas, se resalta la importancia de gestionar las Alianzas y Recursos de un proyecto, tales como los aliados internos y externos, y los recursos financieros, tecnológicos, logísticos, de marketing, etc. Como se mencionaba en la Brecha 2, muchas veces no se cuenta con los recursos suficientes para la satisfacción de sus necesidades; sin embargo, desde el contacto y creación de una relación entre los grupos de interés, como lo propone este criterio, se disminuyen los efectos de estas carencias. Además, los modelos estudiados enfatizan la alineación con los objetivos y la misión organizacional desde todos los aliados externos que participen en la cadena de valor, para la entrega de un producto o servicio de calidad hacia las personas.

Alineado a las brechas mencionadas anteriormente, en el último criterio de Procesos, Productos y Servicios, se resalta el uso de herramientas para el levantamiento de información y

así alinear lo esperado con lo ofrecido por parte del proyecto. En este componente, los modelos estudiados resaltan la importancia de la retroalimentación en los procesos y la mejora continua. Como se mencionó, el contexto en el cual trabaja todo proyecto perteneciente al tercer sector se caracteriza por la aleatoriedad de las necesidades y entornos en el cual se desarrolla toda persona, por lo que las necesidades o maneras de abarcar un problema pueden cambiar rápidamente. Asimismo, como se menciona en la cuarta Brecha de los servicios, en muchos casos un proyecto se puede ver afectado por la gestión de las comunicaciones, tanto internas (entre personas, áreas o funciones) como externas (público objetivo, aliados, etc.). Las funciones relacionadas al marketing tienen que estar bastante alineadas a lo que realmente se está ofreciendo y al alcance organizacional. Como es propuesto desde el presente criterio, se debe mantener una comunicación entre funciones y una correcta gestión de la creación de valor. Al mantener una correcta comunicación, se puede limitar la diferencia entre lo esperado y lo recibido, por lo que se recomienda practicar la transparencia en los procesos tanto a nivel interno, como a nivel externo. Desde los modelos, se enfatiza, además, la necesidad de implementar metodologías y herramientas que sean flexibles al cambio, y que se adapten con mayor facilidad a los comportamientos y costumbres de la población objetivo.

2. Conclusiones

Debido a la complejidad y diversidad del contexto en el cual se desarrolla el sector social y la prestación de servicios, se tiene una gran variedad de elementos a considerar al momento de la planificación y gestión de un proyecto social. Desde esta perspectiva, y a través de la presente investigación, se consideró necesario evaluar herramientas que contribuyan al desarrollo en la gestión de los proyectos, donde se puede entender la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En esta línea, a continuación, se presentará las principales conclusiones de cada uno de los capítulos antes presentados:

En el Capítulo 2, se analizó la evolución de los conceptos de la Gestión de la Calidad (GC) a partir de los principios y modelos existentes con el fin de identificar y analizar los elementos principales aplicables a otros contextos como el sector social. La evaluación de los SGC ha permitido la identificación e implementación de mejoras en los procesos de producción o prestación de servicios, a fin de que estos cumplan con las condiciones o expectativas exigidas por el público objetivo, aumentando así la eficacia y los niveles de satisfacción esperados. La definición actual de calidad y de gestión de calidad, logra evolucionar gracias a los modelos y principios que surgieron a través del tiempo y a lo largo del mundo. A nivel teórico y metodológico, estos modelos han evolucionado desde la perspectiva del sector empresarial y productivo; sin embargo, como se ha podido observar a través de la investigación, la Gestión de

Calidad Total (GCT) ha permitido que esta metodología de trabajo pueda ser utilizada en diferentes sectores, dinamizando así su uso e implementación.

Desde los Modelos de Gestión de la Calidad Total (GCT), los más resaltantes son el Modelo Europeo de la Calidad (EFQM), Modelo Iberoamericano y el Modelo Malcolm Baldrige. A pesar de que estos modelos hayan surgido en diferentes épocas y lugares, se puede concluir que dichos modelos guardan mucha relación entre sí con los principios y valores sobre lo que la GCT busca impartir y, además, sobre lo que ésta significa para la gestión. Más que diferencias, al analizar y comparar los criterios y subcriterios se han podido observar semejanzas. El Modelo Iberoamericano presenta una estructura bastante similar al Modelo EFQM, de tal manera que, lo que se puede resaltar de ambos, es el detalle en lo que se espera obtener de cada uno de los criterios presentados. Estos modelos no buscan ser prescriptivos, sino dejar clara la idea de comportamientos y prácticas que se esperan para el cumplimiento de los resultados. Con respecto a los subcriterios presentados por el Modelo Malcolm Baldrige, se puede observar cómo es que en ciertos puntos se presenta una estructura no tan completa a comparación de los modelos anteriores; sin embargo, algo que resaltar de este modelo es que, en ciertos criterios, toma en consideración la perspectiva social, sustentable y ética para la planificación.

Asimismo, de acuerdo con lo establecido a lo largo del Capítulo 2, fue necesario entender los proyectos sociales desde sus objetivos, características y etapas de gestión (desde la etapa inicial hasta la etapa de cierre). Los proyectos sociales buscan contribuir al desarrollo social y económico a través de la ejecución de un conjunto de actividades que permitan la satisfacción de necesidades y el desarrollo de capacidades de las personas o público objetivo con el cual se busca trabajar. Para lograr aquello, ha existido una evolución en la forma de pensar la gestión de proyectos sociales, pudiendo entender en este contexto la importancia de metodologías como el Project Management for Results (PM4R). A pesar de ello, desde la gestión de proyectos sociales también se logró identificar limitaciones que toda organización presenta durante la prestación de un servicio. El Model Servqual, plantea cinco Brechas, las cuales son necesarias tener en consideración para mejorar la percepción de calidad de un servicio. Las brechas se pueden resumir en las siguientes cuatro: (1) La percepción que tienen los tomadores de decisiones con respecto a las expectativas de las personas, no se encuentran alineadas a las reales, (2) Los medios y herramientas para abarcar las especificaciones de calidad de las personas, no logran satisfacer con lo requerido, (3) Los elementos involucrados en la prestación del servicio (específicamente el factor personas) no cumplen con lo requerido y (4) La promesa organizacional con respecto a lo brindado no satisface las expectativas de las personas.

Como fue desarrollado en el Capítulo 3, el contexto en el cual los proyectos sociales se desarrollan se analiza principalmente desde la perspectiva de los servicios sociales. El Tercer Sector y los Proyectos Sociales orientados al servicio surgen bajo la necesidad de abarcar los problemas sociales desde una perspectiva diferente y complementaria a la labor del Estado y del mercado. Desde la revisión bibliográfica se ha podido observar que en el Perú se necesita trabajar en temas vinculados a la mejora en los índices de desarrollo social, presentando una serie de retos relacionados a los grupos de interés, la perspectiva intercultural y, por último, la perspectiva política de todo proyecto.

En el mismo capítulo se pudo resaltar la existencia de dos casos de aplicación de un SGC fuera del sector empresarial. Estas experiencias de aplicación confirman la posibilidad y la necesidad de implementar SGC en sectores diferentes al empresarial. Por un lado, a nivel nacional, se cuenta con el caso de la implementación obligatoria de los sistemas de calidad con nivel en las oficinas administrativas del sector público vinculadas a la entrega de servicios. A nivel internacional, en España se pudo observar el caso de la Norma ONG Calidad, la cual ha sido pensada y orientada para toda organización perteneciente al Tercer sector. A pesar de no mencionar en qué modelo se basan directamente, se han podido identificar puntos relacionados al Modelo EFQM, por la orientación hacia las personas, el liderazgo y el proceso de trabajo.

De esta forma, luego de la aproximación teórica y contextual, así como en los hallazgos, se pudo concluir que la Gestión de la Calidad representa un factor importante en la gestión de toda organización y también para la implementación de mejoras en los proyectos sociales, que es el objeto de estudio. Como se pudo observar en los hallazgos, los elementos de la GCT que contribuirían a la gestión de proyectos sociales pueden verse representados desde los Modelos de GCT, a través de sus criterios y subcriterios, con el fin de definir los componentes más importantes que constituyen el proceso de construcción de un SGC y que vienen a complementar mecanismos de gestión de los proyectos sociales, logrando cerrar brechas entre lo que se espera y lo que se recibe como servicios en ellos.

Considerando los cinco criterios mencionados anteriormente, la Gestión de la Calidad vinculada a servicios de los proyectos sociales, genera un gran impacto debido a que la implementación de mejoras de un servicio, se resalta la oportunidad de abarcar necesidades y problemas sociales, contribuyendo a la creación de valor y desarrollo social de los proyectos, utilizando el enfoque de la calidad total.

REFERENCIAS

- Barranco, C. (2000). *La intervención en trabajo social desde la calidad integrada*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5592/1/ALT_12_05.pdf
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Lima: PESOPLUMA S.A.C.
- Bobadilla, P. (2018). Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016. *Debates en Sociología* N°43, 93-128.
- Cámara de Comercio de España. (2017). *La importancia de implementar normas de calidad en tu empresa: ISO 9001*. Recuperado de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso>
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- CENTRUM Católica. (2018). *Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017*. Recuperado de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/folleto.pdf>
- Chumacero, I. (2010). Sistema de calidad total. Metodología y ejemplo de aplicación a empresas de diseño. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 4(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1939/193915954005>
- Cohen, E., & Martínez, R. (2013). *Formulación, Evaluación y Monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. Recuperado de http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepal.pdf
- Cohen-Emerique, M. (2013). Por un enfoque intercultural en la intervención social. *Educación Social: Revista de intervención socioeducativa*, 11-38.
- Contreras, M., Mezones, F., Moro, J., & Repetto, F. (2005). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Guatemala.
- Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la Calidad Total. En *Organización de la Producción y dirección de operaciones* (págs. 575-687). Madrid.
- Fantova, F. (1998). Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social. *IX Congreso de Empresas de Calidad: Documentos de Gestión, Innovación y Formación*, 289-295.
- Fontalvo, T. (2006). *La Gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*.

(A. d. 2000, Ed.) Recuperado de ProQuest Ebook Central:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/universidadcomplutense-ebooks/detail.action?docID=3174730>

González, L. (2007). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Bilbao: Universidad de Antioquia.

González, L., Fernández, R., Juaneda, E., & Fernández, J. (2011). Sistemas de calidad en programas sociales. *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, 81-90.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México D.F.: McGRAW-HILL.

Gutiérrez, L. (2008). *Iniciativas actuales para la implantación de la gestión de la calidad: análisis comparativo de su estructura e impacto sobre las capacidades dinámicas de la organización*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>

INEI. (2018). *INEI difunde Base de Datos de los Censos Nacionales 2017 y el Perfil Sociodemográfico del Perú*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-155-2018-inei_1.pdf

Instituto para la calidad de las ONG. (2013). *Guía de integración entre el Modelo EFQM de Excelencia, versión 2013 y la Norma ONGC*. Madrid: ICONG. Recuperado de https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/Guia_Integracion_EFQM.pdf

Instituto para la Calidad de las ONG. (2014). *Norma ONG Calidad - Versión 5*. España.

López, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Ministerio de Educaci[on, Cultura y Deporte, Madrid. Recuperado de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Martinez, G. (2010). *Procedimiento para la mejora de la calidad en servicios de asistencia técnica*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/85820?page=21>

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*(33), 181-209. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

Medina, M. (1997). La evaluación, garantía de calidad para los programas de intervención social. *Educación social: Revista de intervención socioeducativa*, 46-68.

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2010). *El enfoque del Desarrollo Social*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/53.pdf>
- Mondelo, E., & Sánchez, R. (2019). *PM4R Agile. Guía Práctica*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mondelo, E., & Siles, R. (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo. Certificación Project Management Associative (PMA)* (Cuarta ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://www.academia.edu/28634666/GESTI%C3%93N_DE_PROYECTOS_DE_DESARROLLO_Certificaci%C3%B3n_Project_Management_Associate_PMA
- Mondelo, E., & Siles, R. (2015). *PM4R Guía Metodológica*. Banco Interamericano de Desarrollo .
- Palladino, E. (2014). *Administración y gestión de proyectos*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf
- Portocarrero, F. (2001). *Perspectivas Latinoamericanas sobre el Tercer Sector*. Recuperado de <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/portocarrero.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). *Norma Técnica para la gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-T%C3%A9cnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>
- RPP. (2016). *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad*. Recuperado de <https://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>
- SCRUMstudy. (2017). *A Guide to the Scrum Body Of Knowledge (SBOK™Guide)* (Tercera ed.). Arizona: SCRUMstudy. Recuperado de https://www.academia.edu/38937062/Una_gu%C3%ADa_para_el_CUERPO_DE_CONOCIMIENTO_DE_SCRUM_Gu%C3%ADa_SBOK_3ra_Edici%C3%B3n_Una_gu%C3%ADa_integral_para_la_entrega_de_proyectos_utilizando_Scrum
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad ccivil en Iberoamérica*. Washington D.C.: Editorial Planeta. Recuperado de

<http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-efectiva-de-empresimientos-sociales-BID.pdf>

