

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Diseño de un modelo integrado de gestión de calidad para
un organismo público ejecutor peruano

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión de
la Ingeniería
que presenta:

Fiorella del Carmen Robles Aquino

Asesor:

Mónica Aurora Puertas Vásquez

Lima, 2022

Declaración jurada de autenticidad

Yo, Mónica Aurora Puertas Vásquez, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano”, de la autora Fiorella Del Carmen Robles Aquino, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 28 de noviembre de 2022

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Puertas Vásquez, Mónica Aurora</u>	
DNI: 07622408	Firma: 
ORCID:0000-0001-6018-1630	



Agradecimiento

A Dios, porque en todos estos años nunca me ha dejado sola y me ha acompañado a lograr cada uno de mis sueños.

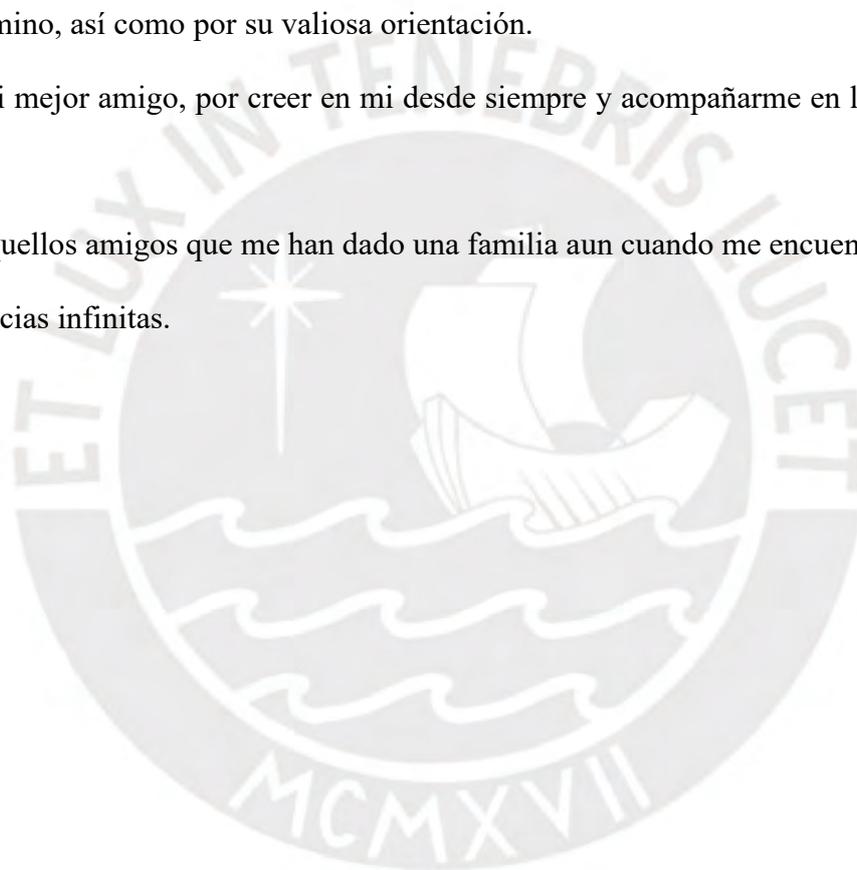
A mi madre, mi vida no sería la misma sin ella, sin su esfuerzo y su gran ejemplo.

A mi padre, abuelos, tíos y primos, porque sé que siempre tendré un lugar al cual llegar y brazos en los cuales refugiarme.

A mi asesora, Mónica Puertas, por su infinita paciencia y comprensión a lo largo de este camino, así como por su valiosa orientación.

A mi mejor amigo, por creer en mí desde siempre y acompañarme en los caminos difíciles.

A aquellos amigos que me han dado una familia aun cuando me encuentro lejos de la mía, gracias infinitas.



Resumen Ejecutivo

El modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano se origina del interés de optimizar los esfuerzos realizados por dicho tipo de entidades para la implementación del marco normativo existente, lo cual además redundará en la mejora de la calidad de los servicios y/o productos prestados por estas, al presentar un modelo que integra la gestión por procesos, gestión de la calidad, gestión de riesgos y gestión de reclamos de acuerdo a las normas técnicas estatales, reforzadas con diversos enfoques y modelos de gestión.

De esta manera, el objetivo es diseñar un modelo integrado de gestión de la calidad para un organismo público ejecutor peruano a través de la integración del marco normativo emitido en torno a la gestión por procesos, calidad, reclamos y riesgos, de la aplicación de los lineamientos establecidos por diferentes marcos de gestión como el European Foundation for Quality Management (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Total Quality Management (TQM) y, del uso de la filosofía de Lean Office en el modelo a proponer.

En ese sentido, el modelo propuesto nace de la revisión conceptual y contextual, enfocándose en los organismos públicos ejecutores al tener los productos y/o servicios mejor definidos y abarcar una cantidad considerable de entidades, contemplando seis competentes y cuatro etapas de implementación.

Palabras clave: Gestión por procesos, gestión de riesgos, gestión de la calidad, satisfacción, gestión pública, modernización.

Índice

Capítulo 1 : Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema	3
1.3 Propósito del proyecto	4
1.3.1 Objetivos	4
1.3.1.1 Objetivo principal:.....	4
1.3.1.2 Objetivos secundarios:.....	4
1.3.2 Preguntas	5
1.3.2.1 Pregunta principal:.....	5
1.3.2.2 Preguntas secundarias:.....	5
1.4 Justificación de la propuesta.....	6
Capítulo 2 : Revisión de la literatura	8
2.1 Total Quality Management (TQM)	8
2.2 Marcos de gestión.....	11
2.2.1 Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).....	11
2.2.2 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	12
2.3 Gestión por procesos	13
2.4 Gestión de riesgos.....	15
2.5 Lean management y 5S.....	17
2.6 Perspectiva estatal peruana para la modernización de la gestión pública	18
2.6.1 Calidad de los bienes y servicios en el marco del Sistema de Modernización de la Gestión Pública	20
2.6.2 Gestión por procesos en el sector público	20
2.6.3 Gestión de riesgos en el sector público	23
2.6.4 Gestión de reclamos en el sector público	26
2.6.5 Gestión de la calidad en el sector público	27
2.6.6 Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017 y 2019.....	30
Capítulo 3 : Modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano	42
3.1 Etapa 1: Definición del alcance, objetivos y responsable	43
3.2 Etapa 2: Planificación.....	47
3.3 Etapa 3: Implementación	48
3.3.1 Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección:	50
3.3.2 Personas y cultura.....	54
Acciones de preparación y planificación para la implementación de la metodología de 5S	56
Acciones de para la implementación de la metodología de 5S	58
3.3.3 Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	68
3.3.4 Gestión por procesos	71
3.3.4.1 Fase I: Determinación de los procesos	71
Gestión de riesgos como parte de la caracterización:.....	75
3.3.4.2 Fase II: Seguimiento, medición y análisis de los procesos.....	81

3.3.4.3 Fase III: Mejora de procesos	83
3.3.5 Identificación y fortalecimiento del valor del producto y/o servicio	87
3.3.6 Seguimiento, evaluación y análisis del sistema	90
3.3.7 Determinación de costos	102
3.4 Etapa 4: Evaluación y mejora	103
Capítulo 4 : Conclusiones y recomendaciones	105
4.1 Conclusiones.....	105
4.2 Recomendaciones	106
Bibliografía.....	119

Lista de Tablas

Tabla N° 1: Modificaciones efectuadas sobre el Eje Gestión de Riesgos del SCI aplicables al proyecto	25
Tabla N° 2: Conductores de calidad	28
Tabla N° 3: Integrantes del Poder Ejecutivo y Entidades Públicas	28
Tabla N° 4: Cantidad de Entidades Públicas del Poder Ejecutivo por categoría	29
Tabla N° 5: Cantidad de encuestados por tipo de entidad 2017 y 2019	31
Tabla N° 6: Porcentaje de encuestados que tuvo que regresar a la entidad para terminar con su gestión 2017	31
Tabla N° 7: Porcentaje de encuestados muy informados y nada informados 2017	32
Tabla N° 8: Tiempo promedio para realizar la gestión en minutos 2019.....	35
Tabla N° 9: Porcentaje de encuestados que tuvo que regresar a la entidad para terminar con su gestión 2019	36
Tabla N° 10: Visitas realizadas a la entidad para la realización de la gestión 2019	36
Tabla N° 11: Lista de requerimientos por componente.....	49
Tabla N° 12: Cronograma propuesto para la implementación de 5S	66
Tabla N° 13: Matriz de caracterización y análisis de las necesidades y expectativas para un usuario-Ejemplo	71
Tabla N° 14: Ejemplo correspondiente al llenado de una ficha técnica de proceso para el proceso de atención de sugerencias	73
Tabla N° 15: Ejemplo correspondiente al llenado de una ficha de indicador para el proceso de atención de sugerencias	74
Tabla N° 16: Ejemplo de identificación de riesgos-amenaza.....	77
Tabla N° 17: Mapa de riesgos-amenazas	77
Tabla N° 18: Niveles de riesgos-amenazas por intervalos	78
Tabla N° 19: Ejemplo de estrategia de respuesta y controles a implementar para el riesgo-amenaza	79
Tabla N° 20: Mapa de riesgos-oportunidades	79
Tabla N° 21: Ejemplo de identificación y análisis de riesgos-oportunidad	80
Tabla N° 22: Cuadro resumen de identificación y fortalecimiento del producto y/o servicio	89

Lista de Figuras

Figura N° 1: Medios del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública	20
Figura N° 2: Fases de la Gestión por Procesos.....	21
Figura N° 3: Fase I de implementación de la gestión por procesos	22
Figura N° 4: Fase II de implementación de la gestión por procesos	22
Figura N° 5: Fase III de implementación de la gestión por procesos.....	23
Figura N° 6: Ejes, componentes y pasos de implementación del SCI.....	24
Figura N° 7: Etapas de la gestión de reclamos según la Norma Técnica de Reclamos .	26
Figura N° 8: Porcentaje de entidades públicas del Poder Ejecutivo por categoría	30
Figura N° 9: Nivel de complejidad percibida sobre la gestión 2017.....	32
Figura N° 10: Nivel de complejidad percibida con respecto a la obtención de información 2017	33
Figura N° 11: Nivel de satisfacción con la visita a los organismos públicos total y por NSE 2017.....	33
Figura N° 12: Conductores que impactan en la satisfacción general frente a los organismos públicos 2017	34
Figura N° 13: Nivel de satisfacción de los usuarios de los organismos públicos por aspecto evaluado.....	35
Figura N° 14: Nivel de satisfacción general frente a la atención recibida en los organismos públicos 2019.....	37
Figura N° 15: Nivel de satisfacción promedio por conductor 2019	37
Figura N° 16: Ranking de conductores de acuerdo a su impacto frente al nivel de satisfacción 2019	38
Figura N° 17: Nivel de satisfacción alcanzado por los factores involucrados en cada uno de los conductores de satisfacción 2019	39
Figura N° 18: Representación gráfica del modelo propuesto.....	43
Figura N° 19: Pasos para la identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas-Modelo propuesto	69
Figura N° 20: Mapa de empatía para el usuario del servicio de mesa de partes digital	70
Figura N° 21: Fase I de la Gestión por Procesos-Modelo propuesto	72
Figura N° 22: Implementación de la Gestión de Riesgos.....	76
Figura N° 23: Implementación de la Gestión de Riesgos.....	82
Figura N° 24: Proceso sugerido para la realización de una auditoría interna	93
Figura N° 25: Proceso sugerido para la ejecución de la Revisión por la Dirección.....	95

Lista de Anexos

Anexo I: Matriz de Caracterización y Análisis de las Necesidades y Expectativas.....	108
Anexo II: Fichas técnicas de procesos.....	109
Anexo III: Matrices de riesgos-Amenaza y Oportunidad.....	114
Anexo IV: Formatos para la programación y planificación de auditorías.....	117

Capítulo 1 : Introducción

1.1 Antecedentes

A modo de introducción de la presente propuesta, es necesario reflejar la viabilidad del diseño de un modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano, pues como se verá a continuación, existieron autores que, conociendo de la materia, desarrollaron diversos modelos relacionados, tanto de forma general como específicos a un tipo de organización y/o sector.

Magd et al. (2021) presentan el desarrollo un modelo basado en Total Quality Management (TQM) para la industria del servicio, reconociendo al TQM como la combinación sistemática de varios modelos, practicas, personas y procesos de comunicación centrados en cumplir los requisitos del usuario, todo lo cual resultará en un mayor nivel de servicio y en una mayor satisfacción del usuario. Así, de la revisión de la literatura, investigaciones y entendimiento propio, el modelo propuesto por Magd et al. (2021) ilustra los factores que son importantes para implementar TQM en la industria del servicio, siendo estos liderazgo y compromiso de la alta dirección, mejora continua, gestión de suministros, resultados de negocio, diseño del producto y servicio, planeamiento estratégico, enfoque en el usuario y su satisfacción, información de calidad y medición del desempeño, gestión por procesos, satisfacción de los colaboradores, evaluación comparativa, gestión de recursos, empoderamiento e intervención de los colaboradores, entrenamiento, desarrollo y gestión de recursos humanos y comunicación.

Ahora bien, yendo a un contexto un tanto más específico dentro de los servicios, Ansari (2022) resalta la importancia de prestar un servicio de salud metodológico, donde la producción o capacidad de producción dependerá de cómo los procedimientos y procesos son desplegados en la organización. Marco en el cual, desarrolla la propuesta de un modelo implementación de TQM en el sector salud y menciona que ello dependerá de la capacidad de la alta dirección para seguir sus conceptos y principios, teniendo en cuenta además que la eficiencia puede ser lograda a través de evitar el desperdicio y de una adecuada planificación e implementación, mientras que la efectividad se logrará cuando se produzcan los resultados y productos deseados, basados en el conocimiento y habilidades clínicas. En ese sentido, el modelo que desarrolló captura, abstractamente, la esencia y espíritu de la industria de salud, constituida por organizaciones con muchos elementos departamentales, donde los atributos de la calidad del servicio actúan como nodos y flechas a modo de conductos causales que unen dichos elementos, concluyendo en que una de las principales barreras para la implementación de TMQ es la burocracia, resaltando a partir de ello, la necesidad de una estructura múltiple de mando y control.

Por otra parte, saliendo de TQM y enfocándonos en Lean Enterprise (LE), Jasti et al. (2020) desarrollaron un modelo basado en elementos estándar de LE, para lo cual de la revisión de los marcos relacionados, identificaron aquellos términos que se repetían más de una vez. Producto de ello, el modelo propuesto consiste en 106 elementos lean, 13 pilares o áreas generales, lo cual facilita su comprensión frente a otros modelos, según afirman los autores. Producto del trabajo realizado para el desarrollo del referido marco, los autores encontraron que el aporte de académicos y practicantes es menor en relación con el prestado por

los consultores en la materia, asimismo, identificaron que un gran número de elementos diferentes son usados por los investigadores, lo que indicaría la incoherencia y divergencia en el campo de los marcos de LE.

Finalmente, Tiso et al. (2021) presentan un marco para la implementación de Lean Management (LM) en un departamento de emergencias, ello a partir de la revisión de 34 artículos científicos y de la reciente importancia de orientar los sistemas a una estrategia de mejora continua. Así, los autores citan que para lograr una cultura basada en LM, cuatro factores son importantes: la creación de equipos multidisciplinarios incluyendo el entrenamiento en los principios de LM y habilidades en resolución de problemas; empoderamiento de los colaboradores de primera línea para la mejora de procesos y mejorando, a su vez, las relaciones del personal; involucrar a los actores interesados en la iniciativa en el grupo de trabajo; soporte esencial al liderazgo, siendo este último el sostén para la creación y difusión de la filosofía de LM entre el personal. Por último, los autores resaltan el incremento de casos de aplicación de LM en salud, lo cual demostraría su capacidad para contrarrestar la creciente insatisfacción de los pacientes al crear un sistema orientado a estos últimos que mejora la eficiencia, calidad y cuidado de la salud.

1.2 Definición del problema

El proceso de modernización del sector público en el Perú inició hace 20 años; sin embargo, se han presentado iniciativas poco eficaces o sistematizadas, siendo así que en el presente se cuenta con una serie de normas técnicas referidas a gestión por procesos, riesgos, calidad, entre otras relacionadas, cuya implementación es aún compleja para muchas entidades del sector, toda vez

que al no estar su integración del todo explícita, genera duplicidad de acciones, dificultad en su entendimiento e ineficiencia en su implementación.

Ahora bien, de la revisión a la Plataforma digital única del Estado Peruano Gob.pe son los organismos públicos ejecutores quienes representan el 7.51% del total de entidades del Poder Ejecutivo, asimismo, son este tipo de entidades las que, al estar adscritas a un ministerio, poseen un mejor ordenamiento en la definición de los bienes y/o servicios que prestan.

Finalmente, en atención a ese tipo de entidades, producto de la aplicación de la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017 y 2019, se ha encontrado que el nivel de satisfacción en lo que corresponde al más alto nivel de satisfacción se ha visto reducido en el 2020, con respecto al 2019, principalmente por los bajos resultados logrados en torno al nivel de satisfacción frente al resultado de la gestión y procedimiento de atención.

1.3 Propósito del proyecto

1.3.1 Objetivos

1.3.1.1 Objetivo principal:

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar un modelo integrado de gestión de la calidad para un organismo público ejecutor peruano.

1.3.1.2 Objetivos secundarios:

Teniendo en cuenta el objetivo principal, se plantean los siguientes objetivos secundarios

- Integrar el marco normativo emitido en torno a la gestión por procesos, calidad, reclamos y riesgos.

- Emplear los lineamientos establecidos por diferentes marcos de gestión como el European Foundation for Quality Management (EFQM) y Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).
- Emplear los lineamientos del Total Quality Management en el modelo a desarrollar.
- Utilizar la filosofía de Lean Office en el modelo a proponer.

1.3.2 Preguntas

1.3.2.1 Pregunta principal:

En atención al objetivo principal, corresponde formular la siguiente pregunta ¿Es posible diseñar un modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano?, misma que será absuelta con el desarrollo del presente proyecto.

1.3.2.2 Preguntas secundarias:

Teniendo en cuenta la pregunta principal, se plantean las siguientes preguntas secundarias, las cuales, una a una, serán atendidas con la propuesta del modelo integrado de gestión de calidad expuesto en el capítulo 3.

- ¿Cómo integrar el marco normativo emitido en torno a la gestión por procesos, calidad, reclamos y riesgos?
- ¿Cómo emplear los lineamientos establecidos por diferentes marcos de gestión como el European Foundation for Quality Management (EFQM) y Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)?

- ¿Cómo emplear los lineamientos del método del Total Quality Management en el modelo a desarrollar?
- ¿Cómo utilizar la filosofía de Lean Office en el modelo a proponer?

1.4 Justificación de la propuesta

El proceso de modernización del sector público peruano inició el año 2002 con la aprobación de la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Desde ese entonces se han venido implementando diversos dispositivos normativos caracterizados por su poca efectividad y discontinuidad; siendo el 2018, donde con la emisión del Decreto Legislativo N° 1446, Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27658 se establece que el fin del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública es, entre otros, velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios, por la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos, la evaluación de riesgos de gestión y la gestión del conocimiento, con una orientación a resultados (Decreto Legislativo N°1446).

Así, luego de 16 años, se continuaba aun iniciando con el proceso de modernización del sector público, siendo el nuevo punto de partida el detallado en el párrafo precedente, luego del cual la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y la Contraloría General de la República (CGR) emitieron una serie de normas técnicas y directivas relacionadas a la gestión por procesos, gestión de riesgos, calidad y aspectos relacionados.

Sin embargo, aun cuando existe una estrecha relación entre las mismas, estas no siempre están integradas, generando duplicidad de temas e intervenciones que deben de ser reportados a los entes rectores bajo distintitos marcos

normativos, impidiendo una visión sistémica y generando ineficiencia en su implementación.

Por otra parte, de acuerdo con la Plataforma Digital Única del Estado Peruano Gob.pe son los organismos públicos ejecutores quienes representan el 7.51% del total de entidades del Poder Ejecutivo, ocupando el cuarto lugar luego de las categorías “Otros”, “Programas y Proyectos Especiales”, mismos que se constituyen en intervenciones de carácter temporal y “Empresas”, las cuales pueden ser de derecho público o privado, variando en su finalidad. (Presidencia del Consejo de Ministros 2021). Asimismo, son este tipo de entidades las que, al estar adscritas a un ministerio, poseen un mejor ordenamiento en la definición de los bienes y/o servicios que prestan.

Ahora bien, con el propósito de evaluar la satisfacción ciudadana con relación a la calidad de atención y los servicios que brindan las entidades públicas a nivel nacional, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aplicó la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana para los años 2017 y 2019, obteniéndose que, para el 2019 la satisfacción general frente a la atención durante la visita a la entidad alcanzó un 62% de usuarios satisfechos, porcentaje mayor con respecto al año 2017 donde se obtuvo un 54%; sin embargo, en lo que respecta a los usuarios con un alto nivel de satisfacción, el porcentaje se mantuvo en un 17% del total de encuestados. Asimismo, el trabajo realizado por la PCM, expone los resultados de satisfacción general frente a la atención brindada por los Organismos Públicos durante la visita a la entidad, encontrándose un descenso en el porcentaje de usuarios muy satisfechos, pasando del 21% al 17% para el año 2019, ello pese a las normas y/o directivas emitidas en torno a la gestión por procesos, calidad y riesgos. Lo cual se explica principalmente por los bajos

resultados logrados en torno al nivel de satisfacción frente al resultado de la gestión y procedimiento de atención, en donde el nivel muy satisfecho alcanzó un resultado de 9% y 8% respectivamente.

Finalmente, luego de veinte (20) años, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública aun no ha logrado el propósito con el que inició, buscando a través de la presente propuesta unificar esfuerzos y marcos normativos y técnicos que impacten positivamente en la satisfacción de los usuarios de los organismos públicos adscritos.

Capítulo 2 : Revisión de la literatura

2.1 Total Quality Management (TQM)

De acuerdo a van Kemenade y Hardjono (2019), la gestión de la calidad ha sido ampliamente desarrollada desde su origen, iniciando la etapa moderna con la administración científica y floreciendo a fines del siglo XIX y principios del XX. Así, los autores citan los cuatro grandes períodos desde principios de siglo XX hasta la década de 1980: (a) principios del siglo XX: inspección; (b) 1930 a 1950: control de calidad; (c) décadas de 1950 a 1970: garantía de calidad; y (d) 1970 a 1980: calidad total. Siendo este el marco para los tres paradigmas de calidad, (a) el paradigma empírico; calidad como conformidad con los requisitos, basado en el registro y control y eliminación de las causas de la variación en el producto esperado; (b) el Paradigma de Referencia, la calidad es la aptitud para el uso, prescribe qué normas deben cumplirse para obtener un premio o reconocimiento, proporcionando pautas y modelos en lugar de reglas; (c) el Paradigma Reflexivo, la calidad es subjetiva, considerando a las personas, sus interacciones y concepciones como su esencia. Ahora bien, existen aspectos que no pueden ser revisados por ninguno de los tres paradigmas mencionados, dando

lugar a un cuarto paradigma partiendo de la idea de que muchos de los esfuerzos de TQM fallan a raíz de la falta de delegación e involucramiento dentro de la organización, la evaluación inapropiada de quienes se hacen cargo de la implementación, fallas en el liderazgo, servicios no enfocados en el cliente, débil comunicación con la fuerza de trabajo y resistencia al cambio; requiriendo así de promover el involucramiento y aceptación de los colaboradores, rutinas y estructuras para la gestión del conocimiento institucional y cultivando una cultura común a todos.

Ahora bien, conociendo ya los aspectos teóricos referidos a TQM, es importante conocer las tendencias actuales, donde, de acuerdo a Diesing (2022), TQM es un forma de describir el ambiente de una organización donde los colaboradores buscan mejorar su desempeño constantemente, estando comprometidos con mantener altos estándares, transformando el ambiente habitual en uno colaborativo, resaltando el valor y contribución de todos los miembros de dicha organización, ello además de poner énfasis en el usuario, de implementar una gestión centrada en procesos, mejora continua y decisiones basadas en evidencia. A partir de ello, TQM, puede dividirse en dos áreas de enfoque: (a) aseguramiento de calidad, consistente en documentación o reportes críticos para el logro de certificaciones, y (b) control de calidad, consistente en la medición y análisis de datos para asegurar la calidad. Así, por ejemplo, actualmente el mercado de *software* para TQM se ha visto impactado por el crecimiento de vendedores de este, donde además la tendencia más grande de TQM puede significar pasar de una base de datos en el sitio a una aplicación en la nube de un tercero administrada centralmente, lo cual se vuelve en un desafío para algunas industrias sensibles debido a los requisitos de seguridad de datos.

Luego de la revisión realizada, ya en este punto es necesario referirnos a las barreras del TQM y la sostenibilidad de las organizaciones, para ello, Kumar et al. (2020), producto de su investigación ha realizado diversos hallazgos como son: (a) la mayoría de las investigaciones se centra en los beneficios de la implementación de TQM más no en las barreras y retos que ello trae consigo, (b) las barreras de TQM se enlazan a las dimensiones humanas y se centran en la funcionalidad, (c) muchas empresas ya han pasado por una costosa curva de aprendizaje y decepción, afirmando que los programas TQM deben ir seguidos de programas flexibles de cultura asimismo; además de ello, la falta de implementación exitosa del programa TQM en los países en desarrollo es un gran desafío de la sostenibilidad en las industrias, (d) así, la integración de TQM y el desarrollo sostenible se suman a la dimensión económica, como el costo de la mala calidad, siendo importante saber cuánto tiempo se sostiene la ventaja competitiva de las expectativas del cliente, (e) Finalmente, existe la carencia de investigaciones que identifiquen la relación entre barreras a modo de causa y efecto. Así, centrarnos en el desarrollo sostenible de la mano con los objetivos de las prácticas de TQM en las organizaciones, ayudará a los investigadores a cerrar las brechas mencionadas tanto a nivel teórico como práctico, además de contribuir a incrementar el valor agregado por las actividades mediante una producción de calidad y cambios en las políticas del sistema, dotando así de ventaja competitiva y de un impacto positivo en el desempeño del negocio.

Ahora bien, profundizando en las barreras que limitan la aplicación de TQM en una organización, se encuentran la escasez de capital humano entrenado y calificado o la insatisfacción de los colaboradores frente al espacio de trabajo, tipo liderazgo o incentivos y compensaciones, todo lo cual termina afectando el

desempeño de la organización. Asimismo, aún existe divergencia entre si la política de TQM a implementarse debe alinearse a la cultura organizacional o contradecirla; y la ausencia de una cultura colaborativa (Al Sinawi y Anil 2022).

Finalmente, así como existen barreras o limitaciones en la aplicación de TQM, existen factores clave que más bien facilitarían dicha labor. Así, Bouranta et al. (2019) mencionan que la expansión de TQM en el sector de servicios visibiliza la necesidad de contar con enfoques estructurados que faciliten la integración del negocio, sin embargo, aun cuando existen investigadores en la materia, existen también muchos desacuerdos en lo concerniente a qué factores constituyen el TQM, donde luego de analizar y comparar más de 40 factores empíricos para el sector de servicios, se encontró que el liderazgo, la gestión de recursos humanos, enfoque en el cliente, la gestión por procesos y el entrenamiento son mencionados en más de la mitad de los resultados de investigación.

2.2 Marcos de gestión

2.2.1 Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)

El modelo de EFQM es objeto de constantes revisiones y ajustes basados tanto en la industria como en la investigación académica, soportado, además, en varios tópicos y metodologías que promueven la integración de un amplio rango de campos de la gestión. Así, en el 2019, se presentó el modelo EFQM 2020, el cual fue y es soportado por los valores europeos y ética de negocios, incorporando a su vez los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Este modelo que incorpora TQM, Industria 4.0 y principios y enfoques de sostenibilidad, enfatiza en la entrega simultánea de un desempeño excepcional mientras

se gestiona la transformación del paradigma de la Industria 4.0. En ese sentido el modelo puede proporcionar a las organizaciones un modelo de negocios integral y actualizado contribuyendo a la calidad y la excelencia organizacional en la era de la Industria 4.0 (Fonseca et al. 2021).

Profundizando lo anterior, Ashraf et al. (2021), sostiene que el EFQM, es de significativa importancia a partir de que integra todas las practicas esenciales de calidad para lograr el éxito del negocio. Asimismo, mejorando el desempeño del negocio, las prácticas de gestión de la calidad dentro de una organización permiten que esta aprenda de sus propias experiencias e implemente nuevas iniciativas orientadas a lograr una mejor calidad de servicios hacia sus partes interesadas, generando así una cultura de aprendizaje, donde las pequeñas acciones y prácticas de los colaboradores pueden resultar en grandes cambios organizacionales. Finalmente, su implementación dentro de una organización puede jugar un papel importante en el desarrollo sostenible de la misma.

2.2.2 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

El MBNQA fue presentado en 1987 por el Congreso de Estados Unidos para premiar a las organizaciones estadounidenses que presentaban un alto nivel de desempeño, originando luego nuevos programas tanto locales como estatales. El MBNQA consta de una serie de interrogantes que representan siete aspectos de una organización como son: (a) liderazgo, (b) estrategia, (c) cliente, (d) análisis de desempeño y gestión del conocimiento, (e) fuerza de trabajo, (f) operaciones y, (g) resultados, siendo el mismo marco y criterios, utilizados para todos los sectores (Tetty et al. 2019).

Así, el entusiasmo inicial se debió al creciente interés de los ejecutivos americanos en la gestión de la calidad y en la necesidad de proveer de un conjunto de pautas como derrotero para el logro de una calidad de clase mundial por parte de las organizaciones, luego de ello el escepticismo alrededor del MBNQA y la eficacia de un emergente TQM, concluyeron en la reducción del número de aplicaciones al premio, predominando dicha situación para aquellos sectores con fines de lucro, sugiriendo la falta de mejora sostenida o atención a los cambios sobre los criterios; asimismo, una brecha de desempeño fue identificada entre los pequeños negocios y aquellas organizaciones más grandes (Cook y Zhang 2019).

2.3 Gestión por procesos

El elemento central del *Business Process Management* (BPM) es la perspectiva procedimental al momento de gestionar y organizar el trabajo, oponiéndose a una perspectiva enteramente funcional. Así, el principal antecedente de este tipo de gestión es el control estadístico de procesos que luego se convirtió en TQM y el famoso caso de estudio de Ford y su participación en Mazda que trajo consigo los conceptos de rediseño o reingeniería de procesos, paralelamente a lo cual se hablaba de la importancia de entender los procesos bajo una perspectiva *end-to-end* (de extremo a extremo) para lograr la mejora de los negocios. Más tarde, a inicios del siglo XXI, numerosos estudios empíricos desarrollaron la importancia de una gestión basada en procesos, lo cual se vio fortalecido con el desarrollo tecnológico de nuevos sistemas de información como los *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM), entre otros. Así, el concepto de BPM ha ganado popularidad en los

últimos años como un concepto más amplio que el rediseño o reingeniería de procesos, donde independientemente de los diversos paradigmas sobre la materia, este se compone por las etapas del clásico ciclo de vida del BPM como son: (a) identificación de procesos, (b) descubrimiento, (c) análisis, (d) rediseño, (e) implementación y, (f) monitoreo (Machado Leitão et al. 2021).

Las iniciativas de BPM frecuentemente se conducen a establecer control y estabilidad en la gestión, buscando resolver los problemas que puedan ocurrir a lo largo de una secuencia de actividades o eventos, teniendo en cuenta que el éxito de una organización requiere de su capacidad para adaptarse a los cambios del contexto. En ese sentido, el éxito del BPM depende de la agilidad y de repensar, rediseñar e innovar procesos. Así, la gestión de los cambios del proceso es determinante para lograr los objetivos estratégicos de BPM, sin embargo, las organizaciones se enfrentarían a dos tipos de obstáculos: (a) problemas estratégicos, (b) problemas en la gestión del cambio, (c) problemas de comunicación, (d) falta de involucramiento de las partes interesadas, (e) gobernanza y, (f) falta de un entendimiento común de BPM, a lo cual podrían sumarse además los proyectos para el cambio en los procesos. Frente a ello, una alternativa para atender la necesidad de cambio en BPM y los obstáculos mencionados, sería el de implementar el concepto de agilidad, reconociéndolo como un factor clave para el éxito de las organizaciones. Así, el desarrollo de una metodología ágil de BPM permitiría un análisis eficiente del proceso, flexibilidad, preparación para el cambio y capacidad de respuesta (Badakhshan et al. 2019).

Finalmente, el BPM puede ser entendido como la competencia central de la organización para administrar todos sus procesos independientemente del tipo, asimismo, incluye todas las áreas funcionales, redes de trabajo, ambiente,

clientes y otras organizaciones con las cuales se establecen conexiones; donde, conceptualizando a las organizaciones como sistemas sociotécnicos, el BPM concibe a los procesos de negocio como estructuras organizacionales activadas mediante la tecnología de la información. Así, se hablan de cuatro facilitadores de la tecnología de la información: (a) informática social, tanto para los trabajadores administrativos como para los clientes, las redes sociales presentan una oportunidad para conectarse entre sí y establecer comunidades digitales, fomentando la comunicación, la cooperación y la colaboración a nivel de grupo, (b) dispositivos inteligentes, cuya introducción y proliferación resulta trascendental para cambiar profundamente el procesamiento de la información y los modelos comerciales a nivel mundial, (c) análisis de grandes datos, muchos de ellos generados por las tendencias de la informática social y dispositivos inteligentes y, (d) computación en tiempo real, referido al procesamiento de datos, muchas veces en grandes cantidades, en tiempo real, con lo cual las organizaciones pueden aprovechar la información al instante y tomar medidas inmediatas para adaptar los procesos operativos y las estrategias corporativas al ritmo cada vez más acelerado de los negocios (Beverungen et al. 2021).

2.4 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos se ha convertido en un tema de debate tanto en el sector privado como en el sector público, empezando su difusión en este último en los años 80's. Así, se habla de una tendencia vinculada a un cambio en la conceptualización del riesgo, pasando de un proceso objetivo y cuantificable impulsado por leyes de probabilidad a un proceso que considera incertidumbres no cuantificables y riesgos que no se pueden conocer. Eventos recientes, como la crisis financiera y la pandemia de COVID 19, intensificaron el interés en la gestión

de riesgos en el sector público, enfatizada por los reguladores y los formuladores de políticas. Al respecto, varios reguladores públicos y otros organismos del sector, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial movilizaron y defendieron el interés en la gestión de riesgos, donde la difusión de sus marcos y prácticas es destacada en países como Australia, Nueva Zelanda, el Reino Unido y Canadá. Sin embargo, a excepción de las iniciativas regulatorias y los esfuerzos a menudo superficiales para implementar el marco, se ha hecho poco para establecer un sistema general de control interno del sector público sobre la base de la gestión de riesgos, con lo cual, este puede ser distorsionado (Bracci et al. 2021).

En ese marco, otro concepto importante es la gestión de riesgos empresariales, el cual puede ser útil para fortalecer la capacidad de respuesta del Estado y el mejor aprovechamiento de las oportunidades, siendo ello aún más relevante en el contexto actual, así, por ejemplo, el efecto de la pandemia en la ejecución de contratos y las denuncias de fraude en el sector público han aumentado la presión para mejorar la gobernanza de los riesgos a través de estrategias efectivas y controles internos. Ahora bien, a través de este concepto se reconoce la influencia del riesgo en la planificación estratégica y en el desempeño de la organización, siendo este punto donde los autores mencionan que estudios recientes han identificado la implementación inadecuada de los principios de este concepto en el sector público, resaltando la importancia de contrarrestar dicha situación toda vez que, una adecuada gestión de riesgos impacta positivamente en la toma de decisiones y permite el logro de los objetivos de contratación pública. En ese contexto, el marco de gestión de riesgos de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions* (COSO) es un marco constituido por

cinco componentes interrelacionados: (a) gobierno y cultura, (b) estrategia y establecimiento de objetivos, (c) desempeño, (d) revisión de información y, (e) comunicación e informes, cada uno de los cuales va acompañado de unos principios, que abarcan la gobernanza para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector (Myeza et al. 2021).

2.5 Lean management y 5S

De acuerdo a Rajagopalan (2020), *lean management* es un conjunto de principios y practicas desarrolladas como parte del Sistema de Producción de Toyota y que actualmente, viene implementándose en todo tipo de organizaciones, resaltando (a) su enfoque en el cliente y el valor generado para este y, (b) el hecho de que ningún otro movimiento es capaz de generar saltos tan grandes en el desempeño de las organizaciones. En ese sentido, la implementación de *lean management* genera un impacto positivo en el desempeño operativo y de negocios de las organizaciones, independientemente del sector; para lo cual, se necesita, además, del involucramiento constante de los líderes.

En ese marco, se recomienda la implementación del método 5S para reducir el desperdicio no deseado y optimizar la productividad al mantener un sistema consistente en el lugar de trabajo, siendo esta una filosofía que se centra en la limpieza, desarrollada por Hiroyuki Hirano en la década de 1980 bajo el Sistema de Producción Toyota. El concepto 5S se enfoca en producir la mejor técnica posible en la línea de producción y desarrollar una vista de 360 grados para generar un producto sin defectos, toda vez que, puede reducir el desperdicio si se tiene un lugar de trabajo limpio, ordenado y eficiente. Algunos beneficios del concepto 5S son aumentar la visibilidad de la causa raíz del problema, aumentar la moral y dar una mejor impresión a los clientes mejorando la productividad para

minimizar el tiempo de búsqueda. Así el concepto 5S consiste en: (a) clasificar, (b) ordenar, (c) limpiar, (d) estandarizar y, (e) sostener. En ese sentido, el método de las 5S es uno de los factores más críticos para la eficiencia dentro de un espacio de trabajo, existiendo casos de éxito donde luego de su implementación los problemas fueron eliminados y el espacio de trabajo comenzó a ser percibido como saludable y agradable por los colaboradores, reduciendo a su vez el nivel de frustración y mejorando la eficiencia, a su vez, se pudo apreciar la reducción de tiempos y una mejor actitud de los empleados al contar con los documentos mejor organizados (Vasudevan et al. 2022).

En esa misma línea Gupta y Chandna (2020), sostienen que las organizaciones necesitan mejorar el nivel de sistematización dentro de los espacios de trabajo y cita como efectos positivos de casos de implementación el contar con espacios más limpios y organizados, ambientes de trabajo efectivos que a su vez impactan en una mayor seguridad y eficiencia, disminución de inventarios, recuperación de espacios rentables, mejora en la ejecución y adecuación de los procesos, resultados que no serían posibles sin el interés, responsabilidad y retroalimentación de la Alta Dirección, contribución de todo el equipo de trabajo, capacidad organizacional, atención y preparación en 5S.

2.6 Perspectiva estatal peruana para la modernización de la gestión pública

Con el propósito de obtener mayores niveles de eficiencia en el sector público y a fin de mejorar la atención a la ciudadanía, el 02 de mayo del 2002, se aprobó la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, siendo este, el punto de inicio del proceso de modernización de la gestión del Estado. Así, de acuerdo con Artículo 11 de la mencionada ley, es obligación de

los servidores y funcionarios del Estado privilegiar la satisfacción de las necesidades del ciudadano (Ley N° 27658).

Ahora bien, frente a la necesidad de fortalecer el referido proceso de modernización, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública vela por la calidad de la prestación de los bienes y servicios, además de encontrarse en la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos, la evaluación de riesgos de gestión y la gestión del conocimiento, con una orientación a resultados (Decreto Legislativo N°1446).

En ese sentido, la modernización de la gestión pública es un proceso de transformación continua que busca mejorar lo que hacen las entidades públicas a fin de generar valor público, el mismo que ocurre en las dos situaciones siguientes: (a) cuando las intervenciones públicas, que resultan en bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, beneficiando a la sociedad, y (b) cuando la gestión interna se ve optimizada por un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, beneficiando a la sociedad (Decreto Supremo N°123-2018-PCM, Artículo 2).

Para lograr el referido objetivo, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública cuenta con nueve medios (Figura N° 1), los cuales se relacionan entre sí buscando mejorar la gestión interna de las entidades y con ello, la calidad de los productos y servicios que estas prestan o las regulaciones que emiten (Decreto Supremo N°123-2018-PCM).

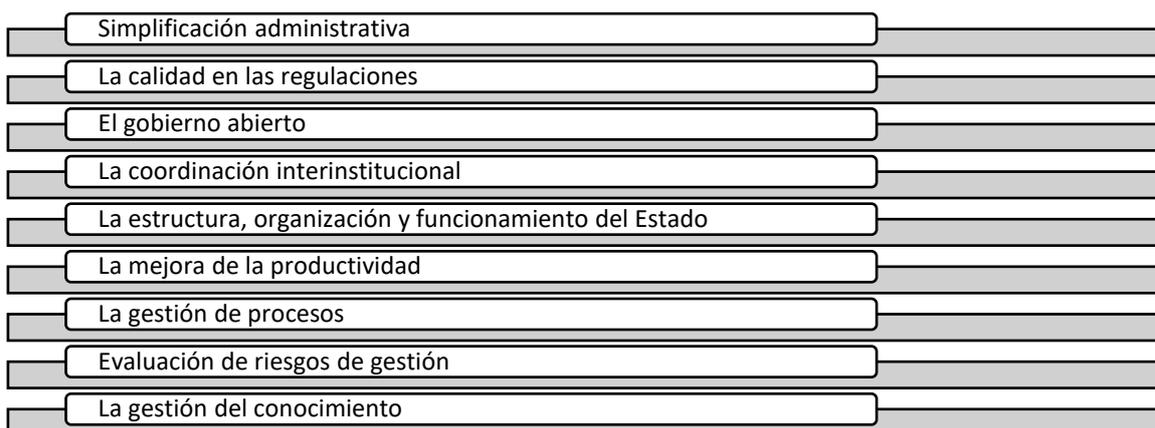


Figura N° 1: Medios del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Elaboración propia a partir del Decreto Supremo N°123-2018-PCM

2.6.1 Calidad de los bienes y servicios en el marco del Sistema de Modernización de la Gestión Pública

De acuerdo al Artículo 8 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, esta abarca desde el diseño y el proceso de producción, acceso y atención, hasta el bien y/o servicio en sí mismo, involucrando acciones que permitan identificar las necesidades de quienes son atendidos por las entidades, mejorar los canales de atención, definir estándares de calidad, emplear tecnologías de información y comunicación entre entidades, además de otros canales que coadyuven en la mejora de la calidad de los bienes o servicios (Decreto Supremo N°123-2018-PCM).

2.6.2 Gestión por procesos en el sector público

Así, luego de la emisión del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP del 27 de diciembre del 2018, se aprueba la Norma Técnica N°001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las

Entidades de la Administración Pública (en adelante, Norma Técnica de Procesos) presentando a este tipo de gestión como una herramienta para cumplir objetivos de carácter institucional y que genera bienestar en los ciudadanos, teniendo aplicación obligatoria para las entidades públicas en todo lo que les sea posible (Norma Técnica N°001-2018-SGP, pág. 1).

Así, dicha norma técnica define a un proceso como actividades interrelacionadas que modifican las entradas en productos o servicios apoyándose en recursos, existiendo los tres tipos siguientes: (a) operativos o misionales, (b) estratégicos, y (c) de soporte o apoyo. Asimismo, la Norma Técnica de Procesos en su numeral 5.2.2, sostiene que este tipo de gestión contiene tres fases (Ver figura N°2, 3, 4 y 5) (Norma Técnica N°001-2018-SGP, pág. 4).

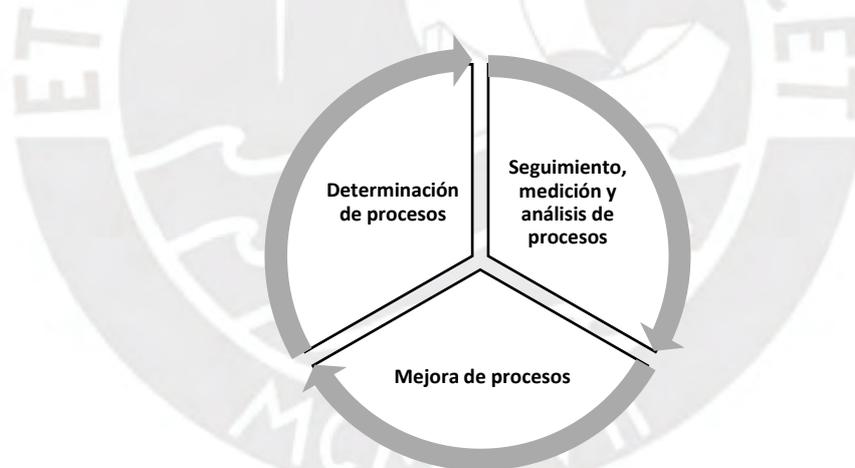


Figura N° 2: Fases de la Gestión por Procesos

Fuente: Norma Técnica N°001-2018-SGP

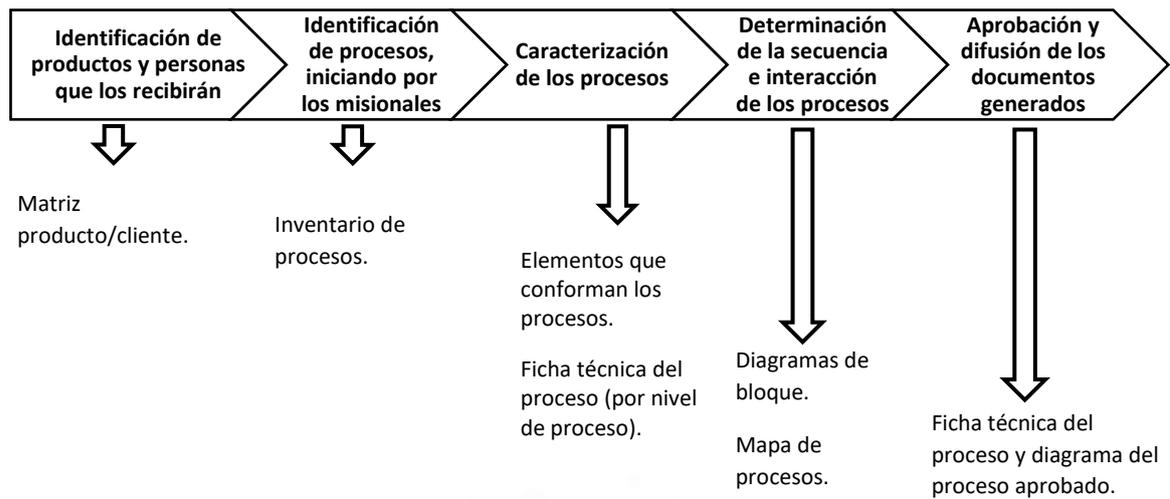


Figura N° 3: Fase I de implementación de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica N°001-2018-SGP

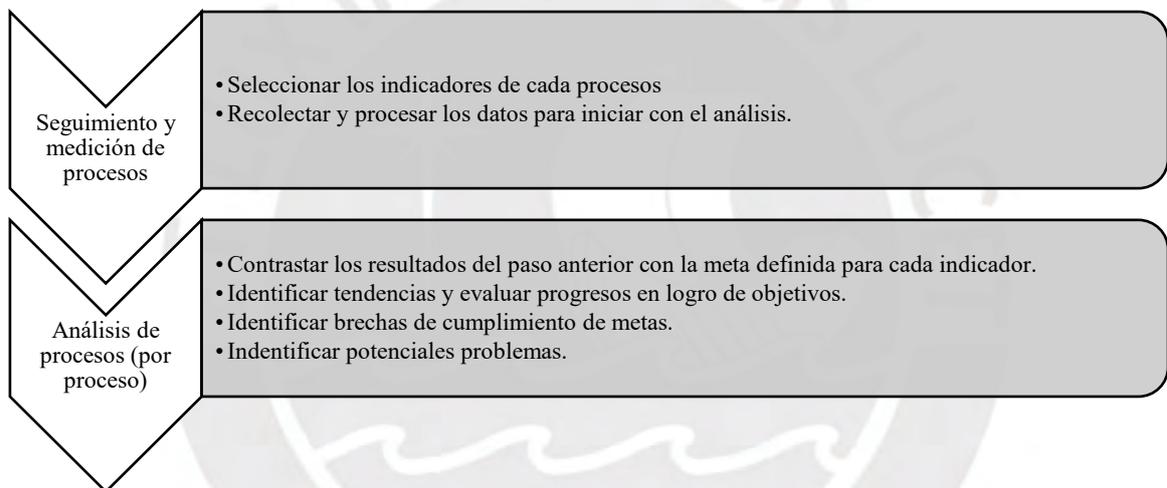


Figura N° 4: Fase II de implementación de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica N°001-2018-SGP

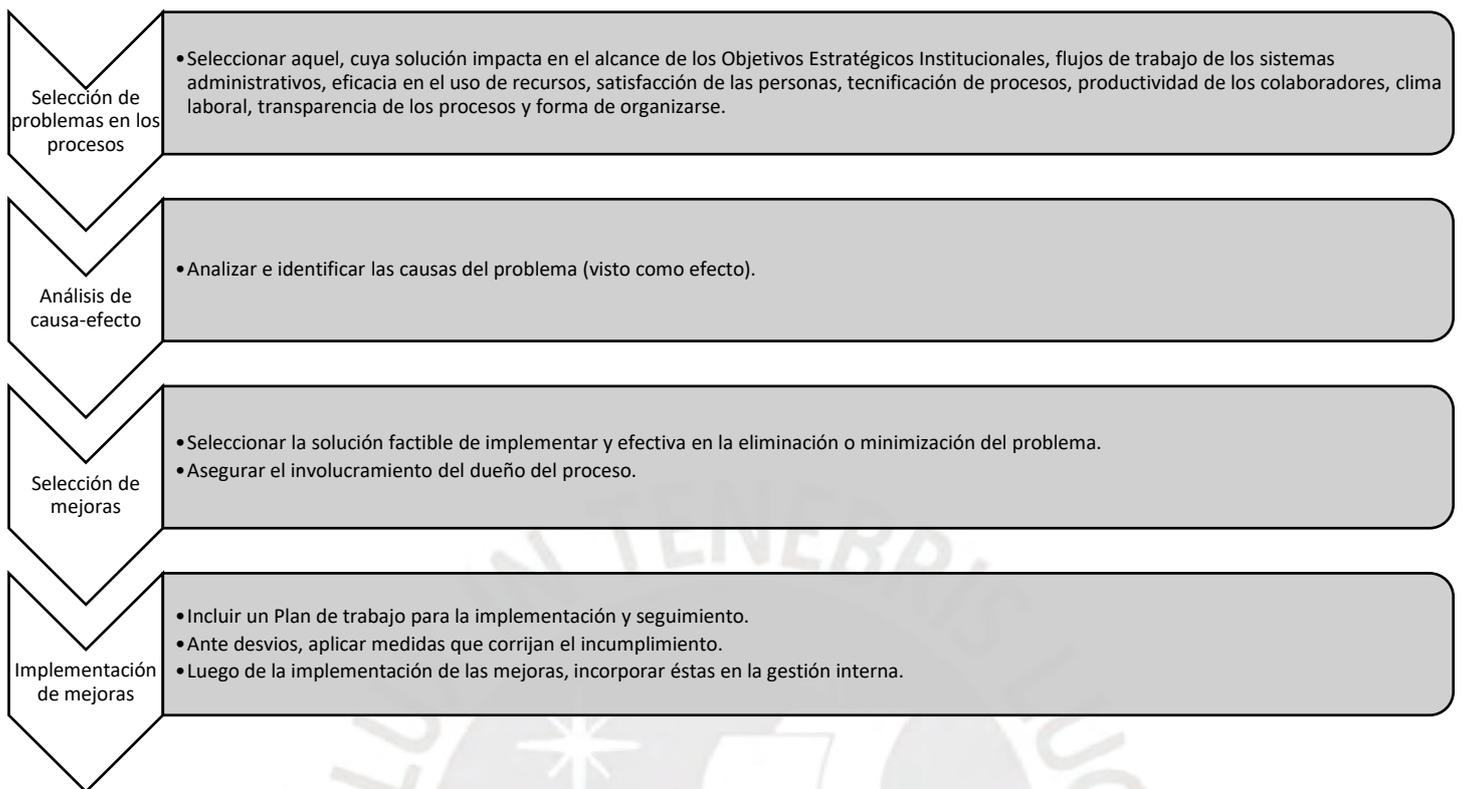


Figura N° 5: Fase III de implementación de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica N°001-2018-SGP

2.6.3 Gestión de riesgos en el sector público

Por otra parte, la Directiva N°006-2019-CG/INTEG denominada “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” aprobada por la Contraloría General de la República (CGR), presenta la metodología para la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), misma que consta de tres ejes, dentro de los cuales se enmarcan una serie de componentes y pasos (Ver Figura N°6) (Resolución de Contraloría N°146-2019-CG).

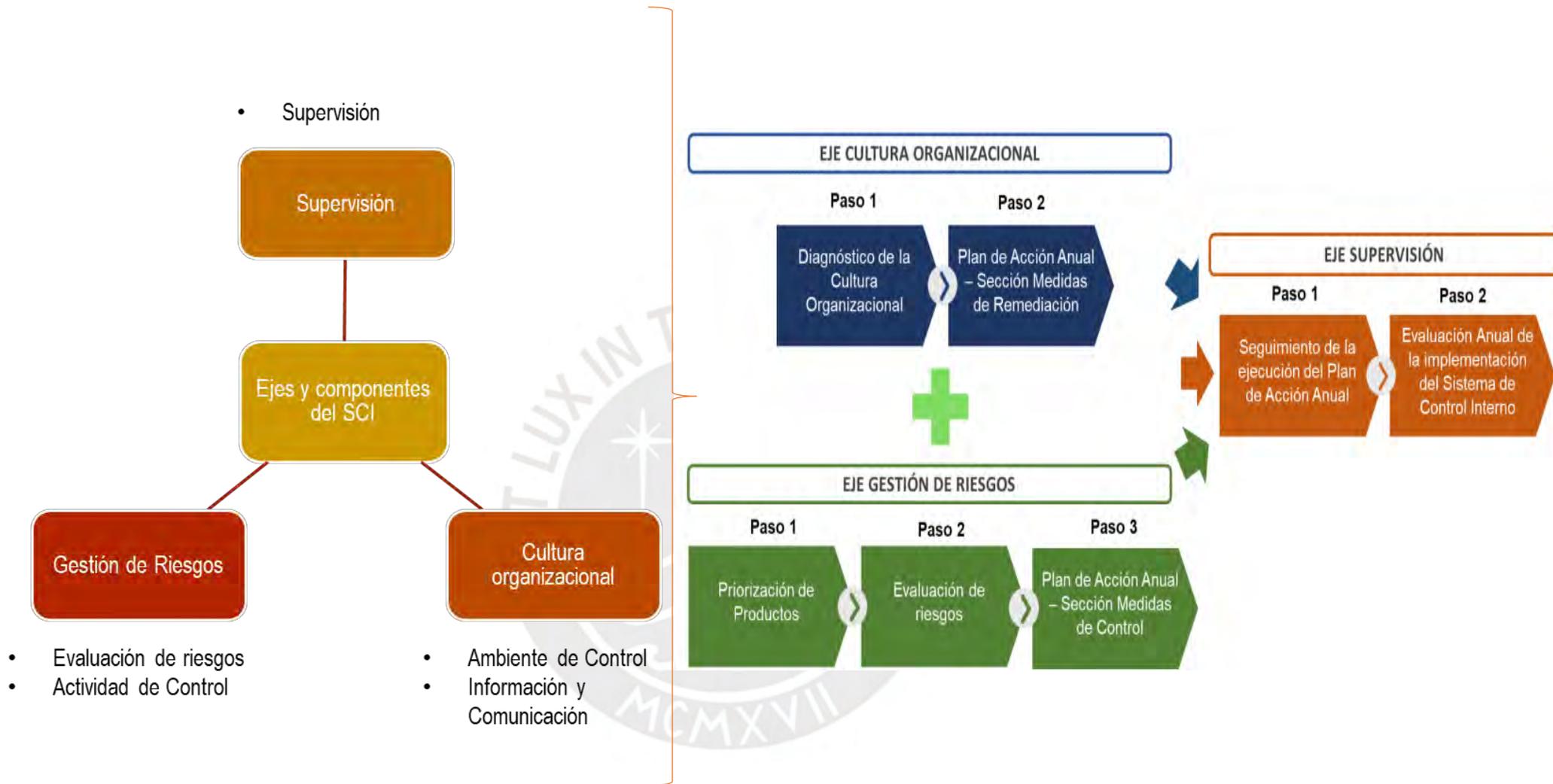


Figura N° 6: Ejes, componentes y pasos de implementación del SCI

Fuente: Elaboración propia a partir de la Directiva N°006-2019-CG/INTEG

Posteriormente, la Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG (2021) efectúa modificaciones y precisa algunos aspectos referidos al marco metodológico para el Eje denominado Gestión de Riesgos y del Eje Supervisión, debiendo detallar lo siguiente en atención al propósito del presente proyecto (Ver Tabla N°1):

Tabla N° 1: Modificaciones efectuadas sobre el Eje Gestión de Riesgos del SCI aplicables al proyecto

Eje Gestión de Riesgos	Eje Supervisión
<p>Paso 1: Priorización de Productos</p> <p>a. Identificar los productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las entidades que cuenten con un Plan Estratégico Institucional (PEI), se priorizan como productos las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) correspondientes a los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de tipo I. En su defecto pueden seleccionarse los que provengan de otro documento de gestión empleado por la entidad para la identificación de sus productos. • Si una AEI se compone de más de un bien o servicio final, cada uno constituye un producto. <p>b. Criterios de priorización</p> <p>La gestión de riesgos debe aplicarse progresivamente sobre los productos que tienen mayor presupuesto para su ejecución hasta llegar al último.</p> <p>c. Periodos para incorporar los productos</p> <p>La CGR define el porcentaje mínimo del presupuesto que se debe coberturar con los productos objeto de análisis en un periodo determinado, el cual varía en función al grupo dentro de la clasificación de entidades elaborada por dicha entidad.</p> <p>Asimismo, la priorización de productos debe de ser aprobada por el Titular de la entidad.</p>	<p>Paso 1: Seguimiento de la Ejecución del Plan de Acción Anual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicado sobre las medidas de remediación y control establecidas en Plan de Acción a fin de determinar el estado de cada una de estas, debiendo efectuarse de forma permanente y continua. • Asimismo, involucra identificar los problemas que surgen durante la implementación de dichas medidas y plantear mejoras para su ejecución. • Dicha información debe de remitirse semestralmente. <p>Paso 2: Evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno-Eje Supervisión</p> <p>A realizarse de acuerdo con el cuestionario presentado por la CGR con respecto a la implementación de los tres (03) ejes, sobre la información que remitan los órganos o unidades orgánicas competentes, consistiendo en evaluaciones semestrales y anuales cuyos resultados permitirán identificar el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Remediación (Eje Cultura Organizacional).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG (2021)

2.6.4 Gestión de reclamos en el sector público

Asimismo, como otra herramienta para la mejora de la calidad de los servicios y por ende de la satisfacción de la ciudadanía, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 001-2021-PCM/SGP del 13 de enero del 2021, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2021-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de Reclamos en las entidades y empresas de la Administración Pública (en adelante, Norma Técnica de Reclamos), la cual busca identificar los problemas que surgen en la ejecución de los procesos con la finalidad de implementar mejoras que contribuyan a la calidad de la prestación de los bienes y servicios en beneficio de las personas. Así, la implementación de la Norma Técnica de Reclamos es obligatoria para las entidades públicas, siendo ello responsabilidad de la máxima autoridad administrativa, quien a su vez nombra a un responsable del proceso de gestión de reclamos. Para el cumplimiento de su propósito, dicha norma técnica presenta una serie de etapas referidas a la gestión de reclamos (Ver Figura N°7) (Norma Técnica N° 001-2021-PCM-SGP, 2021).

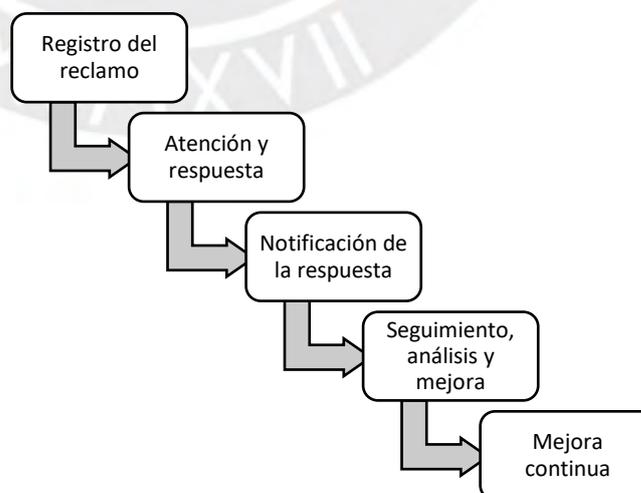


Figura N° 7: Etapas de la gestión de reclamos según la Norma Técnica de Reclamos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica N° 001-2021-PCM-SGP

Donde, el reclamo es entendido como un mecanismo de expresión de disconformidad, el cual puede versar en la ausencia y/o inadecuado desarrollo de algunos de los seis conductores de calidad presentados por la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Y cuyo registro podrá realizarse a través de una plataforma digital de Libro de Reclamaciones único, disponible en el portal del Estado GOB.PE., o un libro físico o sistema informático particular autorizado por la Presidencia del Consejo de Ministros (Norma Técnica N° 001-2021-PCM-SGP, 2021).

2.6.5 Gestión de la calidad en el sector público

Aunada a las normas mencionadas en los párrafos previos, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2021-PCM/SGP del 21 de abril del 2021, se aprueba la Norma Técnica N°002-2021-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (Norma Técnica de Calidad). Dicha norma presenta el Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios de aplicación obligatoria sobre los servicios priorizados por las entidades públicas; así, dicho modelo contempla seis componentes (Norma Técnica N°002-2021-PCM/SGP,2021).

Asimismo, la Norma Técnica de Calidad presenta los conductores de calidad de impacto en la satisfacción de las personas a través del efecto en el logro de sus necesidades y expectativas, siendo además atributos de carácter medible, así dichos conductores se listan en la Tabla N°2 (Norma Técnica N°002-2021-PCM/SGP,2021):

Tabla N° 2: Conductores de calidad

Conductores de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Trato profesional durante la atención• Información• Tiempo de provisión• Resultado de la gestión/entrega• Accesibilidad• Confianza

Fuente: Elaboración propia a partir de Norma Técnica N°002-2021-PCM/SGP (2021)

Ahora bien, de acuerdo con el artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, éste está integrado por cinco entidades. Asimismo, de acuerdo con lo detallado en el Título IV de la misma Ley, las Entidades Públicas del Poder Ejecutivo son seis, donde los Organismos Públicos son entidades desconcentradas, de personería jurídica de Derecho Público y con alcance nacional, adscritas a un Ministerio (Ver Tabla N°3) (Ley N°29158).

Tabla N° 3: Integrantes del Poder Ejecutivo y Entidades Públicas

Integrantes del Poder Ejecutivo	Entidades Públicas del Poder Ejecutivo
<ul style="list-style-type: none">• La Presidencia de la República• Consejo de Ministros• Presidencia del Consejo de Ministros• Ministerios• Entidades Públicas del Poder Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• Organismos Públicos Ejecutores• Organismos Públicos Especializados• Comisiones• Programas y Proyectos Especiales• Entidades Administradoras de Fondos Intangibles de la Seguridad Social• Empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007)

Así, de acuerdo con la información registrada en la Plataforma digital única del Estado Peruano Gob.pe, se muestra en la Tabla N° 4 la cantidad de Entidades Públicas del Poder Ejecutivo por categoría, como son, organismo público ejecutor, organismo público especializado regulador, organismo público especializado técnico, proyectos y programas especiales, unidades ejecutoras, empresas, entre otras (Presidencia del Consejo de Ministros 2021).

Tabla N° 4: Cantidad de Entidades Públicas del Poder Ejecutivo por categoría

	TOTAL	Org. Público Ejecutor	Org. Público Especializado Regulador	Org. Público Especializado Técnico	Proyectos y Programas Especiales	Unidades Ejecutoras	Empresas	Otros**
PCM	18	3	4	5	1	2	2	1
RREE	76*	1						75
MINDEF	17	6				1	4	6
MEF	11	2		4			4	1
MININTER	9	3		2	1	1		2
MINJUSDH	32			2	3			27
MINEDU	77	1		1	6	10		59
MINSA	66	3		1	1			61
MIDAGRI	21				14	2		5
MTPE	6			1	3			2
PRODUCE	10	2		3	5			
MINCETUR	5			2	2	1		
MINEM	24	1		2			20	1
MTC	10	1		1	3		4	1
VIVIENDA	13	3		1	4	3	2	
MIMP	3	1			2			
MINAM	10	2		5	2	1		
CULTURA	10	3			2	5		
MIDIS	8				8			

*En la plataforma se menciona un total de 183, sin embargo, en el desglose se cuentan solo 75.

**La categoría "Otros" incluyó a aquellas entidades que contaban con una denominación distinta a la detallada en el Título IV de la Ley N°29158.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información registrada en la Plataforma digital única del Estado Peruano al 02.05.2021

En ese sentido, el presente estudio, se centrará en los Organismos Públicos Ejecutores, los cuales representan el 7.51% del total de Entidades Públicas del Poder Ejecutivo, como se muestra en la Figura N°8 y al estar adscritos a un Ministerio, poseen un mejor ordenamiento en la definición de los bienes y/o servicios que prestan. Ello toda vez que, los programas y

proyectos son de carácter temporal, mientras que, las empresas pueden ser de naturaleza pública o privada.

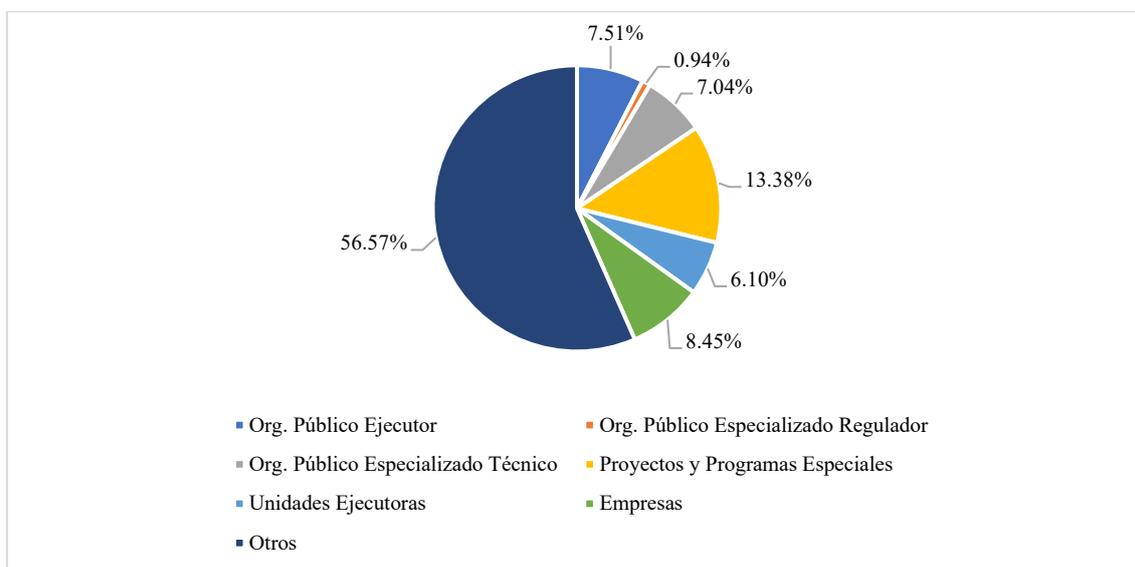


Figura N° 8: Porcentaje de entidades públicas del Poder Ejecutivo por categoría

Fuente: Elaboración propia a partir de la información registrada en la Plataforma digital única del Estado Peruano al 02.05.2021

2.6.6 Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017 y 2019

Ahora bien, con el objetivo de “Evaluar la satisfacción ciudadana con relación a la calidad de atención y los servicios que brindan las entidades públicas a nivel nacional”, la PCM aplicó la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana durante el 2017 y 2019, alcanzando a un total de 5,017 y 6,152 encuestados respectivamente, cuyo detalle por tipo de entidad, se desglosa en la Tabla N° 5.

Tabla N° 5: Cantidad de encuestados por tipo de entidad 2017 y 2019

Tipo de entidad	Cantidad de encuestados	
	2017	2019
Empresa	526	589
Gobierno Local	855	-
Gobierno Regional	1,096	946
Ministerio	787	957
Organismo Constitucionalmente Autónomo	525	779
Organismo Público	1,127	2,310
UGEL	101	242
Programas	-	329
TOTAL	5,017	6,152

Fuente: Elaboración propia a partir de la Presidencia del Consejo de Ministros 2017 y Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Del total de los encuestados al 2017, más de la mitad de estos tuvo que regresar a la entidad visitada para finalizar la gestión que fue a realizar, principalmente aquellos pertenecientes al Nivel Socioeconómico (en adelante, NSE) D y E. Asimismo, se presentó la misma tendencia con respecto al total para el caso de los organismos públicos, lo cual se expone en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Porcentaje de encuestados que tuvo que regresar a la entidad para terminar con su gestión 2017

	Regresó para finalizar la gestión	Terminó con la gestión en su visita
Total	57%	43%
NSE A (total)	54%	46%
NSE B (total)	54%	46%
NSE C (total)	55%	45%
NSE D (total)	62%	38%
NSE E (total)	67%	33%
Organismo Público	55%	45%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Presidencia del Consejo de Ministros 2017

Por otra parte, en cuanto al nivel de complejidad percibido por los encuestados al respecto de la gestión que realizó, el 46% de estos manifestó que esta no había sido nada complicada, mientras que esta fue muy complicada para el 9%, porcentaje que se incrementa para los NSE D y E, lo cual se aprecia en la Figura N° 9.

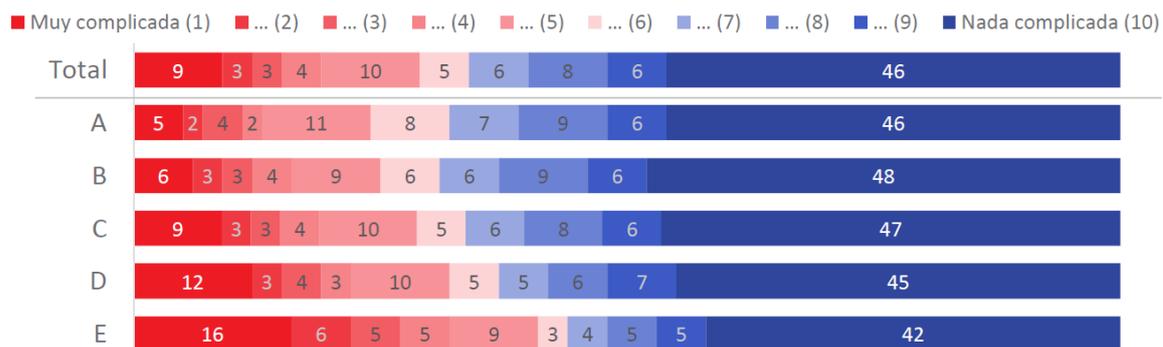


Figura N° 9: Nivel de complejidad percibida sobre la gestión 2017

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2017

En lo que respecta a la información sobre la gestión, en términos generales, el 22% de los encuestados se sintió nada informado sobre la gestión que fue a realizar, porcentaje que se incrementa a medida que baja el NSE. Mientras que, para el caso de los organismos públicos, el 25% se sintió nada informado. Todo ello se aprecia en la Tabla N° 7.

Tabla N° 7: Porcentaje de encuestados muy informados y nada informados 2017

	Muy informado	Nada informado
Total	37%	22%
NSE A (total)	45%	16%
NSE B (total)	41%	17%
NSE C (total)	38%	22%
NSE D (total)	32%	27%
NSE E (total)	28%	33%
Organismo Público	35%	25%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Presidencia del Consejo de Ministros 2017

En relación con ello, el 7% de los encuestados al 2017 percibió que conseguir la información necesaria para realizar la gestión fue muy complicado, frente a un 52% que considero que esto no fue nada complicado, porcentaje que se reduce a medida a que el NSE descende, tal como se puede apreciar en la Figura N° 10.



Figura N° 10: Nivel de complejidad percibida con respecto a la obtención de información 2017

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2017

Siendo así como, al 2017, un total del 71% de encuestados se encontraron entre muy satisfechos y satisfechos con su visita a la entidad pública; mientras que, para el caso de los organismos públicos, esto ascendía a un total de 79%, con un 21% de muy satisfechos, porcentaje que fue aún menor para los NSE C y E como se puede apreciar en la Figura N° 11.



Figura N° 11: Nivel de satisfacción con la visita a los organismos públicos total y por NSE 2017

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2017

En donde, los tres conductores que más impactan en el nivel de satisfacción para el caso de los organismos públicos son el de resultado de

la gestión, atención del personal y el proceso de la gestión, como se aprecia en la Figura N° 12.



Figura N° 12: Conductores que impactan en la satisfacción general frente a los organismos públicos 2017

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2017

Finalmente, del total de los encuestados en los organismos públicos en el 2017, el 23% se encontraba muy satisfecho con la atención del personal, mientras que, para el aspecto de mayor impacto, es decir, el resultado de la gestión se contó con un 18% de encuestados entre muy satisfechos y satisfechos, caso similar al proceso de gestión. Lo cual se expone en la Figura N° 13.



Figura N° 13: Nivel de satisfacción de los usuarios de los organismos públicos por aspecto evaluado

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2017

Por otra parte, en lo que respecta a las encuestas tomadas el 2019, de los encuestados en los organismos públicos, se encontró el tiempo total consumido por cada uno de estos para la realización de gestiones fue de 54.4 minutos, tal y como se muestra en la Tabla N° 8.

Tabla N° 8: Tiempo promedio para realizar la gestión en minutos 2019

	Traslado hacia entidad	Espera fuera del local	Espera dentro del local	Atención en ventanilla	Tiempo total
Total	21.1	16.6	12.8	5.2	55.7
Organismo público	27	8.1	11.9	7.4	54.4

Fuente: Elaboración propia a partir de Presidencia del Consejo de Ministros 2019

En esa misma línea, el 43% de los encuestados tuvo que regresar a los organismos públicos para culminar con su gestión, porcentaje superior al promedio de las entidades públicas encuestadas, de acuerdo con lo detallado en la Tabla N° 9.

Tabla N° 9: Porcentaje de encuestados que tuvo que regresar a la entidad para terminar con su gestión 2019

	Regresar a la misma entidad	Termino con la gestión en su visita	Culminar en otra entidad
Total	14%	82%	4%
Organismo público	43%	50%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Lo anterior se relaciona también con el promedio de visitas para terminar la gestión, siendo esta de 1.4 visitas para el total y 1.6 para los organismos públicos, donde el 33% de encuestados tuvo que regresar a la entidad más de una vez en promedio, como se muestra en la Tabla N° 10. Asimismo, un dato importante en este apartado es que, en términos generales, los reclamos son aquellos que requieren más tiempo para su resolución y un mayor número de retornos a la entidad con un 3.5 visitas de promedio.

Tabla N° 10: Visitas realizadas a la entidad para la realización de la gestión 2019

	N° promedio de visitas	% de personas que asistieron una vez	% de personas que asistieron dos veces o más
Total	1.4	81%	19%
Organismo público	1.6	67%	33%

Fuente: Elaboración propia a partir de Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Asimismo, el nivel de satisfacción general obtenido producto de la siguiente pregunta, que evalúa la primera impresión al respecto de la atención recibida: ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está con la atención en general que le ofrecieron en dicha entidad?, es el que se expone en la Figura N° 14:

	Total
Muy satisfecho	17%
Satisfecho	65%
Ni satisfecho / ni insatisfecho	10%
Insatisfecho	7%
Muy insatisfecho	1%

Figura N° 14: Nivel de satisfacción general frente a la atención recibida en los organismos públicos 2019

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Finalmente, se obtuvieron también índices de satisfacción por cada uno de los conductores de calidad analizados, resultados que se exponen en la figura N° 15.

	Total
Calidad del trato (CT)	90%
Calidad de la información (CI)	88%
Tiempo invertido en la gestión (TI)	84%
Resultado del trámite (RT)	79%
Procedimiento de la atención (PA)	83%
Infraestructura de la entidad (IN)	87%

Figura N° 15: Nivel de satisfacción promedio por conductor 2019

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Donde, el porcentaje resultante para cada uno de los conductores es el promedio de los resultados individuales obtenidos por cada pregunta relacionada a cada uno de estos conductores, asimismo, el índice de satisfacción ponderado para los organismos públicos es de 86%, ello en

función a los siguientes pesos otorgados: (a) CT Calidad del trato 30%, (b) CI Calidad de la información 20%, (c) TI Tiempo invertido en la gestión 10%, (d) RT Resultado del trámite 15%, (e) PA Procedimiento de la atención 20% y, (f) IN Infraestructura de la entidad 5%.

Sin embargo, al medir el impacto de cada uno de estos conductores se encontró que el procedimiento de la atención es el de mayor relevancia, seguido del resultado del trámite y el tiempo invertido en la gestión, habiéndose obtenido los porcentajes de satisfacción más bajos para dichos conductores, lo cual se presenta en la Figura N° 16.



Figura N° 16: Ranking de conductores de acuerdo a su impacto frente al nivel de satisfacción 2019

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros 2019

Así, el nivel de satisfacción alcanzado por cada uno de los conductores se explica por los factores contenidos dentro de cada uno de estos, cuyos resultados individuales se presentan en la Figura N° 17.

dichas iniciativas aisladas, reforzándolo además con conceptos y herramientas de los modelos de gestión descritos en el capítulo anterior, de forma tal que facilite la generación de sinergia entre dichos esfuerzos, eficiencia en el uso de recursos y eficacia de resultados de cara a la ciudadanía.

Así, nos centraremos en los Organismos Públicos Ejecutores, los cuales representan el 7.51% del total de Entidades Públicas del Poder Ejecutivo, toda vez que, los programas y proyectos son de carácter temporal, las empresas pueden ser de naturaleza pública o privada; asimismo, al estar adscritos a un Ministerio, poseen un mejor ordenamiento en la definición de los bienes y/o servicios que prestan.

Asimismo, la Presidencia del Consejo de Ministros aplicó la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana durante el 2017 y 2019, donde en cuanto a los organismos públicos para el 2017, se encontró que, más de la mitad de usuarios tuvo que regresar a la entidad para terminar con su gestión, siendo esto más recurrente para los NSE D y E, asimismo a medida que el NSE bajaba, la percepción de complejidad en cuanto a la realización del trámite era mayor, el porcentaje del nivel de complejidad percibida con respecto a la obtención de información ascendió.

Fueron tres los conductores los que más impactaron en el nivel de satisfacción: resultado de la gestión, atención del personal y el proceso de la gestión, donde se obtuvieron los siguientes niveles de satisfacción (muy satisfecho): 18%, 23% y 16% respectivamente.

Mientras que para el 2019, se encontró que el tiempo de espera fuera y dentro del local sumaba 20 minutos en promedio, mientras que el tiempo de atención en ventanilla alcanzaba a 7.4 minutos, con un promedio de visitas de 1.6.

Así, los conductores de calidad que alcanzaron mayor nivel de satisfacción fueron la calidad en el trato y la calidad de la información, mientras que el procedimiento de la atención y el resultado del trámite alcanzaron los niveles de satisfacción más bajos, aún cuando estos se configuran en los de mayor impacto, seguidos del tiempo invertido en la gestión.



Capítulo 3 : Modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano

El modelo por desarrollarse en el presente capítulo consta de seis componentes, los cuales son (a) liderazgo y compromiso de la Alta Dirección, de carácter transversal y continuo para la implementación, logro y sostenibilidad de resultados; (b) personas y cultura, también transversal para el resto de componentes, debiendo trabajarlo a nivel institucional a fin de que la gestión de personas facilite, viabilice y de continuidad a la implementación del modelo y resultados obtenidos; (c) identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, a través del recojo y análisis de información que permitan caracterizarlas y priorizarlas; (d) gestión por procesos, pasando por las etapas de determinación, seguimiento, medición y análisis y mejora; (e) identificación y fortalecimiento del valor de los productos y/ servicios; en función a la cadena de valor del producto y/o servicio y de las necesidades y expectativas priorizadas competencia de la entidad y; (f) seguimiento, evaluación y análisis del sistema de gestión de la calidad, como una evaluación integral al alcance del sistema durante y luego de la implementación del modelo. Siendo importante tener en cuenta la interacción entre estos conforme la Figura N° 18:

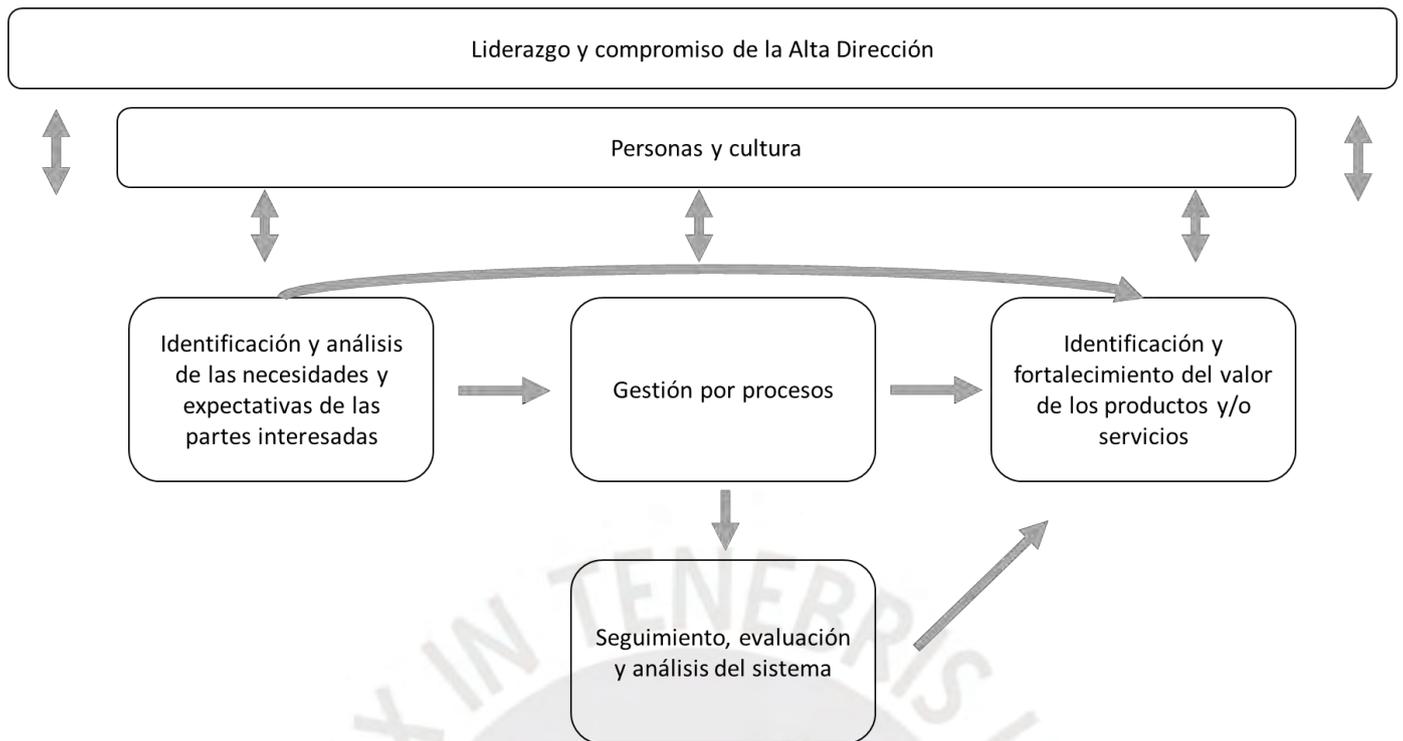


Figura N° 18: Representación gráfica del modelo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se plantean cuatro etapas para la implementación de los referidos componentes siendo estas, (a) definición del alcance, objetivos y responsable, (b) planificación, (c) implementación y, (d) evaluación y mejora, conforme se detalla a continuación:

3.1 Etapa 1: Definición del alcance, objetivos y responsable

Esta etapa tiene como propósito fundamental identificar el alcance del sistema de gestión sobre el que se implementará el modelo propuesto a partir de la priorización de determinados productos y/o servicios prestados por la entidad y la cadena de valor correspondiente, teniendo en cuenta las etapas de producción o provisión, distribución, gestión y promoción de dicho(s) producto(s) y/o servicio(s) priorizado(s).

En ese sentido, como parte de las acciones iniciales deben de seguirse los siguientes pasos:

- 1) Designación del responsable de implementación y responsable operativo: La implementación del modelo recae en la Alta Dirección, siguiendo la misma lógica de responsabilidad expuesta en las normas técnicas presentadas en el Capítulo 2. Así, por funciones inherentes a la administración del sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, es la máxima autoridad administrativa de la entidad la responsable de implementar el modelo, ello sin detrimento de la responsabilidad asociada a la máxima autoridad ejecutiva como titular de la entidad y responsable de los productos y/o servicios ofrecidos a la ciudadanía. Sin afectación de ello, la máxima autoridad administrativa puede designar al responsable operativo de la implementación del modelo mediante documento formal, el cual, de corresponder, se recomienda sea la unidad de organización responsable de los procesos de modernización.
- 2) Identificación de servicios y productos provistos por la entidad: Teniendo claridad en los responsables de implementación, corresponde que, la Alta Dirección, en coordinación con la unidad de organización responsable de los procesos de modernización, realicen la identificación de los servicios y productos prestados por la entidad, para lo cual pueden revisarse las normas sustantivas de la entidad, entre otros documentos de gestión, además de emplear entrevistas a los dueños de los procesos de línea principalmente.

- 3) Análisis de los productos y/o servicios provistos por la entidad: Realización del análisis de los servicios y productos identificados por parte del responsable operativo de la implementación, en función a los criterios que la Alta Dirección estime pertinentes como pueden ser el nivel de interacción con las personas, el presupuesto asignado, el alcance en términos cuantitativos, la cantidad de reclamos recibidos, entre otros referidos a la capacidad de gestión de la entidad, así como si la entidad cuenta con la capacidad para implementar el modelo sobre determinados productos y/o servicios con todo lo que esto implica. Para ello, la Alta Dirección dispone que todas las unidades de organización competentes provean de toda la información requerida por la unidad de organización responsable de los procesos de modernización.
- 4) Definición del objetivo general de implementación del modelo en alineamiento estratégico con los objetivos de la entidad: En función a los resultados obtenidos producto del análisis de los productos y/o servicios prestados por la entidad, corresponde identificar la necesidad de cambio en la situación que la entidad estime como crítica y que puede ser atendida a través de la implementación del modelo; concibiendo y definiendo a partir de ello, el objetivo de implementación del modelo como objetivo general, manteniendo el alineamiento estratégico de la entidad. La necesidad de cambio y objetivo pueden ser propuestos por la unidad de organización responsable de los procesos de

modernización en coordinación con la unidad de organización responsable del sistema administrativo de planificación y presupuesto a fin de preservar el marco estratégico de la entidad, para que luego, la Alta Dirección valide dicha propuesta, de corresponder o solicite su modificación.

5) Priorización de los servicios y/o productos sobre los cuales implementar el modelo: Teniendo claro el objetivo de implementación del modelo a partir de la necesidad de cambio identificada, corresponde priorizar los productos y/o servicios sobre los cuales se implementará el referido modelo de gestión. Tarea que será realizada por la Alta Dirección en base al análisis previo y objetivos definidos.

6) Definición de los objetivos específicos y metas: Conociendo el objetivo de implementación, es necesario definir objetivos y metas por cada uno de los productos y/o servicios priorizados que se quieren alcanzar, los cuales se relacionarán además al logro del objetivo de implementación y se constituirán en objetivos específicos. Los cuales pueden ser propuestos por la unidad de organización responsable de los procesos de modernización en coordinación con la unidad de organización responsable del sistema administrativo de planificación y presupuesto a fin de preservar el marco estratégico de la entidad, para que luego, la Alta Dirección valide dicha propuesta.

7) Definición de indicadores para la medición del logro de objetivos de implementación: Es importante que los objetivos generales y

específicos formulados sean precisos, medibles, alcanzables, relevantes e indiquen el horizonte del tiempo en el que se logran. Asimismo, cada uno de estos debe de contar con indicadores que permitan su medición.

3.2 Etapa 2: Planificación

Teniendo claro el objetivo general y específicos, corresponde determinar las reglas que se aplicarán y la estrategia para lograrlos, incluyendo las actividades necesarias y variables de control, las cuales servirán para la etapa de medición y evaluación.

Así, la planificación comienza con la comprensión del modelo, de los productos y/o servicios priorizados, de los objetivos planteados y de la capacidad y limitaciones de la entidad.

A partir de dicha comprensión, podrán determinarse los entregables o hitos necesarios para la implementación del referido modelo de gestión y el logro de los objetivos propuestos, así como, el plazo para lograrlos, a partir de lo cual se determinarán las actividades necesarias para su consecución, teniendo en cuenta que existe la posibilidad de que existan entregables completos los cuales ameritaran que las actividades que se definan en torno a ellos pasen de lo general a lo específico.

Conociendo las actividades necesarias, lo siguiente es estimar el esfuerzo que cada una de estas demandará, para en función a ello, estimar los recursos necesarios, incluyendo personas, infraestructura, equipos, entre otros. Habiéndose estimado los recursos necesarios, se realizarán las gestiones pertinentes dentro de los sistemas administrativos que correspondan.

A medida que la implementación avanza, las estimaciones serán susceptibles de ajustes en función a las circunstancias actuales. La unidad de organización responsable de los procesos de modernización será responsable del monitoreo a la implementación del modelo, de rendir cuentas a la Alta Dirección y de comunicar aquello que sea pertinente a los interesados conforme la naturaleza de cada uno de los componentes del modelo.

3.3 Etapa 3: Implementación

El responsable operativo de implementación del modelo controlará la ejecución de las actividades asignadas en términos de plazos y suficiencia, en función a lo cual informará a la Alta Dirección. Asimismo, deberá de motivar a los responsables de las unidades de organización involucradas y responsables de los hitos y/o entregables; las estimaciones realizadas durante la etapa de planificación pueden ajustarse. Así, es necesario tener en cuenta la siguiente lista de requerimientos por cada componente a implementar, conforme lo expuesto en la Tabla N°11:

Tabla N° 11: Lista de requerimientos por componente

LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	PERSONAS Y CULTURA	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	GESTIÓN POR PROCESOS	IDENTIFICACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL VALOR DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el modelo a implementar • Disponibilidad de los colaboradores de todas las UO que participaran del modelo a implementar • Expertos en 5S • Talleres y/o charlas en la cadena de valor del o los servicios y/o productos priorizados • Talleres y/o charlas de sensibilización en gestión por procesos y gestión de riesgos • Talleres y/o charlas en gestión del conocimiento • Talleres y/o charlas en 5S • Canales de comunicación adecuados • Mecanismos de reconocimiento para los colaboradores involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad e involucramiento de la Alta Dirección de forma permanente y directa • Talleres de mentoría o liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos y/o conocedores del o los productos y/o servicios priorizados • Expertos y/o conocedores en gestión de interesados • Colaboradores para el recojo de información en campo • Computadoras o laptops • Software estadístico (no indispensable) • Infraestructura digital o física que faciliten el trabajo conjunto • De corresponder, objetos que motiven la participación de las partes interesadas para su caracterización como merchandising de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en gestión por procesos para las fases de determinación, seguimiento medición y mejora de los mismos • Expertos en gestión de riesgos • Disponibilidad de los dueños de los procesos y del personal designado por estos para el relevamiento de información desde el mapeo hasta el monitoreo de los mismos • Disponibilidad de quienes participaran como parte del equipo de mejora de los procesos • Computadoras o laptops de preferencia a fin de facilitar el recojo de información desde la fuente primaria • Sistema para la trazabilidad y medición de indicadores (pudiendo emplearse incluso un archivo Excel con macros) • Software estadístico (no indispensable) • Infraestructura digital o física que faciliten el trabajo conjunto • Plataformas que faciliten la generación de conocimiento • Disponibilidad de recursos para la mejora de procesos y estrategias de respuesta a los riesgos identificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en gestión por procesos que además sean conocedores de la cadena de valor del producto y/o servicio priorizado • Expertos y/o conocedores del o los productos y/o servicios priorizados • Expertos y/o conocedores en gestión de interesados • Computadoras o laptops de preferencia • Infraestructura digital o física que faciliten el trabajo conjunto • Disponibilidad de recursos para fortalecer el valor del servicio acorde a las alternativas identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la medición y trazabilidad del desempeño de los procesos y su análisis integral para el o los productos y/o servicios priorizados • Mecanismos de medición de percepción de los usuarios • Auditor líder y demás miembros del equipo auditor debidamente entrenados • Experto del proceso de revisión por la dirección • Disponibilidad de los dueños de los procesos para participar como auditados • Disponibilidad de los responsables de las UO competentes para participar en el proceso de revisión por la dirección • Presentaciones correspondientes al desempeño de los procesos y demás entradas de la revisión por la dirección, elaboradas por los dueños de los procesos • Sistema para la trazabilidad y medición de indicadores (pudiendo emplearse incluso un archivo Excel con macros) • Software estadístico (no indispensable) • Infraestructura digital o física que faciliten el trabajo conjunto • Plataformas que faciliten la generación de conocimiento • Mecanismos que motiven la participación de quienes posean los datos o información para la evaluación y análisis del sistema

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta ello, a continuación, se presentan cada uno de los componentes del modelo propuesto:

3.3.1 Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección:

Este componente se torna de gran importancia toda vez que es el que permite que cualquier iniciativa de mejora, como lo es la implementación de este modelo, sea sostenible en el tiempo y además sea percibido de forma positiva por los colaboradores de la entidad.

Considerando el Modelo para la gestión de la calidad, ISO 9001:2015, TQM, el modelo EFQM y la gestión de las entidades públicas, el liderazgo se puede demostrar a través de las siguientes acciones:

- 1) Aprobación de los documentos normativos internos, resaltando dentro de estos aquellos generados como parte de la implementación del componente 3.3.4 Gestión por procesos, así como los registros generados producto de la implementación de todos los componentes de este modelo y las bases de datos empleadas para la toma de decisiones.
- 2) Desarrollar conciencia acerca de la visión, misión y valores de la entidad además de interiorizar el contexto en el que se desenvuelve la entidad en función a las necesidades y expectativas de los usuarios, valor público esperado y desempeño de los procesos. Lo cual puede evidenciarse a través de documentos de gestión como por ejemplo el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Políticas, involucrando además la objetividad en su revisión y aprobación.

- 3) Preocupación por la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios y/o productos previstos por la entidad; lo cual involucra el conocimiento de estas a través de la interacción directa o a través de los órganos de línea desde la motivación a estos últimos para que alcancen dichas necesidades y expectativas, del conocimiento de los resultados de encuestas aplicadas y decisiones tomadas en torno a ello y de la visión de la gestión y su materialización. Así como a través de los puntos en agenda de las sesiones de Revisión por la Dirección, mismas que se realizan conforme lo señalado en el componente denominado Seguimiento, evaluación y análisis del sistema, donde la Alta Dirección debe de demostrar liderazgo y compromiso desde la programación de esta, hasta el seguimiento a los acuerdos.
- 4) Promover la generación de valor público de una forma ordenada y partiendo de la identificación de brechas entre el valor generado por la entidad y las necesidades y expectativas de los usuarios y sociedad a nivel de impacto. Ello a partir de su involucramiento y participación directa de la implementación del modelo propuesto a lo largo de las cinco etapas de implementación, toda vez que a partir de ello se conocerá la cadena de valor de los bienes y/o servicios de la entidad, el valor que ofrece y las necesidades y expectativas de los usuarios, los procesos que generan esos productos y/o servicios, las necesidades de mejora, entre otros aspectos relevantes.

- 5) Promover y participar en espacios de articulación que demande el fortalecimiento de los servicios en el marco del componente 3.5 Identificación y fortalecimiento del valor del producto y/o servicio
- 6) Asegurar los recursos necesarios para la implementación de las mejoras y cambios necesarios, además de involucrarse en dicha implementación desde el monitoreo, mínimamente. Conllevando así a la decisión de asignar recursos a determinadas actividades o iniciativas de mejora, incluyendo a la implementación de este modelo, resaltando no solo el presupuesto, sino la disposición de que los colaboradores involucrados cuenten con las facilidades necesarias para su participación.
- 7) Asegurar la flexibilidad y gestión del cambio de manera eficaz.
- 8) Tomar decisiones en base a los resultados obtenidos de la implementación de los componentes del modelo.
- 9) Reforzar la cultura de excelencia entre los colaboradores de la organización, de acuerdo con el modelo, lo cual puede lograrse a través de la motivación a los colaboradores, comenzando por entender qué es lo que los motiva a desempeñarse óptimamente, seguido de la aplicación de métodos de trabajo y flujos de comunicación que facilite el trabajo en equipo, la implementación del modelo y el compromiso con los resultados.
- 10) Gestionar adecuadamente su poder e influencia en su relacionamiento con las unidades de organización de la entidad e interesados externos, en el marco de la mejora de la gestión institucional y respetando los parámetros de la legalidad. Teniendo

claro que los interesados o actores pueden variar mucho entre un servicio y otro, no reduciéndose únicamente a los colaboradores de la entidad sino también a actores externos con los cuales pueden establecerse mecanismos de cooperación a fin de mejorar algún aspecto crítico de la entidad, los bienes y/o servicios que esta presta o incluso para la implementación de este modelo, siendo posible, por ejemplo, consensuar la participación de expertos en gestión por procesos y/o calidad en la capacitación o sensibilización al personal como parte de la implementación del modelo.

- 11) Comunicar los logros obtenidos como parte de la implementación del modelo, además de informar a todos los colaboradores de lo que viene suscitando, incluyendo las instrucciones necesarias. Lo cual puede darse a través de reuniones de directorio, reunión de Revisión por la Dirección, correos masivos, entre otros, pudiendo involucrar incluso medios de comunicación más informales, pero de gran acogida.
- 12) Finalmente, es recomendable el reforzamiento de habilidades interpersonales referidas a la inteligencia emocional, toma de decisiones y gestión de conflictos. Ello como parte del desarrollo de habilidades inherente a la Alta Dirección y colaboradores en general, donde, por ejemplo, de acuerdo con un diagnóstico realizado por la unidad de organización responsable de la gestión de recursos humanos, pueda fortalecerse las mismas a través de cursos o talleres.

3.3.2 Personas y cultura

Desde este componente se busca la implementación de acciones que coadyuben en el desarrollo de los colaboradores hasta convertirse en un equipo que logre los resultados previstos.

En ese sentido, teniendo claro el objetivo general de la implementación del modelo, así como el alcance de los productos y/o servicios priorizados, con los correspondientes objetivos específicos de implementación, corresponde, realizar las siguientes actividades transversales:

- 1) Programación y ejecución de capacitaciones y/o talleres que faciliten la difusión y comprensión del modelo propuesto dirigido a toda la entidad, profundizando en cada uno de sus componentes para el público responsable de los productos y/o servicios priorizados.
- 2) Entrenamiento de auditores internos para facilitar la implementación del componente 3.3.6 del modelo, denominado Seguimiento, evaluación y análisis del sistema, quienes además luego acompañarán durante el mantenimiento del referido modelo, para ello se recomienda lo siguiente:
 - Convocar a servidores con conocimiento en gestión por procesos, gestión de calidad y gestión por resultados, los cuales además deben de haber demostrado habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y resiliencia.
 - Instruir a dichos servidores en la Norma ISO 19011, siendo posible incorporarlo dentro del Plan de Desarrollo de Personas.

Seguidas de las siguientes acciones de carácter recurrente:

- 3) Fortalecimiento de capacidades y conocimiento con un enfoque práctico para perfiles directivos y operativos en gestión por procesos, gestión de la calidad, gestión de la calidad en servicios o similares, gestión de indicadores, gestión por resultados, 5S, entre otros, para lo cual, se recomienda partir de la identificación de brechas de conocimiento y habilidades, siendo factible posteriormente, emplear los resultados obtenidos producto de la medición y análisis de los procesos correspondiente a la aplicación del componente 3.3.4 Gestión por Procesos y/o la aplicación del componente 3.3.5 Identificación y fortalecimiento del valor del producto y/o servicio 3.3.6 Seguimiento, evaluación y análisis del sistema. Este punto se aborda a través de la Gestión de la capacitación, incluyendo mentoría o coaching, bajo los lineamientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, pudiendo aplicar además, el tipo de evaluación por aplicación y procesos de réplica de enseñanza brindados por aquellos servidores capacitados hasta llegar a toda la entidad y todo tipo de colaboradores, profundizando ciertos temas, según corresponda, para aquellos servidores responsables de los productos y/o servicios priorizados para la implementación del modelo.
- 4) Empoderamiento de los colaboradores a través de la ganancia de conocimiento que facilite la toma de decisiones, además del trato igualitario e imparcial, promoviendo ello desde la Alta Dirección.
- 5) Generación de oportunidades para que los colaboradores utilicen sus capacidades y conocimientos, dentro de círculos de calidad por ejemplo o simplemente delegando la toma de decisiones.

- 6) Fortalecimiento de la comunicación interna y reconocimiento del esfuerzo y trabajo realizado por los colaboradores.
- 7) Organizarse en función a procesos y no a funciones lo cual se logrará desde la implementación del componente 3.3.4 Gestión por Procesos, debiendo ser su aplicación, interiorizada en la cultura organizacional.
- 8) Implementar buenos hábitos de orden y limpieza que faciliten la ejecución y mejora continua de los procesos que generan los productos y/o servicios provistos por la entidad hasta su entrega. Así, se recomienda implementar el método de las 5S de Hiroyuki Hirano, lo cual será responsabilidad del equipo de implementación de mejoras de los procesos conforme lo señalado en el punto 1 del numeral 3.3.4.3 correspondiente a la Fase III denominada Mejora de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por procesos y de la unidad de organización responsable de los procesos de modernización en lo que corresponda.

- **Acciones de preparación y planificación para la implementación de la metodología de 5S**

- 1) Motivar el compromiso e involucramiento de la Alta Dirección, razón por la es necesario que esta conozca el método de las 5 S y sus beneficios.
- 2) Si bien es cierto la Alta Dirección puede tomar conocimiento como responsable de la implementación del modelo en general, es recomendable que sea la unidad de organización a cargo de los procesos de modernización en la entidad, quien le explique del desarrollo del método,

enfaticando en los beneficios que este traería consigo en relación con la prestación del bien y/o servicio priorizado, enmarcado el alineamiento estratégico de la entidad.

- 3) Lo que continua es regresar a la Fase III denominada Mejora de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por procesos hasta la selección de mejoras, ubicando aquel proceso que, luego de haber sido analizado, puede contemplar la implementación del método 5S como una alternativa de mejora, siendo indispensable el reconocimiento de los espacios de trabajo donde se ejecuten los potenciales procesos priorizados.
- 4) Una de las tareas más importantes es la de definir el objetivo de implementación de 5S, en atención a la alternativa de mejora identificada y concibiéndolo como un método relevante en sí mismo, que agregará valor a la entidad, y para el cual la Alta Dirección y quienes serán responsables de su implementación estarán dispuestos a invertir tiempo.
- 5) Una vez la Alta Dirección se encuentre comprometida y se haya identificado el espacio de trabajo sobre el cual implementar el método, la unidad de organización responsable de los procesos de modernización de la entidad debe de realizar campañas de capacitación y sensibilización en torno a las 5S, su utilidad y pasos para la implementación. Para ello dicha unidad de organización puede disponer que el especialista con conocimiento y

experiencia en la materia pueda capacitar al resto de los colaboradores, o en su defecto contratar el servicio de un experto para tal fin y en ambos casos, solicitar la inclusión de un curso en 5S en el Plan de Desarrollo de Personas en coordinación con la unidad de organización competente. Asimismo, las tareas de difusión pueden realizarse a través de videos cortos de ejemplos o beneficios de la aplicación del método, ello en coordinación con la unidad de organización responsable de comunicaciones.

- 6) Luego de priorizado el o los procesos sobre los cuales se implementará el método y de que los involucrados sean conocedores del mismo, corresponde la definición de actividades, responsables y plazos, lo cual puede realizarse a través de un cronograma simple de trabajo que cuente con la validación y firmas del Equipo que participará de la mejora de los procesos conforme lo señalado en el numeral 3.4.3.1 correspondiente a la Fase III denominada Mejora de los procesos del componente 3.4 Gestión por procesos, teniendo en cuenta las siguientes actividades por cada uno de los conceptos de 5S, las cuales fueron adaptadas teniendo en cuenta la realidad de las entidades públicas.

- **Acciones de para la implementación de la metodología de 5S**

- 1) Seiri (seleccionar), consistiendo en lo siguiente:
 - Seleccionar el espacio de trabajo: Debiendo demarcar el alcance sobre el cual se implementará el método,

entendiéndola como la locación en la cual se desarrollan las actividades que benefician a la entidad. Ahora bien, el tamaño dependerá de la complejidad de la implementación en sí misma, de la disponibilidad de recursos, incluyendo el tamaño del equipo responsable y el tiempo y del diseño de la oficina. Donde, Sarkar (2005) recomienda escoger el espacio más sucio y desorganizado de la oficina a fin de: (a) asegurar que los beneficios de la implementación del método se visualicen, (b) convencer a quienes podrían dudar del método y, (c) demostrar el tipo de involucramiento requerido para su implementación. Así, por ejemplo, un lugar recomendado para iniciar sería aquel que sea empleado para el almacenamiento de determinados activos, con anaqueles intercalados.

- Definir el propósito del espacio de trabajo elegido, siendo ello fundamental para la implementación del método toda vez que permitirá identificar las necesidades y deseos en relación con el espacio y definir la medida del desempeño que debe ser lograda luego de completar con la referida implementación.

Por ejemplo, si el espacio de trabajo elegido es la ventanilla de atención al usuario para la realización de un determinado trámite, el propósito de esta podría ser el de facilitar la rápida atención del usuario. Frente a lo

cual la implementación debería de realizarse en función al usuario, debiendo organizarse el espacio de tal forma en que se garantice el rápido flujo de información y/o documentación.

- Definir las medidas de desempeño, en función al tipo de espacio de trabajo elegido a fin de validar el logro del objetivo de implementación previsto.
- Conformar el equipo operativo para la implementación y asignar responsabilidades de forma adecuada, no siendo recomendable designar a demasiadas personas toda vez que podrían generarse acciones dispersas que no apunten al objetivo establecido. Asimismo, para la elección del equipo debe considerarse la disposición que tienen las personas de trabajar en el cambio, más allá de la disponibilidad de herramientas.

Así, de acuerdo con Sarkar (2005), las siguientes características corresponden a un equipo efectivo: (a) cada miembro el objetivo claramente definido, (b) cada miembro ha sido adecuadamente capacitado en 5S y es consciente de como este se ubica en el marco estratégico institucional, (c) cada miembro es consciente del propósito de implementación, (d) uno de los miembros del equipo es responsable de revisar y reportar el progreso de implementación al Equipo de mejora de procesos, (e) existe comunicación abierta

entre los miembros y la retroalimentación es tomada de forma positiva y, (f) los miembros del equipo conocen los procesos y tienen la autoridad para identificar los objetos que no son necesarios en el espacio de trabajo seleccionado.

- Determinar necesidades y deseos, partiendo de la definición de las reglas de decisión para determinar qué es una necesidad y qué un deseo; así, por ejemplo, los objetos deseados que pasaran a ser retirados pueden ser aquellos que, permaneciendo en el lugar de trabajo no han sido usados por determinado periodo de tiempo. Ello seguido de listar los objetos del espacio de trabajo seleccionado, determinar cuáles se constituyen en una necesidad y cuáles en un deseo en función a las reglas de decisión, analizar los resultados a detalle por cada objeto antes de remover alguno de estos.
- Los objetos deben de ser clasificados de la siguiente forma de acuerdo con Sarkar (2005): (a) objetos necesarios utilizados frecuentemente, (b) objetos necesarios, pero no utilizados frecuentemente, (c) objetos necesarios, pero no en muchas cantidades, (d) objetos deseados, pero no necesitados (para esa área de trabajo) y, (e) objetos que se pueden desechar y no solo remover.

- Una vez se haya tomado la decisión sobre qué objetos remover y cuáles desechar, estos deben de ser identificados con claridad, siendo necesario luego coordinar con la unidad de organización responsable de gestionar el patrimonio y/o los bienes de la entidad a fin de identificar y ejecutar el tratamiento adecuado de dichos objetos.

2) Seiton (Organizar)

- Consiste en dibujar u obtener el plano del área de trabajo, tarea que puede ser realizada por cualquiera de los miembros del equipo, teniendo en cuenta de que este debe de detallar todos los espacios, esquinas y qué se ubica dónde.
- Teniendo el panorama completo, identificar aquellos espacios que podrían servir para el almacenamiento de los objetos deseados o no necesarios.
- Opcionalmente y de ser viable puede desarrollarse un sistema y una política de inventario para el espacio de trabajo, enmarcado en el sistema de inventario institucional acorde a las normas vigentes. Dicho sistema debe de contener: (a) el tamaño del lote, (b) el tiempo que transcurre entre la orden de pedido de determinado objeto o suministro y su recepción, (c) el stock de seguridad, entendido como nivel mínimo de inventario a fin de atender contingencias y, (d) el

tiempo que transcurre entre la orden de pedido del stock de seguridad y su recepción

- Almacenar y acomodar los objetos de acuerdo con su clasificación. Así, los objetos necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos ejecutados en el espacio de trabajo seleccionado deben de permanecer en el almacén o espacio de depósito del mismo, mientras que, los objetos en exceso pueden ubicarse en un área común.
- Luego opcionalmente podría implementarse una tarjeta Kanban para materiales para cada uno de los objetos depositados en el almacén del espacio de trabajo.
- Determinar los periodos de retención para la documentación y/o expedientes que permanecerán en el espacio de trabajo, lo cual debe de hacerse en coordinación con la unidad de organización responsable de la gestión del archivo institucional.
- Etiquetar adecuadamente los expedientes a fin de garantizar su fácil acceso, lo cual debería de hacerse también en coordinación con la unidad de organización responsable de la gestión del archivo institucional a fin de preservar el lenguaje institucional. Esta acción puede incluir incluso el uso de colores por tipo o serie documental.

- Identificar al o los responsables de cada área dentro del espacio de trabajo, quienes serán también responsables de los objetos que permanecen en estas.
- Crear un índice maestro que liste todos los documentos y archivos del espacio de trabajo y su ubicación por áreas, el mismo que debe de ser de fácil acceso para todos los involucrados. Luego de ello, debería crearse también un índice por cada área dentro del espacio de trabajo, a fin de identificar la ubicación exacta de la documentación o archivos ubicados en dicha área.

3) Seiso (Limpiar)

- Consiste en la limpieza regular del espacio de trabajo, lo cual implica incluso retirar el polvo de los documentos y cada uno de los archivos, debiendo definirse para ello un calendario de actividades. Asimismo, los colaboradores deben de hacerse responsables de su mantenimiento.
- Inspeccionar el estado de los archivos cada cierto periodo de tiempo a fin de identificar la pérdida de algunos documentos o páginas del mismo, aquellos documentos cuyo tiempo de retención esté próximo a vencer o ya venció, actualizar el inventario de documentos, entre otras. Es recomendable que esta actividad sea realizada por el responsable del archivo

de gestión y archivo central para los documentos a su cargo.

4) Seiketsu (Estandarizar)

Consiste en la documentación de los aspectos inmersos en la implementación del método 5S, como la elaboración de políticas, procedimientos, entre otros, incluyendo sus respectivos formatos. Así las políticas requeridas son las siguientes, las cuales pueden adaptarse a los tipos y necesidades documentales de la entidad: (a) política para la retención de documentos, (b) política para la administración de inventarios y, (c) política de enajenación de bienes.

5) Shitsuke (Seguimiento)

Consiste en hacer cada uno de los pasos anteriores parte de la gestión interna e ir desplegándolos además a lo largo de toda la entidad, volviéndolos un hábito parte de la cultura organizacional y colaboradores, resaltando las siguientes acciones:

- Continuar con la capacitación, entrenamiento en 5S
- Medir y mostrar los resultados alcanzados, para lo cual podría, además, realizarse una auditoría interna
- Entrenamiento cruzado entre colaboradores ya capacitados
- Comunicar constantemente el propósito de implementación y beneficios para el espacio de trabajo.

- Hacerlo parte de la medición del desempeño organizacional, pudiendo por ejemplo encargarle productos específicos en torno a la implementación de este método a determinados colaboradores como parte de la gestión del rendimiento.

Así, para la implementación del método 5S se propone el cronograma de trabajo expuesto en la Tabla N°12:

Tabla N° 12: Cronograma propuesto para la implementación de 5S

ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
ACCIONES PREVIAS		
Socializar el método con la Alta Dirección	UO de modernización	
Identificar el proceso o los procesos que pueden ser mejorados a través del método de las 5S	Equipo de mejora de procesos	
Definir el objetivo de implementación de las 5S	Equipo de mejora de procesos	
Aprobar y socializar el objetivo de implementación de las 5S	Alta Dirección	
Desarrollar campañas de capacitación y sensibilización en torno al método 5S	UO de modernización/ UO de gestión del personal	
SORTING		
Definir el propósito del espacio de trabajo elegido	Equipo de mejora de procesos	
Definir las medidas de desempeño frente al objetivo de implementación propuesto	Equipo de mejora de procesos	
Conformar el equipo operativo de implementación	Equipo de mejora de procesos	
Definir las reglas de decisión para determinar qué es una necesidad y qué un deseo	Equipo de mejora de procesos/ Equipo operativo de implementación	
Listar los objetos del espacio de trabajo	Equipo operativo de implementación	
Determinar cuáles se constituyen en una necesidad y cuáles en un deseo en función a las reglas de decisión	Equipo operativo de implementación	
Analizar los resultados a detalle por cada objeto antes de remover alguno de estos	Equipo de mejora de procesos/ Equipo operativo de implementación	
Clasificar los objetos (cinco tipos de acuerdo con Sarkar (2005))	Equipo de mejora de procesos/ Equipo operativo de implementación	
Definir el tratamiento de los objetos a remover y a desechar	UO de patrimonio/ Equipo operativo de implementación	
SYSTEMATIC ARRANGEMENT		
Dibujar u obtener el plano del área de trabajo (detallar todos los espacios, esquinas y qué se ubica dónde)	Equipo operativo de implementación/UO de infraestructura y/o UO de servicios generales	

ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
Identificar aquellos espacios que podrían servir para el almacenamiento de los objetos deseados o no necesarios	Equipo operativo de implementación/ UO de infraestructura y/o UO de servicios generales	
Desarrollar un sistema y una política de inventario para el espacio de trabajo (opcional)	Equipo de mejora de procesos	
Almacenar y acomodar los objetos de acuerdo con su clasificación	Equipo operativo de implementación	
Implementar una tarjeta Kanban para materiales para cada uno de los objetos depositados en el almacén del espacio de trabajo (opcional)	UO de modernización/ UO de patrimonio	
Determinar los periodos de retención para la documentación y/o expedientes que permanecerán en el espacio de trabajo	Equipo operativo de implementación/ UO de gestión del archivo central	
Etiquetar adecuadamente los expedientes a fin de garantizar su fácil acceso	Equipo operativo de implementación/ UO de gestión del archivo en el nivel correspondiente	
Identificar al o los responsables de cada área dentro del espacio de trabajo	Equipo de mejora de procesos	
Crear un índice maestro que liste todos los documentos y archivos del espacio de trabajo	Equipo operativo de implementación/ UO de gestión del archivo central	
Crear un índice por cada área dentro del espacio de trabajo	Equipo operativo de implementación/ UO de gestión del archivo central	
SPICK AND SPAN		
Definir un calendario de limpieza regular del espacio de trabajo	UO de servicios generales	
Realizar la limpieza integral del espacio de trabajo, objetos y expedientes dentro del mismo	UO de servicios generales	
Inspeccionar el estado de los archivos	UO de gestión del archivo en el nivel correspondiente	
STANDARIZATION		
Elaborar y/o actualizar las políticas, procedimientos, entre otros, incluyendo sus respectivos formatos	UO de modernización/ Equipo de mejora de procesos	
SELF DISCIPLINE		
Medir los resultados alcanzados/ Auditoría interna	UO de modernización/ Equipo de mejora de procesos	
Mostrar los resultados alcanzados	UO de modernización/ UO de gestión del personal/ UO de comunicaciones	
Implementar capacitaciones y entrenamientos cruzados entre colaboradores	UO de modernización/ UO de gestión del personal	
Comunicar constantemente el propósito de implementación y beneficios para el espacio de trabajo	UO de modernización/ Equipo de mejora de procesos/ UO de	

ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
	gestión personal/ UO de comunicaciones	del de

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

A través de este componente se busca cumplir los requisitos de los usuarios de los productos y/o servicios priorizados y tratar de exceder las expectativas de estos, para lo cual se proponen las actividades expuestas en la Figura N°19:



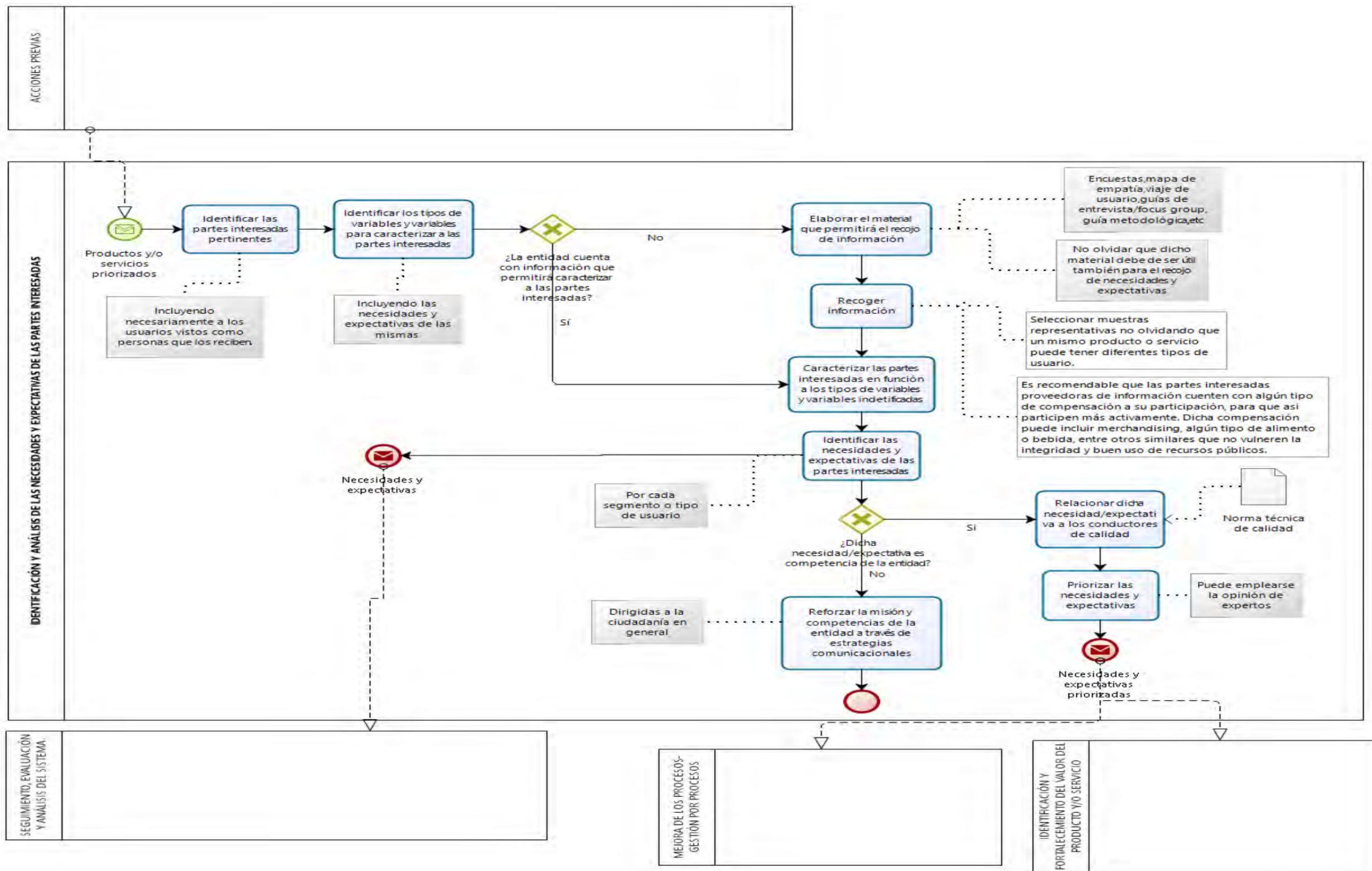


Figura N° 19: Pasos para la identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas-Modelo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Siendo importante garantizar la consistencia, objetividad y vigencia de la información analizada (un año de antigüedad como máximo).

Ahora bien, a modo de ejemplo en la Figura N°20 se presenta el mapa de empatía para un tipo de usuario de la mesa de partes de una entidad pública.



Figura N° 20: Mapa de empatía para el usuario del servicio de mesa de partes digital

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la información obtenida de las actividades mencionadas para este componente, incluyendo aquella referida a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, es registrada en la Matriz de caracterización y análisis de las necesidades y expectativas, expuesta en el Anexo I, para lo cual además se expone el siguiente ejemplo (Ver Tabla N°13).

Tabla N° 13: Matriz de caracterización y análisis de las necesidades y expectativas para un usuario-Ejemplo

PROD./ SERV.	PARTE INTERESADA	CARACTERIZACIÓN			ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS				
		TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	CARACTERÍSTICA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	¿ES COMPETENCIA DE LA ENTIDAD?	CONDUCTOR*	OBJETIVO DE LA ENTIDAD	NIVEL DE IMPORTANCIA
Mesa de partes digital	Persona natural	Demográfica	Ubicación	Lima	Cargar toda la documentación que necesita de una forma fácil y rápida	Si	Accesibilidad y tiempo de provisión	Objetivo 1	Alto
		Demográfica	Edad	28 años					
		Demográfica	Género	Masculino	Reducción del nivel de incertidumbre en lo que respecta a la atención	Si	Resultado de la gestión e información	Objetivo 2	Alto
		Psicográfica	Acceso a internet en casa	Si					
		Conductual	Beneficio buscado	Rapidez	Conectividad rápida	No			

*Contenidos en la Norma Técnica de Calidad
Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Gestión por procesos

3.3.4.1 Fase I: Determinación de los procesos

El paso 1 de la Fase I conforme a la Norma Técnica de Procesos ha sido incluido en el componente 3.3 Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y en la etapa de definición del alcance, objetivos y responsable, partiendo el presente componente de la identificación de procesos, para luego continuar con el resto de los pasos señalados por la referida norma técnica, adaptados a este modelo, de acuerdo con el flujo de actividades expuesto en la Figura N°21:

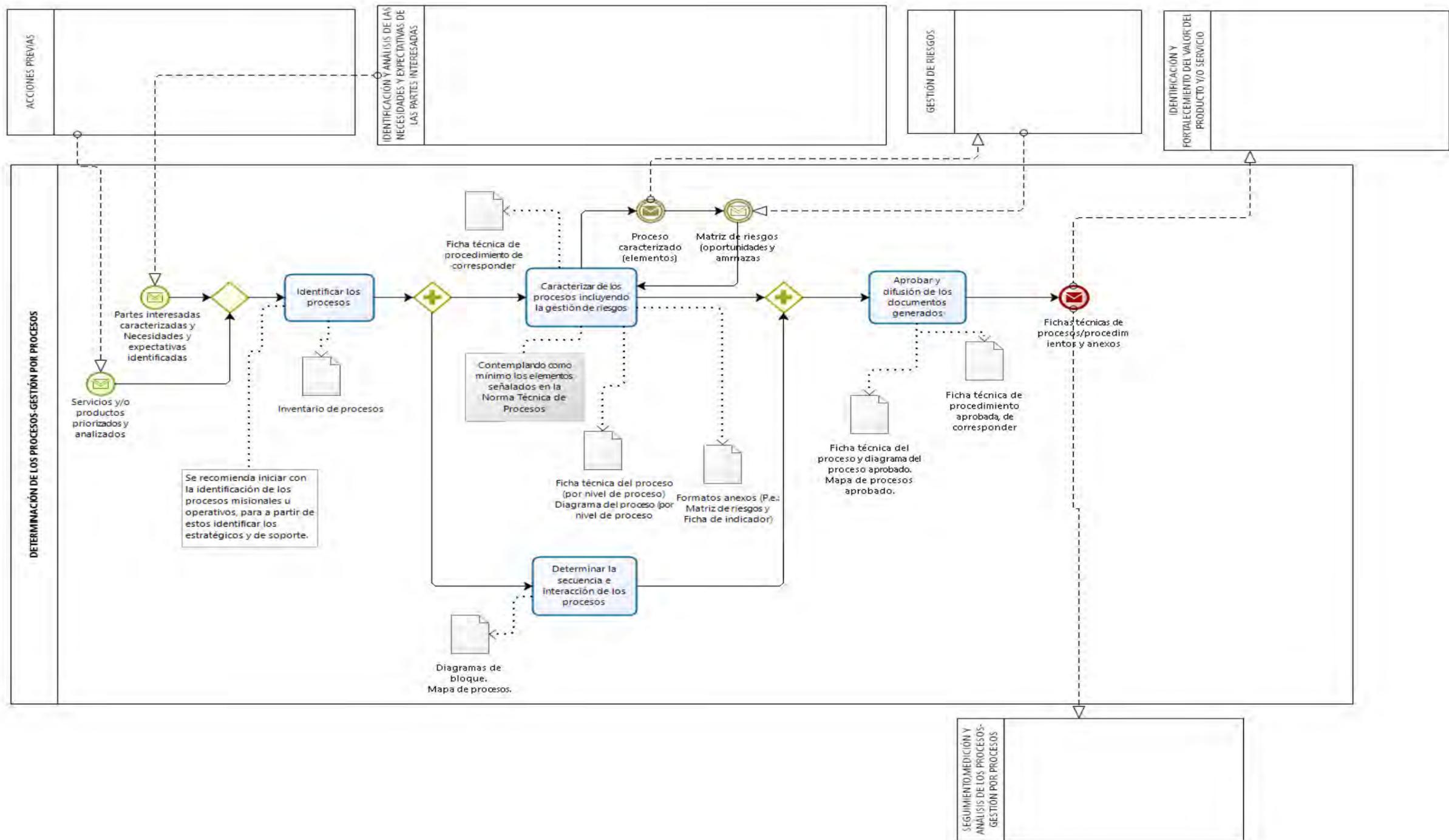


Figura N° 21: Fase I de la Gestión por Procesos-Modelo propuesto
 Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Técnica N°001-2018-SGP

Para lo cual, en el Anexo II se muestran los formatos sugeridos para la Ficha técnica de proceso y Ficha técnica de indicador, donde algunos de los campos, para la primera de estas fichas, pueden llenarse de acuerdo a lo expuesto en la Tabla N°14:

Tabla N° 14: Ejemplo correspondiente al llenado de una ficha técnica de proceso para el proceso de atención de sugerencias

Proceso	Atención de sugerencias	Código	(En función al inventario de procesos de la entidad)
Tipo del proceso	Misional (al ser parte de la atención al ciudadano inherente a una entidad pública)	Dueño del proceso	Jefe del órgano responsable de recibir y canalizar las sugerencias (Si bien es cierto, la sugerencia puede versar sobre cualquiera de los procesos de la entidad y los dueños de estos participarían de su implementación, el principal involucrado es el órgano responsable de recibir todas las sugerencias que ingresen a la entidad, orientar al ciudadano para su registro y canalizarlas al órgano competente)
Objetivo	Acercar la entidad a la ciudadanía a través de un efectivo mecanismo de retroalimentación.	Actividad operativa a la que se relaciona	(En función al Plan Operativo Institucional)
ELEMENTOS DEL PROCESO			
Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Usuario de la mesa de partes	Registro de sugerencia	Reporte de sugerencias	Equipo de Mejora Continua
Controles		Indicadores de desempeño	
Antes de su recepción el responsable de la mesa de partes revisa que todos los campos del formulario se encuentren adecuadamente llenados.		Cantidad de sugerencias atendidas dentro del plazo establecido	

Fuente: Elaboración propia

Ello seguido de un ejemplo de Ficha de indicador para aquel proceso mencionado en el ejemplo anterior (Ver Tabla N°15):

Tabla N° 15: Ejemplo correspondiente al llenado de una ficha de indicador para el proceso de atención de sugerencias

NOMBRE DEL PROCESO	Atención de sugerencias	CÓDIGO	PM01-03
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de sugerencias atendidas dentro del plazo establecido		
PROPÓSITO DE MEDICIÓN	Evaluar la eficiencia en la atención sugerencias vistas como mecanismos valiosos de retroalimentación		
RESPONSABLE DE MEDICION	Jefe del órgano responsable de recibir y canalizar las sugerencias		
FÓRMULA	$\frac{\sum_i^n X_i}{\sum_j^n X_j}$	UNIDAD DE MEDIDA	Número de sugerencias
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral	LINEA BASE	75%
OPORTUNIDAD DE MEDIDA	Último viernes del trimestre	META	85%
VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	FUENTE DE DATOS	
X_i	Sugerencia i atendida dentro del plazo establecido	Sistema de Gestión Documental de la Entidad	
X_j	Sugerencia j recibida por la entidad	Registro de recepción de sugerencias	
OBSERVACIONES			

Fuente: Elaboración propia

En complementariedad a ello, la entidad puede además emplear fichas técnicas de procedimiento, las cuales son una forma de documentar un proceso y que, compiladas en función a los procesos de nivel cero, constituyen un Manual de Procedimientos. De acuerdo a la Norma Técnica de Procesos, un ficha técnica de procedimiento se elabora cuando el proceso cumpla con al menos uno de siguientes requisitos: (a) el proceso vinculado involucra personal con competencias diversas, (b) el proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativo, (c) el proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización (d) el personal involucrado en el proceso relacionado no cuenta con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso y, (e) el proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación (Norma Técnica N°001-2018-SGP, pág. 13).

Siendo importante mencionar que, la ficha de procedimiento se elabora solo para el proceso de último nivel, toda vez que es este último nivel el que puede desagregarse a nivel de actividades, siendo además un elemento de caracterización del proceso. En ese sentido, en el Anexo II, se presenta también el formato de Ficha técnica de procedimiento a modo de referencia, cuyo campo más resaltante es el correspondiente a la Descripción del procedimiento.

- **Gestión de riesgos como parte de la caracterización:**

Como parte de la caracterización del proceso, se considera pertinente iniciar con la implementación de la gestión de riesgos por cada uno de los procesos, donde un riesgo es solo un aspecto de la incertidumbre, siendo definido como *“Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos (...)”* (PMI 2021, pág. 122).

Así, para la gestión de riesgos se considerarán la gestión de amenazas, entendidas como riesgos de efecto negativo y oportunidades, como riesgos de efecto positivo, recomendándose ejecutar las actividades expuestas en la Figura N°22:

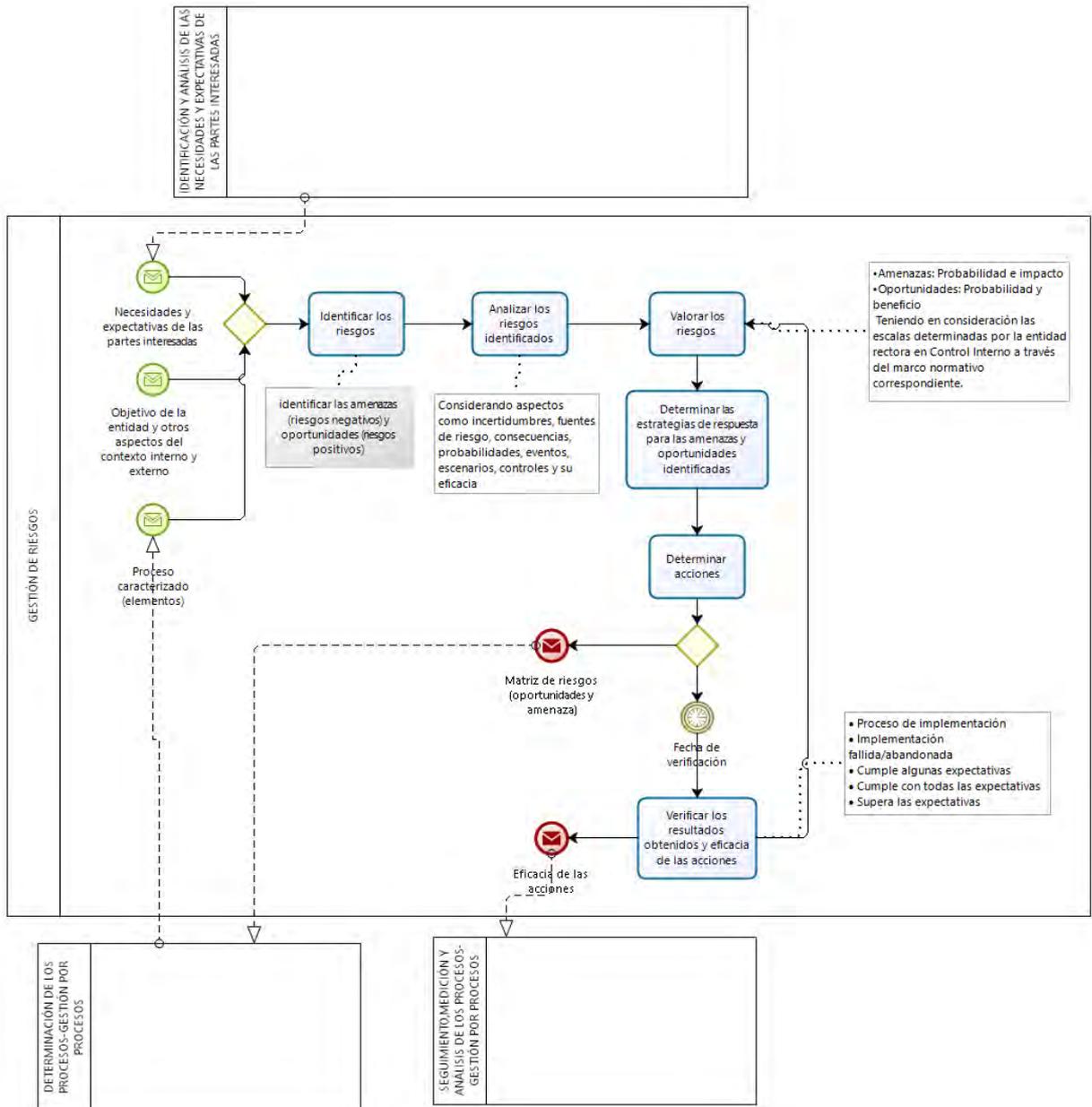


Figura N° 22: Implementación de la Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

Donde, para el caso de las amenazas, los elementos ya identificados para un determinado proceso, las necesidades y expectativas identificadas producto del componente 3.3.3

Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, objetivos de la entidad y demás factores internos y externos, permitirán conocer las amenazas relacionadas al mismo, así como las causas y efectos de éstas, de acuerdo con el siguiente ejemplo:

Tabla N° 16: Ejemplo de identificación de riesgos-amenaza

ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DE LA FUENTE DE RIESGO		
	CAUSA DEL RIESGO	RIESGO	EFFECTO DEL RIESGO
Elaborar informe técnico de impacto social para la asignación de la subvención (Como actividad identificada para el proceso de entrega de subvenciones)	Los datos no se encuentran sistematizados	Es probable que el monto calculado para la subvención sea mayor al que el usuario debe de recibir	Ineficiencia del gasto público. Acciones administrativas o penales posteriores.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, frente a ello, corresponde preguntarse ¿qué acciones actuales está tomando la entidad?, existiendo la posibilidad de que no exista alguna, luego de lo cual se realiza la valoración del riesgo conforme la escala indicada por la autoridad competente, donde para este caso, la CGR define los valores expuestos en la Tabla N°17:

Tabla N° 17: Mapa de riesgos-amenazas

		IMPACTO				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
		4	6	8	10	
PROBABILIDAD	Muy Alta	10	40	60	80	100
	Alta	8	32	48	64	80
	Media	6	24	36	48	60
	Baja	4	16	24	32	40

Fuente: Elaboración propia a partir de Directiva N°006-2019-CG/INTEG

Así, por ejemplo, si para el riesgo visto como amenaza del ejemplo, luego del análisis se ha determinado que su ocurrencia es de alta probabilidad y muy alto impacto, siendo este un riesgo

muy alto de acuerdo con los niveles de riesgo por intervalos expuestos en la Tabla N°18:

Tabla N° 18: Niveles de riesgos-amenazas por intervalos

RB	RM	RA	RMA
Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto
16-24	32-40	48-64	80-100

Fuente: Elaboración propia a partir de Directiva N°006-2019-CG/INTEG (Directiva N°006-2019-CG/INTEG)

Para finalmente determinar la estrategia de respuesta, y acciones de control, donde, para el caso de las amenazas, se proponen las siguientes estrategias, tomando como base a las presentadas por el PMI (2021).

- Evitar: Implementar las acciones necesarias a fin de eliminar la causa de la amenaza o proteger a la entidad de su impacto.
- Escalar: Trasladar al superior del dueño del proceso, la atención o decisión en torno a la amenaza.
- Transferir: Trasladar la gestión o impacto de la amenaza a un tercero diferente al dueño del proceso.
- Mitigar: Reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza, siendo recomendable optar por la mitigación temprana y no recién una vez producida la amenaza.
- Aceptar: Reconocer a la amenaza, pero no tomar acción alguna de forma proactiva. Así, existen dos tipos de aceptación, la activa que consiste en el desarrollo de un plan de contingencia si la amenaza se produjera o la aceptación pasiva, que implica no hacer nada al respecto.

Así, en la Tabla N°19 se muestra un ejemplo de estrategia de respuesta y controles a implementar para la amenaza identificada previamente.

Tabla N° 19: Ejemplo de estrategia de respuesta y controles a implementar para el riesgo-amenaza

ESTRATEGÍA DE RESPUESTA	CONTROLES A IMPLEMENTAR
Mitigar	Desarrollar registros en Excel y permitir que el link de acceso a los mismos se ingrese en la carta remitida por el usuario

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es importante definir una fecha de verificación a fin de evaluar la eficacia de la estrategia y los controles definidos una vez implementados, debiendo a partir de ello, calcular nuevamente la valoración del riesgo.

Por otra parte, para el caso de los riesgos de efecto positivo u oportunidades, al no ser de uso común en el sector, puede partirse no desde las actividades sino desde el proceso, en sí mismo, debiendo identificar la probabilidad y el beneficio, de acuerdo con lo expuesto en la Tabla N°20:

Tabla N° 20: Mapa de riesgos-oportunidades

			BENEFICIO			
			Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
			4	6	8	10
PROBABILIDAD	Muy Alta	10	40	60	80	100
	Alta	8	32	48	64	80
	Media	6	24	36	48	60
	Baja	4	16	24	32	40

Fuente: Elaboración propia

Donde antes de determinar el beneficio, deberán de identificarse los beneficios que se obtendrían de aprovechar la

oportunidad, así como el costo potencial de tomarla, conforme el ejemplo expuesto en la Tabla N°21:

Tabla N° 21: Ejemplo de identificación y análisis de riesgos-oportunidad

Proceso	Oportunidad	Probabilidad	Lista de beneficios	Costo potencial de tomar la oportunidad	Beneficio (impacto de aprovechar la oportunidad)	Nivel de Oportunidad
Atención de reclamos	Disponibilidad de Facilita.pe para el envío de formularios	10	Costo cero por el uso de la plataforma	2,000 (Debido a que nadie en la entidad conoce del uso de Facilita.pe y la creación de formularios)	60	60

Fuente: Elaboración propia

Para luego escoger entre las siguientes estrategias, a partir de las cuales pueden formularse acciones para aprovechar dichas oportunidades.

- **Explotar:** Eliminar la incertidumbre asociada a la ocurrencia de la oportunidad, garantizando que esta se concrete.
- **Escalar:** Trasladar al superior del dueño del proceso, la atención o decisión en torno a la oportunidad.
- **Compartir:** Asignar todo o parte de la responsabilidad sobre la oportunidad a un tercero diferente al dueño del proceso con las competencias y/o recursos necesarios para materializarla en beneficio de la entidad.
- **Mejorar:** Aumentar la probabilidad y/o el beneficio de la oportunidad.

- **Aceptar:** Estar predispuesto a tomar ventaja de la oportunidad si esta se presenta, pero sin buscarla proactivamente.

Así, es importante mencionar que si bien, de acuerdo con el modelo propuesto, los riesgos se identifican como parte de la caracterización de los procesos de la entidad, estos deben de ser revisados constantemente toda vez que podrían surgir o variar como parte de la gestión diaria de los procesos y los cambios del contexto. En el Anexo III se presentan formatos de matrices de riesgos (oportunidades y amenazas).

3.3.4.2 Fase II: Seguimiento, medición y análisis de los procesos

La Fase II denominada Seguimiento, medición y análisis de los procesos, consta de dos pasos de acuerdo con la Norma Técnica de Procesos, los cuales se mantendrán para el modelo propuesto, variando en las actividades que cada uno de estos involucra, las cuales se presentan en la Figura N°23:

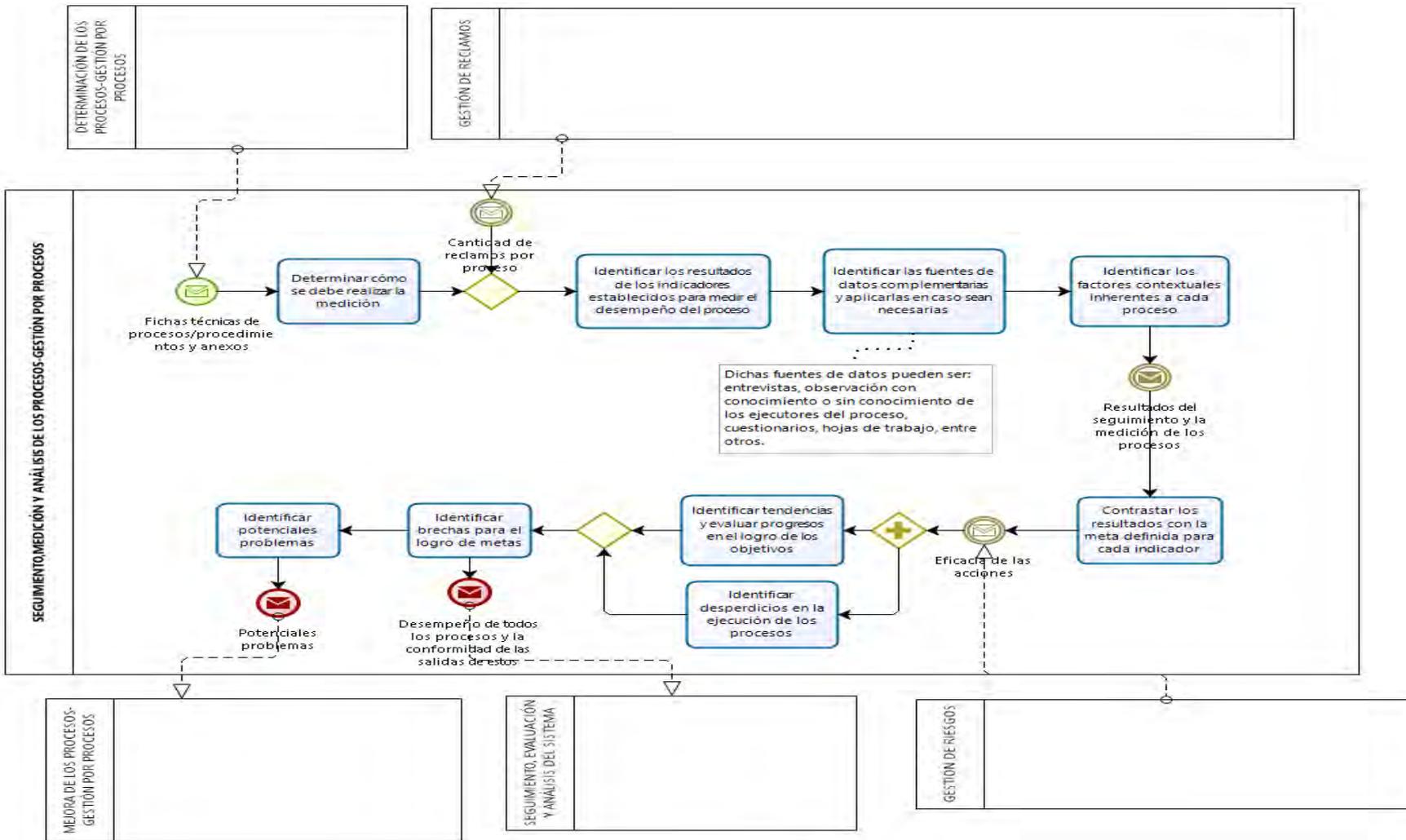


Figura N° 23: Implementación de la Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como se ha mencionado previamente, un aspecto a desarrollar como parte del análisis de los procesos es la identificación del desperdicio a fin de removerlo e incrementar el valor agregado entre los procesos transaccionales, siendo ello importante a raíz de la calificación obtenida para los conductores de resultado de la gestión y tiempo.

El nivel de desempeño de una entidad depende de la eficiencia y efectividad de las acciones emprendidas, constituyéndose la medición de los procesos en el factor que define dicho desempeño. En ese sentido, cada proceso debe de ser diseñado, implementado, ejecutado y controlado, involucrando esto último el seguimiento, medición y análisis para la mejora del mismo.

3.3.4.3 Fase III: Mejora de procesos

A continuación, se presentan los siguientes pasos para el desarrollo de esta fase, no sin antes recalcar la importancia de tener claridad sobre aquello que es prioritario para la entidad:

- 1) Determinar el equipo que participará de la mejora de los procesos: Se recomienda la participación de los responsables de la toma de decisiones en la entidad, incluyendo un representante de la Alta Dirección, expertos técnicos en procesos y responsables de los procesos críticos, toda vez que para la mejora de los procesos es necesario primero conocer las prioridades de la entidad, evaluar la viabilidad de las acciones por

emprender y empoderar a los responsables de conducir esta etapa.

2) Priorizar los procesos a mejorar: Teniendo en cuenta los recursos escasos o la necesidad de optimización de recursos inherente a la gestión pública este paso es fundamental para la viabilidad de las acciones a emprender. Para lo cual, se recomienda plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito o prioridades de la entidad?
- ¿Cuáles son los procesos críticos identificados producto del seguimiento y medición?
- ¿Cuántos son los afectados o cual es el impacto negativo generado por el inadecuado desempeño del proceso?
- ¿Cuáles fueron las necesidades y expectativas priorizadas por segmento de usuarios?
(Componente 3.3. Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios)
- ¿Qué se busca lograr con la optimización?
- ¿El proceso o optimizados brindarán una mejor respuesta a las necesidades de los actores involucrados?
- ¿Dónde y cómo debe optimizarse el proceso?
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios?

- 3) Selección de problemas en los procesos: Consiste en seleccionar aquel problema o problemas, por cada uno de los procesos priorizados, cuya solución impacte en el logro de los objetivos estratégicos institucionales, satisfacción de las partes interesadas, tecnificación de procesos, productividad de los colaboradores, clima laboral, flujos de trabajo de los sistemas administrativos, eficacia en el uso de recursos, transparencia de los procesos, forma de organizarse, entre otros aspectos prioritarios para la entidad. En este paso es importante tener en cuenta las estrategias de respuesta ya definidas para los riesgos, a fin de evitar duplicidad de acciones.
- 4) Análisis de causa-efecto: Consiste en analizar e identificar las causas principales (raíz) del problema (visto como efecto). Además de ello, a modo de preguntas complementarias, pueden emplearse las siguientes:
- ¿Quién hace qué y en qué orden (flujo de trabajo)?
 - ¿Cuál es el resultado de los distintos pasos del proceso?
- 5) Selección de mejoras: Siendo fundamental la participación del equipo determinado para la implementación de esta fase a fin de garantizar la viabilidad de implementación de la mejora, se proponen las siguientes actividades:
- Definir el proceso ideal.

- Presentar alternativas de mejora, describiendo responsabilidades, recursos, puntos críticos, oportunidad de implementación entre otros aspectos relevantes para la evaluación de las alternativas.
- Seleccionar la solución factible de implementar y efectiva en la eliminación o minimización del problema.
- Asegurar el involucramiento del dueño del proceso y de la Alta Dirección.

6) Implementación de mejoras: Contando con la participación del dueño del proceso y del equipo conformado para esta fase (Mejora de Procesos), se plantea seguir las siguientes actividades:

- Desarrollar un plan de trabajo para la implementación, definiendo claramente responsabilidades y plazos, tanto para la implementación de mejoras como para el monitoreo y seguimiento del plan en sí mismo.
- Monitorear continuamente e informar clara y detalladamente a la Alta Dirección y demás interesados pertinentes.
- Medir el logro de resultados de mejora y asegurar su difusión a fin de involucrar y motivar al personal.
- Actualizar regularmente la descripción del proceso y verificar que se cumplen las normas.

- Impulsar la formación de plataformas de generación de conocimiento (por ejemplo, círculos de calidad) para eliminar los obstáculos o puntos débiles.
- Luego de la implementación de las mejoras, incorporar éstas en la gestión interna.

3.3.5 Identificación y fortalecimiento del valor del producto y/o servicio

Inicia con la culminación de la fase de Determinación de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por procesos, para luego contrastar el valor ofrecido con las necesidades y expectativas de las partes interesadas con respecto a la producción o provisión, distribución, gestión y promoción del o los productos o servicios priorizados.

Así, producto de la fase de Determinación de los procesos corresponde:

- 1) Identificar la cadena de valor asociada al producto y/o servicio priorizado.
- 2) Conociendo ya la cadena de valor y de acuerdo con la definición de valor público expuesta, enunciar el valor público generado.
- 3) Contrastar el valor público identificado con las necesidades y expectativas identificadas por segmento de usuarios, respetando los conductores de calidad.
- 4) Respetar la priorización de necesidades y expectativas realizada como parte de la implementación del componente Necesidades y expectativas de los usuarios.
- 5) Identificar y enunciar la brecha entre el valor público generado y el esperado.

- 6) Determinar si dicha brecha está siendo ya atendida por la fase III correspondiente a la Mejora de procesos, en caso sea así, continuar con la implementación de la mejora ya identificada.
- 7) En caso, la brecha identificada no esté siendo atendida a través de la mejora de los procesos, o esté siendo atendida parcialmente por esta, identificar las alternativas a implementar en función al personal, recursos, proveedores, procesos, infraestructura, tecnología, condiciones en la entrega u otros, debiendo tener en cuenta, además, los resultados de la implementación del componente denominado Evaluación, análisis y conocimiento.
- 8) La identificación de las alternativas para fortalecer el valor del servicio puede requerir además el plantearse las siguientes preguntas en relación con el producto o servicio prestado y al producto o servicio ideal:
- ¿Qué se está haciendo?
 - ¿Para qué se está haciendo?
 - ¿Para quién se está haciendo?
 - ¿Quién lo está haciendo?
 - ¿Cómo se está haciendo?
 - ¿Dónde se está haciendo?
 - ¿Cuándo se hace?

Asimismo, podría consultarse el Capítulo 2 del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, además de tener en cuenta los siguientes aspectos señalados por la Norma ISO 9000:2015:

- 9) Identificar todos los puntos de interacción con los clientes y percibirlos como una oportunidad de creación de valor para este último.
- 10) Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes; como un medio de éxito sostenido.
- 11) Comunicar y desplegar las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la entidad.
- 12) Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a la gestión de los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- 13) Gestionar de manera activa las relaciones con las partes interesadas para lograr el éxito sostenido.

Siendo posible emplear el cuadro resumen expuesto en la Tabla N°22, teniendo en cuenta los puntos señalados previamente para el registro de la información.

Tabla N° 22: Cuadro resumen de identificación y fortalecimiento del producto y/o servicio

VALOR PÚBLICO GENERADO	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	BRECHA DE VALOR PÚBLICO	¿ESTÁ SIENDO ATENDIDA A TRAVÉS DE LA MEJORA DE PROCESOS?	ALTERNATIVAS PARA FORTALECER EL VALOR DEL SERVICIO
Obtenido del análisis de la cadena de valor	Matriz de caracterización del cliente y análisis de las necesidades y expectativas	Del contraste entre las dos primeras columnas	SI/NO	Cuando la brecha identificada no esté siendo atendida a través de la mejora de los procesos, o esté siendo atendida parcialmente por esta

Fuente: Elaboración propia

3.3.6 Seguimiento, evaluación y análisis del sistema

La implementación de este componente consiste en la evaluación del sistema de gestión incluyendo las etapas de producción o provisión, distribución, gestión y promoción del o los productos o servicios priorizados.

Así, es importante empezar por la revisión de los objetivos de la Entidad, los objetivos planteados en las acciones previas, en función a las cuales se establecerán una serie de mediciones desde distintos puntos de vista como son:

- 1) *“La vista externa ¿Cómo lo ven sus usuarios y otras partes interesadas?”*

Para lo cual es importante tener en cuenta las necesidades y expectativas identificadas de los usuarios al respecto del o los productos o servicios priorizados, toda vez que estas servirán de referencia para la medición de la satisfacción, la cual permitirá adaptar y mejorar continuamente dichos bienes y servicios.

Así, dicha medición puede relacionarse a los conductores de calidad, medidas asociadas al producto y/o servicio, como satisfacción, eficiencia, eficacia, efectividad, entre otros.

Sugiriéndose además, la implementación de: (Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM)

- Un indicador general establecido para la entidad que mida la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de los productos y servicios públicos.

- Indicadores específicos para medir la satisfacción con respecto al o los productos o servicios priorizados.
- Incluir preguntas por origen étnico (autoidentificación), lengua materna discriminación étnico-racial y actitudes hacia la diversidad cultural en las encuestas y estudios de satisfacción ciudadana cuando corresponda.

Asimismo, la medición de la percepción de los usuarios y otras partes interesadas debe dejar claro qué opinan estos sobre la eficacia del despliegue y ejecución del producto y/o servicio, en sí mismo y con respecto a los procesos que lo generan, donde las medidas pueden incluir percepciones sobre:

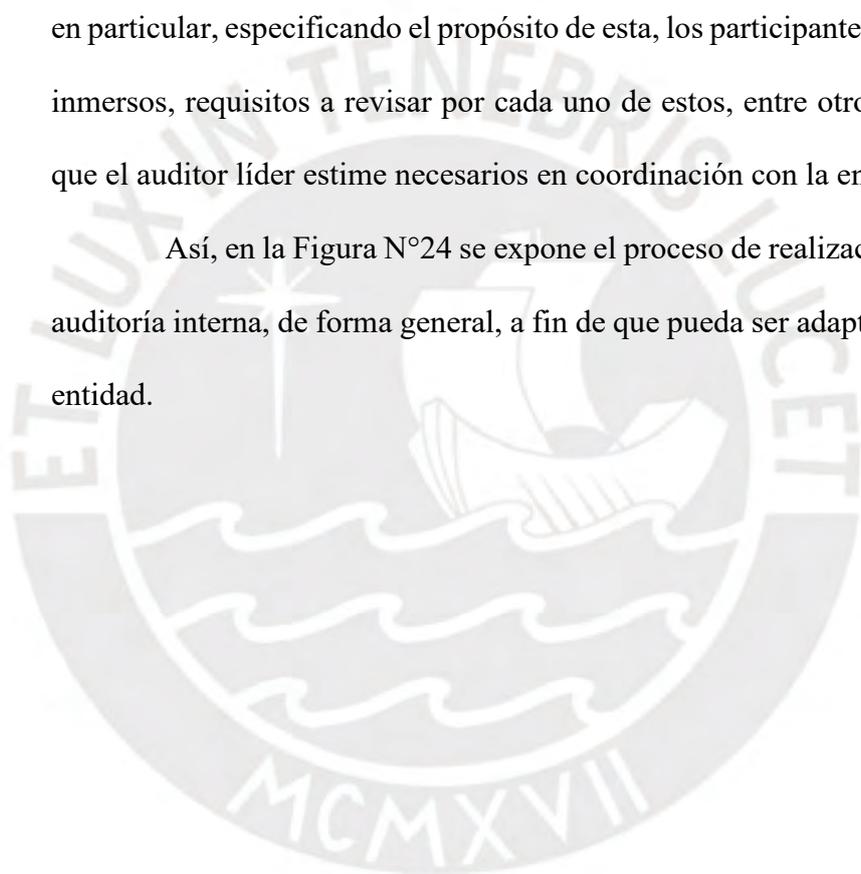
- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los usuarios y/o partes interesadas a los productos y servicios priorizados.
- Distribución de productos y servicios priorizados.
- Servicio, atención y apoyo al usuario y/o partes interesadas.
- Fidelidad y compromiso del usuario. (Alejos et al. 2013)

2) *La vista interior ¿Cuán eficientes y eficaces son sus operaciones?*

Ello con el propósito de confirmar que los procesos son efectivos y que las características de estos son consistentes con el propósito de la entidad, así, resulta importante contrastar los resultados con los objetivos y/o requisitos, pudiendo emplear para ello la medición, monitoreo, revisión y/o análisis de desempeño además de auditorías internas y procesos de revisión por la dirección de acuerdo con los requisitos 9.2 y 9.3 de la Norma ISO 9001:2015.

En ese sentido, para la realización del proceso de auditoría es importante primero tener en cuenta los requisitos de referencia o estándares contra los cuales se contrastarán los procesos inmersos en determinado sistema de gestión, además del Programa de Auditorías, el cual en términos sencillos contiene la programación de todas las auditorías a realizarse en la entidad para un periodo determinado (recomendándose que este sea anual) y Plan de Auditoría, el cual versa sobre una auditoría en particular, especificando el propósito de esta, los participantes, procesos inmersos, requisitos a revisar por cada uno de estos, entre otros aspectos que el auditor líder estime necesarios en coordinación con la entidad.

Así, en la Figura N°24 se expone el proceso de realización de una auditoría interna, de forma general, a fin de que pueda ser adaptado a cada entidad.



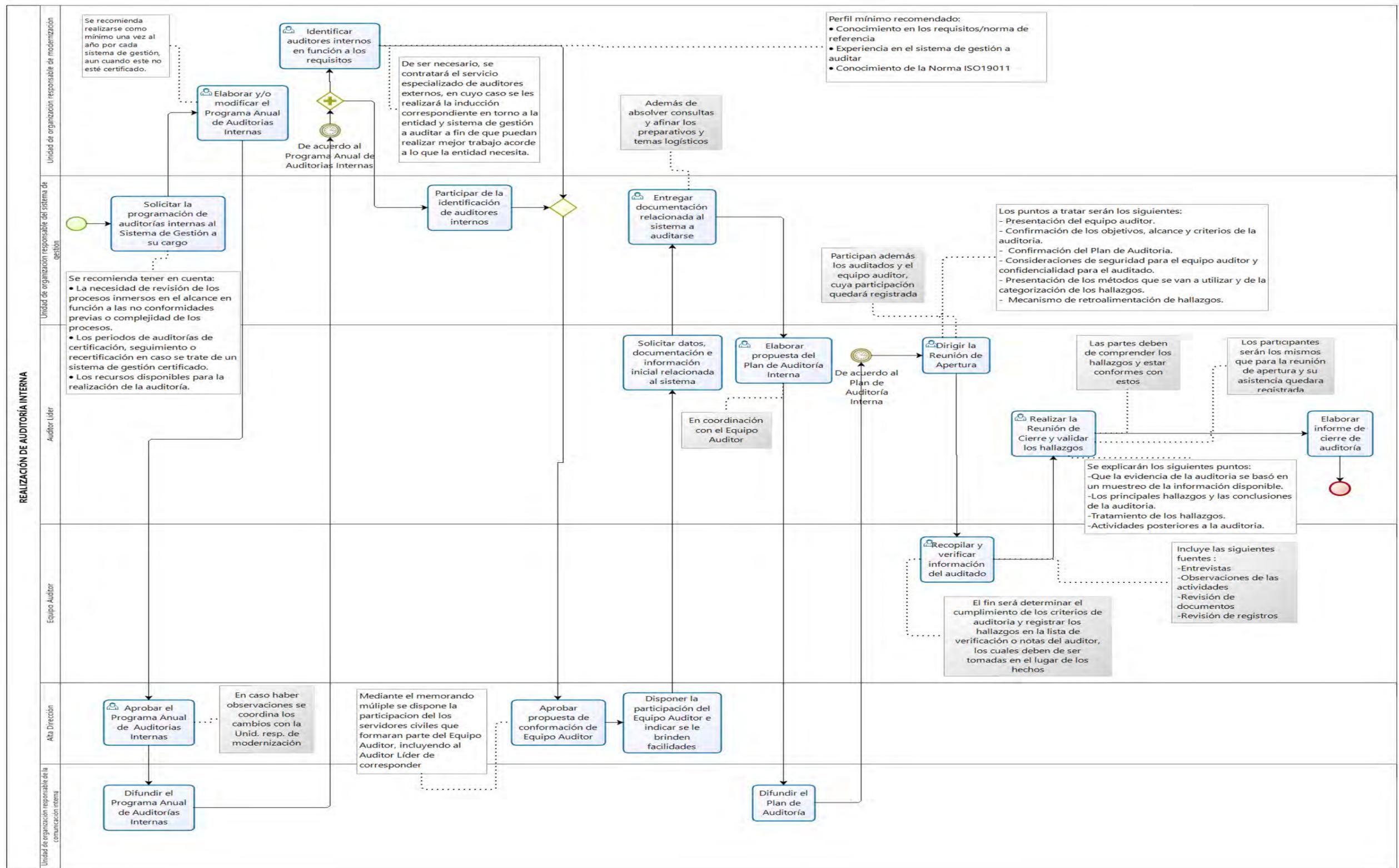


Figura N° 24: Proceso sugerido para la realización de una auditoría interna

Fuente: Elaboración propia

Mientras que el proceso de revisión por la dirección consiste en determinar la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto, en este caso del sistema de gestión, para lograr los objetivos establecidos. Recomendándose finalmente el siguiente flujo de actividades para el desarrollo de la Revisión por la Dirección (Figura N°25):



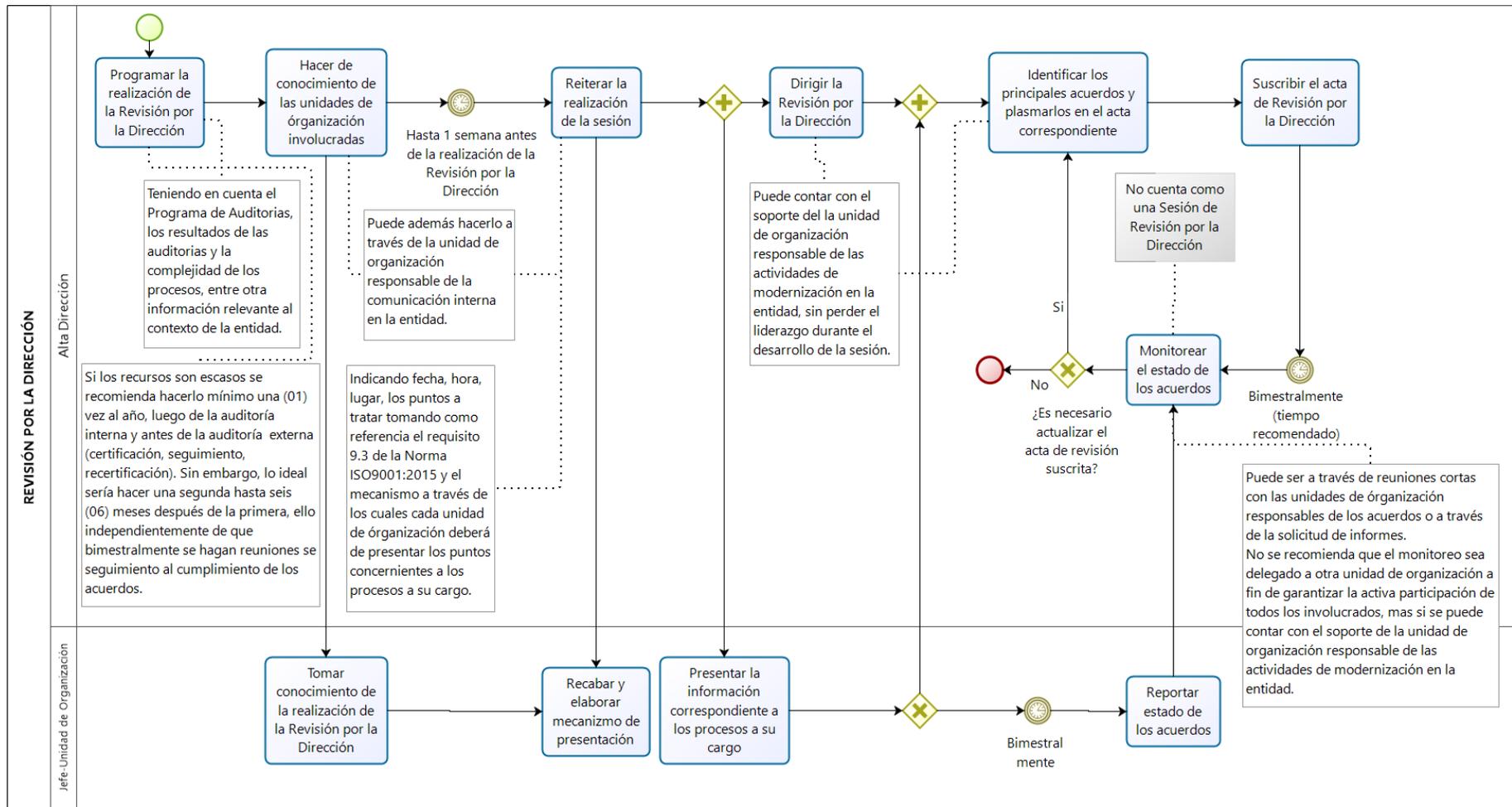


Figura N° 25: Proceso sugerido para la ejecución de la Revisión por la Dirección

Fuente: Elaboración propia

Donde, sin detrimento de lo que indique la Alta Dirección, se recomienda emplear una presentación en PowerPoint o medio alternativo, tomando como referencia cada punto solicitado por el requisito 9.3 de la Norma ISO9001:2015, incluyendo la información expuesta a continuación, de forma resumida, dinámica e interactiva:

- El estado en el que se encuentran las acciones de las revisiones por la dirección: Indicar el estado de los acuerdos contenidos en actas suscritas con anterioridad.
- Los cambios en las cuestiones internas o externas que son referentes al sistema de gestión del producto y/o servicio priorizado: Referir lo más relevante de los cambios en el contexto interno y externo, pudiendo emplear un FODA.
- La información sobre el desempeño y la eficiencia del sistema de gestión incluyendo todas las tendencias según:
 - La satisfacción del cliente y de las partes interesadas: Emplear los resultados de las mediciones aplicadas como parte del análisis de “La vista externa ¿Cómo lo ven sus usuarios y otras partes interesadas?”, conforme lo detallado previamente.
 - El grado en el que se han conseguido los objetivos: Medición a los objetivos específicos por cada uno de los productos y/o servicios priorizados, así como el objetivo del modelo de ser posible.
 - El desempeño de todos los procesos y la conformidad de las salidas de estos: Medir la cantidad de las salidas

esperadas que incumplen con uno o más requisitos definidos para estas, con respecto al total de las salidas del proceso.

Por ejemplo, una de las salidas de un proceso puede consistir en un informe técnico que debe de indicar los datos del beneficiario de un servicio y debe de ser emitido en cinco (05) días, sin embargo, este fue remitido a la unidad de organización usuaria en seis (06) días y no se incluyó el número del documento de identidad del beneficiario, constituyéndose así en una salida no conforme, cuya cantidad, dependiendo de su impacto en el propósito del producto o servicio es importante monitorear ya que por ejemplo, si este informe fuera crucial para la prestación del servicio y constantemente se incumplieran los requisitos asociados a su elaboración y remisión a la unidad de organización responsable de continuar con el proceso, se podría afectar la prestación de dicho servicio en términos de tiempo o suficiencia, ello sin detrimento del mayor uso de recursos asociados a los reprocesos necesarios.

- Las no conformidades y las acciones correctivas: Tomando en cuenta el ejemplo anterior supongamos que dicha salida no conforme es remitida a la unidad de organización responsable de continuar con el proceso, en ese caso el área usuaria encontrará dos (02) no conformidades, pues son dos (02) los requisitos

incumplidos, datos personales no completos y emisión fuera del plazo; frente a ello la unidad de organización que lo identifica puede optar entre: corregir, devolver, informar al cliente o usuario siguiente o aceptar bajo concesión, donde lo común es devolver para corrección, luego de lo cual, es importante llevar un control de la frecuencia de ocurrencia o del impacto de su ocurrencia, toda vez que si estos son altos, correspondería no solo corregir la no conformidad, sino aplicar una acción correctiva, la cual consiste en identificar la causa raíz que origina la no conformidad (Para ello puede emplearse la herramienta de los “5 ¿por qué?”). Para los fines de la Revisión por la Dirección, la unidad de organización presentará solo la información concerniente a las No Conformidades más relevantes. Aquí se incluyen también las no conformidades encontradas producto de las auditorías realizadas sobre el sistema de gestión, incluyendo las correcciones o acciones correctivas implementadas.

- Los resultados obtenidos por el seguimiento y la medición: Emplear los resultados más relevantes de la Fase II denominada Seguimiento, medición y análisis de los procesos del componente 3.4 Gestión por procesos.
- Los resultados de las auditorías internas: Además de las No Conformidades identificadas sobre los procesos a cargo de la unidad de organización, pueden detallarse las oportunidades de mejora y fortalezas más resaltantes y qué acciones se tomarán frente a ellas.

- El desempeño de los proveedores externos: Teniendo en cuenta los proveedores que participan de algún proceso inmerso en el sistema de gestión asociado al producto y/o servicio priorizado, esta información puede ser provista por la unidad de organización responsable de abastecimiento o logística, debiendo detallar por ejemplo cuantos de los servicios o adquisiciones fueron no conformes, cuantos incurrieron en penalidad, la razón más frecuente de penalidad, entre otra información que la Alta Dirección considere relevante.
- Suficiencia de recursos: En resumen, presentar los recursos con los que cuenta la unidad de organización para ejecutar los procesos relacionados al producto y/o servicio priorizado. Tomar en cuenta los procesos identificados producto de la Fase I denominada Determinación de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por Procesos.
- La eficiencia de todas las acciones que se toman para abordar los riesgos (amenazas y oportunidades), conforme lo planteado en las matrices de riesgos producto de Fase I denominada Determinación de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por Procesos. El resultado de dicho análisis sirve como entrada para el Fase II denominada Seguimiento, medición y análisis de los procesos del componente 3.3.4 Gestión por procesos.
- Las oportunidades de mejora identificadas producto de toda la información previamente descrita, siendo recomendable plantearlas bajo un enfoque de mejora continua, es decir, partir de

mejoras pequeñas, que sean posibles de realizar y de materializar en el corto plazo, para luego, con los colaboradores involucrados y un camino más claro, se opten por mejoras de mayor escala.

3) *La vista futura ¿Está su organización aprendiendo y creciendo?”.*

Aun cuando la entidad logre los resultados planificados y se cubran los requisitos, es fundamental tratar de mejorar el desempeño de los procesos, la satisfacción del cliente y la reputación de dicha entidad. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la mejora continua de procesos con un enfoque incremental, con un enfoque en el rediseño de los mismos y la reingeniería de procesos (que trae consigo la transformación organizacional), tomando como base claro está el componente 3.4 Gestión por procesos.

La necesidad de cambio partirá de los resultados alcanzados, siendo esto resultado de la medición, evaluación y resultados obtenidos luego de aplicar las diversas herramientas mencionadas, entre otras. Además, se debería continuar en paralelo con la gestión del conocimiento y la capitalización de las buenas prácticas de gestión identificadas, que luego contribuirán a mejorar la aplicación de cada uno de los componentes del modelo propuesto, incluyendo la optimización del uso de recursos con una orientación a resultados.

Es esta etapa es recomendable generar un sistema que permita el almacenamiento de datos, evidencias y resultados tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, para así facilitar su difusión y retroalimentación a

través de la entidad, generando un impacto positivo en la toma de decisiones y mejora de la gestión institucional.

Para ello se debería tomar en cuenta las dimensiones de gestión del conocimiento que se presentan a continuación: (a) el proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales, (b) el espacio de conocimiento, (c) herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional, (d) la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante y, (e) los trabajadores del conocimiento (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, pág. 47).

Para la generación de este sistema es posible partir de la sistematización de los indicadores identificados para cada uno de los procesos y los resultados que la Entidad desea lograr, definiendo claramente los niveles de acceso, responsabilidades, periodos de revisión, mecanismos o herramientas de análisis en función al propósito (ya que parte de los datos podrían ser analizados por la Alta Dirección para la toma de decisiones estratégicas pero otros por los Círculos de mejora para identificar oportunidades de mejora continua por ejemplo). Así, la sistematización de la evaluación podría partir de los indicadores planteados para los procesos identificados como parte de la implementación del componente 3.3.4 Gestión por procesos, para luego complementarse con aquellos provistos producto de la realización de auditorías o Revisiones por la Dirección, entre otros; donde, el resultado

final serviría de insumo para el componente 3.3.5 Identificación y fortalecimiento del valor del servicio y/o producto y retroalimentaría al componente 3.3.4 Gestión por procesos, de corresponder.

3.3.7 Determinación de costos

De la misma forma corresponde tener claridad al respecto de los recursos a emplearse por cada uno de los componentes a implementar, incurriendo en costos de capacitación y sensibilización, recompensas y/o reconocimientos no monetarios, contratación de expertos, auditor líder y auditores internos, además de la implementación y mejora de la infraestructura física y tecnológica de corresponder, incluyendo gastos administrativos, conforme lo expuesto en la Tabla N°11, donde los costos asociados al primer componente son aquellos referidos al tiempo dedicado por la Alta Dirección a la implementación del modelo propuesto además de aquellos en los que se incurra para mejorar la capacidad de liderazgo; en lo que respecta al segundo componente, los costos más relevantes se asocian al desarrollo de charlas y/o talleres los cuales pueden ser dictados por el personal propio de la entidad o a través de la contratación de servicios, al igual que la disponibilidad de expertos; situación similar a los costos asociados para el tercer componente, donde además se añade aquel relacionado al recojo y procesamiento de datos referidos a las necesidades y expectativas de las partes interesadas; en el caso del cuarto componente, los costos en su mayoría se asocian a la disponibilidad y/o contratación de expertos, disponibilidad de los dueños de los procesos para la implementación de cada una de las fases de la gestión por procesos, y la infraestructura tecnológica necesaria, incluyendo software y hardware;

ahora bien, en lo que al quinto componente respecta, de la misma forma se requiere de la participación y/o contratación de expertos, de la infraestructura necesaria, así como de la disponibilidad de recursos, de diverso tipo, para el fortalecimiento del valor público generado; finalmente, el sexto y último componente requerirá a su vez de los expertos necesarios, así como de mecanismos adecuados de seguimiento, evaluación y análisis del sistema, de la participación activa de los colaboradores y de aquellos mecanismos que motiven o faciliten su participación. Para finalmente, como parte de la última etapa de implementación, determinar si el beneficio social obtenido con la inversión realizada fue mayor a si no se hubiera ejecutado acción alguna.

3.4 Etapa 4: Evaluación y mejora

Paralelamente y luego de la implementación del modelo sobre el sistema de gestión de los productos y/o servicios priorizados es importante revisar si se han cumplido los objetivos planteados tanto a nivel del modelo como de los productos y/o servicios en sí mismos, incluyendo la eficacia de la planificación a fin de determinar si las acciones emprendidas han sido las adecuadas, si hay otras posibles de implementar y si el uso de los recursos ha sido correcto y eficiente.

Así, a partir de la evaluación, se pueden identificar desviaciones y sus causas a fin de implementar mejoras y recopilar lecciones aprendidas que sirven para la aplicación del modelo sobre los siguientes productos y/o servicios a priorizar o sobre los ya priorizados bajo un enfoque de mejora continua. Para la determinación de las mejoras a implementar o ajustes a hacer sobre el cronograma es recomendable se cuente con la participación de los involucrados a fin de

garantizar la viabilidad de implementación de dichas mejoras y el compromiso de quienes deberán de implementarlas.

Asimismo, una vez culminada la implementación, la medición de los indicadores correspondientes al objetivo general debe cerrarse a fin de determinar si la brecha identificada inicialmente fue atendida.



Capítulo 4 : Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Luego de veinte (20) años, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública aún no ha logrado el propósito con el que inició, aun cuando existieron y existen múltiples iniciativas en búsqueda del bienestar de la ciudadanía a través de mejores productos y/o servicios.
- Así, el modelo propuesto nace frente a la necesidad de reducir la duplicidad de esfuerzos, mejorar la calidad de gasto público y proporcionar un mejor entendimiento para los organismos públicos ejecutores responsables de la implementación de la gestión por procesos, calidad, riesgos y reclamos a partir de diferentes marcos normativos, ello en complementariedad con los marcos de gestión revisados en el capítulo 2, los cuales se constituyen en la base de los seis componentes del referido modelo, buscando además atender problemas relacionados a la implementación de cada uno de estos marcos, concibiendo al compromiso y liderazgo de la Alta Dirección y las personas y cultura como ejes transversales y continuos, ya que sin ello la implementación de ninguna iniciativa aislada o integral, sería sostenible.
- En ese sentido, los marcos de gestión por procesos, gestión de riesgos y lean management, en complementariedad con la perspectiva estatal peruana y el marco normativo revisado en el capítulo 2 se han complementado entre si a fin de lograr el modelo propuesto, al ser todos parte fundamental del propósito de la modernización de la gestión pública.
- Los marcos de TQM, EFQM y MBNQA sirvieron además para guiar la estructura del modelo, conocer las barreras, requerimientos y tendencias para la implementación de iniciativas de calidad a nivel internacional, así como

para conocer la real dimensión de su importancia en el ámbito corporativo y llevarla al sector público.

4.2 Recomendaciones

- Realizar investigaciones cuantitativas sobre la aplicación del TQM en el país, dentro del sector servicios y más aún de la gestión pública, para determinar si existen diferencias significativas entre organizaciones que la aplican y aquellas que no lo hacen.
- Realizar investigaciones cualitativas empleando entrevistas con expertos sobre los marcos del EFQM y el MBNQA para alcanzar nuevo conocimiento al respecto, orientando, además, su aplicación en la gestión pública a fin de generar mejores productos y servicios que superen las necesidades y expectativas de los usuarios y demás partes interesadas.
- Generar revisiones de la literatura sobre la situación de la gestión de riesgos en organizaciones tanto públicas como privadas, identificando patrones, similitudes y diferencias entre los autores, factores críticos de éxito, barreras, buenas prácticas, entre otros aspectos que profundicen y faciliten su gestión.
- Una vez se hayan alcanzado sistemas maduros de gestión de calidad, buscar implementar prácticas incrementales de lean office.
- Finalmente se recomienda integrar los diversos sistemas de gestión implementados en los organismos públicos ejecutores desde aquellos aspectos transversales y comunes a dichos sistemas. Donde, por ejemplo, los sistemas de gestión de calidad pueden integrarse a su vez con los sistemas de gestión de antisoborno o anticorrupción, ahondando en los riesgos de soborno, no perdiendo de vista los aspectos particulares de cada sistema, lo cual podría verse reforzado por la integración con los sistemas de seguridad

de la información, a fin de preservar la integridad de datos personales o confidenciales, tan sensibles para este tipo de entidades, ello en el ámbito del marco normativo vigente y normas ISO, de optar por una certificación.



Anexo I: Matriz de Caracterización y Análisis de las Necesidades y Expectativas

PRODUCTO/ SERVICIO	PARTE INTERESADA	CARACTERIZACIÓN			ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS				
		TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	CARACTERÍSTICA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	¿ES COMPETENCIA DE LA ENTIDAD?	CONDUCTOR*	OBJETIVO DE LA ENTIDAD	NIVEL DE IMPORTANCIA
Producto y/o servicio priorizado por la entidad	Actor que impacta o se ve afectado por la entidad en relación al servicio o producto priorizando a los usuarios	Geográfico, demográfico, entre otras	Ámbito geográfico, NSE, entre otras	Urbano, alto, entre otras	Qué necesita el usuario o qué espera el usuario en relación con el producto/servicio, para lo cual pueden usarse herramientas como el Mapa de empatía	Si/No	Conductor al que se relaciona la necesidad y/o expectativa acuerdo con lo señalado en la Norma Técnica de Calidad	Objetivo de la entidad relacionado a la necesidad/expectativa	Alto/Medio/Bajo Siendo posible emplear el juicio de expertos

Anexo II: Fichas técnicas de procesos

FICHA TÉCNICA DE PROCESO

Proceso	Indicar el nombre del proceso en función al inventario	Código	De acuerdo con el inventario de procesos
Tipo del proceso	Misional, estratégico o de soporte, pudiendo incluirse además aquellos de tipo de seguimiento y control	Dueño del proceso	Puesto o cargo del principal responsable de la ejecución del proceso
Objetivo	¿Qué se busca lograr con la ejecución del proceso? ¿cómo beneficiará a los usuarios su ejecución?	Actividad operativa a la que se relaciona	De acuerdo al Plan Operativo Institucional

BASE NORMATIVA

ELEMENTOS DEL PROCESO

Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Procesos, personas u organizaciones que proveen los insumos para la ejecución del proceso	Necesarios para la ejecución del proceso que además sufren de una transformación dentro del mismo	Transformados a través de las actividades del proceso. Resultados	Procesos, personas u organizaciones que reciben los resultados del proceso
Controles		Indicadores de desempeño	
Acciones cuya ejecución garantiza la calidad de la entrada necesaria para la ejecución del proceso		Indicador o indicadores necesarios para medir el desempeño del proceso	

RECURSOS

Recursos Humanos	Puestos o cargos de los colaboradores que intervienen en la ejecución del proceso
Sistemas informáticos	Necesarios para la ejecución del proceso

Infraestructura	Necesarios para la ejecución del proceso
Equipos	Necesarios para la ejecución del proceso
Materiales	Necesarios para la ejecución del proceso



FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

PROCESO AL QUE SE RELACIONA	Indicar el nombre del proceso en función al inventario	VERSIÓN	Nº de versión del documento
CÓDIGO	De acuerdo con el inventario		

Rol	Nombre	Cargo y Unidad de organización	Firma
------------	---------------	---------------------------------------	--------------

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

En todos los casos, la máxima autoridad administrativa de la entidad de acuerdo a lo señalado por la Norma Técnica de Procesos

Control de cambios

Versión	Apartado del procedimiento	Descripción del cambio

Objetivo del procedimiento

¿Qué se busca lograr con la ejecución del proceso? ¿cómo beneficiará a los usuarios su ejecución?

Alcance del procedimiento

Inicio y fin del proceso

Base normativa

Marco en el cual se ampara la ejecución de proceso

Siglas

Siglas empleadas en el documento

Definiciones

Definiciones empleadas en el documento

ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

Requisitos		Salidas	
Proveedores	Insumos	Productos	Clientes
Procesos, personas u organizaciones que proveen los insumos para la ejecución del proceso	Necesarios para la ejecución del proceso que además sufren de una transformación dentro del mismo	Transformados a través de las actividades del proceso. Resultados	Procesos, personas u organizaciones que reciben los resultados del proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción de la actividad	Documento que se genera	Responsable	Unidad de organización
1.	INICIO			
2.	Actividades inmersas en la ejecución del proceso	Documento o registro generado producto de la actividad	Puesto o cargo de quien ejecuta la actividad	Unidad de organización a la cual pertenece el responsable
3.				
4.				
N	FIN			

Formatos

Formatos empleados en la ejecución del proceso correctamente codificados

Documentos que se generan

Lista de aquellos documentos identificados en la descripción del procedimiento

FICHA DE INDICADOR

NOMBRE DEL PROCESO	Indicar el nombre del proceso en función al inventario	CÓDIGO	Indicar el código del proceso en función al inventario
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicar el nombre del indicador en términos sencillos		
PROPÓSITO DE MEDICIÓN	¿Qué se busca lograr con la medición? ¿cómo nos beneficiará conocer los resultados de medición?		
RESPONSABLE DE MEDICION	Puesto del colaborador responsable de la medición del indicador		
FÓRMULA	Ingresar la fórmula matemática del indicador	UNIDAD DE MEDIDA	Unidad de medida del resultado del indicador
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Indica cada cuánto tiempo se realiza la medición del indicador	LINEA BASE	Obtenida antes de iniciar con la medición
OPORTUNIDAD DE MEDIDA	Indica el momento específico de medición del indicador teniendo en cuenta la frecuencia de medición	META	En función a la línea base y resultados esperados
VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	FUENTE DE DATOS	
Componentes de la fórmula del indicador			
OBSERVACIONES			

Anexo III: Matrices de riesgos-Amenaza y Oportunidad

MATRIZ DE RIESGOS (OPORTUNIDADES)

N°	Proceso	Oportunidad	Probabilidad	Lista de beneficios	Costo potencial de tomar la oportunidad	Beneficio (impacto de aprovechar la oportunidad)	Nivel de Oportunidad	Estrategia de respuesta	Acciones para tomar la oportunidad	Resultados obtenidos	Eficacia de las acciones
1	Indicar el nombre del proceso en función al inventario	Oportunidad identificada en relación con el proceso	4	¿Qué beneficios obtendría la entidad de tomarse la oportunidad?	Costo estimado en el que se incurriría para tomar la oportunidad	Teniendo en cuenta la valorización	Teniendo en cuenta la valorización	En función a las estrategias definidas	En función a la estrategia	Luego de tomar la oportunidad ¿Qué resultados se alcanzaron?	En proceso de implementación
2			6			8	48				Implementación fallida/abandonada
3			4			6	24				Cumple algunas expectativas
4			10			4	40				Cumple con todas las expectativas
5			10			8	80				Supera las expectativas

MATRIZ DE RIESGOS (AMENAZA)

N°	PROCESO	ELABORADO POR:			APROBADO POR:					VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS CONTROLES IMPLEMENTADOS						
	Indicar el nombre del proceso en función al inventario	Puesto o cargo del colaborador que elaboró la matriz			Puesto o cargo del colaborador que aprobó la matriz											
	ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DE LA FUENTE DE RIESGO			CONTROL ACTUAL DE LA CAUSA DEL RIESGO	VALORACION		NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	CONTROLES A IMPLEMENTAR	RE - VALORACION		NIVEL DE RIESGO	¿LOS CONTROLES IMPLEMENTADOS HAN SIDO EFICACES?	RESPONSABLE DE VERIFICAR LA EFICACIA	FECHA DE VERIFICACIÓN
CAUSA DEL RIESGO		RIESGO	EFFECTO DEL RIESGO	P		I	(Pxi)	P			I	(Pxi)				
1	Actividad identificada dentro del proceso				Acciones ejecutadas actualmente en relación con el riesgo	4	4	16	En función a las estrategias definidas	Acciones a implementar en relación con el riesgo	4	4	16	En proceso de implementación	Puesto o cargo del colaborador que verificará la eficacia de los controles implementados	
2						4	8	32			6	8	48	Implementación fallida/abandonada		
3						8	10	80			6	10	60	Cumple algunas expectativas		
4						6	8	48			4	4	16	Cumple con todas las expectativas		
5						6	8	48			4	4	16	Supera las expectativas		

Anexo IV: Formatos para la programación y planificación de auditorías

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS INTERNAS

VERSIÓN

OBJETIVO: Explicitar el objetivo de realización de las auditorías, aun cuando estas versen sobre distintos sistemas de gestión	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN: Cargo y Unidad de Organización de quien elabora el Programa de Auditoría	FIRMA
RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN: Máxima autoridad administrativa	FIRMA
FECHA: Fecha de aprobación	

PRODUCTO/SERVICIO	SISTEMA DE GESTIÓN	REFERENTE	PROCESO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	PERIODO
Producto o servicio provisto por el sistema de gestión a auditar	Sistema de gestión entendido como un conjunto de procesos y acciones coordinadas. Generalmente será más de uno.	Norma, dispositivo, documento que contiene los requisitos/criterios a evaluar	Proceso perteneciente al sistema de gestión a auditar	Unidad de organización responsable del proceso	Dividido en semanas o meses conforme lo que la entidad necesite

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

Sistema de gestión	Sistema de gestión a auditar	N° de auditoría	Teniendo cuenta Programa Auditorias	en el de	Referente	Norma, dispositivo, documento que contiene los requisitos/criterios a evaluar
		Fecha inicio	Teniendo cuenta Programa Auditorias	en el de	Fecha fin	Teniendo cuenta Programa Auditorias
Objetivo	Objetivo específico de la auditoría					
Alcance	Proceso de inicio y fin del sistema de gestión					
Auditor Líder	Nombres y apellidos del auditor líder					
Audidores Internos	Nombres y apellidos de los auditores internos					
Audidores en formación/expertos/guías (según corresponda)	De ser necesario					

Criterios de Auditoría						
Fecha	Hora	Proceso	Unidad de organización	Requisito (s) aplicable (s)	Fuente documental	Auditor
Fecha de realización de la auditoria a determinado proceso	Hora de realización de la auditoria a determinado proceso	Proceso a auditar	Unidad de organización responsable del proceso	En función al referente, que requisitos se evaluarán por cada proceso	Denominación del documento, registro	Nombre del auditor

Bibliografía

- Al Sinawi, Said Khalfan Rashid; Anil, Vineetha (2022): Total quality management in Oman (982). En: *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* (1), pág. 12036.
- Alejos, Antonia; Canto, Luis; Escrivá, Vicente; González, Francisco; Pechero, Manuel; Jiménez, Maria (2013): Modelo EFQM de Excelencia 2013. Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios. Disponible en línea en https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/0.Ficheros/EFQM2013Gu%C3%ADa%20AAPp_AEVAL.pdf, Última comprobación el 14.06.21.
- Ansari, Mohammad Sultan Ahmad (2022): TQM Framework for Healthcare Sectors: Barriers to Implementation (26). En: *QIP Journal* (1), pág. 1–23.
- Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM: Aprobación del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública. Disponible en línea en <https://www.peru.gob.pe/normas/docs/RM1862015PCM.pdf>, Última comprobación el 23/05/2021.
- Ashraf, Hafiz Ahmad; Ishaq, Muhammad Ishtiaq; Muhammad Khan, Mumtaz (2021): EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector (25). En: *RJTA* (4), pág. 431–443.
- Badakhshan, Peyman; Conboy, Kieran; Grisold, Thomas; vom Brocke, Jan (2019): Agile business process management (26). En: *BPMJ* (6), pág. 1505–1523.
- Beverungen, Daniel; Buijs, Joos C. A. M.; Becker, Jörg; Di Ciccio, Claudio; van der Aalst, Wil M. P.; Bartelheimer, Christian et al. (2021): Seven Paradoxes of Business Process Management in a Hyper-Connected World (63). En: *Bus Inf Syst Eng* (2), pág. 145–156.
- Bouranta, Nancy; Psomas, Evangelos; Suárez-Barraza, Manuel F.; Jaca, Carmen (2019): The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study (26). En: *BIJ* (3), pág. 893–921.
- Bracci, Enrico; Tallaki, Mouhcine; Gobbo, Giorgia; Papi, Luca (2021): Risk management in the public sector: a structured literature review (34). En: *IJPSM* (2), pág. 205–223.
- Comité de Gestión de la Calidad (2021): Modelo de Excelencia en la Gestión. Bases 2021.
- Cook, David; Zhang, Weiyong (2019): The Baldrige Award's falling fortunes (26). En: *BIJ* (6), pág. 1972–1994.

- Decreto Legislativo N°1446, 15/09/2018: Decreto Legislativo que modifica la Ley N°27658 Ley marco de la Modernización de la Gestión del Estado. Disponible en línea en <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-27658-ley-marco-decreto-legislativo-n-1446-1692078-21/>.
- Decreto Supremo N°123-2018-PCM, 28/11/2018: Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Disponible en línea en <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%ABlica.pdf>.
- Diesing, Genevieve (2022): Trends in total quality management. En: *Quality* 4 (61). Disponible en línea en <https://www.proquest.com/>.
- Fonseca, Luis; Amaral, António; Oliveira, José (2021): Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications (13). En: *Sustainability* (6), pág. 3107.
- Gupta, Shaman; Chandna, Pankaj (2020): A case study concerning the 5S lean technique in a scientific equipment manufacturing company (10). En: *GS* (3), pág. 339–357.
- Directiva N°006-2019-CG/INTEG, 15/05/2019: Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
- Jasti, Naga Vamsi Krishna; Kota, Srinivas; Kale, Samir Ramdas (2020): Development of a framework for lean enterprise (24). En: *MBE* (4), pág. 431–459.
- Kumar, Vimal; Verma, Pratima; Mangla, Sachin Kumar; Mishra, Atul; Chowdhary, Dababrata; Sung, Chi Hsu; Lai, Kuei Kuei (2020): Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations (37). En: *IJQRM* (6/7), pág. 1007–1031.
- Ley N° 27658, 02/05/2002: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°29158, 20/12/2007: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Machado Leitão, Thiago; Lima Navarro, Leonardo Luiz; Flório Cameira, Renato; Silva, Edison Renato (2021): Serious games in business process management: a systematic literature review (27). En: *BPMJ* (3), pág. 685–721.
- Magd, Hesham; Negi, Saurav; Ansari, Mohammad Sultan Ahmad (2021): Effective TQM Implementation in the Service Industry: A Proposed Framework (25). En: *QIP Journal* (2), pág. 95–129.
- Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG, 30/05/2021: Modifican la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG. Disponible en línea en <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-la-directiva-n-006-2019-cginteg-implementacion-resolucion-no-093-2021-cg-1939878->

Management & Engineering Integration 12 (1), 71-77,70A. Disponible en línea en <https://www.proquest.com>.

Tiso, Anna; Crema, Maria; Verbano, Chiara (2021): A framework to guide the implementation of lean management in emergency department (35). En: *Journal of health organization and management* (9), pág. 315–337.

van Kemenade, Everard; Hardjono, Teun W. (2019): Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm (31). En: *TQM* (2), pág. 150–166.

Vasudevan, Asokan; Hai, Sam Toong; Raman, Arasu; Ratanakvisal; Chan, Ah Huai Ah (2022): THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE 5S CONCEPT ON THE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF A MANUFACTURING COMPANY IN MALAYSIA. En: *International Journal on Global Business Management & Research* 11 (1), pág. 26–39. Disponible en línea en <https://www.proquest.com/>.

