

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



=====

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADO AL SNIP
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CORONEL
PORTILLO, 2008 – 2012

=====

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIA PÚBLICA

TESISTA: RITA MOREIRA CHÁVEZ

ASESOR: Mg. ROSARIO VARGAS RONCAL

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA:

A Dios por bendecirme en todas mis actividades académicas y a mi madre por su amor incondicional que motivaron para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS:

A: Mis maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, por haberme brindado sus conocimientos durante los años de formación académica profesional para contribuir al desarrollo de nuestro país

Con la presente investigación se trató de demostrar que es posible mejorar los procesos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (MPCP), a través de la aplicación de un Modelo de Gestión de la Calidad, a fin de optimizar el Ciclo del Proyecto, que va desde la concepción de la Idea de Proyecto de Inversión Pública (PIP) en el Presupuesto Participativo, hasta la provisión de los servicios públicos a los beneficiarios. Para ello se revisó los principales modelos de gestión de la calidad existentes en el mundo (Deming, Malcolm Baldrige y EFQM), demostrándose que, con ciertas adaptaciones, se puede aplicar a la organización en estudio sin mayor problema.

A partir de la revisión de dichos modelos, se presenta una propuesta de **Modelo de Gestión de Calidad aplicado al SNIP en la MPCP**, la cual hace énfasis en un enfoque por procesos. Asimismo, y como resultado más importante de este trabajo, presentamos un **Proyecto de Mejora Continua de la Calidad para el SNIP**, en su etapa de estudio; presentándose las matrices correspondientes, en las cuales se definen los problemas como oportunidades de mejora, hasta el plan de acción para lograr optimar los plazos del Ciclo de Proyecto y así, la MPCP pueda mejorar la provisión de servicios públicos en forma oportuna y con estándares de calidad.

Se concluye por último, que es posible aplicar modelos de gestión de calidad a un determinado proceso en el sector público como es el SNIP y particularmente en la MPCP. Se recomienda aplicar en el corto plazo, el Proyecto de Mejora Continua de la Calidad, a través de las matrices diseñadas.

En el mediano plazo, se podría aplicar una propuesta más completa; es decir, poner en marcha el Modelo de Gestión de Calidad propuesta, con la cual estaríamos conformes, pues toda investigación a nivel de tesis debe aportar a solucionar problemas concretos en beneficio de la población.

SUMMARY

With this research, we tried to demonstrate that it is possible to improve the processes of the National System of Public Investment (SNIP) in the Provincial Municipality of Coronel Portillo (MPCP), through the application of a Quality Management Model, in order to optimize the Project Cycle, which goes from the conception of the Public Investment Project Idea (PIP) in the Participatory Budget, to the provision of public services to the beneficiaries. To this end, the main quality management models existing in the world (Deming, Malcolm Baldrige and EFQM) were reviewed, demonstrating that, with certain adaptations, it can be applied to the organization under study without major problem.

Based on the review of these models, a proposal for a Quality Management Model applied to the SNIP is presented in the MPCP, which emphasizes a process approach. Likewise, and as the most important result of this work, we present a Continuous Quality Improvement Project for the SNIP, in its study stage; presenting the corresponding matrices, in which the problems are defined as opportunities for improvement, up to the action plan to optimize the terms of the Project Cycle and thus, the MPCP can improve the provision of public services in a timely manner and with standards of quality.

Finally, it is concluded that it is possible to apply quality management models to a specific process in the public sector, such as the SNIP and particularly in the MPCP. It is recommended to apply the Project of Continuous Quality Improvement in the short term, through the designed matrices. In the medium term, a more complete proposal could be applied; that is, to implement

the proposed Quality Management Model, with which we would be satisfied, since all research at the thesis level should contribute to solve specific problems for the benefit of the population.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se origina cuando, al desempeñar la profesión de economista, se observa que el tiempo que dura el Ciclo de Proyecto en la MPCP es excesivo, es decir, el tiempo que transcurre entre la identificación de un PIP y la provisión del servicio público demora demasiado, generando disconformidad en la población beneficiaria. Ante este problema evidente y los conocimientos que me brindo los estudios de la Maestría en Gerencia Pública, nos preguntamos si era posible aplicar un modelo de gestión de calidad al SNIP en la MPCP. Frente a ello, y cumpliendo los preceptos de la metodología de la investigación científica nos planteamos las siguientes interrogantes ¿Es posible aplicar un modelo de calidad que contribuya a la mejora de los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo? y ¿Qué modelo de calidad debería aplicarse para optimizar los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?

En concordancia con las interrogantes planteadas, se formuló dos objetivos: 1. Analizar en qué medida la aplicación de un modelo de gestión de calidad podría contribuir a la mejora en los procesos del SNIP y 2. Proponer un modelo de gestión de calidad que se adapte a las necesidades de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, a fin de optimar procesos del SNIP. Asimismo, nos plateamos dos hipótesis generales: 1. Es posible aplicar un modelo de gestión de la calidad que contribuya a la mejora de los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo y 2. Existen modelos de calidad que se pueden adaptar a las características del SNIP, con el fin de optimizar los procesos en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

El desarrollo de la investigación permitió responder a las interrogantes, cumplir con los objetivos del estudio y corroborar las hipótesis, aunque en este caso, en forma cualitativa. Así, en base a la revisión de los tres modelos de gestión de la calidad de mayor prestigio en el mundo tales como el de Deming, Malcolm Baldrige y EFQM, se propone un Modelo de Gestión de la Calidad para el SNIP en la MPCP y Proyecto de Mejora Continua de la Calidad.

El desarrollo de la presente investigación nos ha permitido concluir que los tres aludidos modelos tienen un denominador común: buscar la excelencia en las organizaciones, pensando en la satisfacción plena del cliente. Estos modelos pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones, públicas y privadas. Sin embargo, no se puede mejorar necesariamente la calidad de toda la organización, sino de un determinado proceso, como puede ser el caso del SNIP en la MPCP.

Efectuando adaptaciones de los tres modelos de gestión de la calidad enunciados en la primera parte, se puede diseñar una Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad para el SNIP en la MPCP, basado en un enfoque por procesos. También es posible desarrollar un Proyecto de Mejora Continua de la Calidad para el SNIP en la MPCP, cuya primera etapa –estudios– se presenta como resultado de la Tesis; ésta se consigna en el Anexo N° 02, a través de matrices que van desde la identificación de la oportunidad de mejora – problemas– hasta el plan de acción para solucionar dichos problemas en el SNIP de la MPCP.

A modo de aporte, se recomienda aplicar la Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad para el SNIP en la MPCP, basado en un enfoque por

procesos. De igual modo, se tiene que socializar y continuar con el Proyecto de Mejora Continua de la Calidad, en sus etapas subsiguientes como es la implementación, seguimiento, evaluación e institucionalización. Estas propuestas contribuirían a disminuir sustancialmente los plazos del Ciclo de Proyecto, no sólo en los del Sector Educación, sino en todos PIPs de la MPCP.

Por último, en una forma de reflexión podemos decir que muchos de los problemas que enfrenta el SNIP en todo el sector público, no se debe a la normatividad, sino a los procesos y recursos que se utilizan en un sector en particular. Así como existen municipalidades y gobiernos regionales eficientes, también están presente los ineficientes. Esto se debe a que existen problemas en los procesos y recursos humanos. Por ello, se recomienda revisar dichos procesos y capacitar y seleccionar adecuadamente los recursos humanos que operan el SNIP en la MPCP.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
SUMMARY.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
ÍNDICE.....	XI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	9
1.2.1. Problema general.....	9
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	10
1.3.1. Objetivo general.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Hipótesis y/o Sistema de Hipótesis.....	11
1.4.1. Hipótesis general.....	11
1.4.2. Hipótesis específicas.....	11
1.5. Variables.....	12
1.5.1. Dependiente.....	12
1.5.2. Independientes.....	12
1.5.3. Indicadores.....	12
1.6. Justificación e Importancia.....	12
1.7. Viabilidad.....	13
1.8. Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Modelos de calidad.....	28
2.2.2. Modelos de gestión de calidad de servicio con implicaciones	34
2.2.3. Normas de calidad.....	38
2.2.4. Herramientas de calidad.....	46
2.3. Definiciones Conceptuales.....	58
2.4. Bases Epistémicas.....	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de Investigación.....	64
3.2. Diseño y Esquema de la Investigación.....	65
3.2.1. Diseño de la investigación.....	65
3.2.2. Esquema de la investigación.....	66
3.3. Población y Muestra.....	67
3.3.1. Población.....	67
3.3.2. Muestra.....	69

3.4. Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
3.5. Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos.....	70
3.5.1. Técnicas e instrumentos.....	70
3.5.2. Procesamiento de datos.....	71
3.5.3. Presentación de datos.....	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. ASPECTOS GENERALES.....	72
4.1.1. Organización de la Municipalidad de Coronel Portillo.....	72
4.1.2. Órganos estructurados que participan en el SNIP.....	75
4.2. ESCENARIO TEÓRICO Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CICLO DE PROYECTOS EN LA MPCP.....	76
4.2.1. Escenario teórico sobre plazos de evaluación de PIPs.....	76
4.2.2. Periodo de duración del ciclo de proyectos en la MPCP.....	77
4.3. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO.....	79
4.3.1. Introducción.....	79
4.3.2. Aspectos generales del modelo propuesto.....	80
4.3.3. Premisas básicas del modelo.....	81
4.3.4. Características de la propuesta.....	82
4.3.5. Estructura del modelo propuesto.....	85
4.3.6. Criterios básicos del modelo de gestión de calidad propuesto	88
4.3.7. Operativa del modelo propuesto.....	110
4.3.8. Comentarios.....	122
4.4. PROYECTO DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SNIP EN LA MPCP.....	123
4.4.1. Introducción.....	123
4.4.2. Proyecto de mejora de la calidad del SNIP en la MPCP: Etapa de Estudios.....	125
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	128
CONCLUSIONES.....	130
SUGERENCIAS.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	133

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) se creó en el año 2000, mediante Ley N° 27293 del 28 de junio de 2000; modificada por las Leyes N° 28522 y 28802 del 25 de mayo de 2005 y 21 de julio de 2006, respectivamente, y por los Decretos Legislativos N° 1005 y 1091 del 3 de mayo de 2008 y el 21 de junio de 2008, respectivamente. Obviamente, las modificatorias se hicieron con la finalidad de perfeccionar el sistema y también impulsar su descentralización. La finalidad del SNIP queda claramente definida en las normas precedentes: optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

Asimismo, cabe precisar que el SNIP se crea en el marco de las funciones del Estado, las cuales están orientadas a satisfacer las necesidades públicas de los ciudadanos y promover el desarrollo

sostenible de los territorios (USAID, 2011). Además, se enfatiza que el SNIP fue creado con el objeto de impulsar el uso eficiente de los recursos públicos destinados a la inversión y que los Proyectos de Inversión Pública (PIP) realmente produzcan los servicios que se esperaban, es decir que produzcan resultados para los ciudadanos. Sin embargo, si bien este sistema busca la eficiencia en la asignación de los recursos públicos, no enfatiza en la oportunidad con la que deben ser provistos los servicios públicos a los beneficiarios. En este sentido, daría la impresión que el SNIP busca la eficiencia por el lado de la oferta de recursos y no por el lado de la demanda de servicios públicos.

Lo anterior se hace más evidente cuando los expertos en el SNIP, al evaluar su eficacia, precisan como parámetros de evaluación los siguientes criterios: proyectos rentables, proyectos sostenibles, proyectos bien dimensionados, proyectos coordinados que eviten duplicación de esfuerzos, proyectos enmarcados en planes de desarrollo que contribuyan a alcanzar una visión de largo plazo. De igual modo, cuando se analiza sus debilidades y desventajas se enfatiza los siguientes aspectos: necesidad de capacitar y tener un número adecuado de funcionarios, integración dentro de un sistema de planificación, debe considerar criterios adicionales tales como género, impacto ambiental, capital social, participación ciudadana; así mismo, mejorar las capacidades para disminuir la centralización, se debe aplicar a todos los proyectos de inversión pública significativos, incrementar el apoyo político, etc.

Como se puede observar, no se señala explícitamente dentro de las debilidades, deficiencias y limitaciones del SNIP, el excesivo período de tiempo que transcurre desde la identificación de la Idea de Proyecto en el Presupuesto Participativo hasta la provisión de los servicios públicos a los beneficiarios. En una primera aproximación, se estima que el tiempo que transcurre un PIP desde la concepción de la idea en el Presupuesto Participativo hasta la provisión del servicio es de **3 años, 1 mes y un día**; período que se puede desagregar de la siguiente manera:

- 1) Concepción y formulación de la Idea de Proyecto: 5 meses.
- 2) Priorización de PIPs a nivel sectorial: 2 meses.
- 3) Priorización y presentación de PIPs filtrados: 1 mes.
- 4) Consolidación de PIPs en Anteproyecto de Presupuesto: 1 mes.
- 5) Convocatoria a proceso para elaboración de perfil: 1 mes¹.
- 6) Elaboración del Perfil de Proyecto: 2 meses.
- 7) Evaluación del Perfil de Proyecto: 1 mes.
- 8) Levantamiento de observaciones: 15 días.
- 9) Declaración de viabilidad: 15 días.
- 10) Convocatoria a proceso para elaboración de Expediente Técnico: 1 mes².
- 11) Elaboración del Expediente Técnico: 3 meses.
- 12) Evaluación de Expediente Técnico: 1 mes.
- 13) Levantamiento de observaciones: 1 mes.

¹ Asumiendo que este se otorgue por contrata. Si es por administración directa se obvia este proceso. Asimismo, si no existe impugnaciones al proceso el tiempo es de aproximadamente un mes, pero si existiese impugnación o simplemente si el proceso "se cae", el tiempo para subsanarlo es como mínimo de cuatro meses.

² Similar que en convocatoria para elaboración de Perfil de Proyecto; es decir, si no existe inconvenientes el tiempo es de un mes, caso contrario aproximadamente cuatro meses. Además, si el Expediente Técnico se elabora por administración directa, éste puede demorar hasta 6 meses.

- 14) Aprobación de Expediente Técnico: 15 días.
- 15) Convocatoria a proceso para ejecución de obras: 3 meses³.
- 16) Adjudicación de la buena pro, contratos, fianzas, etc.: 15 días.
- 17) Ejecución de la obra: 12 meses⁴.
- 18) Entrega de la obra a beneficiarios: 15 días.
- 19) Implementación y puesta en operación: 15 días.
- 20) Provisión del servicio a los beneficiarios: 1 día.

Para corroborar la apreciación anterior, en la presente investigación se ha visto por conveniente aplicar una Encuesta Piloto a un grupo de Expertos del SNIP, los mismos que laboran en diferentes Instituciones Públicas de la Región Ucayali. Para la selección de los especialistas se tomó en cuenta el tiempo que vienen laborando en el sistema (mayor a un año); la información se presenta a continuación.

CUADRO N° I-01
MUESTRA DE PROFESIONALES EXPERTOS DEL SNIP

N°	NOMBRE Y APELLIDO	PROFESIÓN	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	ÁREA DEL SNIP DONDE LABORA	EXPERIENCIA EN EL SNIP
1	Erick Campos	Ingeniero Industrial	Munic. Prov. de Coronel Portillo	Unidad Formuladora	10 años
2	Iván Abenzur	Economista	Gobierno Regional de Ucayali	Oficina de Programación e Inversiones	10 años
3	Marlo Ushñahua	Economista	Munic. Prov. de Coronel Portillo	Oficina de Programación e Inversiones	4 años
4	Miguel Ángel Bedoya	Ingeniero Civil	Munic. Prov. de Coronel Portillo	Oficina de Programación e Inversiones	3 años
5	Iris Castro	Arquitecta	Gobierno Regional de Ucayali	Infraestructura y Obras	5 años
6	Pablo Valderrama	Ingeniero Civil	Munic. Dist. Yarinacocha	Infraestructura y Obras	6 años
7	Percy Tedi Ambicho	Ingeniero Civil	Gobierno Regional de Ucayali	Oficina de Programación e Inversiones	4 años
8	Glenda Joaquín	Ingeniero de Sistemas	Munic. Prov. de Coronel Portillo	Unidad Formuladora	1 año
9	Juan Carlos Gutiérrez	Ingeniero Industrial	Munic. Prov. de Coronel Portillo	Infraestructura y Obras	5 años

Fuente: Encuesta Piloto.

Elab.: Propia.

³ Ídem a los casos anteriores, pero con tiempos incrementados. En caso de administración directa se obvia este paso.

⁴ Considerando la modalidad de ejecución; es decir, si el sector decide ejecutar la obra por administración directa el tiempo puede ser, en términos optimistas, dos veces mayor a que si se ejecuta por contrata.

Los resultados de la encuesta piloto confirman nuestra apreciación, principalmente en lo que concierne al tiempo que transcurre entre la identificación de la Idea de PIP hasta la provisión de los servicios públicos, acumulando un tiempo aproximado de 19.1 meses (considerando la opinión de uno de los encuestados que considera 6 meses); si excluimos los 6 meses el promedio sería de 20.8 meses (considerando la opinión de dos encuestados que consideran 12 meses); pero si excluimos las encuestas de 12 meses, como resulta más lógico, el promedio de tiempo sería de 23.7 meses⁵. Además de la variable temporal, la encuesta piloto revela que el mayor tiempo perdido se produce en la fase de inversión, aunque este también se origina en la fase de preinversión.

CUADRO N° I-02
RESULTADO DE LA ENCUESTA PILOTO A EXPERTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA (SNIP)

PREGUNTAS	RESUMEN
1. Tiempo que transcurre entre idea de proyecto y provisión del servicio.	Tiempo promedio que transcurre desde la idea hasta la provisión del servicio: 19.1 meses.
2. Etapa o fase donde se produce mayor dilatación del tiempo.	Principalmente en la fase de inversión. Pero también se produce retraso en la fase de preinversión.
3. El problema está en el proceso metodológico del SNIP o en las personas que la administran.	En las personas, porque los procesos se realizan de acuerdo a las normas. El problema está en la capacidad de gestión.
4. Principales "cuellos de botella" que enfrenta el SNIP.	Falta de personal especializado en formulación y evaluación. Consultorías ineficientes. Retraso en Licitaciones de estudios y obras.
5. Problemas observados por la excesiva dilatación del tiempo en la ejecución de los PIPs.	No se cumplen metas; incumplimiento en el programa de inversiones. Retraso en entrega del bien o servicio.

⁵ Obviamente este período sólo considera el proceso normal del SNIP, asumiendo que el ciclo del proyecto se cumple dentro de los plazos que establece la normatividad; es decir, sin considerar factores exógenos que hacen que los plazos se dilaten considerablemente, tales como las demoras en las licitaciones para cada nivel de estudio (Perfil de Proyecto, Factibilidad, Expediente Técnico), los entrampamientos que se generan entre la formulación y evaluación del PIP y otros factores que conllevan a que el promedio de tiempo se incremente.

6. El problema se presenta sólo en la Región Ucayali o en todas las instituciones públicas y regiones.	A nivel nacional. En todos los sectores y niveles de gobierno.
7. Conocimiento de instituciones públicas donde se ha logrado minimizar el tiempo en el proceso del SNIP	No conozco. Podría ser en los gobiernos locales cuando son PIPs menores.
8. Posibilidad de optimizar los recursos a fin de que los servicios públicos se provean en menor tiempo posible, de modo que el SNIP se convierta en un instrumento para mejorar la calidad de vida de la población.	La mayoría de encuestados no responde/no opina.
9. Etapas o fases del SNIP donde se podría optimizar el tiempo para lograr que los servicios públicos se provean con mayor eficiencia y eficacia.	En la fase de pre inversión (evaluación) e inversión (ejecución de obra).
10. Posibilidad de aplicar modelos de gestión de la calidad al proceso del SNIP, con el objeto de reducir plazos entre idea y ejecución de los PIPs.	Se puede mejorar a través de un análisis del tiempo y procesos del SNIP. Teniendo profesionales especializados.

Fuente: Encuesta Piloto a Expertos del SNIP de la Región Ucayali.

Elab.: Propia.

Por otro lado, existe consenso de que el problema se genera por la actuación de las personas que laboran en el sistema y no tanto por la normatividad del SNIP; es decir, como el personal no tiene la capacitación ni la experiencia necesaria para conducir el proceso eficientemente, se produce una dilatación excesiva del tiempo entre la formulación y evaluación del PIP en la fase de preinversión (perfil de proyecto y estudio de factibilidad). Adicionalmente a ello, los Expertos del SNIP señalan que los principales “cuellos de botella” están vinculados con las ineficiencias mostradas por los consultores que formulan los PIPs y el retraso que generan los procesos de selección de postores para ejecución de estudios y obras (licitación pública, concurso público y adjudicación directa). No se hace referencia por cierto, a la constante interferencia política que existe por parte de los titulares de pliego que, al pretender favorecer a cierto grupo de su entorno, terminan complicando el proceso normal que debería seguir un PIP.

Ante la situación descrita es evidente que existe un problema: deficiente asignación del recurso más valioso en la economía, el tiempo. Obviamente, esta mala asignación del tiempo tiene una fuerte repercusión en la consecución de los objetivos del Estado, que es la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos para disminuir los aún altos índices de pobreza y mejorar el bienestar de la población beneficiaria mediante la provisión **oportuna** de servicios públicos de educación, salud, seguridad ciudadana, asistencia técnica agropecuaria, etc. Pero, ¿Cuáles son las causas del problema?; ¿Es el proceso del SNIP?; ¿Es el ciclo del proyecto establecido en el SNIP?; ¿Son los operadores del sistema?; ¿Es la calidad de los recursos humanos que trabajan en el sistema?; ¿Es un problema de cada sector o institución pública?; ¿Este problema también se presenta en Lima?; ¿Este mismo problema se presenta en todos los gobiernos regionales del interior del país?; ¿Es un problema que se presenta sólo en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?; ¿El problema puede ser superado y de qué manera?. Son algunas de las interrogantes que nos podemos formular en torno a esta deficiencia, las cuales intentaremos responder con mayor certeza mediante la ejecución de la presente investigación.

Desde nuestra perspectiva, una de las alternativas de solución a este problema podría ser la implementación de un determinado **modelo de calidad** al proceso del SNIP. Esto contribuiría a optimizar procesos y recursos en el sistema, a través de la definición de un conjunto de dimensiones, factores, criterios y estándares; orientados al mejoramiento de la calidad a nivel de los operadores en cada institución pública y en

este caso particular, en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo-Ucayali. Al respecto, algunos especialistas sugieren también que se podría incorporar criterios de gestión de programas y portafolios con mayor precisión, acreditar a los formuladores y evaluadores de proyectos, acreditar oficinas de gestión de programas y proyectos, etc.

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Por otro lado, existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito institucional. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming (1951), el

modelo Malcolm Baldrige (1987) y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM (1992)⁶.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema general.

- ¿Es posible aplicar un modelo de calidad que contribuya a la mejora de los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?
- ¿Qué modelo de calidad debería aplicarse para optimizar los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Existen las condiciones favorables para implementar un modelo de gestión de la calidad en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?
- ¿Qué modelo de gestión de calidad se podría aplicar para mejorar los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo?
- ¿Este modelo de calidad a implementarse mejoraría los procesos del SNIP y con ello, se contribuiría a acelerar la reducción de la pobreza regional?

⁶ Al respecto consulte LÓPEZ, Rafael: Modelos de Gestión de Calidad. También lo puede encontrar en la página www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf, con el título Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia.

- ¿Este modelo de gestión de calidad contribuiría a mejorar el bienestar de la población, a través de la provisión de servicios públicos en forma oportuna?

1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.3.1. Objetivo general.

- Analizar en qué medida la aplicación de un modelo de gestión de calidad podría contribuir a la mejora en los procesos del SNIP.
- Proponer un modelo de gestión de calidad que se adapte a las necesidades de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, a fin de optimar procesos del SNIP.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar el modelo adecuado de gestión de la calidad que se adapte a las características institucionales y específicamente del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.
- Proponer un diseño de modelo de gestión de calidad aplicado sólo al proceso del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.
- Diseñar o adaptar un modelo calidad orientado a reducir los tiempos en el proceso del SNIP, a fin de garantizar la provisión de servicios públicos en el menor tiempo posible.

- Contribuir a la reducción de la pobreza y en la mejora del bienestar de la población, mediante la provisión oportuna de servicios públicos por parte de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.4.1. Hipótesis general.

- Es posible aplicar un modelo de gestión de la calidad que contribuya a la mejora de los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.
- Existen modelos de calidad que se pueden adaptar a las características del SNIP, con el fin de optimizar los procesos en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

1.4.2. Hipótesis específicas.

- Existen las condiciones favorables para implementar un modelo de gestión de la calidad en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.
- Se podría aplicar cualquier modelo de gestión de calidad para mejorar los procesos del SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.
- Este modelo de calidad a implementarse mejoraría los procesos del SNIP y con ello, se contribuiría a acelerar la reducción de la pobreza regional.

- Este modelo de gestión de calidad contribuiría a mejorar el bienestar de la población, a través de la provisión de servicios públicos en forma oportuna.

1.5. VARIABLES.

1.5.1. Variable dependiente (explicada).

- Procesos del SNIP.

1.5.2. Variable independiente (explicativa).

- Modelo de gestión de la calidad.

1.5.3. Indicadores.

a) Variable dependiente.

- Identificación de la Idea de Proyecto.
- Formulación y evaluación ex ante de PIPs.
- Evaluación ex post de PIPs.

b) Variable independiente.

- Dimensiones.
- Factores.
- Criterios.
- Estándares.
- Indicadores.
- Medios de Verificación.

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

La presente investigación a nivel de tesis se justifica en la medida que, una mejora en los procesos en el SNIP contribuirá a acelerar la reducción de los niveles de pobreza en la región. Además, los

beneficiarios observarán una mejora en su bienestar por la provisión oportuna de servicios públicos en el sector educación.

1.7. VIABILIDAD.

Existió viabilidad técnica, económica e institucional para llevar a cabo la investigación. Inclusive, por ser un estudio que interesaba a la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo y al Ministerio de Economía y Finanzas, se recibió mucho apoyo de los funcionarios de estas dos instituciones.

1.8. LIMITACIONES.

La principal limitación de la investigación fue que sólo se tomó como universo y muestra los procesos del SNIP aplicados al sector educación en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (Pliego: Municipalidad de la Provincia de Callarúa; Departamento: Ucayali), para un período de 5 años (2008-2012) y considerando sólo proyectos de infraestructura. El estudio se podría haber proyectado a otros sectores, pero para ello se necesita mayores recursos financieros y tiempo, los mismos que en economía son, por definición, los más escasos y costosos. Sin embargo, el modelo de calidad propuesto para este sector en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, puede ser extrapolado o replicado a otros sectores y regiones del país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.

Un estudio reciente titulado **“BALANCE DE LA INVERSIÓN PÚBLICA: AVANCES Y DESAFÍOS PARA CONSOLIDAR LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN”**⁷, probablemente constituya uno de los principales antecedentes sobre la preocupación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) sobre los problemas que viene enfrentando el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), principalmente en el interior del país. La investigación involucra a todos los sectores donde interviene el SNIP; sin embargo, para efectos de la presente tesis sólo consideraremos el Sector Educación, teniendo en cuenta las fases por la que transcurre un Proyecto de Inversión Pública (PIP). A continuación veamos las conclusiones del mencionado estudio:

⁷ Estudio elaborado por la Universidad del Pacífico por encargo de la Dirección de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas (Lima, setiembre de 2010).

Pre-inversión

- La formulación de proyectos de infraestructura escolar no generan mayores problemas, como sí se aprecian cuando éstos se tratan de equipamiento o fortalecimiento de capacidades. Esto último también se cumple en los proyectos que se implementan en las Universidades Nacionales.
- En los proyectos de las Universidades Nacionales los problemas se dan desde la identificación del proyecto. Asimismo, las principales decisiones sobre qué proyectos llevar a cabo son tomadas por el Rector o las principales autoridades de las Facultades. La participación de los alumnos es muy escasa, y no se toma en cuenta sus necesidades en la estimación de la demanda y la oferta de los proyectos que plantean.
- Para el caso de los proyectos de infraestructura y equipamiento escolar, también se tienen dificultades en la estimación de la demanda. Es difícil para los formuladores estimarla cuando el ámbito de influencia del proyecto se superpone al de otro proyecto o escuela, por lo que no tienen cómo predecir la elección del individuo. Este problema también se da en los proyectos de salud.
- En las UN se hallan fuertes debilidades también en la evaluación de proyectos. Asimismo, ha habido una improvisación en la asignación de cargos y funciones dentro de la estructura orgánica para asignar a las UF, OPI y UE. Estas últimas, muestran falta de personal, equipamiento

y de la capacitación debida para las funciones que deben desempeñar. Además, la coordinación entre unidades es escasa.

- Las guías metodológicas de educación imponen tamaños que no se ajustan a la realidad, según los formuladores.

Inversión

- Los proyectos se ejecutan por componentes, por lo cual se alarga el tiempo de ejecución.
- Las UN tienen poca experiencia en la ejecución de proyectos, y aun así ejecutan las obras bajo la modalidad de administración directa. Sin embargo, también hay experiencias negativas relacionadas a la ejecución bajo la modalidad de contrata. En consecuencia, se ha visto varias obras paralizadas o que no se han ejecutado tal cual se plantearon.
- En los proyectos de educación básica visitados, ya se aprecian fallas en la infraestructura construida (filtraciones, rajaduras), a pesar de haberse culminado hace poco tiempo. Asimismo, algunos de los materiales empleados no son adecuados para una institución educativa primaria, como por ejemplo: lunas polarizadas, corredizas de gran tamaño que se rompen con facilidad, interruptores que al ser manipulados por los niños también se rompen o se desprende el protector exterior, entre otros. El mobiliario y la compra de materiales no se concretan o se realiza de manera parcial.

- Tanto en los proyectos de la UN como los de educación básica no se cuenta con experiencia en la ejecución del componente de capacitaciones.

Post-inversión

- Para el caso de la UN, el que no se ejecute el componente de capacitación es una situación particularmente grave porque se adquieren equipos muy costosos, pero no se pueden operar por el motivo señalado.
- Hay escuelas en las que los servicios higiénicos fueron instalados a partir de un proyecto, pero éstos no funcionan porque no cuentan con desagüe.

**CUADRO N° II-01
PERÚ-SNIP: INDICADORES SOBRE PLAZO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

INDICADORES	PLAZO				N
	Mínimo	Máximo	Promedio	Mediana	
Plazo estimado para la ejecución de la obra según ET (en días calendario)	60	365	184	180	32
Plazo total final (incluido ampliaciones o deducciones de plazo), en días calendario	60	690	263	240	17
Días calendario adicionales en total con relación a lo planteado en el ET	0	426	85.1	60	16
Días calendario entre la declaración de viabilidad y el registro en el Banco de Proyectos	-29	1630	249.7	118	90
Días calendario aproximados entre el ET aprobado y la declaración de viabilidad	30	1110	487.6	485	21
Días calendario aproximados entre el ET aprobado e inicio de obra	-10	496	138	111	16
Días calendario aproximados entre la culminación y el inicio de obra	60	1206	299.6	250	17
Días calendario aproximados entre la culminación de obra y la declaración de viabilidad	332	1465	830	867	18

Fuente: SNIPnet (MEF), información proporcionada por las propias entidades. Tomado de Estudio UP-DGPM-MEF (2010).

Como se puede advertir, existen problemas relacionados con lo que pretende nuestra investigación, pero también existen otros de

diversa índole. Sólo tomaremos los relacionados con los plazos de ejecución de PIPs.

Así, tenemos por citar algunos ejemplos, que los días calendario promedio entre la declaración de viabilidad y el registro en el Banco de Proyectos es de 249.7; los días calendarios promedio entre el Expediente Técnico (ET) aprobado y declaración de viabilidad, 487.6; días calendario promedio entre ET aprobado e inicio de obra, 138; días calendario promedio entre la culminación y el inicio de obra, 299.6 y; días calendario promedio entre la culminación de obra y la declaración de viabilidad, 830.

Desde un enfoque más general, el estudio de la UP-MEF, se sustenta en la hipótesis general que la inversión pública tiene el potencial para incrementar directamente la dotación de capital físico y humano del país y, a través de esto, afectar el nivel de productividad de la mano de obra y capital privado, para lo cual mide el efecto que ha tenido la inversión pública sobre el logro de resultados en seis sectores priorizados y sobre la productividad general de las regiones. Pero también responde a la hipótesis que las diferencias encontradas en la consecución de resultados entre las distintas regiones, se debe no sólo a una dotación de recursos desigual sino también a una priorización del gasto y capacidades de gestión distintas; en otras palabras, en algunas regiones las instancias encargadas de ejecutar la inversión priorizan mejor el gasto y/o son más eficientes que en otras. En este caso se refieren al concepto de eficiencia técnica, es decir, la capacidad de alcanzar la máxima producción (o resultados) con una dotación de

recursos dada (montos de inversión). A partir de este segundo enfoque, por tanto, se busca medir y comparar la eficiencia en el logro de resultados a nivel regional.

En este sentido, la hipótesis principal del trabajo del citado estudio y sobre la cual propone soluciones es que *“la eficiencia de la gestión depende de dos factores fundamentales: los procesos administrativos que siguen las instituciones públicas para realizar la inversión, y, las capacidades del personal y consultores que realizan las actividades necesarias para desarrollar el Ciclo del Proyecto establecido en el Sistema Nacional de Inversión Pública. Un elemento adicional que también contribuye a la calidad de la gestión de la inversión pública es la estructura organizativa y de coordinación existente entre los agentes que participan en dicho sistema”*.

En cuanto al tema de modelos de gestión de la calidad, tenemos el trabajo de **Christian Daniel Vidal Pérez**, titulado “Implantación de un sistema de gestión de calidad en una empresa de servicio de lavandería”, Lima, 2004; en el cual llegó a las siguientes conclusiones:

- El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, representa una oportunidad de mejora en la gestión de las empresas de servicios, a diferencia de la anterior versión de la norma (ISO 9001:1994), considerando que existen actualmente en nuestro país una gran cantidad de empresas con sistemas de gestión netamente empíricos (PYMES que constituyen más de 90% de empresas del país), convirtiéndose este en la mas grande dificultad para su éxito.

- La metodología aplicada en este informe, ha mostrado ser efectiva para lograr la Implantación y la Certificación del SGC ISO 9001:2000 en nuestra realidad nacional, considerando el personal necesario para obtener los resultados.
- Se observó que para obtener resultados favorables con la norma 9001, es necesario que la dirección y el personal de la empresa se comprometa en la resolución de los problemas, independientemente del desenvolvimiento de la empresa Consultora de Implementación.
- Las mejoras en la satisfacción del personal de la empresa se observaron desde el inicio de las visitas de la Empresa Consultora y se fueron acentuando con la implementación de registros, controles y demás documentos del sistema, hasta el deseo unificado de certificar, obteniéndose finalmente un personal totalmente identificado con la empresa, orgulloso de su trabajo muy valioso para la empresa, es decir un clima organizacional favorable y propicio.
- Se observó un mayor compromiso de alta dirección de la empresa con el mejoramiento de los resultados, así como una mejor calidad en la toma de decisiones.

Un tercer estudio relacionado con la presente investigación es el de **Aura Elisa Quiñones Li**, cuyo título es “Modelo de gestión de calidad en una empresa pública: SEDAPAL”, realizado en el año 2008; siendo las principales conclusiones las siguientes:

- Toda empresa que desee implementar el modelo de gestión de la calidad debe involucrar obligatoriamente a la Alta Dirección y posteriormente desplegar este involucramiento a los demás estamentos de la empresa.
- Para lograr éxito en la implementación del modelo de gestión de la Calidad en una empresa deben contemplarse cuatro aspectos importantes, el capital humano, la organización, los procesos y los recursos técnicos.
- El proceso de capacitación y plataforma educativa es estratégica en la implementación del modelo de gestión de la calidad en toda empresa ya que a través de esta se desplegara los conocimientos necesarios que permitan conocer la filosofía y la metodología del proceso.
- También es bueno establecer canales de comunicación adecuados con la gente de la empresa y el grupo de trabajo, para evitar cualquier tipo de sesgo en la información o malos entendidos.
- Las empresas deben confiar en la creatividad del individuo y descentralizar la autoridad que impera en ellas a fin de volverla más participativas y competitivas.
- Los objetivos principales de las empresas debe ser mejorar sus procesos para obtener como resultado una mejora de sus utilidades.
- Todos los integrantes de una organización deben de comprometerse con los objetivos de la misma, aceptar retos y corregir errores.

- El objetivo principal de la implementación de este modelo es que la empresa va a lograr la optimización de sus procesos, enfocada al mejoramiento continuo a través del desarrollo del capital humano, a fin de mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

En el ámbito internacional también tenemos estudios relacionados, como por ejemplo el de **Juan Carlos Bou Llusar, Ana Belén Escrig Tena, Vicente Roca Puig e Inmaculada Beltrán Martín**; quienes realizaron la investigación bajo el título “La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica”, cuyas conclusiones son:

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que el patrón de implantación de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas enfatiza el liderazgo y la gestión de procesos como agentes facilitadores de los resultados organizativos, destacando entre éstos la satisfacción de los clientes. Cabe concluir, además, que una de las principales áreas de mejora la constituye la gestión de personas, y consecuentemente, los resultados en las mismas.

Atendiendo a las segmentaciones que se han realizado de la muestra se observa, en primer lugar, que la certificación de las empresas cerámicas resulta fundamental para la mejora de los aspectos más técnicos de la Gestión de la Calidad. No ocurre lo mismo con el tiempo en el que las empresas llevan involucradas con iniciativas de calidad, que presenta un patrón de comportamiento complejo, donde sólo en fases más avanzadas de la implantación de la calidad se

observa la mejora de sus resultados. Finalmente, se evidencia que la coincidencia de la propiedad y control en las empresas familiares no constituye impedimento alguno para una adecuada Gestión de la Calidad, y que el tamaño empresarial, por cuanto que implica mayor disponibilidad de recursos, puede condicionar la implantación de iniciativas de calidad. La comparación de los resultados con las empresas de servicios muestra como estas últimas siguen con mayor firmeza los postulados del Modelo EFQM de Excelencia, obteniendo valoraciones superiores a las del sector cerámico en la mayor parte de criterios.

En general, los altos valores alcanzados en los distintos criterios y subcriterios del Modelo EFQM parecen evidenciar que las empresas han superado la fase informativa y de sensibilización de la década de los 90, auspiciada sobretodo por instancias públicas. En estos momentos, una gran parte de empresas están llevando a cabo actividades de Gestión de la Calidad de forma sistemática, necesitando, pues, de un apoyo continuo que les permita compartir conocimientos e información con el objetivo de reconocer cómo y dónde están situadas en comparación con el resto de empresas. Los esfuerzos de las instituciones públicas y asociaciones deberían fomentar la creación de estos marcos de encuentro e investigación en los que se revele el valor y naturaleza de las actuaciones realizadas.

En este sentido, cobra importancia la constitución de una “red” intrasectorial que promueva el intercambio de experiencias y la cooperación entre las organizaciones en la implantación de sistemas de

Gestión de la Calidad. Igualmente, a tenor de la considerable progresión experimentada por las empresas de servicios, sería aconsejable la realización de actividades de “benchmarking” en busca de puntos en común y actuaciones potenciales que puedan ser adaptadas a la idiosincrasia de las empresas cerámicas.

Así, la realización de este sencillo ejercicio de autoevaluación, basado en el formato de cuestionario del EFQM y aplicable a cualquier empresa (grandes/pequeñas o servicios/fabricación), se revela como un marco de referencia esencial y preparatorio para fomentar la elaboración de bases de datos que permitan a las empresas realizar un seguimiento en el tiempo de su evolución, así como la posibilidad de confrontar estos resultados con otras organizaciones de su propio sector o de otros sectores. Asimismo, puede verse como un primer paso para aquellas empresas que ambicionen realizar el informe de autoevaluación. En cualquier caso, creemos que proporciona una visión substancial en cuanto al grado “real” de implantación de sistemas de Gestión de la Calidad en el sector cerámico.

Otro trabajo de nivel internacional relacionado a la gestión de calidad es el de **Julia Nadesha Quiroz Vásquez**, titulado, “Sistema de gestión de la calidad en el área socio – educativa, perteneciente a la casona de la Universidad de Oriente – Núcleo Bolívar, mediante la aplicación de la Norma ISO 9001 – 2008”. Luego de haber analizado la información recopilada para conocer la situación actual del área socio-educativa de la Universidad de Oriente - Núcleo Bolívar y en relación con

la respuesta hacia la propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para este mismo, se llegó a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico inicial realizado al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en el Área Socio-Educativa; en la fase inicial de la investigación; reflejó que el Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso, respecto al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma representa un 78,57% de no conformidad, debido a la falta de métodos, procedimientos, mapas de proceso, descripciones de cargo; y los registros necesarios para sustentar la eficacia y eficiencia del sistema.

Las descripciones de los niveles de responsabilidad y autoridad del personal involucrado en el proceso, permitió establecer la responsabilidad concerniente de cada uno relacionado con su trabajo. Los métodos y procedimientos para la operación y control del proceso son una herramienta, que permiten identificar la secuencia y paso a paso de las actividades relacionadas al proceso permitiendo así controlar la calidad del producto. Se excluyeron las cláusulas 7.4 Compras, 7.5.3 Identificación y Trazabilidad y 7.5.5. Preservación del Producto, de igual manera se descartó la cláusula 7.3 Diseño y Desarrollo, debido a que el servicio prestado por el Área Socio-Educativa se rige a través de una serie de pautas establecidas por la alta dirección.

Esta propuesta además de servir como guía de cómo debería funcionar el Área también se plantea una serie de objetivos de la calidad con su respectiva política que garantice el cumplimiento de estos. El diagnóstico final realizado del Sistema de Gestión de la Calidad al Área

Socio-Educativa; expresó respecto al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma un 8,24% de no conformidad de los debes exigidos por la Norma ISO 9001:2008; igualmente se puede observar un 84,62% del total de debes conforme y un 7,14% de actividades incompletas, que se realizan pero no existen la evidencia suficiente que respalde el S.G.C.

2.2. Bases Teóricas.

Como se ha podido establecer en apartados anteriores, uno de los problemas centrales del Sistema Nacional de Inversión Pública es la calidad de gestión de la inversión pública, lo cual involucra procesos y capacidades de los recursos humanos que intervienen en los mismos. En tal sentido, la fundamentación teórica en la presente investigación se orienta a sustentar que un Proceso de Mejoramiento de la Calidad (PMC), podría elevar la eficiencia en el proceso del SNIP, la cual permitía reducir plazos de ejecución de los PIPs, elevar el bienestar de la población beneficiaria y, en un menor tiempo, alcanzar resultados más alentadores en la reducción de la pobreza de las regiones del interior del país. Veamos como un PMC, aplicado al sector privado generalmente, puede aportar también a lograr objetivos de eficiencia y eficacia en el sector público.

En primer lugar, es necesario entender lo que es la calidad. De acuerdo a Thomas H. Berry (1996), la calidad se relaciona con la percepción del cliente. *“Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El producto o*

servicio recibe la aprobación o el rechazo. Por consiguiente, la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes”.

A partir de la definición del párrafo anterior, el autor sostiene que *“un PMC es un método sistemático para desarrollar productos y servicios y para suministrar el servicio al cliente después de la venta con base en una comprensión total de las necesidades del cliente y sus expectativas razonables. El método involucra a los empleados de todos los niveles en la evaluación y mejoramiento de la calidad a través de la aplicación de un control estadístico de proceso-CEP (Statistical Process Control-SPC) y otros instrumentos y técnicas de mejoramiento de la calidad-MC (Quality Improvement-QI)”.*

Con relación a la gestión de la calidad, Velasco (2011) argumenta que. *“la metodología para llevar a cabo la mejora de la calidad comienza por la nominación y selección de problemas, su diagnóstico, la búsqueda y aplicación de soluciones, el control de los resultados y el reconocimiento de los esfuerzos del equipo. En este contexto, las herramientas conducentes a la mejora de la calidad son: diagrama de Pareto, diagrama de causa-efecto (Ishikawa), listado de chequeo, gráficos de control, histogramas, estratificación, diagramas de correlación y diseño de experimentos”.* Este autor trata de establecer una clara definición de la naturaleza de la mejora de la calidad indicando: *“la mejora de la calidad consiste en no dar por válido el estado de calidad actual y llevar el comportamiento a unos niveles sin precedentes, calidad – prosigue – generalmente adoptan las siguientes orientaciones: i) desarrollo de*

nuevos productos para sustituir modelos antiguos; ii) adopción de nueva tecnología y; iii) revisión de los procesos para reducir los índices de error. Dentro de este último criterio se enmarca la presente investigación.

Resumiendo las propuestas más rescatables de este último autor podemos asimilar las siguientes ideas centrales: i) controlar la calidad es mantenerla dentro de unos límites planificados previamente; ii) mejorar la calidad es elevarla a niveles superiores, ya sea en cuanto a mejoras características del producto o servicio, o bien en cuanto a la reducción de costes originados por la mala calidad; iii) sólo si la empresa – en este caso institución pública – adopta una estructura organizativa adecuada podrá acometerse la mejora de la calidad y; iv) la mejora de la calidad puede aplicarse tanto a empresas de fabricación como de servicio, y a procesos de fabricación o empresariales. Por analogía también se puede aplicar a procesos en el sector público, por cuanto éste tiene la misión de proveer servicios de diversa índole orientados a satisfacer necesidades básicas de clientes, que en este caso se denomina población beneficiaria.

2.2.1. Modelos de calidad.

Definiremos y daremos a conocer los modelos de calidad más importantes y reconocidos; pero primero veamos que es un modelo de calidad y cuales son cualidades. Un Modelo de Calidad o de Excelencia es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión. El modelo está compuesto por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión. Estas preguntas y criterios están diseñados de tal forma que en el

ejercicio de discusión que se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización. Al mismo tiempo, quedan identificadas cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar, y aquellas prácticas que constituyen fortalezas de la organización, en todas las áreas de gestión.

Los conceptos y valores sobre los cuales está construido el modelo son los habitualmente conocidos como de Calidad Total. Sin embargo, ningún modelo prefiere un estilo particular, ni recomienda implantar determinadas prácticas, ni tampoco sugiere el uso de ciertas metodologías o sistemas de gestión en desmedro de otras. Tampoco aconseja qué plan de acción seguir, o cómo desarrollar un plan de calidad. La propia evaluación crítica de la gestión de la organización funciona como marco para que sus directivos descubran cuales son los pasos a dar, y donde reformar su organización. Dentro de los modelos de gestión de calidad encontramos tres que son muy utilizados por importantes empresas a nivel mundial y que ayudarán ampliamente a definir qué modelo aplicaremos al SNIP en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

a. Modelo de gestión de calidad Deming.

Los 10 criterios agrupados, representan los que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. La siguiente tabla recoge el contenido de cada uno.

CUADRO N° II-02: CRITERIOS DEL MODELO DEMING

1. Política de compañía y planificación.	Este criterio analiza cómo se determinan las políticas de dirección, calidad y control de calidad y como son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa. También se examinan si los contenidos de esta política son adecuados y presentados con claridad.
2. Organización y su dirección.	Se analizan si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y como se promueve la cooperación entre departamentos. También se examina como está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad.
3. Educación y difusión del control de calidad.	Se examina como se señala lo que es control de calidad y como reciben los empleados el entrenamiento en este, bien a través de cursos de formación o del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto del control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría se analiza el papel de los círculos de calidad.
4. Recogida, transmisión y uso de la información sobre calidad.	Se analiza como se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Se examina cuáles son los sistemas usados y la rapidez con la que la información es recogida, transmitida, analizada y utilizada.
5. Análisis.	Se examinan como son seleccionados y analizados los problemas, crítico o no, relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se analizan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.
6. Estandarización.	Se examinan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología en la empresa.
7. Control.	Se evalúan como se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definida la autoridad y responsabilidades sobre esta materia, se examina el uso de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.
8. Garantía de calidad.	Se examina el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etcétera. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad.
9. Resultados.	Se examinan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, gracias a la implantación del control de la calidad, así como si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Se examina también si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad y del coste y cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado, no solo en calidad y beneficios, si no en el modo científico de pensar de directivos y de empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.

10. Planes futuros.	Se examina si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.
---------------------	--

Elaboración : Propia.

Fuente : Criterios del modelo Deming.

b. Modelo de gestión de calidad Malcolm Baldrige.

El objetivo de este modelo es ayudar a mejorar la calidad y productividad mediante ayuda para estimular a las empresas a mejorar estos aspectos por el orgullo de reconocimiento, el reconocimiento de los logros de las empresas que mejoran proporcionan un ejemplo para otras, el establecimiento de pautas y criterios que pueden ser usados por organizaciones de negocio, gubernamentales, industriales y otras; la provisión de orientaciones específicas para otras organizaciones que deseen aprender cómo gestionar en Pro de Alta Calidad.

Los criterios básicos del modelo Malcolm se refieren en el siguiente cuadro:

CUADRO N° II-03: CRITERIOS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE

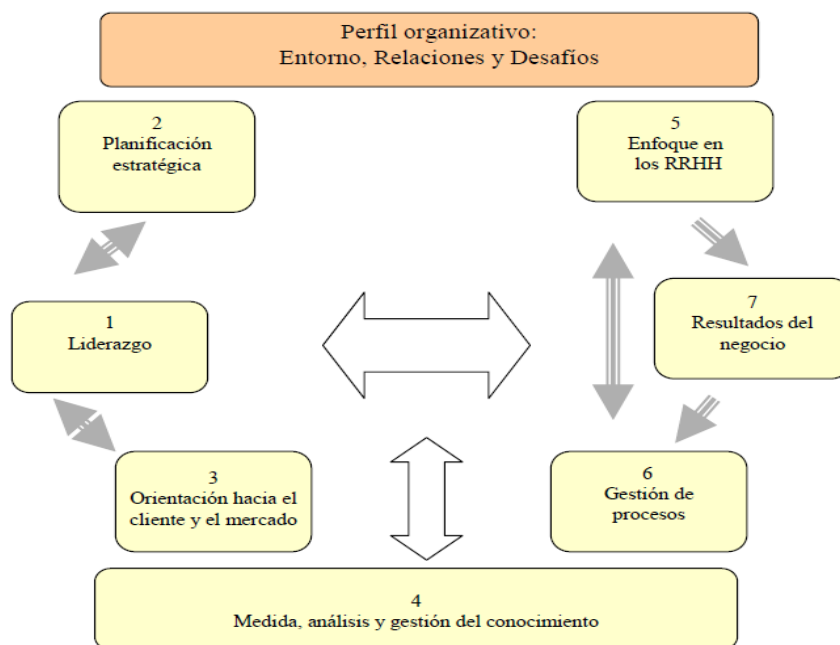
1. Liderazgo.	Contempla como la alta dirección obtiene su liderazgo contribuyendo a la mejora de la competitividad y resultados de la empresa.
2. Planificación estratégica.	Evalúa una planificación estratégica y de negocio y el despliegue de los planes, dando un gran énfasis a los requerimientos de los clientes y los resultados operacionales. También se esfuerza la necesidad de tomar en consideración los temas relacionados con el cliente y con los resultados operacionales como elementos estratégicos claves para formar parte integral de la planificación de la empresa.
3. enfoque al cliente y al mercado.	Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el reconocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave de la calidad que conducen a la competitividad en el mercado. También examina los métodos de la compañía para mejorar sus relaciones con los clientes y para determinar la satisfacción de los mismos.
4. Información y análisis.	Evalúa el alcance, validación, uso y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de gestión total de la compañía. Se evalúa también la adecuación de los datos y la información y sistema de análisis, para soportar la mejora en el enfoque hacia el cliente, calidad de productos, servicios y operaciones internas.

5. Desarrollo y dirección de los recursos humanos.	Evalúa la eficiencia de los elementos clave de la compañía para desarrollos y obtener todo el potencial posible de los empleados para conseguir los objetivos operacionales y de calidad de la empresa. También examinan los esfuerzos para mantener un entorno que conduzca a la participación total, al liderazgo en calidad y al crecimiento personal de la organización.
6. Gestión de procesos.	Examina los aspectos claves de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza como los procesos clave son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados.
7. Resultados empresariales.	Evalúa los resultados de la empresa y las mejorar en todas las áreas clave del negocio tales como satisfacción del cliente, resultados financieros, y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados operacionales. De igual forma se examinan los resultados a los competidores.

Elaboración : Propia.

Fuente : Criterios del Modelo Malcolm Baldrige.

Gráfico N° II-01: Esquema del Modelo Malcolm Baldrige



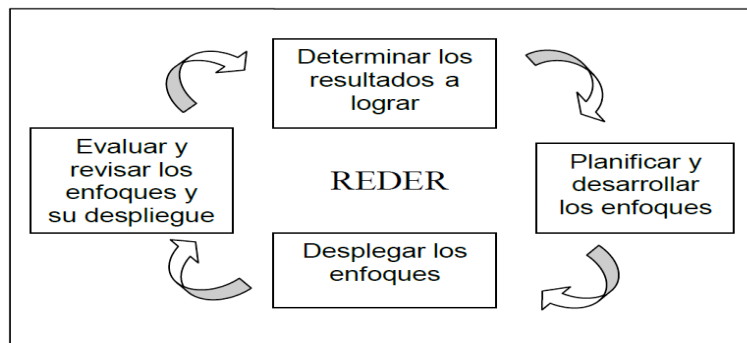
Fuente: Traducido y adaptado de *Baldrige Nacional Quality Program* (2006).

c. Modelo de gestión de calidad de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Una de las características fundamentales de modelo EFQM de excelencia es la posibilidad de desarrollar un proceso de evaluación para medir de alguna manera el grado de aproximación a la que se considera como excelencia empresarial. En los fundamentos del este modelo se

encuentra un esquema lógico que se denomina REDER y que lo forman cuatro elementos: resultados, enfoque, despliegue y evaluación y revisión.

Gráfico N° II-02: Esquema del Modelo EFQM



Este modelo es un marco de trabajo estructurado en 9 criterios. Cinco de ellos son agentes facilitadores que referencian lo que hace la organización y cuatro son resultados que trata sobre lo que la organización logra; por lo tanto, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores.

CUADRO N° II-04: CRITERIOS DEL MODELO EFQM

1. Liderazgo.	Asegurar el liderazgo es una condición sine qua non para que los programas de calidad puedan implantarse con éxito. Es precisa la sensibilización de una cultura de calidad y la ejemplaridad de los dirigentes como modelos de comportamiento. Debe ser el equipo directivo quien impulse todo el proceso puesto que la dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad por falta de establecer los procesos adecuados o las especificaciones precisas.
2. Política y estrategia.	Este criterio implica la formulación de la estrategia y los planes basados en información relevante y completa sobre todos los grupos de interés o stakeholders. La comunicación de los mismos a toda la organización buscando su total implicación es otro aspecto clave, así como la revisión regular y mejora de las estrategias y planes.
3. Personas.	Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades, la única forma de aprovecharlas es contando con la participación de todo el personal en la mejora corporativa. Los empleados juegan un papel fundamental. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están más motivados, si asumen responsabilidades y tienen iniciativa.

4. Alianzas y recursos.	Se debe buscar una utilización eficiente de todos los recursos y de las alianzas externas en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Entre ellos nos interesa destacar la importancia de los recursos de información: "Las personas sin datos son personas sin opinión". Lamentablemente en demasiadas organizaciones las decisiones se toman en base a suposiciones o por mera intuición. Con lo cual, se hace necesario establecer un ágil sistema de medición y captura de datos relevantes para la gestión de todos los procesos.
5. Procesos.	La organización se entiende como una cadena proveedor-cliente y se gestiona por procesos más que por funciones. La fuerte especialización de funciones que existe en las organizaciones ha provocado que las diferentes áreas se consideren como compartimentos estancos. De este modo, las actividades transversales que involucran a varias unidades se ven afectadas por las rígidas barreras establecidas. La GCT aconseja re-integrar las tareas en procesos multifuncionales. Se trata de integrar a personas que participan en un mismo proceso, asignar un responsable y ponerlas a trabajar juntas para mejorar el proceso final.
6. Resultados en clientes.	Es preciso evaluar la percepción que tienen los diferentes clientes sobre los servicios que se prestan en la organización. Asimismo, es adecuado completar esta información con otros datos procedentes del establecimiento de indicadores.
7. Resultados en personas.	Al igual que en el caso de los clientes se trata de evaluar la percepción que tienen los empleados sobre su organización. Además, se complementa con la información procedente de indicadores objetivos, como nivel de absentismo, rotación, accidentes laborales, etcétera.
8. Resultados en la sociedad.	Se evalúan los resultados de la empresa en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local y la sociedad en general. Se puede obtener información de las autoridades, de los ayuntamientos cercanos, organizaciones sociales. Se debe valorar la participación de la empresa en las actividades de la comunidad, el impacto en la economía local, o la involucración en los problemas sociales.
9. Resultados clave.	La evaluación de los resultados debe hacerse analizando ciertos parámetros económicos, comparándolos con los objetivos estratégicos que la empresa ha fijado.

Elaboración: Propia.

Fuente : Criterios del Modelo EFQM.

2.2.2. Modelos de gestión de calidad de servicio con implicaciones y estratégicas.

a). El modelo de Brogowicz, Delene y Li.

En este trabajo los autores proponen un modelo de calidad de servicio en el que se hace especial hincapié en los aspectos de gestión, a la par que se sintetizan las aportaciones de las escuelas nórdica y norteamericana. Dicho modelo descansa sobre la idea de que los directivos deben prestar especial atención a la planificación, implementación y control tanto de la dimensión técnica como de la

dimensión funcional de la calidad como vía para prevenir o, al menos, minimizar las diferencias entre la calidad esperada y la realmente recibida u ofrecida.

En el caso de las expectativas su proceso de formación se ve afectado por tres elementos básicos: a) las influencias externas, concepto que engloba aspectos como la cultura, comunicaciones boca – oreja, competencia, necesidades personales y experiencias pasadas de los clientes, b) las actividades tradicionales de marketing que lleva a cabo la empresa, fundamentalmente, su plan de marketing – mix y c) la imagen corporativa de la empresa, que se configura a partir de las interacciones de los dos anteriores.

b). Las aportaciones de Cándido y Morris.

En el año 2000, los autores propusieron un modelo ampliado de 14 gaps o inconsistencias en la calidad del servicio identificadas a partir de las literaturas preexistentes y relacionadas con las fases del proceso estratégico dentro de la empresa. Los 14 gaps identificados son los siguientes:

1. *Percepciones de los directivos*. Se define como una falta de comprensión por parte de los directivos de las expectativas y percepciones de los clientes.
2. *Estrategia de calidad de servicio*. Surge ante errores en la definición y comunicación de la estrategia de calidad, la cual establece el horizonte competitivo de la empresa y su concepto de

calidad, identificando en que dimensiones de la calidad ésta ha decidido competir.

3. *Diseño y especificaciones de calidad de servicio en términos de expectativas de los clientes.* Se define como una carencia de análisis, diseño y definición de las especificaciones de calidad o una mala definición de las existentes en términos de inconsistencia con la estrategia o las percepciones directas sobre expectativas de los clientes.
4. *Apoyo de la función financiera a la calidad.* Surge como consecuencia de la tradicional visión de la función financiera como un obstáculo para el resto de la organización, en lugar de un elemento que influye de manera esencial en la estrategia, la motivación del personal, la confianza externa en la empresa o el control de calidad.
5. *Comunicación interna.* Este gap aparece relacionado con las deficiencias en los diferentes tipos de comunicación – ascendente, descendente y horizontal – existentes en la organización.
6. *Integración – coordinación.* Hace referencia al potencial de falta de entendimiento y conflicto interno que entraña la diferenciación de trabajos y funciones en la organización.
7. *Coordinación con otros elementos de la cadena de valor.* Surge ante la ausencia de coordinación con los restantes integrantes de la cadena de valor a fin de prestar un servicio de calidad al consumidor final.

8. *Selección y entrenamiento del personal, así como niveles de autonomía, poder y sistemas de recompensa.* Surge ante una incorrecta gestión de los recursos humanos.
9. *Prestación del servicio.* Recoge las diferencias entre las especificaciones y el servicio efectivamente prestado que surgen como resultado de la incapacidad o falta de voluntad de los empleados de lograr mejores resultados.
10. *Comunicación externa.* Mide la inconsistencia entre lo que se promete al exterior y lo que la organización es actualmente capaz de proporcionar a los clientes.
11. *Percepciones del personal de contacto sobre las expectativas de los clientes.* Se define como la discrepancia entre las percepciones del personal de contacto sobre las expectativas de los consumidores y las expectativas reales de estos.
12. *Percepciones del personal de contacto sobre las percepciones de los clientes.* Recoge las diferencias entre las percepciones del personal de contacto sobre la percepción del cliente respecto al servicio prestado y la percepción real de los clientes.
13. *Percepciones de los clientes.* Es la diferencia entre lo que los consumidores esperan del servicio y lo que realmente perciben.
14. *Evaluación de la calidad del servicio.* Establecer estándares no basta para asegurar la calidad del servicio prestado, es necesario disponer de mediciones precisas, debiendo centrarse tanto aquellos como estas en las variables esenciales de la estrategia de calidad de la empresa.

2.2.3. Normas de calidad.

Normas ISO 9000.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas utilizadas para el desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad que pueden ser utilizadas por cualquier organización, independientemente del tamaño o sector en el que opere. Es importante señalar el hecho de que un producto o servicio que haya sido certificado según alguna de las normas ISO, no supone necesariamente que posea una calidad superior a la de otro similar, sino que significa que los productos o servicios ofrecidos por esa empresa se encuentran controlados, reglados, y sujetos a modificaciones controladas. Los principios sobre los que se basa la norma, tal y como en la propia norma ISO 9000 se señala, son los siguientes:

- 1) Organización enfocada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacerlas y esforzarse por superar sus expectativas.
- 2) Liderazgo de la dirección. Los líderes establecen la orientación de la organización. Ellos también deben crear y mantener un clima interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente con la consecución de los objetivos de la organización.
- 3) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

4) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso. Los procesos clave deben de ser identificados, sistematizados y relacionados entre ellos.

5) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser permanentemente un objetivo. Con el fin de sistematizar la mejora continua puede utilizarse el ciclo PDCA o ciclo Deming¹³⁵ en todos los procesos de la organización.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información necesaria.

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y, por ello, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. El carácter beneficioso de la relación debe aplicarse también a los proveedores internos de la propia organización.

La orientación de la norma hacia el cliente es una de las novedades e incorporaciones que se realizaron en la versión del año 2000 que ha supuesto, hasta la fecha, la mayor y más profunda revisión

de la familia de normas. Según la norma, el sistema de gestión de la calidad debe tener como objetivo la satisfacción del cliente ofreciéndole productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Esta situación implica pasar de un modelo centrado en el producto a otro centrado en las especificaciones solicitadas por el mercado (Badía, 2001).

Noma ISO 9001: 2008.

Introducción

1. Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

2. Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

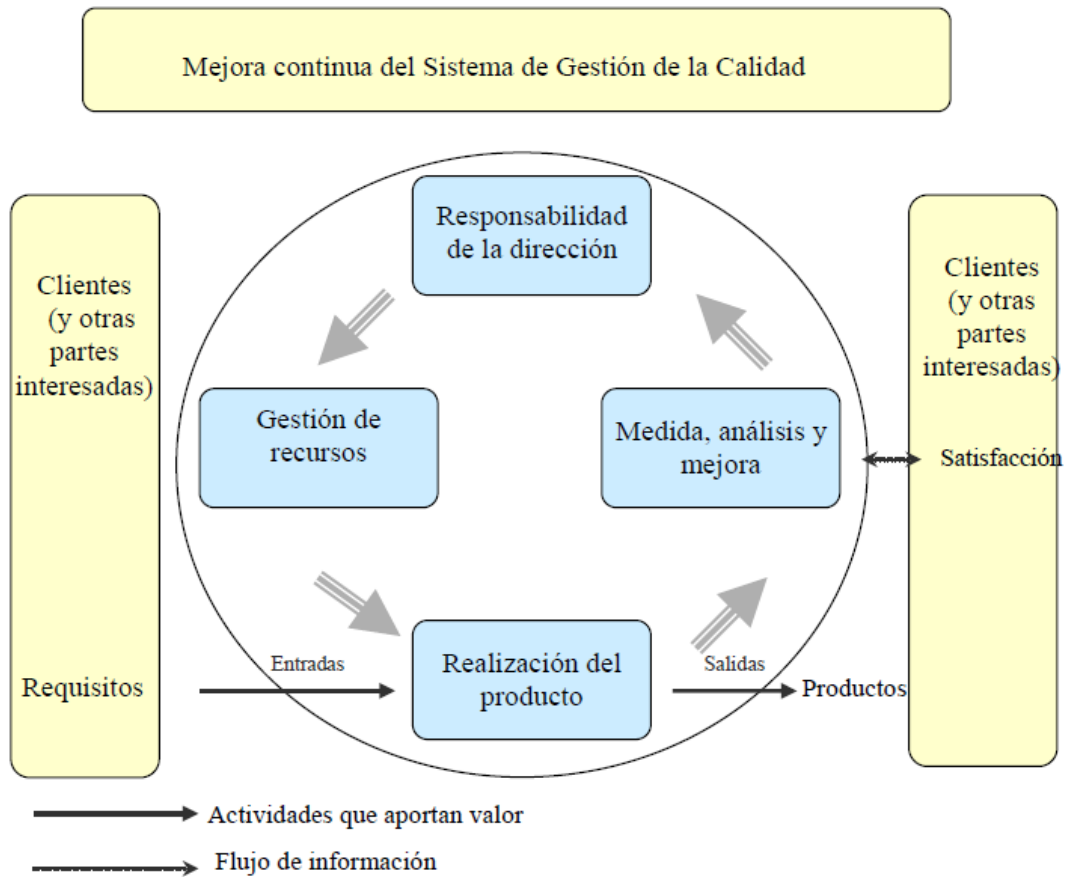
NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Gráfico Nº II-03: Ciclo de Mejora Continua de la Norma ISO 9001

Fuente: AENOR (2005).

3. Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

4. Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004. Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Sistemas de gestión de calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

1.2 Aplicación

2 Referencias normativas

3 Términos y definiciones

2.2.4. Herramientas de calidad.

Lluvia de ideas.

Es una técnica de grupo que permite la generación de un gran número de ideas sobre un tema prefijado.

Uso:

- Se usa para obtener información importante sobre un tema.
- También se utiliza para promover la participación en un equipo.

Como se utiliza:

- Seleccionar el problema sobre el que se hará la lluvia de ideas.
- Elegir al moderador, se encargará de asignar los tiempos y fomentar la participación equitativa.
- Identifique a la persona responsable de anotar las ideas de los participantes (secretario).
- Cada uno de los miembros anuncia libremente sus ideas de acuerdo al tema seleccionado.
- Asegúrese que todos sepan las reglas del juego.

- Seguir las secuencias de turno hasta que se agoten las ideas o que pase un tiempo prudencial. Todos los participantes deben hacer su propuesta.
- Cuando terminen de listarse todas las ideas obtenidas de la sesión de lluvia de ideas, agrupándose las que son similares, revíselas para aclarar dudas.

Gráfico N° II-04: Esquema de la Lluvia de Ideas



Diagrama de afinidad.

El diagrama de afinidad es una forma de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas. Ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural, como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave.

Uso:

- Esta técnica se utiliza cuando el problema es complejo o difícil de entender.

- Se quiere determinar los temas claves de un gran número de ideas o problemas.

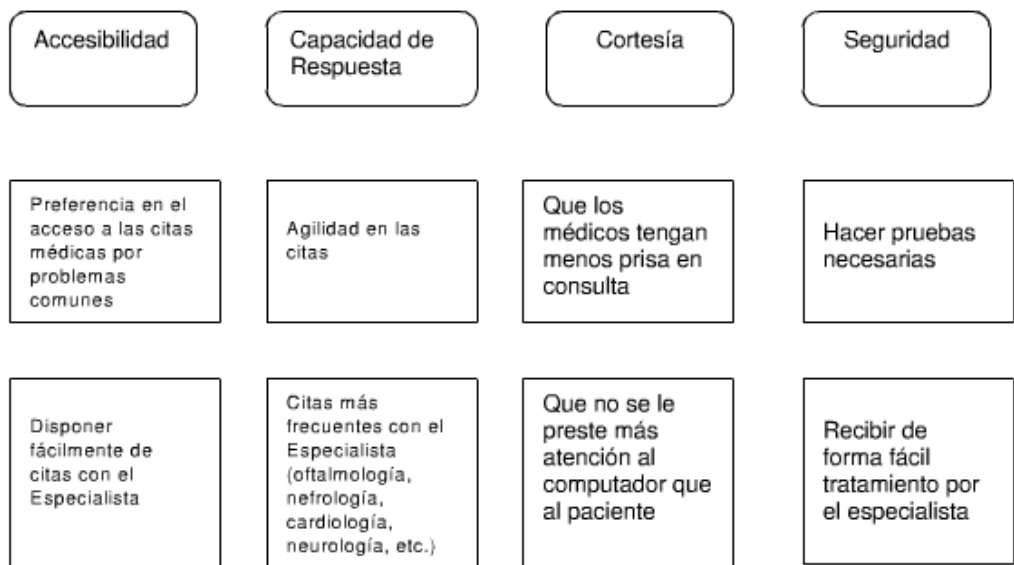
Como se construye:

- Construir un equipo.
- Establecer el problema.
- Generar lluvia de ideas.
- Transferir los datos a notas, tarjetas.
- Establecer cabeceras para cada grupo.
- Clasificar las tarjetas en grupos similares.
- Dibujar el diagrama de afinidad.
- Discutir el diagrama de afinidad elaborado.

Gráfico Nº II-05: Diagrama de Afinidad

Ejemplo

Expectativa de los pacientes con diabetes



Matriz de selección.

Es una herramienta que sirve para evaluar alternativas de solución a un problema, basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el equipo ha decidido son importantes para tomar una decisión adecuada y aceptable. Un criterio es una pauta o parámetro que permite tomar una decisión colectiva por consenso.

Uso:

- Seleccionar y ubicar las alternativas de intervención en forma priorizada.

¿Cómo se construye?

- Identificar los problemas a evaluar.
- Definir los criterios de evaluación.
- Construir la matriz, asignando una columna para el listado de problemas, una para cada criterio y finalmente una para el total.
- Para cada criterio se asigna una puntuación para su priorización.
- Se suman los puntajes por criterio y se totalizan.
- La alternativa con mayor puntaje es la seleccionada.

Criterios:

- Frecuencia. Qué tan a menudo ocurren.
- Magnitud. Elegir cuales opciones son de mayor envergadura desde el punto de vista del usuario o equipo.
- Factibilidad. Indica si lo que se quiere hacer está al alcance de las posibilidades del equipo.
- Vulnerabilidad. Indica la sensibilidad del problema frente a una intervención.

Gráfico N° II-06: Ejemplo de una Matriz de Selección

Problemas de Interés	Frecuencia	Magnitud	Factibilidad	Vulnerabilidad	Total
1. Bajo nivel de Motivación	4 1+1+1+1(*)	8 2+1+3+2	7 2+3+1+1	9 2+2+2+3	28
2. Falta de Capacitación	6 1+1+2+2	10 2+3+2+3	7 2+2+2+1	6 1+1+1+3	29
3. No hay Definición de las Responsabilidades en las Diferentes Áreas	9 2+2+2+3	5 1+1+1+2	9 3+2+2+2	9 2+2+3+2	32
4. Desconocimiento del Nivel de Satisfacción del Usuario	10 3+2+3+2	10 3+3+3+1	10 1+3+3+3	7 2+2+2+1	37
5. Bajo Nivel de Comunicación	6 2+2+1+1	6 2+1+1+2	7 3+2+1+1	8 2+2+2+2	27
6. No hay Infraestructura que propicie la Participación en la Mejora	6 2+2+1+1	7 2+3+1+1	7 3+1+2+1	4 1+1+1+1	24

Los valores a otorgar para la puntuación en cada criterio son:

Alto = 3

Medio = 2

Bajo = 1

Mapa global de procesos.

Es una ilustración gráfica que permite identificar los servicios involucrados y su interrelación en el proceso de estudio. Ayuda a identificar:

- Los participantes en el proceso.
- Las entradas y salidas de todo el proceso.
- La secuencia de actividades a través de la cual fluye el proceso por los diferentes servicios.

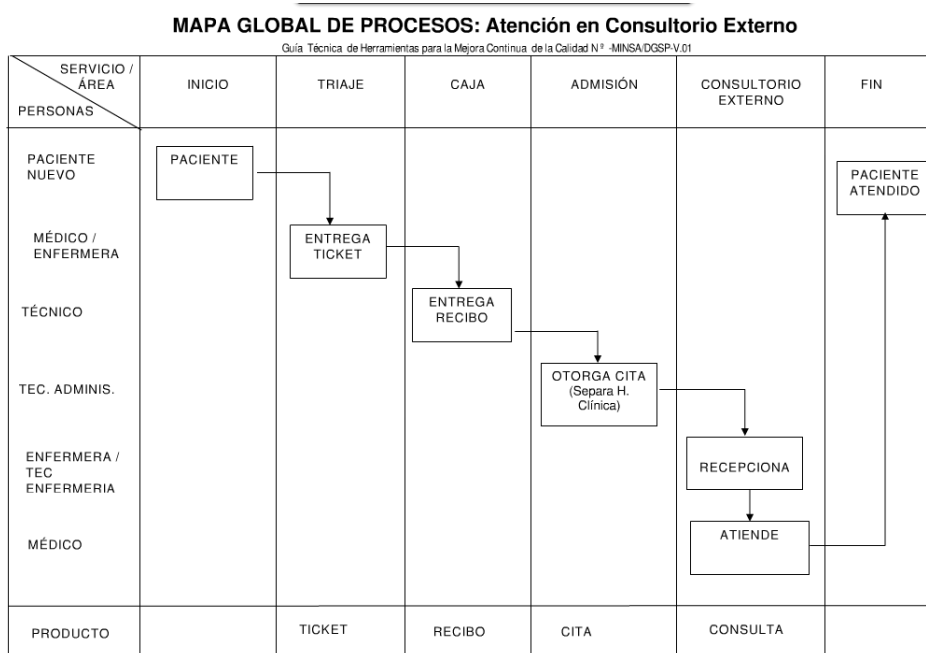
Antes de elaborar un mapa de proceso se debe:

- Precisar, quién inicia el proceso y quién lo finaliza.
- Identificar los servicios o áreas que intervienen en el proceso.
- Identificar quién participa o quién es el responsable de cada actividad.
- Identificar la secuencia del proceso.

Como se construye:

- Elaborar un cuadro de doble entrada. En la fila superior colocar las áreas o servicios que intervienen en el proceso en orden secuencial.
- En la columna izquierda elaborar un listado con los participantes del proceso.
- Iniciar el listado con el primer participante del proceso.
- Determinar qué servicio es el principal responsable de esta actividad.
- Unir cada actividad con una línea que represente el flujo según secuencia cronológica.
- En la parte inferior de cada columna colocar el producto/documento que se genera en cada área o servicio.

Gráfico N° II-07: Ejemplo de un Mapa Global de Procesos



Flujograma.

Es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. Es básico en la gestión de los procesos.

Uso:

- Ayuda a determinar cómo se relacionan las fases de un proceso.
- Se usa para aclarar cómo funciona un proceso.
- Ayuda a rediseñar un proceso.
- Determina la existencia de actividades limitantes (cuellos de botella), faltante, repetitiva o innecesaria.

Gráfico N° II-08: Flujograma de Procesos



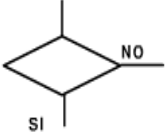






SIMBOLO	SIGNIFICADO
INICIO-FIN 	Indica donde comienza y termina un proceso
ACTIVIDAD 	Describe brevemente la actividad. Su simbolo es un rectángulo
DECISION 	Contiene una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las posibles respuestas (generalmente son: sí o no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta. Su simbolo es un rombo
FLECHA(FLUJO) 	Conectan actividades del proceso. Indica la dirección del flujo del proceso.
CONECTOR 	Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una columna que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.
CONECTOR 	Se utiliza cuando existe cambio de páginas
DOCUMENTO 	Representa ingreso o salida de información escrita. Por ejemplo el dibujo es doble cuando el documento va en original y copia
ARCHIVO 	Representa el almacenamiento o inventario de documentos y/o registros
ESPERA 	Representa tiempo de espera

Gráfico N° II-09: Ejemplo de un Flujoograma de Procesos

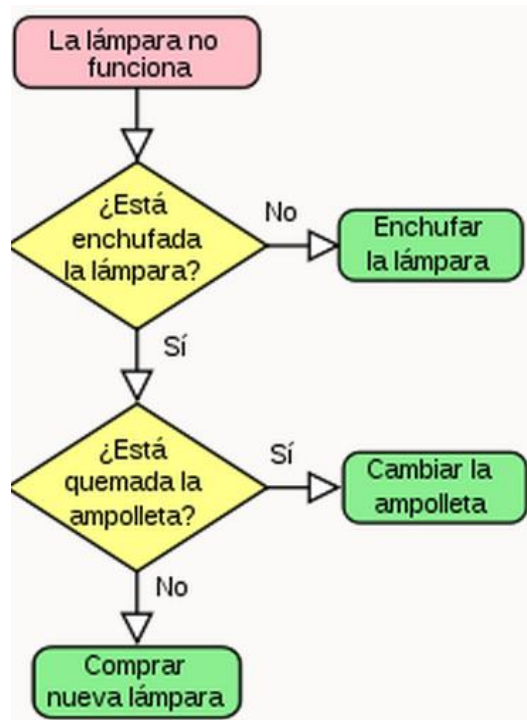


Diagrama de análisis del proceso.

Es una representación gráfica de la ruta que va a seguir una persona o documento a medida que pasa por algunas o todas las actividades de un proceso. Identifica la actividad que hace que el proceso sea considerado crítico.

Uso:

- Para un documento. El proceso o los sucesos relacionados con un documento.
- Para personas. El proceso relacionado con las actividades de una persona.
- Para el equipo. El proceso o los acontecimientos asociados con el equipo.

Tipo de diagramas:

- Para un documento. El proceso o los sucesos relacionados con un documento.

- Para personas. El proceso relacionado con las actividades de una persona.
- Para el equipo. El proceso o los acontecimientos asociados con el equipo.

¿Cómo se construye?

- Identifique el servicio y el proceso a estudiar.
- Registre le nombre del establecimiento, servicio y el proceso a realizar.
- Coloque a la fecha del desarrollo del diagrama y el número de la hoja.
- Identifique el inicio y el fin del proceso.
- Describa cada actividad en forma consecutiva, indicando duración.
- Mediante flechas unir los símbolos de cada actividad.
- Totalice los tiempos para los distintos símbolos: inicio/fin, actividad, documento, archivo, traslado, y espera.

Gráfico N° II-10: Ejemplo de Diagrama de Análisis del Proceso

Datos Generales:		Resumen								
		Proceso Actual			Proceso Propuesto			Diferencia		
Actividades	N°	Tiempo	Distancia	N°	Tiempo	Distancia	N°	Tiempo	Distancia	
Operación	2	7 Min.	0 Mts.	2	7 Min.	0 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	
Trasporte	6	0 Min.	10 Mts.	6	0 Min.	10 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	
Inspección	1	2 Min.	0 Mts.	1	2 Min.	0 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	
Demora	5	527 Min.	0 Mts.	5	527 Min.	0 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	
Almacenaje	0	0 Min.	0 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	0	0 Min.	0 Mts.	
Observaciones:		- Todos los traslados son manuales. - El enfriamiento de la plancha de la máquina de quemado impide que el proceso continúe para las siguientes exposiciones.								
Actividad		Diagrama de Proceso Actual		Observaciones						
No. Oper.	Trans. Ins. Demor. Alm.	Tiempo (min.)	Distancia (mts.)							
1	● □ □ □ □ □	5	-	Cortar el flexo a la medida exacta del negativo ya listo.						
2	○ □ □ □ □ □	-	1.5	Se traslada de la mesa de corte a la maquina de "Quemado".						
3	○ □ □ □ □ □	2	-	Colocar el flexo junto con el negativo en la maquina; preparar y encender la maquina						
4	○ □ □ □ □ □	12	-	Por medio de la exposición del flexo junto con el negativo a luz UV el flexo toma la forma deseada. Luego de este paso el proceso se retrasa de 10 a 15 min. Debido a que la máquina se sobre calienta debido a la luz, y debe esperarse a que se enfrie.						
5	○ □ □ □ □ □	-	1	Traslado del flexo ya quemado hacia la maquina de lavado.						
6	○ □ □ □ □ □	10	-	El flexo es lavado de impurezas creadas en el quemado, se utiliza la conbinacion de acidos.						
7	○ □ □ □ □ □	-	1	Se retira del lavado y se coloca en el horno para secar los residuos del lavado.						
8	○ □ □ □ □ □	15	-	Permanece en el horno para eliminar los residuos del lavado						
9	○ □ □ □ □ □	-	1.5	Se traslada a reposo que el producto lleque a su estado						
10	○ □ □ □ □ □	480	-	Permanece en reposo hasta llegar hasta su estado mas optimo						
11	○ □ □ □ □ □	-	1.5	Traslado nuevamente hacia una nueva exposición en la maquina de quemado						
12	○ □ □ □ □ □	10	-	Espera de ser retirado de la nueva exposición						
13	○ □ □ □ □ □	-	3.5	Traslado hacia el area de inspección						
15	○ □ □ □ □ □	2	-	El supervisor se encarga de inspeccionar el producto final del proceso						
		2	6	1	5	0				
		536	10							

Diagrama causa efecto.

Representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo influyen. Algunas veces denominada Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Organiza ideas de la tormenta de ideas.

Uso:

- Se utiliza cuando se necesita separar y encontrar las posibles causas raíz de un problema. Simplifica el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y los hace más comprensibles.

¿Cómo se construye?

- Elabore un enunciado claro del problema.
- Empiece con dibujar el diagrama de esqueleto de pescado colocando el problema en el cuadro de la derecha.
- Identifique las categorías o causas principales (las más comunes utilizadas son: equipo, método, personal, usuario) y grafique las espinas grandes oblicuas a la flecha central o esqueleto.
- Graficar causas del primer nivel en oblicuas a la flecha central.
- Las causas de segundo nivel se grafican oblicuamente a las causas del primer nivel.
- También es posible determinar causas hasta el 3er nivel en algunos casos, se grafican igual que las anteriores.

Gráfico N° II-11: Diagrama Causa-Efecto

Ejemplo

Tiempo de espera prolongado en Consultorio externo



Atención Médica Insatisfactoria en un Servicio de Emergencia

Diagrama del árbol.

Es una técnica que representa una cadena de soluciones resultantes de las preguntas ¿Cómo solucionarlo? Y las respuestas ¿Cómo hacerlo? Se le conoce también como árbol de soluciones.

Uso:

- Permite considerar varias soluciones alternativas en vez de saltar a la solución obvia, determinando pasos específicos que se deben seguir para implantar una solución.

¿Cómo se construye?

- Empezar por preguntarse ¿Cómo resolver el problema?
- Graficar un rectángulo y colocar la solución que respondió al punto número uno.

- Abrir ramificaciones de acuerdo a las posibles acciones que se vayan explorando al preguntarse ¿Cómo hacerlo?
- Repetir en cada una de las ramificaciones la pregunta ¿Cómo hacerlo? Para obtener alternativas de una solución en cada una.
- Repetir el mismo procedimiento hasta cinco veces si se pudiera.

Gráfico N° II-12: Diagrama de Árbol

Ejemplo *Ubicar la totalidad de historias clínicas solicitadas*

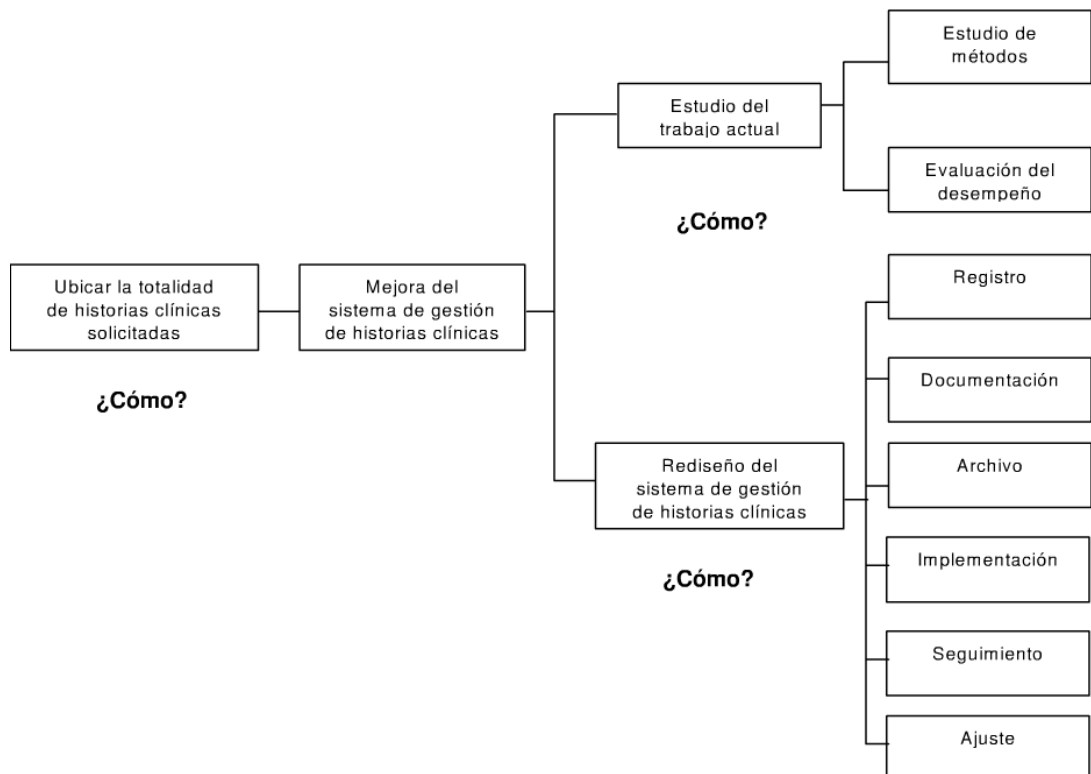


Diagrama de Gantt.

Es una matriz donde se ubican actividades en un tiempo programado para realizarlas y responsables del cumplimiento de las mismas.

Uso:

- Permite vigilar el cumplimiento de un proyecto en el tiempo.
- Permite determinar el avance en un momento dado.
- Permite delegar responsabilidades de cada ejecución.

¿Cómo se construye?

- Identificar y listar todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un proyecto.
- Determinar la secuencia de ejecución de las acciones.
- Definir los responsables de ejecutar cada acción.
- Escoger la unidad de tiempo adecuada para trazar el diagrama.
- Estimar el tiempo de inicio y término que se requiere para ejecutar cada acción.

Gráfico N° II-13: Diagrama Gantt

Ejemplo: Ubicación de Historias Clínicas Solicitadas

Actividades	Abril							Mayo							Junio				Responsables																			
	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	2	3	4	5	6		9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	23	24	25	#	1	2	3
Estudio de metodos	■																		L. Flores																			
Medición del trabajo								■											M. Perez																			
Elaborac. Sistema																			R. Sarmiento																			
Gestión Historias Clínicas								■											S. Carmona																			
Documentación															■				M. Villanueva																			
Capacitación															■				J. Garro																			
Implementación															■				A. Neyra																			
Seguimiento																			■				P. Martinez															
Ajuste																			■																			

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Este apartado tiene por objetivo precisar algunos conceptos que conlleven a comprender la naturaleza de la investigación; es decir, que es lo que en concreto se pretende con el estudio y las variables involucradas que permitirán la demostración de las hipótesis. Así, tenemos por ejemplo:

a) Modelo de Gestión de la Calidad. La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos

permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

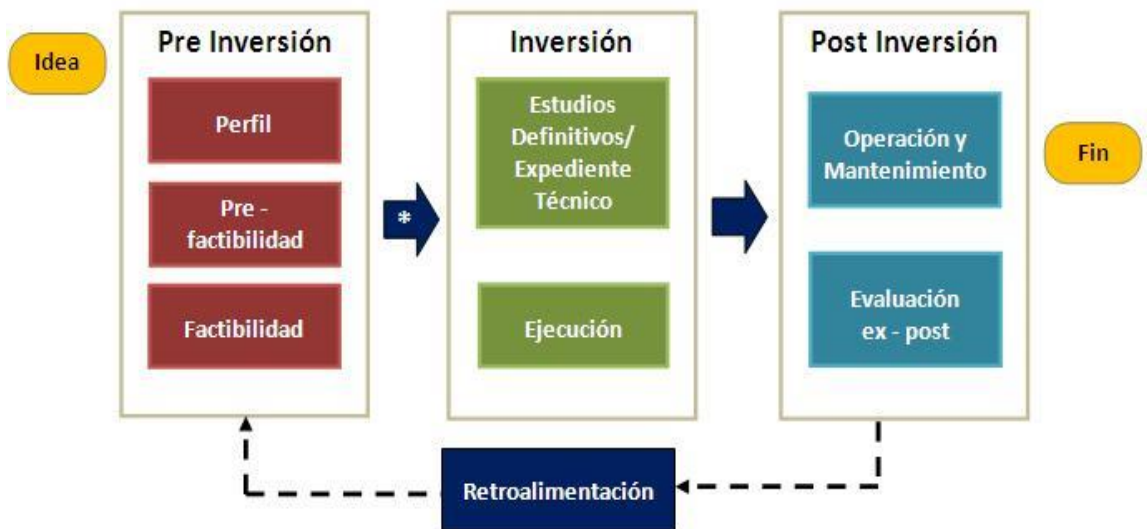
b) Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). El SNIP es un sistema administrativo del Estado que a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas certifica la calidad de los Proyectos de Inversión Pública (PIP). Con ello se busca: i) eficiencia en la utilización de recursos de inversión; ii) sostenibilidad en la mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios públicos intervenidos por los proyectos y; iii) mayor impacto socio-económico, es decir, un mayor bienestar para la población.

Según este concepto, la Inversión Pública debe estar orientada a mejorar la capacidad prestadora de servicios públicos del Estado de forma que éstos se brinden a los ciudadanos de manera oportuna y eficaz. La mejora de la calidad de la inversión debe orientarse a lograr que cada nuevo sol (S/.) invertido produzca el mayor bienestar social. Esto se consigue con proyectos sostenibles, que operen y brinden servicios a la comunidad ininterrumpidamente. Hay diferentes actores en el SNIP y cada uno de ellos es responsable de cumplir determinadas funciones a lo largo de la preparación, evaluación ex ante, priorización, ejecución y evaluación ex post de un proyecto.

c) Ciclo del Proyecto. El Ciclo del Proyecto contempla las Fases de Pre inversión, Inversión y Post Inversión. Durante la Fase de Pre Inversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan – en forma iterativa - alternativas de solución que permitan encontrar la de mayor rentabilidad social.

En la Fase de Inversión se pone en marcha la ejecución proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa seleccionada de mientras que, en la Fase de Post Inversión, el proyecto entra a operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post. Observemos el gráfico a continuación:

Gráfico Nº II-14: El Ciclo del Proyecto en el Marco del SNIP



(*) La declaración de viabilidad es un requisito para pasar de la fase de pre inversión a la fase de inversión.

- d) Control de Calidad:** Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.
- e) Gestión de la Calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a calidad.
- f) Norma:** es por definición un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o resultados, dirigidos a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado.

2.4. Bases epistémicas.

El presente estudio se encuentra enmarcado en el contexto general de los objetivos de la ciencia que es analizar, explicar, predecir y actuar (Sierra: 1986)⁸. Sin embargo, en general por bases epistémicas en economía se debe entender como los fundamentos del conocimiento económico, el análisis de las nociones de explicación en economía, análisis de las estructuras teóricas y de lo que se considera “evidencia” empírica.

En este marco, cualquier estudio relacionado con la ciencia económica debe considerar los diferentes enfoques de la epistemología o “metodología” de la economía, tales como el apriorismo, positivismo, falsacionismo, convencionalismo, paradigmas, programas de investigación y retórica de la economía. Asimismo, este apartado sirve para hacernos reflexionar sobre el análisis epistemológico que todos los economistas debemos realizar sobre las nociones centrales de la teoría económica (“racionalidad”, “equilibrio”, “estabilidad”, “normativo-positivo”, etc.), al momento de emprender una investigación.

Por último, en la práctica misma de la investigación económica no podemos dejar de lado los problemas epistemológicos que enfrenta hoy la economía, en cuanto a lo relacionado con la comprobación empírica de las teorías, para lo cual son la econometría y la estadística las herramientas más utilizadas, es decir, el desarrollo de la teoría económica expresada en forma matemática hace que cada vez sea más susceptibles

⁸ Al respecto véase: “Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica”. 5ta. Edición. Editorial Thomson. España, 1986. p. 25.

de ser *testeadas*; sin embargo, esto no es lo más importante y central en la epistemología de la economía, sino cómo se adquiere el conocimiento científico en nuestra ciencia, ya que también pueden haber investigaciones descriptivas, descriptivas-explicativas, las cuales pueden resolverse a través de correlaciones simples.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), la tipología de investigación se refiere al **alcance** que puede tener una investigación científica. Estos autores consideran que existe cuatro clases de investigaciones que pueden realizarse en las ciencias sociales: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. En la misma línea, Hernández *et al.* (2010), sostienen que *“ningún alcance de la investigación es superior a los demás, todos son significativos y valiosos; la diferencia para elegir uno u otro estriba en el grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema a estudiar y a los objetivos y las preguntas planteadas*⁹.

En este contexto, la presente tesis será de tipo **descriptiva y explicativa**; es decir, tendrá el alcance de un estudio descriptivo porque

⁹ Véase Hernández, Fernández y Baptista: Metodología de la Investigación; 1ra. Edición (1991) y 5ta. Edición (2010). Editorial McGraw Hill; Colombia y México, respectivamente.

servirá para analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes (impacto socio-económico de los procesos del SNIP en la Región Ucayali y la posibilidad de aplicar un determinado modelo de calidad a este proceso); y tendrá un alcance explicativo, porque busca encontrar las causas y efectos que provocan el fenómeno (deficiencias en los procesos del SNIP, expresado en tiempos excesivos desde la concepción de una idea de PIP hasta la provisión del servicio público a los beneficiarios; así como también, el impacto que podría tener la aplicación de un modelo de calidad en la provisión de servicios públicos).

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2.1. Diseño de la investigación.

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Los diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales (Hernández, Fernández y Baptista: 2010; páginas 118-120).

Por la naturaleza del problema materia de la presente tesis, se optó por un diseño de investigación de tipo **No Experimental**, y por la forma de recopilación de datos será de **corte transversal**; es decir, los

datos se recopilarán en un solo momento del tiempo. A partir de ello se podrá verificar y comprobar las hipótesis, a través de la descripción y explicación de las variables del problema.

3.2.2. Esquema de la investigación.

El proceso de investigación siguió una secuencia que considera dos etapas: 1) Formulación del Plan de Investigación o **Plan de Tesis**, el mismo que contiene el problema, objetivos, marco teórico, hipótesis, variables y matriz de consistencia y; 2) Informe Final de Investigación o Informe Final de Tesis, que viene a ser el desarrollo del Plan de Investigación e involucra acciones como la recopilación de datos primarios y secundarios, ordenamiento, procesamiento, presentación y análisis de datos; culminando con la redacción del **Informe Final de Tesis** (resultados de la investigación), su aprobación y defensa. A continuación se presenta el esquema detallado de investigación:

I. Primera Etapa.

I.1. Plan de Investigación.

I.1.1. Problema

I.1.2. Objetivos.

I.1.3. Marco teórico.

I.1.4. Hipótesis.

I.1.5. Variable e Indicadores.

I.1.6. Matriz de Consistencia.

I.2. Aprobación del Plan de Investigación.

II. Segunda Etapa.

II.1. Ejecución del Plan de Investigación.

- II.1.1. Recopilación de datos primarios → Encuesta.
- II.1.2. Procesamiento de datos primarios → SPSS.
- II.1.3. Análisis de datos primarios → Estadística Descriptiva.
- II.1.4. Recopilación de datos secundarios → Fuentes Secundarias.
- II.1.5. Procesamiento de datos secundarios → Cuadros y Gráficos.
- II.1.6. Redacción del Informe Final.
- II.1.7. Conclusiones y Recomendaciones.
- II.2. Presentación del Informe Final a la EPG.
- II.3. Revisión por Jurado Evaluador de la EPG.
- II.4. Levantamiento de Observaciones.
- II.5. Aprobación del Informe Final.
- II.6. Sustentación de la Tesis.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.3.1. Población.

En el presente estudio la población o universo estuvo constituido por el total de Proyectos de Inversión Pública correspondientes al Sector Educación, aprobados en el Presupuesto Participativo de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, durante el período 2008-2013. El número de proyectos aprobados por este mecanismo de participación ciudadana en este lapso fueron **18**; clasificados según tipo de intervención en construcción nueva, ampliación y rehabilitación de infraestructura educativa, así como también mejoramiento-fortalecimiento de capacidades en niños y adolescentes. Estas intervenciones estuvieron orientadas al ámbito urbano y rural, siendo la

mayoría de ellos, propuestas nuevas y en menor proporción proyectos con perfil aprobado.

CUADRO N° III-01
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL SECTOR EDUCACIÓN PRIORIZADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO, 2008-2012

(UNIVERSO)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	PRIORIDAD	SITUACIÓN	ÁMBITO	ESTADO	TIPO DE INTERVENCIÓN	PRESUPUESTO (S/.)	P.P. AÑO
18034	Mejoramiento de la Calidad Educativa del I.E. N° 364 AA.HH. Nueva Magdalena.	1	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Ampliación	120000.00	2008
18035	Mejoramiento de la Calidad Educativa del I.E. N° 316 Sagrado Corazón de Jesús.	1	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Rehabilitación	150000.00	2008
18036	Fortalecimiento de las Capacidades Artísticas en Niños y Adolescentes para Mejoramiento de Valores Humanos.	2	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Fortalecimiento de Capacidades	300000.00	2008
18037	Mejoramiento del Servicio Educativo del C.E. N° 64132-B CC.NN. Patria Nueva.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Con Perfil Aprobado	Ampliación	127987.00	2008
18585	Mejoramiento de la Calidad Educativa de la CC.NN. Nueva Betania.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	70000.00	2008
18586	Mejoramiento de la Calidad Educativa de la CC.NN. Panaillo.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	60000.00	2008
18588	Mejoramiento y Ampliación de la I.E. Bilingüe Patria Nueva.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Ampliación	200000.00	2008
18589	Mejoramiento de la Calidad Educativa de I.E. Miguel Grau.	1	Nuevo	Distrital-Urbano	Con Perfil Aprobado	Rehabilitación	711792.00	2008
18591	Mejoramiento de la Calidad Educativa de la I.E. N° 241.	1	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Ampliación	220000.00	2008
39743	Mejoramiento de los Servicios Complementarios de la Institución Faustino Maldonado.	7	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	200000.00	2009
39751	Construcción de la Institución Educativa N° 64060-Caserío Chancay.	11	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	160000.00	2009
39753	Construcción de Infraestructura, Cerco Perimétrico, Relleno y Nivelación, Pozo Tubular, Bomba Sumergible y Tanque Elevado del CETPRO Ciro Alegría-Yarinacocha.	9	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	727000.00	2009
39759	Implementación con Mobiliario Escolar en la I.E.I. N° 244-Centro Poblado Tacshitea.	17	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Ampliación	5000.00	2009
39760	Construcción de Cerco Perimétrico de la I.E. N° 65167-Urbanización Santa Marina.	18	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	120000.00	2009
39762	Construcción de Un Aula-Jardín de Niños Caserío Puerto Caridad.	20	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	60000.00	2009
82184	Mejoramiento de Servicios Complementarios de las Instituciones Educativas Urbano-Rural, Provincia de Coronel Portillo-Ucayali.	10	Nuevo	Provincial	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	1205000.00	2010
156346	Mejoramiento de la Infraestructura Educativa y Complementarias de la I.E. N° 64091-B en la CC.NN. Saposoa-Calleria-Región Ucayali.	4	Nuevo	Distrital-Rural	Con Perfil Aprobado	Ampliación	200000.00	2013
156367	Mejoramiento de las Capacidades de Comprensión Científica y Tecnológica en los Alumnos de Educación Primaria de los Distritos de Calleria, Yarinacocha, Manantay y Campo Verde-Provincia de Coronel Portillo.	5	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Fortalecimiento de Capacidades	2000000.00	2013

Fuente: MEF-Applicativo para el Seguimiento al Desarrollo del Proceso del Presupuesto Participativo, 2008-2013.

3.3.2. Muestra.

Del universo descrito en el apartado anterior se obtiene la muestra en forma intencional, dado que no corresponde la aplicación de ninguna fórmula de muestreo aleatorio-probabilística por tenerse un universo muy pequeño. Cabe indicar que la muestra está constituida sólo por **8 proyectos** que representan construcción de infraestructura nueva, lo cual se justifica en la medida que en este tipo de intervenciones se puede observar con mayor nitidez el proceso que sigue el SNIP, desde el Presupuesto Participativo hasta la provisión del servicio educativo.

Cuadro N° III-02
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL SECTOR EDUCACIÓN PRIORIZADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2008-2012

(MUESTRA)								
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	PRIORIDAD	SITUACIÓN	ÁMBITO	ESTADO	TIPO DE INTERVENCIÓN	PRESUPUESTO (S/.)	P.P. AÑO
18585	Mejoramiento de la Calidad Educativa de la CC.NN. Nueva Betania.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	70000.00	2008
18586	Mejoramiento de la Calidad Educativa de la CC.NN. Panaillo.	1	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	60000.00	2008
39743	Mejoramiento de los Servicios Complementarios de la Institución Faustino Maldonado.	7	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	200000.00	2009
39751	Construcción de la Institución Educativa N° 64060-Caserío Chancay.	11	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	160000.00	2009
39753	Construcción de Infraestructura, Cerco Perimétrico, Relleno y Nivelación, Pozo Tubular, Bomba Sumergible y Tanque Elevado del CETPRO Ciro Alegría-Yarinacocha.	9	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	727000.00	2009
39760	Construcción de Cerco Perimétrico de la I.E. N° 65167-Urbanización Santa Marina.	18	Nuevo	Distrital-Urbano	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	120000.00	2009
39762	Construcción de Un Aula-Jardín de Niños Caserío Puerto Caridad.	20	Nuevo	Distrital-Rural	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	60000.00	2009
82184	Mejoramiento de Servicios Complementarios de las Instituciones Educativas Urbano-Rural, Provincia de Coronel Portillo-Ucayali.	10	Nuevo	Provincial	Propuesto-Nuevo	Construcción Nueva	1205000.00	2010

Fuente: MEF-Aplicativo para el Seguimiento al Desarrollo del Proceso del Presupuesto Participativo, 2008-2013.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos se determinan de acuerdo a la naturaleza o tipo de datos a recopilar. En este caso, los datos correspondientes al proceso del SNIP son de tipo secundario, lo que implica utilizar la técnica **DOCUMENTAL** cuyos instrumentos son básicamente los registros del historial de los PIPs ejecutados en el Sector Educación por la Municipalidad Provincia de Coronel Portillo-Ucayali durante el período 2008-2012 (Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización: Unidad Formuladora-UF, Oficina de Programación e Inversiones-OPI y las Unidades Ejecutoras-UE). Una vez recopilados los datos, se utilizará la técnica **ESTADÍSTICA** para sistematizar y analizar la data obtenida.

En cambio, para la recopilación de los datos de naturaleza primaria, las técnicas serán la **ENCUESTA** y la **ENTREVISTA A PROFUNDIDAD** y sus correspondientes instrumentos, el **cuestionario y la guía de entrevista**; los cuales permitirán levantar datos sobre los principales problemas que enfrenta el SNIP y las posibles soluciones que se podrían implementar como resultados de la aplicación de un Plan de Mejora Continua, según el Modelo de Gestión de la Calidad adoptado.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.5.1. Técnicas e instrumentos.

- a) Encuesta → Cuestionario.
- b) Estadística → Tablas, cuadros y gráficos.

- c) Entrevista → Guía de entrevista a profundidad.
- d) Análisis Documental → Textos, estudios, fotocopias, etc.

3.5.2. Procesamiento de datos.

- a) Software: SPSS.
- b) Microsoft Excel.
- c) Microsoft Word.
- d) Análisis estadístico: estadística descriptiva e inferencial.
- e) Resumen de textos y citas bibliográficas y hemerográficas.

3.5.3. Presentación de datos.

- a) Cuadros estadísticos simples y de doble entrada.
- b) Gráficos estadísticos de diversos diseños.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. ASPECTOS GENERALES.

4.1.1. Organización de la municipalidad provincial de coronel portillo.

La gráfica que se presenta a continuación representa la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. En este organigrama estructural se observa, en su primer nivel, los órganos de gobierno elegidos por voto popular y de participación ciudadana que conforman la comuna (concejo municipal, comisión de regidores, alcaldía, y concejos y comités participativos), así como los órganos estructurados que dependen de la alcaldía.

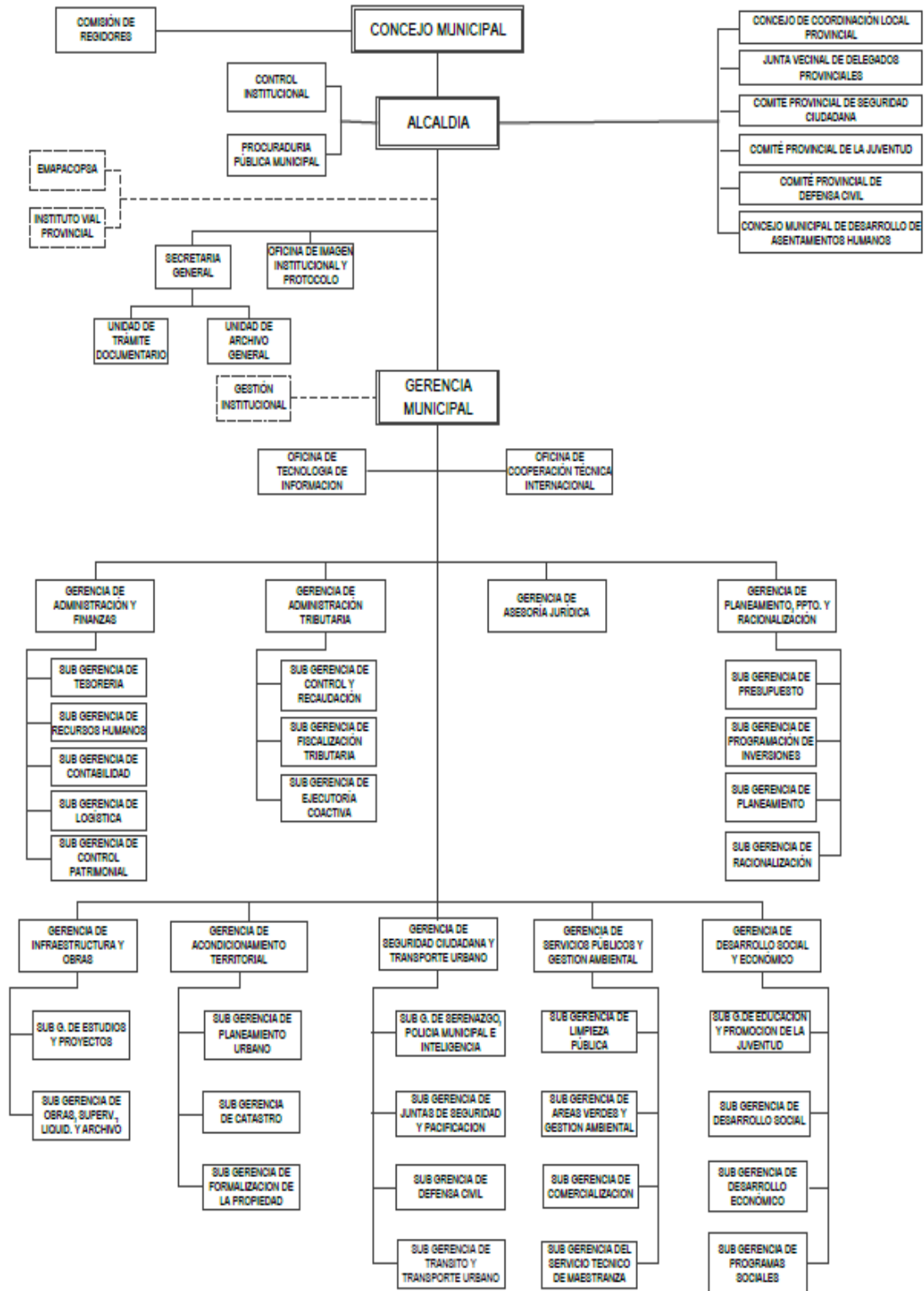
En un segundo nivel se encuentra la gerencia municipal, que es la instancia administrativa de más alta jerarquía dentro de la institución, de la cual dependen los órganos de asesoramiento (gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización y gerencia de asesoría

jurídica), órganos de apoyo (gerencia de administración y finanzas y gerencia de administración tributaria) y los órganos de línea (gerencia de infraestructura y obras, gerencia de acondicionamiento territorial, gerencia de seguridad ciudadana y transporte urbano, gerencia de servicios públicos y gestión ambiental, y gerencia de desarrollo social y económico).

Tanto los órganos de apoyo como los de línea, se estructuran a su vez, estructurados en sub gerencias. Este organigrama está diseñado con arreglo a la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972. Como se puede advertir, la municipalidad está organizada en gerencias y sub gerencias, y no en direcciones y sub direcciones; lo cual nos hace pensar en una organización similar al de una empresa privada. Con este enfoque organizacional de tipo privado, probablemente los expertos en legislación municipal abrigaban la esperanza de que estas instituciones públicas se hicieran más eficientes y eficaces, obviamente orientado a la mejora del bienestar de la población.

Sin embargo, estos objetivos no se han logrado hasta el momento, por cuanto las municipalidades son las entidades más burocráticas, ineficientes, ineficaces y corruptas del sector público. Estos problemas son también inherentes a los órganos involucrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - 2012



4.1.2. Órganos estructurados que participan en el sistema nacional de inversión pública (SNIP).

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) fue creado por Ley N° 27293, en junio de 2000. A partir de esa fecha el sector público en general (inicialmente los ministerios, organismos descentralizados y los gobiernos regionales, y posteriormente los gobiernos locales) ha incorporado en su estructura orgánica un conjunto de instancias que participan durante el ciclo de vida de un Proyecto de Inversión Pública (PIP). De acuerdo a la citada ley, son objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública: a. Propiciar la aplicación del Ciclo del Proyecto de Inversión Pública: perfil, pre factibilidad, factibilidad, expediente técnico, ejecución y evaluación ex post; b. Fortalecer la capacidad de planeación del sector público y; c. Crear las condiciones para la elaboración de Planes de Inversión Pública por períodos multianuales no menores de 3 (tres) años. En este contexto, en las distintas dependencias del sector público, incluyendo las municipalidades, se implementaron las Unidades Formuladoras, las Unidades Evaluadoras y las Unidades Ejecutoras que, como se puede advertir, tienen denominaciones propias y adaptadas sólo al SNIP.

Así, en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, los órganos estructurados que se encuentran directamente involucrados con el SNIP (ciclo de proyectos, sin considerar evaluación ex post) son la Gerencia de Infraestructura y Obras, Sub Gerencia de Estudios y Proyectos (Unidad Formuladora); Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y

Racionalización, Sub Gerencia de Programación de Inversiones (Unidad Evaluadora) y; nuevamente, la Gerencia de Infraestructura y Obras, Sub Gerencia de Obras, Supervisión, Liquidación y Archivo (Unidad Ejecutora)¹⁰. Por otro lado, también existen órganos estructurados que se vinculan indirectamente con el SNIP, como es el caso de la Gerencia de Administración y Finanzas, Sub Gerencia de Logística, encargada de realizar los procesos de contratación estatal de servicios de consultoría para formulación y evaluación de proyectos, supervisión de los mismos y ejecución de obras.

4.2. ESCENARIO TEÓRICO Y SITUACIÓN REAL DEL CICLO DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CORONEL PORTILLO.

4.2.1. Escenario teórico sobre plazos de evaluación de PIPs según el SNIP.

Según la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)¹¹, los plazos para la evaluación de un PIP están establecidos en el Artículo 21.- Plazos de evaluación, 21.1 Para los PIP Menores, la OPI tiene un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, a partir de la fecha de recepción del Perfil simplificado, para emitir el formato SNIP-06; 21.2 Para la evaluación de un PIP o Programa de inversión, la OPI y la DGPM tienen, cada una. Un plazo no mayor de: Treinta (30) días hábiles para la emisión del informe Técnico, a partir de

¹⁰ Esta descripción corresponde a un PIP referido a una obra de infraestructura; sin embargo, cuando el PIP es de otra naturaleza, por ejemplo, capacitación, implementación de centros educativos, etc., los órganos involucrados también podrían ser la Gerencia de Desarrollo Social y Económico, así como las otras gerencias de línea.

¹¹ Se refiere a la Directiva General del SNIP aprobada por Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01.

la fecha de recepción del Perfil; y Cuarenta (40) días hábiles para la emisión del informe Técnico, a partir de la fecha de recepción del estudio a nivel de Factibilidad.

Asimismo, el numeral 21.3 Cuando se presenten solicitudes para autorizar la elaboración del estudio de Factibilidad la OPI o la DGPM, según corresponda, tiene un plazo no mayor de treinta (30) días hábiles, para emitir el informe técnico correspondiente; el 21.4 En el caso de solicitudes para aprobar Términos de Referencia de estudios de pre inversión, la OPI y la DGPI tienen, cada una, un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, para emitir el informe Técnico correspondiente. Por último, el 21.5 Estos plazos rigen a partir de la recepción de toda la información necesaria.

4.2.2. Período de duración del ciclo de proyectos en la MPCP.

Tal como se ha indicado en la parte metodológica del presente estudio, para el desarrollo de la tesis se ha seleccionado un conjunto de ocho (08) Proyectos de Inversión Pública (PIPs) de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (MPCP) correspondientes al período 2008-2012. A partir de esta muestra se podrá conocer la situación real de los Proyectos de Inversión Pública del sector educación de la citada comuna ucayalina.

Así, podemos corroborar que de los ocho (08) PIPs seleccionados para el análisis, sólo cinco (05) cumplieron el Ciclo de Proyecto; es decir, transcurrió desde su identificación (Idea) hasta la ejecución y prestación

del servicio a los beneficiarios. Uno (01) de ellos llegó hasta la etapa de Expediente Técnico pero no se ejecutó y dos (02) fueron aprobados en el Presupuesto Participativo y ahí se extinguieron. Esta información lo podemos encontrar en el Anexo N° 01.

A partir de los PIPs que cumplieron el Ciclo de Proyecto, se puede analizar el plazo que transcurrió entre la identificación del PIP (Idea) y la ejecución y puesta en marcha de los servicios. Veamos los resultados:

CUADRO N° IV-01

PIP QUE CUMPLIERON EL CICLO DE PROYECTO Y TIEMPO TOTAL

N°	PIP	CÓDIGO SNIP	TIEMPO TOTAL	
			Días	Años
1	Mejoramiento de la calidad Educativa de la CC.NN. Nueva Betania	81091	389	1.1
2	Construcción de la Institución Educativa N° 64060 - Caserío Chancay	114762	394	1.1
3	Construcción de infraestructura, cerco perimétrico, relleno y nivelación, pozo tubular, bomba sumergible y tanque elevado del CETPRO CIRO ALEGRIA - Yarinacocha	104226	588	1.6
4	Construcción de cerco perimétrico de la I.E. N° 65167 - Urbanización Santa Marina	107621	475	1.3
5	Construcción de un aula - Jardín de Niños Caserío Puerto Caridad	104272	577	1.6

Fuente: Banco de Proyectos MPCP-Anexo N° 01.

El período es superior a un año, encontrándose entre 1.1 años y 1.6 años, lo que hace un promedio de 1.3 años (485 días). En general, si observamos detenidamente el Anexo N° 01, se puede concluir que el tiempo total promedio se encuentra dentro de este rango para todos los PIPs del sector educación de la MPCP, durante el período 2008-2012. Estos resultados refutan nuestra apreciación inicial en el sentido de que la duración del Ciclo de Proyecto –desde la concepción de la idea en el Presupuesto Participativo hasta la provisión del servicio– era de 3 años,

1 mes y 1 día. Sin embargo, es coherente con los resultados de la encuesta piloto a un grupo de Expertos del SNIP de la Región Ucayali, quienes en su momento afirmaron que el Ciclo de Proyecto era en promedio de 19.1 meses, es decir, 1.6 años exactamente (Ver Pág. 15).

4.3. MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO.

4.3.1. Introducción.

Los capítulos uno y dos brindan las bases para visionar y poner en marcha la propuesta, orientada al desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad. En el marco de referencia se revisó la literatura de los Modelos de Excelencia de Calidad más reconocida a nivel mundial, así como también el enfoque de Gestión por Procesos, como referencias a considerar en el desarrollo de la propuesta. El enfoque de Gestión por Procesos da como resultado la ruptura de las barreras funcionales dentro de los procesos, buscando corregir la estructura jerárquica de la organización y permitiendo administrar de una manera eficiente para lograr el éxito, la competitividad y la satisfacción de los clientes. Es por esta razón que el modelo se basa en este enfoque.

Según el punto de vista del investigador, dentro de los modelos de excelencia de calidad más reconocidos a nivel mundial, el modelo europeo de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) es el más completo, ya que recoge todos los principios de la calidad total, posee una estructura muy completa abarcando todas las áreas importantes de una organización, toma muy en cuenta la gestión

por procesos, mediante dos criterios independientes trata a fondo temas relacionados con el impacto en la sociedad, alianzas y recursos, hace un marcado énfasis en el proceso de autoevaluación para medir de alguna manera el grado aproximado a lo que se considera excelencia empresarial, acelera la aceptación de la calidad y estimula la puesta en marcha de la mejora de la calidad integrada en toda la organización. Se presenta a continuación el desarrollo de la propuesta.

4.3.2. Aspectos Generales del Modelo Propuesto.

El Modelo de Gestión de Calidad propuesto, tiene como principal propósito, mejorar la gestión administrativa del SNIP en la MPCP e impulsar la competitividad en la organización, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, aumentar la calidad de servicio y la productividad del personal, así como lograr ventajas competitivas institucionales. Es también una herramienta para realizar el diagnóstico de la organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Consta de ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional, su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, su estructura facilita su administración y mejora. El modelo implica la integración de todas las funciones y procesos dentro de una organización con el fin de lograr la mejora continua en la calidad de los servicios que la misma suministra, para de este modo, garantizar la satisfacción de los clientes.

El modelo promueve el empleo de prácticas o herramientas acorde a las características particulares de la organización que lo aplique, tomando en consideración los principios del Modelo Europeo de Calidad de la E.F.Q.M. y la filosofía del Enfoque por Procesos, ya que los procesos son los responsables de agregar valor con base en la transformación de insumos en productos o servicios; los procesos son los elementos tangibles para medir, controlar, analizar y consolidar operaciones consistentes y ciclos de mejora. Un proceso de autoevaluación, hace parte del modelo de calidad, permitiendo valorar la situación que presenta la organización, esta autoevaluación es considerada como parte integral del proceso de mejora continua, dando a conocer los puntos fuertes y aquellos aspectos que necesitan ser mejorados para seguir adelante en la gestión de la calidad total.

4.3.3. Premisas Básicas del Modelo.

El modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Liderazgo directivo.

El liderazgo directivo debe generar valores de calidad dentro de la organización, debe orientar a la comunidad hacia la obtención de los resultados esperados, establecer objetivos de mejora y métodos para alcanzar los mismos, generar una cultura de colaboración y búsqueda de propósitos comunes, debe impulsar y estimular la participación de los empleados en las actividades de mejora. El liderazgo directivo debe ser un ejemplo para toda la organización.

2. Enfoque a los resultados.

La excelencia depende de la satisfacción de todos los grupos de interés relevantes para la organización, es importante conocer que logros se están alcanzando con relación a los objetivos institucionales planificados y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses económicos, o sociales en la organización. Los resultados globales son conocidos, analizados e informados a todos los miembros de la organización.

3. Mejora continua.

El enfoque hacia la mejora continua requiere la búsqueda permanente del personal y grupo de trabajo, por establecer mejores formas de trabajo que impacten los resultados. La mejora debe ser parte del trabajo diario de las áreas de la institución, buscando eliminar los problemas desde sus inicios e identificando oportunidades para hacerlo mejor. La mejora puede verse también de la siguiente manera: Reducción de errores y defectos, mejora de los atributos de los servicios, mejora de la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos.

4.3.4. Características de la Propuesta.

Los modelos de excelencia poseen características que los hacen especiales y auténticos, las mismas que marcaron las pautas para su diseño y desarrollo, como se pudo ver en el análisis y estudio de los modelos de excelencia relacionados en el marco teórico. El modelo

propuesto se caracteriza principalmente por poseer un enfoque de gestión integral basado en procesos, que favorecerá el funcionamiento de la gestión administrativa del SNIP en la MPCP. La propuesta posee características que la diferencia de otras propuestas de modelos de Gestión de Calidad. A continuación se describen.

a. Criterios del modelo.

En el análisis de los modelos de excelencia desarrollados en el marco teórico, se puede observar que los modelos son un marco de trabajo estructurado por criterios, que pueden ser usado por todo tipo de organizaciones en la evaluación de sus propios esfuerzos de mejora de la calidad, de igual manera se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. La propuesta es un marco de trabajo estructurado por criterios que representan la integración de todas las funciones y procesos dentro de la organización. Estos criterios fueron desarrollados tomando como base los criterios de los modelos de excelencia de calidad Deming, Malcolm Baldrige y EFQM y serán desarrollados a fondo más adelante. A continuación se relacionan los criterios de la propuesta:

- Gestión del liderazgo.
- Planeación estratégica.
- Personas.
- Clientes.
- Gestión por procesos.
- Alianzas y recursos.

- Impacto social.
- Resultados generales.

b. Funcionalidad.

Esta característica representa la capacidad que posee el Modelo de Gestión de Calidad para proporcionar funciones que satisfagan las necesidades especificadas e implícitas.

c. Fiabilidad

Representa la capacidad que posee el Modelo de Calidad propuesto para mantener un nivel especificado de rendimiento.

d. Eficiencia

Representa la capacidad que posee el Modelo de Gestión de Calidad, para ayudar a las organizaciones que lo empleen a alcanzar los objetivos propuestos, empleando las mejores herramientas.

e. Mantenibilidad

Representa la capacidad que posee el Modelo de Gestión de Calidad para ser modificado. Estas modificaciones pueden incluir correcciones, mejoras, adaptación del modelo debido a cambios en el entorno institucional, en las especificaciones funcionales o en los requisitos.

f. Aplicación

El modelo propuesto se puede aplicar en cualquier tipo de institución o empresa, ya sea de cualquier tamaño o de cualquier actividad económica. Otro punto importante es, que la aplicación se puede reducir a áreas o división de la organización.

g. Mejora continua

La propuesta se caracteriza por poseer en su estructura el proceso de mejoramiento continuo, el cual está basado en procesos. Los planes de mejoramiento continuo deben ser capaces de ratificar en qué etapa se encuentran las áreas de gestión, establecer el camino óptimo de desarrollo de cada área y que pasos debe seguir la organización para lograr los objetivos trazados.

4.3.5. Estructura del Modelo Propuesto.

El modelo plantea una serie de criterios relacionados, que conforman los componentes claves de una organización: Gestión de Liderazgo, Planeación Estratégica, Personas, Clientes, Gestión por Procesos, Alianza-Recursos, Impacto Social y Resultados Generales; estos componentes son considerados de vital importancia para lograr resultados de calidad. El Gráfico IV-01 ilustra los criterios que conforman el modelo.

Se establece una serie de criterios interrelacionados con un enfoque sistemático que sustenta la administración de la organización:

La satisfacción del cliente se logra a través de un liderazgo que dirija e impulse las políticas y estrategias y mediante los procesos claves que permita gestionar a los clientes, los procesos, las alianzas-recursos y el impacto social para efectuar el trabajo de la organización y así producir excelentes resultados globales. A continuación se menciona la relación existente entre los criterios:

- Gestión del liderazgo - Planeación estratégica

La interrelación de estos criterios es importante porque es con ellos que se pone en marcha el direccionamiento de la organización. El liderazgo debe formular, desplegar y revisar las políticas y estrategias y convertirlas en planes y acciones, tomando para su desarrollo las necesidades y expectativas presentes y futuras de todos aquellos con intereses en la organización. El liderazgo debe dirigir, comunicar, implementar y actualizar las políticas y estrategias, incorporando en ellas los principios de la calidad total. Con buena relación de estos dos criterios se gestionan sin inconvenientes áreas claves de la organización (Personal, Clientes, Gestión por Procesos, Alianzas y Recursos e Impacto social) para obtener excelentes resultados.

- Personal - Clientes - Gestión por Procesos - Alianzas y Recursos –Impacto Social.

Conforman los criterios de transformación y generación de valor de la organización, es en estos criterios donde se inicia la marcha de los planes estratégicos para lograr buenos resultados organizacionales.

Deben existir planes desarrollados por los líderes de la organización para lograr una mejora de gestión del recurso de personal, se debe tener conocimiento necesario de los clientes y mantener buenas relaciones con ellos, se deben identificar los procesos críticos, revisar y mejorarlos, generar planes para gestionar las alianzas y recursos y planes para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad. Estos criterios están relacionados entre sí y efectúan el trabajo de una organización, deben estar gestionados por un liderazgo enfocado en los planes y estrategias para lograr resultados que satisfagan al cliente.

- Resultados generales – (Gestión del liderazgo - Planeación estratégica – Personal – Clientes - Gestión por Procesos - Alianzas y Recursos - Impacto Social).

Indica los resultados de la organización, lo que ha conseguido y lo que está consiguiendo; esto producto del cumplimiento de las estrategias y la mejora continua de los procesos. Todas las acciones de una empresa apuntan hacia los resultados generales de la organización, es por esta razón que el criterio resultado está relacionado con cada uno de los 7 criterios restantes que conforman la estructura del modelo de gestión.

Gráfico N° IV-01: Estructura del Modelo Propuesto

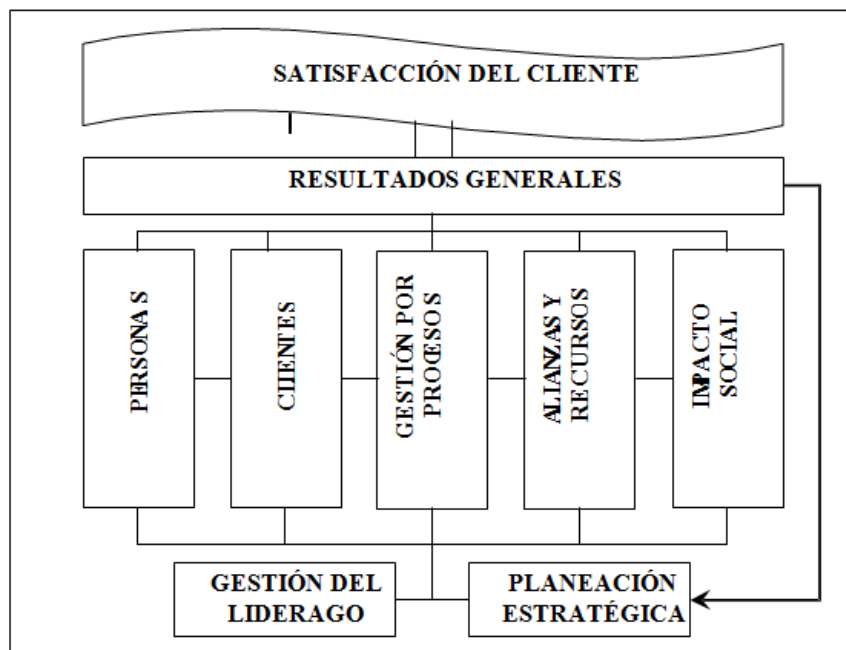


Fig. 13 Estructura del Modelo de Gestión de Calidad Propuesto.

Fuente: Propia

4.3.6. Criterios Básicos del Modelo de Gestión de Calidad Propuesto.

Como se estableció en las características de la propuesta, el modelo consta de ocho criterios: 1. Gestión del liderazgo, 2. Planeación Estratégica, 3. Personal, 4. Clientes, 5. Gestión por Procesos, 6. Alianzas y Recursos, 7. Impacto Social, 8. Resultados Generales, estos criterios conforman los componentes básicos de una empresa, cada uno de ellos se subdividen brindando la oportunidad de obtener información del funcionamiento de toda la organización y se les asignan una ponderación según el nivel de importancia dentro del modelo. La Tabla N° IV-01 muestra los criterios y subcriterios de la propuesta con sus correspondientes ponderaciones.

Los criterios fueron desarrollados tomando como base los criterios de los modelos de excelencia Deming, Malcolm Baldrige y EFQM, es importante destacar que dentro de los ocho criterios establecidos, el séptimo correspondiente al Impacto Social marca gran diferencia dentro de los tres modelos, puesto que solo el modelo EFQM le da mayor importancia dedicándole un criterio.

La propuesta trabaja con criterios que le son asignados ponderaciones, estas ponderaciones dentro de la estructura del modelo representan lo siguiente:

- Las ponderaciones indican la importancia que les da el modelo a cada uno de los criterios, y oscilan en una escala de 0 a 1000 puntos. Los 1000 puntos corresponden a la perfección en la gestión de todos los criterios.
- Para el proceso de autoevaluación, las ponderaciones son importantes, ya que por medio de ellas se puede cuantificar el nivel de eficiencia de la gestión de una organización.

Los puntos otorgados a los criterios de la propuesta, se establecieron tomando como base la importancia de los criterios y las ponderaciones que utiliza el modelo EFQM. La Tabla IV-02 muestra el orden de importancia que le da el modelo EFQM a los criterios que lo conforman.

**Tabla Nº IV-01: Criterios Básicos del Modelo de Gestión de Calidad
Propuesto**

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PONDERACIONES
1. Gestión del liderazgo	100
1.1 Organización del liderazgo (33.3 Puntos)	
1.2 Motivación, apoyo y reconocimiento del recurso humano (33.3 Puntos)	
1.3 Compromiso con la sociedad (33.3 Puntos)	
2. Planeación estratégica	80
2.1 Desarrollo de la estrategia (40 Puntos)	
2.2 <u>Despliegue</u> de la estrategia (40 Puntos)	
3. Personal	105
3.1 Administración del recurso humano (35 Puntos)	
3.2 Educación, capacitación y desarrollo del personal (35 Puntos)	
3.3 Calidad de vida (35 Puntos)	
4. Clientes	125
4.1 Conocimiento de los clientes y el mercado (62.5 Puntos)	
4.2 Relaciones con los clientes (62.5 Puntos)	
5. Gestión por procesos	140
5.1 Diseño, gestión de los procesos (70 Puntos)	
5.2 Mejora de los procesos (70 Puntos)	
6. Alianzas y Recursos	52.5
6.1 Gestión de las alianzas externas (13.125 Puntos)	
6.2 Gestión de los recursos financieros (13.125 Puntos)	
6.3 Gestión tecnológica (13.125 Puntos)	
6.4 Gestión de los recursos físicos e intelectual (13.125 Puntos)	
7. Impacto social	22.5
7.1 Imagen de la organización ante la sociedad (11.25 Puntos)	
7.2 Indicadores de desempeño (11.25 Puntos)	
8. Resultados Generales	375
8.1 Resultados enfocados al cliente (75 Puntos)	
8.2 Resultados enfocados al personal (75 Puntos)	
8.3 Resultados enfocados a la sociedad y proveedores (75 Puntos)	
8.4. Resultados enfocados a la organización y accionistas (150 Puntos)	
Total ponderaciones	1000

Tabla N° IV-02: Orden de Importancia de Criterios Modelo Propuesto

N°	CRITERIO	PONDERACIÓN	PONDERACIONES RESULTADOS	TOTAL PONDERACIONES
1	Clientes	125	75	200
2	Personas	105	75	180
3	Resultados	0	150	150
4	Proceso	140	0	140
5	Liderazgo	100	0	100
6	Alianzas y recursos	52.5	37.5	90
7	Políticas y estrategias	80	0	80
8	Impacto social	22.5	37.5	60
TOTAL				1000

El puntaje otorgado a un criterio se distribuye en partes iguales a cada uno de los subcriterios que lo conforman, indicando que dentro de un criterio específico todos los subcriterios tienen la misma importancia, pero en el proceso de puntuación, el valor de cada criterio se obtiene mediante el promedio de los valores de los subcriterios. A través del estudio de los modelos de excelencia, en especial los modelos Malcolm Baldrige y EFQM, se observó cómo estos establecen una ponderación alta al criterio resultado, confirmando que ambos están realmente enfocados hacia los resultados organizacionales, es necesario destacar que actualmente las organizaciones también trabajan en función de los resultados.

Por tal motivo la propuesta está enfocada a los resultados generales de la organización y le otorga una ponderación considerable de 375 puntos, de los cuales le corresponden 75 puntos a cada uno de los subcriterios 8.1-8.2-83 y 150 puntos al subcriterio 8.4. La Tabla IV-

03 presentada a continuación, muestra la puntuación del criterio resultados y cada uno de los subcriterios que lo conforman, de los modelos de excelencia Malcolm Baldrige, EFQM y la propuesta.

Tabla N° IV-03: Comparación del Criterio Resultado.

Modelo	Resultados Generales	Subcriterios	Puntaje otorgado
Modelo de Malcolm Baldrige	Resultados Empresariales (450 puntos)	1. Resultados de satisfacción del cliente.	125
		2. Resultados financieros y de mercado.	125
		3. Resultados del recurso humano	50
		4. Resultados de proveedores y empresas Asociadas	25
		5. Resultados específicos de la empresa	125
Modelo de EFQM	Resultados (500 puntos)	1. Resultados relativos a las personas	90
		2. Resultados relativos a los clientes	200
		3. Resultados relativos a la sociedad	60
		4. Resultados globales	150
Modelo de la Propuesta	Resultados generales (375 puntos)	1. Resultados enfocados al cliente	75
		2. Resultados enfocados al personal	75
		3. Resultados enfocados a la sociedad y proveedores	75
		4. Resultados enfocados a la organización y accionistas	150

A continuación se describen los criterios y subcriterios del modelo propuesto:

1. Gestión del Liderazgo (100 puntos)

Este primer criterio examina el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo, especialmente en la creación y seguimiento de la misión, visión, principios y valores, así como la relación del recurso humano y la sociedad, para estimular y apoyar una cultura de calidad.

1.1 Organización del liderazgo (33.3 puntos)

El objetivo de este subcriterio es examinar cómo los directivos organizan y ejercen su liderazgo. Se valora el papel de ellos en la creación, revisión y seguimiento de la misión, visión, políticas, principios y valores dentro de la organización, su compromiso con la calidad total, así como también su compromiso a la hora de brindar los recursos necesarios.

- Los líderes definen, difunden y mantienen la misión, visión, políticas, principios y valores dentro de la organización.
- Se involucran activamente en la planeación de la gestión de la calidad, y especialmente en los planes de mejoramiento.
- Como se definen los principios éticos y valores claves para la organización.
- Brindan los recursos necesarios.

1.2 Motivación, apoyo y reconocimiento del recurso humano (33.3 puntos).

El objetivo de este subcriterio es examinar el comportamiento de los líderes a la hora de motivar, apoyar y reconocer el recurso humano. Los líderes deben reconocer los esfuerzos y logros del personal para afianzar su liderazgo.

- Se mantiene una comunicación directa con el recurso humano.
- Comunica al personal el rumbo estratégico, planes de calidad, planes de mejoramiento continuo.
- Animar y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.
- Reconocer de un modo adecuado y oportuno a individuos y equipos de cualquier nivel dentro de la organización.
- Brindar apoyo en las actividades de formación, capacitación y apoyo del personal.

1.3 Compromiso con la sociedad (33.3 puntos)

Con este subcriterio se busca examinar el compromiso que tienen los líderes con la sociedad. Se contempla cómo los líderes contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad, así como también la promoción y apoyo de la gestión de la calidad fuera de la organización.

- Establecen y participan en relaciones de asociación profesionales, conferencia, seminarios y grupo de interés.
- Promocionan y apoyan la gestión de calidad fuera de la organización.
- Adquieren la opinión y nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.
- Los líderes expresan compromiso y mantienen un alto grado de responsabilidad con el medio ambiente y la manera de cómo están contemplados en sus planes estratégicos.

- Existen políticas, recursos que se utilicen para controlar o eliminar el impacto generado por sus procesos y actividades.

2. Planeación Estratégica (80 puntos)

El presente criterio examina como la organización define, despliega y revisa las políticas y sus planes estratégicos, para luego convertirlos en planes y acción.

2.1 Desarrollo de la estrategia (40 puntos)

La finalidad de este subcriterio, es examinar como la organización desarrolla sus estrategias y planes organizacionales, con el propósito de lograr mejoras en los resultados globales y por ende lograr ventajas competitivas.

- Como utiliza la organización la información que tiene del personal, clientes, mercados, proveedores, competencias, accionistas, tecnología, capital físico e intelectual, sociedad y otras áreas de interés para la empresa.
- Como la organización desarrolla sus valores, misión visión, políticas y estrategias.
- Hay lineamientos estratégicos definidos por la organización para orientar los esfuerzos y acciones hacia el futuro, se identifican ventajas competitivas presentes y futuras.
- Muestra los principios de calidad en sus políticas y estrategias.

2.2 Despliegue de la estrategia (40 puntos)

El objetivo del presente subcriterio es examinar cómo se hace efectivo el despliegue de las estrategias dentro de la organización, así como también la revisión y mejora de las mismas.

- Se comunican las políticas y los planes estratégicos a todos los niveles de la organización.
- En la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.
- Reacción del recurso humano con respecto a los planes estratégicos.
- Se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de las políticas, objetivo, directriz y metas generales.
- Se revisa y se mejora periódicamente la planificación estratégica.

3. Personal (105 puntos)

Este criterio examina como la organización planifica, desarrolla, y en general administra el recurso humano, con que alcance se involucran a las personas para que hagan parte del mejoramiento continuo de la empresa.

3.1 Administración del recurso humano (35 puntos)

Se examina como la organización administra el recurso humano, desde la planificación, mejora, reconocimiento del desempeño del personal, delegar responsabilidades, hasta la identificación de las

diferentes necesidades de comunicación. Las políticas del recurso humano, deben estar alineadas con las políticas y estrategias generales de la organización.

- Se alinea la planificación del recurso humano, remuneración, traslados, despidos y otros temas relativos al personal con las políticas y estrategias.
- Utilización de herramientas para mejorar la forma de trabajar.
- Se fomenta y apoya la participación, innovación y creatividad del personal en los equipos de mejora.
- Evalúa, reconoce, comunica el buen desempeño del personal, ya sea de manera individual o grupal por el logro de los objetivos y los planes trazados por la organización.
- Se delega responsabilidades al personal para realizar acciones y evaluar su efectividad.
- Se identifican las necesidades de comunicación.
- Existe un dialogo en todos los niveles con el personal.

3.2 Educación, capacitación, y desarrollo del personal (35 puntos)

El objetivo de este subcriterio es examinar cómo se satisfacen necesidades de educación, capacitación y requerimientos para el buen desarrollo del personal de la organización, con el propósito de contribuir a lograr los resultados empresariales.

- Existen programas de capacitación dentro de la organización.
- Evalúan y ayudan al personal a mejorar su rendimiento.

- Hay planes de seguimiento de las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- Se promueve la utilización de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes dentro del trabajo.
- Hay procedimientos bien definidos del proceso de selección, que permita el ingreso a la empresa de personal bien capacitado.

3.3 Calidad de vida (35 puntos)

Este subcriterio examina como la organización cuida a sus empleados, brindándoles un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como también todos los servicios, instalaciones o actividades que la empresa pone a disposición ellos. Del mismo modo se evalúa los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.

- Desarrollan análisis de satisfacción del personal.
- Se establecen niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).
- Se mantiene excelente ambiente laboral.
- Se fomenta la concienciación y se involucran en temas de salud, seguridad y medio ambiente.
- Desarrollan programas sociales y culturales donde participe el personal.
- Proporcionan instalaciones y servicios (transporte, flexibilidad de horarios, etc.).

4. Clientes (125 puntos)

Este criterio examina la relación que tiene la organización con los clientes y el mercado, la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacerlos.

4.1 Conocimiento de los clientes y el mercado (62.5 puntos)

El objetivo del presente subcriterio es examinar el conocimiento que tiene la organización de los clientes y el mercado, contempla el modo en que la organización determina las necesidades actuales y futuras de sus clientes y como desarrolla estrategias para anticiparse a esas necesidades.

- Se identifican los diferentes tipos de clientes que posee la organización.
- Se identifican los diferentes mercados.
- Se determinan las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- Se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Se evalúa la confiabilidad y efectividad de las metodologías con que se obtiene información de los clientes y el mercado.
- Como se mejoran estas metodologías.
- Se mide la satisfacción de los clientes.

4.2 Relaciones con los clientes (62.5 puntos)

El propósito de este criterio es examinar como la organización gestiona sus relaciones con los clientes, con el fin de conocer en forma directa y más rápida sus necesidades y expectativa. Esta relación debe ser de cooperación mutua.

- Se gestiona la relación con los clientes, de modo que se involucren con la organización y participen activamente en el diseño de los productos o servicios que se ofrecen.
- Existen canales de comunicación abiertos al cliente.
- La organización posee procesos para facilitar el acceso de los clientes a la empresa, así como acciones que se desarrollan para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los distintos grupos de clientes.
- Procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento de la satisfacción de los clientes.
- Se da respuesta a los requerimientos detectados en los diferentes procesos de recolección de información de los clientes.
- Se desarrolla conjuntamente con los clientes planes de mejora del servicio.

5. Gestión por Procesos (140 puntos)

En este criterio se examinan los aspectos más importantes de la gestión por procesos, el grado en que la organización ha desarrollado un pensamiento de procesos para alcanzar los objetivos y las estrategias planteadas. Incluyendo el diseño orientado hacia los clientes, diseño,

desarrollo, producción y mantenimiento de los productos y/o servicios, y la mejora de los procesos; con el propósito de lograr resultados satisfactorios para la organización.

5.1 Diseño y gestión de los procesos (70 puntos)

El objetivo de este criterio es examinar como la organización diseña, gestiona y revisa los procesos, de tal manera que aseguren los requisitos de calidad de los productos y/o servicios de la organización. Del mismo modo esta gestión y diseño de los procesos deben estar alineados con las políticas y estrategias generales de la organización.

- Se investigan las necesidades del cliente, tendencias del mercado y empresas de la competencia.
- Se definen los procesos claves.
- Se lleva a cabo la identificación, descripción y documentación de los procesos claves.
- Se evalúa el impacto de los procesos claves en la organización.
- Se establecen y supervisan los estándares operativos.
- Se aplican sistemas normalizados para la gestión de procesos como, por ejemplo, sistemas de calidad ISO9000, sistemas medioambientales o sistemas de higiene y seguridad.
- Identifican y acuerdan objetivos ambiciosos para apoyar las políticas y estrategias.
- Se garantiza la entrega regular de los productos y servicios y desarrolla relaciones de cooperación con los proveedores.

- Se gestiona el desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir y anticiparse a los requerimientos del cliente.

5.2 Gestión y mejora de los procesos (70 puntos)

El propósito de este subcriterio es examinar como la organización gestiona y mejora los procesos, esto implica un constante esfuerzo de todos los integrantes de la organización para la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. El proceso de mejoramiento inicia desde la identificación de las necesidades de mejora, los métodos, hasta el seguimiento de las mismas.

- Se identifican áreas de mejora relacionadas con las necesidades del cliente.
- Se identifican métodos de mejora continua y se establecen prioridades.
- Se mejoran de forma continua los productos y servicios existentes en línea con los requerimientos y necesidades implícitas de los clientes.
- Se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.
- Se establecen indicadores sobre los resultados de los procesos y se fijan objetivos de mejora.
- Se emplea información procedente de empleados, clientes, proveedores, los interesados en la empresa, la competencia, la sociedad y datos procedentes de análisis de benchmarking para definir estándares operativos, prioridades y objetivos de mejora.

- Se gestiona y apoya la implementación de los cambios a través de control del proyecto, verificación, formación y revisión.

6. Alianzas y Recursos (52.5 puntos)

Este criterio examina las relaciones de asociación que debe tener y mantener la organización, dichas relaciones deben ser utilizadas como medio para apoyar los planes estratégicos. Se evalúan las alianzas externas que se tienen con los proveedores, clientes y las organizaciones externas. De igual manera se examina la forma de cómo la organización gestiona los recursos financieros, tecnológicos, físicos e intelectuales.

6.1 Gestión de las alianzas externas (13.125 puntos)

El objetivo que persigue este subcriterio es examinar como la organización gestiona las alianzas externas, con el propósito de lograr buenos resultados empresariales. Estas alianzas deben apoyar los planes estratégicos generales desarrollados por la organización.

- Se gestionan las alianzas existentes para apoyar los planes estratégicos.
- Se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.
- Se mejoran continuamente las alianzas existentes.

6.2 Gestión de los recursos financieros y de información (13.125 puntos)

El propósito de este subcriterio es examinar como la organización gestiona los recursos financieros y de información en soporte de sus políticas y estrategias.

- Se financia eficientemente el negocio y controla sus principales parámetros financieros a corto y largo plazo.
- Distribuye y utiliza los recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes de la organización.
- Se evalúan las decisiones de inversión.
- Se gestionan los recursos.
- Se examina que los empleados dispongan de la información adecuada para realizar sus labores y por ende incrementar el aprendizaje organizacional.
- Se asegura el acceso apropiado a la información de procesos, clientes, proveedores, empleados y otro tipo de información cuando se requiera.

6.3 Gestión tecnológica (13.125 puntos)

Este subcriterio examina como la organización gestiona la tecnología. Desde el establecimiento de políticas de tecnología que respondan a los planes estratégicos, hasta el seguimiento del desarrollo tecnológico.

- Se establece una política de tecnología que responda a los planes estratégicos.
- Se utiliza correctamente la tecnología existente.

- Se aplica eficientemente la tecnología para: administrar las operaciones del negocio, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y las actividades de mejora, establecer relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y la sociedad.
- Se implanta tecnología para lograr ventajas comerciales y competitivas.
- Se da seguimiento al desarrollo tecnológico y se utilizan las inversiones pertinentes.
- Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información tecnológica.

6.4 Gestión de los recursos físicos, materiales e intelectuales (13.125 puntos)

El objetivo del presente subcriterio es examinar como la organización gestiona los recursos físicos, materiales e intelectuales. Se debe analizar cómo se gestionan los edificios, locales, terrenos y otras propiedades, así como también la gestión de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones.

- Se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.
- La organización gestiona los materiales y evalúa el funcionamiento de los suministros.
- Se optimiza la utilización y el impacto ambiental que producen las materias primas.
- Se mejora la cadena de suministros.
- Se optimizan los inventarios y rotación de material.

- Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios.
- Se protege y explota la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones.

7. Impacto Social (22.5 puntos)

Este criterio examina la imagen de la organización ante la sociedad, como desarrolla procedimientos que le permita gestionar los impactos de sus productos y/o actividades para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Analiza y valora los resultados de la organización en el mejoramiento continuo de su entorno ambiental, social y económico y la promoción de una cultura de calidad en el entorno comunitario.

7.1 Imagen de la organización ante la sociedad (11.25 puntos)

El objetivo de este subcriterio es examinar la imagen de la organización ante la sociedad. Es importante que la organización se involucre en la comunidad y desarrolle mecanismos encaminados a reducir molestias y daños provocados por sus actividades.

- Participa activamente con la comunidad en obras benéficas, centros de formación, grupos voluntarios, relaciones con autoridades relevantes, incidencias en la economía local y/o nacional, para contribuir a un mayor bienestar social.
- Qué medidas se adoptan para la reducción y prevención de ruidos, contaminación y emisiones tóxicas, residuos

contaminantes, olores, etc.

- Qué medidas se adoptan para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.
- Qué medidas utiliza la organización para entender, predecir y mejorar las relaciones con las autoridades en asuntos tales como: certificación, limpieza, importación/exportación, planificación, emisión de productos y otros asuntos.
- Se recopila y analiza información sobre la imagen de la organización ante la sociedad.

7.2 Promoción de la cultura de calidad (11.25 puntos)

El propósito del presente subcriterio es examinar como la organización gestiona la promoción de la cultura de calidad. Como se divulga y comparte los valores y estrategias hacia la calidad con los diferentes miembros de la sociedad y como se transfieren conocimientos y experiencias en materia de calidad.

- Como la organización divulga y comparte los valores y estrategias hacia calidad con los diferentes miembros de la comunidad.
- Como se transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de la organización, clientes, proveedores y como se difunden entre ellos los principios y valores de calidad.
- Como se evalúan y mejoran las acciones emprendidas y los resultados obtenidos como producto de las acciones desarrolladas.

8. Resultados Generales (375 puntos)

El presente criterio examina los resultados de la organización y su evolución en varias áreas que son importantes para el negocio, tal es el caso de los resultados enfocados al cliente, al personal, a la organización-accionistas, sociedad y proveedores. Los resultados generales son importantes ya que deben mostrar el rendimiento de la organización.

8.1 Resultados enfocados al cliente (75 puntos)

El objetivo del presente subcriterio es examinar que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados al cliente. Se debe mostrar el rendimiento de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores y mediciones relativos a la satisfacción de los clientes, frente a los diferentes productos y/o servicios.
- Se presentan los resultados del desempeño de los mecanismos que son utilizados para conocer los clientes y mercados.
- Se presentan resultados de indicadores que correspondan a la insatisfacción de los clientes como es el caso de: quejas, devoluciones, garantías, inconvenientes presentados y otros de importancia para la organización.
- Se presentan resultados de los efectos cuantitativos y cualitativos de las acciones de mejora.

8.2 Resultados enfocados al personal (75 puntos)

El propósito de este subcriterio es examinar que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados al personal. Se debe mostrar el rendimiento de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas del recurso humano.

- Se presentan los resultados actuales y las tendencias de los indicadores claves tales como evaluaciones de satisfacción de empleados, ausentismo, reconocimiento, recompensas, sugerencias de los empleados, etc.
- Se presentan tendencias de los indicadores relacionados con los procedimientos de capacitación y desarrollo.
- Se presentan los resultados correspondientes al bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, calidad de vida laboral, social y familiar.
- Se presentan las tendencias de los indicadores relacionados con el ausentismo, pérdida de días por huelgas, rotación y otros.
- Se presentan los resultados logrados en la identificación del capital intelectual de la organización.
- Si existe sindicato u otra forma de asociación, se presentan los resultados de las acciones y medios de concentración diseñados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.

8.3 Resultados enfocados a la sociedad y proveedores (75 puntos)

El presente subcriterio busca examinar que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados a la sociedad y los proveedores. Se debe mostrar los resultados y tendencias correspondientes a la sociedad y los proveedores.

- Se presentan los resultados y tendencias correspondientes a los indicadores de desempeño de sus sistemas y programas para el desarrollo de la sociedad.
- Se presentan los resultados correspondientes al manejo de las relaciones con los proveedores o empresas asociadas, bien puede ser por indicadores de niveles de calidad, reducción de inventarios, productividad, tiempo de respuesta, disminución de desperdicios, ahorros en costos, flexibilidad, etc.

8.4 Resultados enfocados a la organización y accionistas (150 puntos)

El objetivo del presente subcriterio busca examinar que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados a la organización y accionistas. Se debe mostrar los resultados y tendencias correspondientes a la organización, tal es el caso de calidad de los productos y/o servicios, rentabilidad, crecimiento, productividad, logros estratégicos y otros.

- Se presentan resultados claves de la organización, tal es el caso de:
 - calidad de los productos y/o servicios
 - rentabilidad
 - efectividad y eficiencia de los procesos
 - crecimiento
 - productividad
 - ciclos y frecuencia de introducción de nuevos productos
 - Logro de estrategias
- Se presentan resultados financieros.
- Se presentan los resultados relacionados con los indicadores elementos cuantitativos y cualitativos que permitan a la organización mejorar su posición competitiva, aumentar la capacidad de respuesta de la organización y asegurar su permanencia, crecimiento y solidez.

4.3.7. Operativa del Modelo Propuesto.

Para hacer viable el modelo propuesto, se presenta una metodología sencilla y de fácil aplicación compuesta por etapas, estas etapas abarcan la operativa de la propuesta, desde el compromiso de la Alta Gerencia hasta el seguimiento de la mejora.

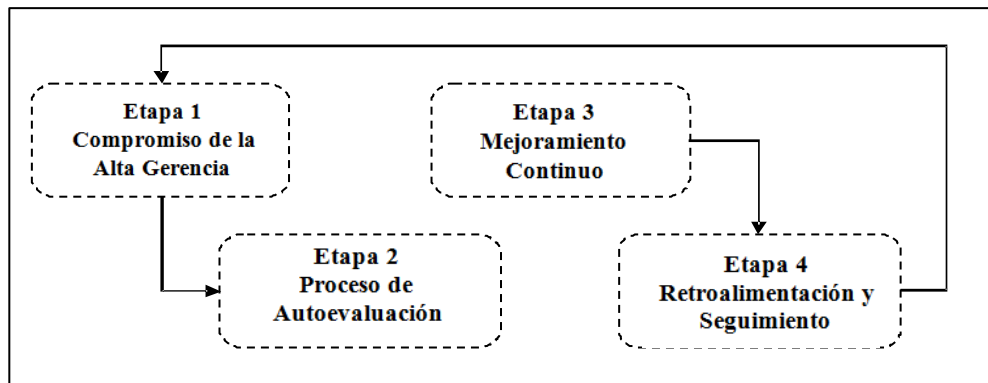
a. Etapas del modelo

A continuación se describen las etapas del modelo propuesto:

Etapa 1: Compromiso de la Alta Gerencia

- Etapa 2: Proceso de autoevaluación
- Etapa 3: Mejoramiento continuo
- Etapa 4: Retroalimentación y seguimiento

Gráfico N° IV-02: Las Etapas del Modelo Propuesto



a.1. Etapa 1: Compromiso de la Alta Gerencia.

Todas las etapas del modelo propuesto son importantes, pero hay que tener en cuenta que, el compromiso de la Alta Gerencia correspondiente a la primera etapa es de vital importancia. Si el líder y/o los directivos no se comprometen con el uso y la comprensión del modelo, no tiene sentido continuar con las siguientes etapas. Para cumplir esta etapa se deben seguir los siguientes pasos:

- Lograr que el responsable de la organización o área de la misma, se comprometa con el uso del modelo. Este primer paso es el punto de partida del modelo.
- Desarrollar compromisos de la dirección mediante la comprensión del modelo.

- Aceptar que el modelo es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión administrativa.
- El líder y/o los directivos deben estar informados en el uso del modelo.

Tabla N° IV-04: Muestra el Resumen de la Primera Etapa del Modelo

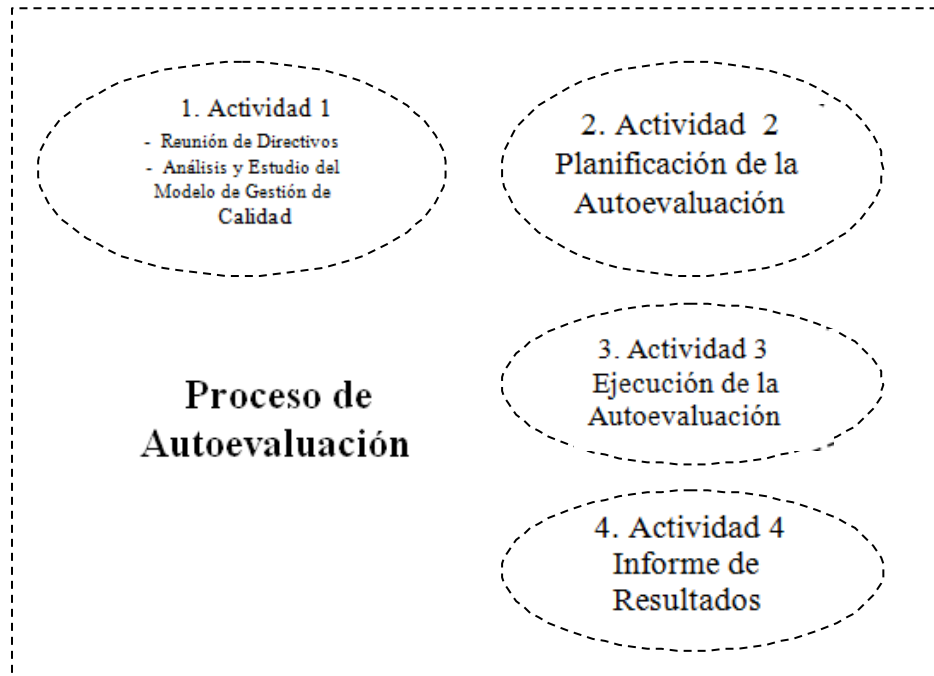
ETAPA 1: Compromiso de la Alta Gerencia	
<p>Objetivo:</p> <p>Conseguir que los directivos de la organización o áreas de la organización se comprometan con el uso del modelo de gestión.</p>	
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión para establecer compromisos • Charlas para estudiar la propuesta. • Entrevistas para suministrar información. • Entrega de información del modelo 	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de directivos comprometidos. • Número de directivos con información permanente. • Documento expresado compromiso con el modelo.
<p>Producto de la etapa: Compromiso de los directivos con el uso del Modelo de Gestión de Calidad.</p>	

a.2. Etapa 2: Proceso de Autoevaluación.

El proceso de autoevaluación, correspondiente a la segunda etapa del modelo, es un proceso sistemático que permite obtener información necesaria de la organización, mediante la aplicación de los instrumentos de autoevaluación, la información obtenida permite

diagnosticar la situación de la institución y evaluarse regularmente para conocer el estado en el que se encuentra, de igual manera este proceso sirve como punto de partida para la elaboración de los planes de mejora y de la planificación empresarial.

Gráfico N° IV-03: Las Actividades del Proceso de Evaluación



A continuación se describen las actividades necesarias para el establecimiento y puesta en marcha del proceso de autoevaluación.

1. Actividad 1: Reunión de directivos–Análisis y Estudio del Modelo de Gestión de Calidad.

Una vez que los directivos manifiesten el compromiso con el Modelo de Gestión de Calidad, se inician las reuniones pertinentes para organizar y definir los planes de la autoevaluación. Se realiza un análisis y estudio del modelo de gestión, esto no es más que capacitarse y capacitar a las personas que estarán involucradas en el proceso. En esta actividad se debe:

- Sensibilizar a los implicados en el proceso.
- Adquirir conocimiento del modelo.

2. Actividad 2: Planificación de la Autoevaluación.

- La planificación de la autoevaluación se inicia escogiendo la manera en la que se debe recoger la información de cada uno de las áreas que se quiere revisar en la empresa. Se debe diseñar un formulario de autoevaluación que se pretende utilizar para recoger la información requerida para la autoevaluación.
- Identificar las áreas donde se va a realizar la autoevaluación.
- Definir los equipos de trabajo para desarrollar el proceso de autoevaluación.

3. Actividad 3: Ejecución de la Autoevaluación.

Teniendo bien definida la forma de recoger la información de cada uno de los criterios de evaluación, identificadas las áreas donde se va a realizar la autoevaluación y definiendo los equipos de trabajo, no se tiene impedimento para dar inicio a la ejecución de la autoevaluación. Esta actividad se realiza en dos partes:

3.1. Se analiza en detalle cada uno de los ocho criterios y subcriterios que presenta la propuesta.

3.2. Realización del proceso de puntuación: Este proceso permite a las organizaciones conocer la situación real en la que se encuentran, analizarla gestión de los resultados de la organización de forma cuantitativa y les brinda la oportunidad de conocer los puntos fuertes y las áreas donde deben mejorar. Para puntuar se puede utilizar una matriz de puntuación, con el objetivo de asignar un valor determinado a cada subcriterio de los ocho criterios que conforman el modelo.

Escala de puntos del proceso de autoevaluación:

- Organizaciones con resultados de la autoevaluación inferiores a 400 puntos. Las organizaciones que se encuentren en este rango, necesitan organizar mejor su trabajo, para lograr una mejora en su gestión.
- Organizaciones con resultados de la autoevaluación entre 400 a 600. Las organizaciones que se encuentren en este rango están bien en su gestión, pero tienen que seguir trabajando para lograr la excelencia.
- Organizaciones con resultados de la autoevaluación mayores de 600 puntos. Las organizaciones que se encuentran en este rango se consideran excelentes en su gestión.

4. Actividad 4: Informe de Resultados.

En esta actividad se obtienen los resultados arrojados por la autoevaluación, estos resultados se deben consolidar para redactar un informe final a los directivos y/o líderes de la organización, el cual va a permitir desarrollar los respectivos planes de mejoramiento continuo, debido que el documento debe presentar los puntos fuertes y las áreas de mejora. El informe debe ser:

- Presentado en el momento adecuado
- Redactado de forma clara y sencilla
- Fácil de comprender

Tabla N° IV-05: Muestra el Resumen de la Segunda Etapa del Modelo

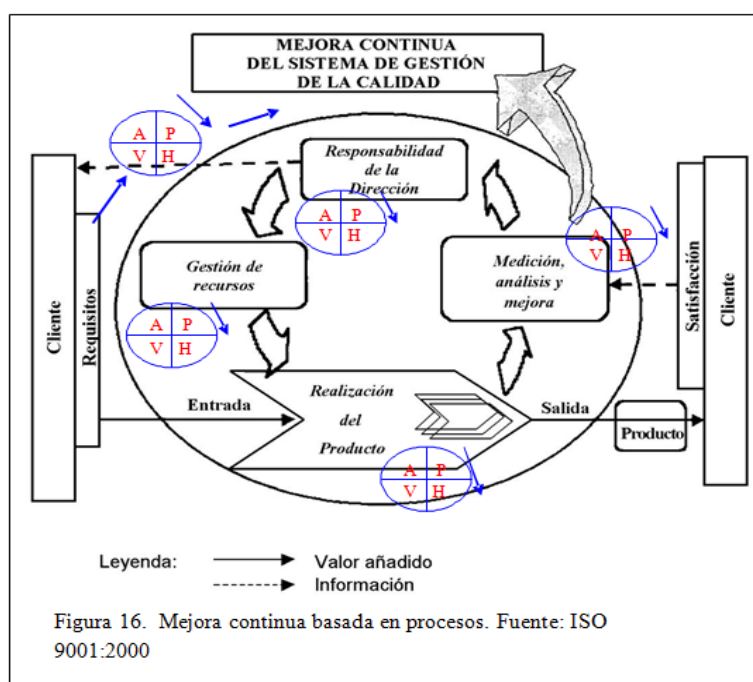
ETAPA2: Proceso de autoevaluación	
<p>Objetivo: Realizar el proceso de autoevaluación como herramienta sistemática para mostrar el rendimiento de la organización tal como se desprende de los resultados, los cuales servirán para definir planes estratégicos.</p>	
Actividades	Indicadores
1. Reunión de directivos –Análisis y Estudio del Modelo de Gestión de Calidad.	Número de reuniones de sensibilización. Número de directivos capacitados. Número de personal capacitado. Documento final acerca del estudio del Modelo.
2. Planificación de la Autoevaluación	Fichas técnicas para la recolección de Información. Número de áreas donde se realizará la autoevaluación. Identificación de los equipos de trabajo. Documento sobre la planificación del proceso de autoevaluación.
3. Ejecución de la Autoevaluación	Tiempo utilizado en el análisis de la Organización. Informe acerca del análisis de la organización. Tiempo utilizado en el proceso de puntuación. Informe resumen de puntuación.

4. Informe de resultados	<p>Tiempo utilizado para realizar el informe.</p> <p>Número de personas requeridas para realizar el informe.</p> <p>Documento final de resultados sobre la situación actual.</p>
<p>Producto de la etapa: Autoevaluación culminada, claro conocimiento de la real situación de la organización</p>	

a.3. Etapa 3: Mejoramiento Continuo.

Tal como se relacionó anteriormente, la propuesta se caracteriza por poseer dentro de sus componentes el proceso de mejoramiento continuo. El modelo busca que la mejora continua sea integrada en toda la organización y basada en la gestión por procesos como lo muestra el Gráfico N° IV-04. El objetivo de esta etapa es que el dueño el proceso pueda identificar las brechas entre lo que el proceso entrega y lo que se quiere para la satisfacción de los clientes.

Gráfico N° IV-04: Mejoramiento Continuo



Se implican los siguientes subetapas en esta etapa:

1. Elaboración de proyectos

En este paso, se formula la siguiente pregunta ¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?, y se quiere especificar el diseño de un nuevo funcionamiento, un plan para implementar la propuesta de mejora y como obtener la conformidad de los involucrados.

2. Implementación del cambio

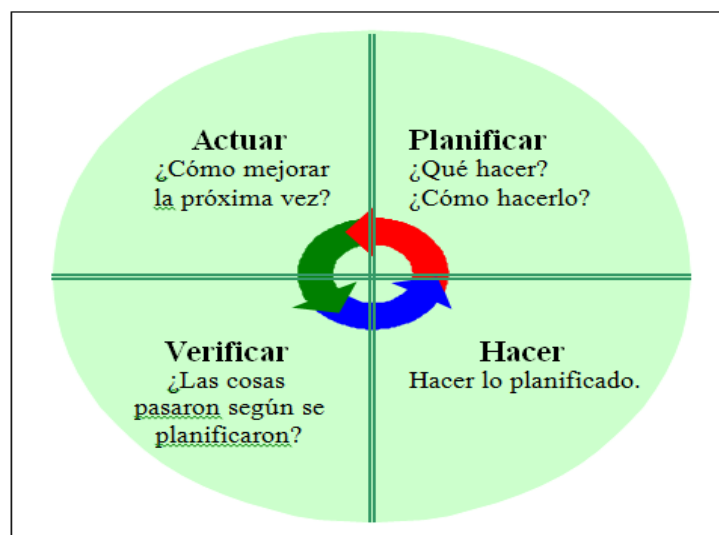
Este paso hace referencia a ¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?, y especifica un proyecto piloto, la observación, control y evaluación del proyecto piloto y la implantación definitiva que se obtienen de los resultados obtenidos.

3. Monitoreo de resultados

Es aquí donde se analiza si el proceso funciona de acuerdo con los patrones fijados, se requiere especificar la identificación de desviaciones y sus causas, acciones correctivas y acciones preventivas.

Con estas tres subetapas se busca plantear, implantar y monitorear cambios de manera permanente para la mejora continua.

Gráfico N° IV-05: El Ciclo de Gestión Planificar, Hacer, Verificar y Actuar



Planificar: Se establecen los objetivos de calidad y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Se implementan los procesos, se hacen asignaciones de recursos, aplicación, formación, y adecuada documentación.

Verificar: Se realiza el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Se comprueba si:

- Se está aplicando como se planificó.
- Su sistema de calidad es efectivo.
- Está ajustándose a los objetivos de calidad.
- Los objetivos de calidad están de acuerdo con las expectativas y necesidades de los clientes.

Actuar: Se actúa para mejorar el sistema según las necesidades, tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Tabla N° IV-06: Muestra el Resumen de la Tercera Etapa del Modelo

ETAPA 3: Mejoramiento Continuo		
Objetivo: Diseñar, implementar y monitorear planes de mejoramiento continuo en la organización como mecanismos de gestión para lograr la satisfacción de los clientes.		
Subetapas	Actividades	Indicadores
1.Elaboración de proyectos	Análisis de los procesos a mejorar Definir líderes de los equipos de mejora. Priorizar los proyectos.	Informe de resultados del análisis del proceso a mejorar. Nombramiento del líder del equipo de trabajo.

	<p>Análisis económico de los proyectos.</p> <p>Definir el equipo de mejora.</p> <p>Diseño de la mejora.</p> <p>Plan para implementar la mejora.</p>	<p>Nombramiento del equipo de trabajo.</p> <p>Documento plan de Mejora.</p> <p>Informe del plan de implementación de la mejora.</p>
2. Implementación del cambio.	<p>Elaborar un proyecto Piloto.</p> <p>Observación, control y evaluación del proyecto piloto.</p> <p>Implementación del plan de mejora.</p>	<p>Documento del proyecto piloto</p> <p>Sistemas de control y evaluación</p> <p>Seguimiento al plan de mejora establecido</p>
3. Monitoreo de resultados	<p>Se especifica la identificación de desviaciones y sus Causas.</p> <p>Acciones correctivas.</p> <p>Acciones preventivas.</p>	<p>Diagramas para identificar desviaciones y causas.</p> <p>Informe acciones correctivas.</p> <p>Informe acciones preventivas.</p>
Producto de la etapa: Planes de mejoramiento continuos en marcha.		

a.4. Etapa 4: Retroalimentación y Seguimiento.

Es importante una vez se culmine con el proceso de mejoramiento continuo, y en particular con la coordinación de los planes e implementación de las acciones de mejora, exista una rica retroalimentación a lo largo de toda la organización y por último realizar un seguimiento periódico en donde se establezca un sistema para

supervisar los resultados del cambio o los cambios implantados en el transcurso del tiempo, estandarizar los nuevos procedimientos y determinar si las contramedidas pueden aplicarse con igual éxito en otras áreas de la organización.

Hasta este punto se puede decir que el proceso ha culminado hasta la próxima autoevaluación. Hay que poner en práctica los siguientes puntos:

- Realizar seguimiento periódico de los planes de mejoramiento continuo.
- Táctico: Proyectos de mejora.
- Estratégico: Nueva autoevaluación.
- Periódicamente deben realizarse nuevas autoevaluaciones con el fin de comprobar el progreso global.

Tabla N° IV-07: Muestra el Resumen de la Cuarta Etapa del Modelo

ETAPA 4: Retroalimentación y Seguimiento	
Objetivo: Poner en marcha el proceso de retroalimentación y seguimiento como puntos clave para revisar los resultados de todas las etapas del modelo y verificar los resultados de los cambios implantados.	
Actividades	Indicadores
1. Establecer sistemas para supervisar los resultados del cambio implantado	Sistema para supervisar cambios. Sistema de retroalimentación.
2. Estandarizar nuevos procedimientos	Documento de estandarización de nuevo procedimientos.
3. Coordinar seguimiento táctico	Informe de nuevos proyectos de Mejora.
4. Coordinar seguimiento estratégico	Informe de requerimiento para nueva autoevaluación.
Producto de la etapa: Proceso de retroalimentación y seguimiento aplicados.	

4.3.8. Comentarios.

El modelo desarrollado a lo largo de este capítulo es el resultado de una adaptación de los Modelos de Excelencia revisados en el marco teórico, cuenta con los elementos que debe tener un Modelo de Gestión de Calidad. Es importante destacar que integra todas las áreas de importancia que conforman una organización y que permite gestionarla por procesos, convirtiéndose entonces en una importante herramienta de gestión que permite ayudar a las empresas e instituciones públicas a mejorar su gestión administrativa y a liderar con filosofía de calidad.

La propuesta está estructurada de tal manera que abarca ocho criterios importantes dentro de una organización: Gestión del Liderazgo, Planeación Estratégica, Personas, Clientes, Gestión por procesos, Alianzas y Recursos, Impacto Social y Resultados Generales; brindando la oportunidad de realizar la autoevaluación que arroje resultados reales, muestre los puntos fuertes y las áreas de mejora y permita diseñar planes estratégicos que conduzcan al éxito organizacional.

Los Modelos de Excelencia Deming, Malcolm Baldrige y EFQM fueron tomados como base para el diseño y desarrollo de la propuesta por los grandes beneficios que ofrecen, dentro de los cuales es importante destacar que son una eficiente herramienta de gestión que impulsan la excelencia, sus completas estructuras no deja de lado ningún aspecto de interés para la organización, la gran inclinación por la gestión de los procesos, el marcado interés de trabajo para la mejora continua en la organización, incorporan todos los principios de la calidad total, están encaminados hacia una cultura de calidad.

La gestión por procesos es base fundamental en la propuesta, porque es inherente a los modelos de excelencia, este enfoque busca la satisfacción de los clientes y por ende la excelencia empresarial mediante una metodología de trabajo por procesos, orienta la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación al control burocrático interno de los departamentos.

La Influencia que ejerce la gestión por procesos sobre el modelo propuesto, radica en que los procesos son globales y abarcan de principio a fin en la cadena de valor todas las actividades de la empresa. Los procesos son gestionados y asignados de manera sistemática, generando productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos, y por ende son de vital importancia para el modelo, haciéndolo más eficiente y eficaz.

Es importante comentar que se orientó el diseño hacia una propuesta sencilla y de fácil comprensión de los principios generales de la Gestión de la Calidad. Es una herramienta de gestión sencilla de entender, comprender, aplicar y de gran ayuda para los directivos que quieren mejorar su gestión, esta puede ser utilizada por cualquier tipo de organización gracias a su estructura.

4.4. PROYECTO DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SNIP EN LA MPCP.

4.4.1. Introducción.

Una vez revisado los modelos de gestión de calidad de Deming, Malcolm Baldrige y EFQM –es decir, los modelos generales existentes– y el modelo de gestión de calidad propuesto –que toma los aportes de los tres modelos, pero principalmente del tercero– en esta sección se presenta una propuesta de Proyecto de Mejora de la Calidad aplicado al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (MPCP). Como se sabe, todo proyecto de mejoramiento continuo de la calidad debe enmarcarse en un Sistema de Gestión de la Calidad, es este caso, en un Sistema de Gestión de la Calidad en el SNIP.

Este Sistema de Gestión de la Calidad en el SNIP debe estar constituido por cuatro componentes: 1. Planificación para la Calidad; 2. Organización para la Calidad; 3. Garantía y Mejora y; 4. Información para la Calidad. En el primer componente se encuentran los sistemas,

políticas, estrategias, objetivos y planes de acción; en el segundo, están los niveles de intervención (DGPI, MPCP: UF, OPI, UE, etc.); en el tercer componente, se encuentran el proceso de mejora continua, auditoría de la calidad y la acreditación del SNIP en la MPCP y; por último, en el cuarto componente se tienen los instrumentos para la medición de la calidad y los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por otro lado, es necesario precisar que todo proyecto o plan de mejora de la calidad, debe definir claramente qué proceso se quiere mejorar, como en este caso el SNIP en la MPCP. *El plan de mejora, integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse en los diferentes procesos.* Asimismo, dicho plan, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

Un **proceso** se define como una “**secuencia de pasos, tareas o actividades a través de los cuales, los aportes de los proveedores dan un valor agregado a los input** (materiales, equipamiento, información, etc.), transformándolos en productos tangibles o servicios intangibles”. Es decir, tenemos la siguiente secuencia: insumos, procesos y productos/resultados.

La **Gestión de Calidad** implica que todo trabajo se realiza con enfoque de sistemas y procesos. Para el caso particular del SNIP se tendían recursos (insumos), actividades (procesos) y consecuencias (producto/resultado).

Por último, todo proyecto de mejora de la calidad tiene sus etapas: etapa de estudios (documentación de base que describe y justifica el proyecto), etapa de implementación (etapa en que el proyecto se convierte progresivamente en realidad a través del uso de recursos y actividades previstas), etapa de seguimiento (etapa de seguimiento del proyecto para que, en caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan medidas correctivas), etapa de evaluación (verificación de cumplimiento de los objetivos planificados al inicio de la intervención) y

etapa de institucionalización (implantación de un programa de actividades para asegurar la continuidad y mejora de los resultados).

En la presente investigación sólo desarrollaremos la primera etapa, la de estudios, que comprende las siguientes actividades: 1. Identificación de la oportunidad de mejora; 2. Planteamiento del problema; 3. Determinación de las causas; 4. Identificación de indicadores; 5. Recopilación de datos básicos; 6. Planteamiento de hipótesis sobre los cambios o intervenciones; 7. Selección de la causa raíz para el inicio de su intervención y; 8. Formular el plan de acción.

4.4.2. Proyecto de Mejora de la Calidad del SNIP en la MPCP: Etapa de Estudios.

A continuación se define en qué consiste cada una de las actividades de la etapa de estudios:

1. Identificación de la oportunidad de mejora.

Las oportunidades de mejora se pueden identificar de muchas formas. Un evento adverso o la queja de un usuario puede ser la consecuencia de la discrepancia entre las expectativas de los usuarios y el servicio prestado.

2. Planteamiento del problema.

Al plantear el problema, es importante evitar la enumeración de posibles causas o soluciones y centrar las energías en describir el problema. También es importante destacar que la forma de plantear los problemas debe tener una creación cuidadosa, para no dejar caer culpas sobre una persona o un servicio específico.

3. Determinación de las causas.

El objetivo: identificar las principales causas o causas raíz del problema, para así poder escoger una solución sistémica.

4. Identificación de indicadores.

Los indicadores son las medidas que muestran el comportamiento de un proceso y son variables o características factibles de medir para probar el logro de las metas de mejoramiento de la calidad.

5. Recopilación de datos básicos.

Se hace necesaria cuando los datos existentes no son suficientes para identificar o analizar los problemas o para desarrollar, probar o implementar las soluciones a esos problemas.

6. Planteamiento de hipótesis sobre los cambios o intervenciones.

Objetivo: proponer una solución que resuelva el problema al eliminar sus causas.

7. Selección de la causa raíz para el inicio de su intervención.

Los equipos utilizan su criterio para seleccionar y fijar prioridades, para luego pasar a la siguiente etapa de probarlas e implementarlas.

8. Formular el plan de acción.

Los **planes de acción** son documentos debidamente estructurados. Por medio de ellos se busca “materializar” los objetivos previamente establecidos.

Todas estas actividades se trabajan utilizando las siguientes matrices: 1. Identificación de oportunidades de mejora; 2. Priorización; 3. Identificación de actividades del proceso; 4. Causas; 5. Planteamiento de hipótesis para el cambio y; 6. Plan de acción de implementación de cambios. Los resultados de estas matrices, aplicadas al SNIP en la MPCP, se presentan en el Anexo N° 02 de la Tesis.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se ha podido constatar que existen tres modelos generales de gestión de calidad: Deming, Malcolm Baldrige y EFQM, los cuales pueden ser aplicados en la mejora continua de cualquier organización, ya sea pública o privada. Asimismo, se demuestra que estos modelos, previa adaptación a una realidad concreta, se pueden aplicar a diferentes procesos, como es el caso específico del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (MPCP).

Tomando los aspectos más importantes y aplicables de cada uno de los modelos generales descritos, a la institución en estudio, se planteó un Modelo de Gestión de la Calidad, demostrando que se puede optimizar el tiempo –Ciclo del Proyecto– que transcurre un Proyecto de Inversión Pública (PIP), desde la fase de Identificación (Idea de Proyecto en el Presupuesto Participativo), Pre inversión (Perfil, Pre Factibilidad y Factibilidad) Inversión (Expediente Técnico y Ejecución) y Post Inversión (Operación y Mantenimiento del PIP). Esto se podría lograr aplicando un **Proyecto de Mejora Continua** de la Calidad al SNIP en la MPCP, el cual se presenta como resultado y producto de la Tesis. Este tipo de herramienta ya se viene aplicando con éxito en el Sector Salud, pero como tiene otra connotación no puede ser discutido con los resultados de la Tesis; sin embargo, el aporte de nuestra investigación es real y tangible.

En los actuales momentos, el Ciclo de Proyecto en la MPCP, para PIPs del Sector Educación dura aproximadamente **1 año y 6 meses**, lo cual nos parece excesivo considerando las necesidades de la población objetivo, En tal sentido, resulta imperioso aplicar un Proyecto de Mejora Continua de la Calidad en los procesos del SNIP, específicamente en la MPCP, pero también debería considerarse esta preocupación en la demás instituciones pública a nivel país.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación permite concluir que el Ciclo de Proyecto, para Proyectos de Inversión Pública del Sector Educación en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo es superior a un año, encontrándose entre 1.1 años y 1.6 años, lo que hace un promedio de 1.3 años (485 días). Estos resultados refutan nuestra apreciación inicial en el sentido de que la duración del Ciclo de Proyecto –desde la concepción de la idea en el Presupuesto Participativo hasta la provisión del servicio– era de 3 años, 1 mes y 1 día. Sin embargo, es coherente con los resultados de la encuesta piloto a un grupo de Expertos del SNIP de la Región Ucayali, quienes en su momento afirmaron que el Ciclo de Proyecto era en promedio de 19.1 meses, es decir, 1.6 años exactamente.
2. Existen tres modelos generales de gestión de la calidad, denominados modelos de excelencia, estos son: Modelo de Gestión de Calidad de Deming, Modelo de Gestión de Calidad Malcolm Baldrige y el Modelo de Gestión de Calidad de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). los tres modelos tienen un denominador común: buscar la excelencia en las organizaciones, pensando en la satisfacción plena del cliente. Asimismo, estos modelos pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones, públicas y privadas. Sin embargo, no se puede mejorar necesariamente la calidad de toda la organización, sino de un determinado proceso, como puede ser el caso del SNIP en la MPCP.
3. Efectuando adaptaciones de los tres modelos de gestión de la calidad enunciados en la primera conclusión, se puede diseñar una Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad para el SNIP en la MPCP, basado en un enfoque por procesos. De igual modo, es posible desarrollar un Proyecto de Mejora Continua de la Calidad para el SNIP en la MPCP, cuya primera etapa –estudios– se presenta como resultado de la Tesis; ésta se consigna en el Anexo N° 02, a través de matrices que van desde la identificación de la oportunidad de mejora –problemas– hasta el plan de acción para solucionar dichos problemas en el SNIP de la MPCP.

SUGERENCIAS

1. Se recomienda aplicar la Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad para el SNIP en la MPCP, basado en un enfoque por procesos. De igual modo, se tiene que socializar y continuar con el Proyecto de Mejora Continua de la Calidad, en sus etapas subsiguientes como es la implementación, seguimiento, evaluación e institucionalización. Esto contribuiría a disminuir sustancialmente los plazos del Ciclo de Proyecto, no sólo en los del Sector Educación, sino en todos PIPs de la MPCP.
2. Muchos de los problemas que enfrenta el SNIP en todo el sector público, no se debe a la normatividad, sino a los procesos y recursos que se utilizan en un sector en particular. Así como existen municipalidades y gobiernos regionales eficientes, también están presente los ineficientes. Esto se debe a que existen problemas en los procesos y recursos humanos. Por ello, se recomienda revisar dichos procesos y capacitar y seleccionar adecuadamente los recursos humanos que operan el SNIP en la MPCP.
3. Para mejorar procesos y recursos humanos, es imperativo aplicar modelos de gestión de la calidad, cualquiera que sea; inclusive se puede aplicar los principios de las Normas ISO 9000 y principalmente la Norma ISO 9001:2008, que si bien es más aplicable al sector privado, con adaptaciones también podría funcionar en el sector público. Lo que se quiere decir es que, en los actuales momentos, donde la población demanda servicios públicos oportunos y de calidad, toda institución pública debe aplicar modelos de gestión de calidad, la cual debe estar basado en un enfoque por procesos. Una muestra lo constituye el resultado de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. BERRY, Thomas H. ***Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total***. 1ra. Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1996.
2. CABALLERO, Alejandro. ***Innovaciones en las Guías Metodológicas Para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado***. 1ra. Edición. Lima: Edita: Instituto Metodológico ALEN CARO, 2009.
3. HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y; BAPTISTA, Pilar. ***Metodología de la Investigación***. 1ra. Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1991.
4. HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y; BAPTISTA, Pilar. ***Metodología de la Investigación***. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2010.
5. SIERRA, Restituto. ***Tesis Doctorales y Trabajos de investigación Científica***. 1ra. Edición. España: Editorial Thomson, 1986.
6. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. ***Balance de la Inversión Pública: Avances y Desafíos para Consolidar la Competitividad y el Bienestar de la Población***. Estudio realizado por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, 2010.
7. VELASCO, Juan. ***Gestión de la Calidad***. 2da. Edición. España: Ediciones Pirámide, 2011.

ANEXOS