

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
ESCUELA DE POSTGRADO**



**ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE
CALIDAD y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS- 2011**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA PÚBLICA**

ELABORADO POR:

JHONY ALBERTO GARCÍA LLONTOP

ASESOR:

Dr. VÍCTOR FELIX GARCÍA GONZALES

LIMA – PERÚ

2012

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mi padre, por brindarme su apoyo constante para alcanzar mi objetivo.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, Mg. Carlos Silvestre, quien con su conocimiento y experiencia profesional, aportó en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar los Sistemas de Gestión de Calidad y su implicancia en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros durante el año 2011, para lo cual se ha tomado de referencia a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia.

El desarrollo de la investigación comprendió el uso de Fichas de Cotejo o Lista de Chequeo, con la finalidad de poder comparar los aspectos teóricos (NOXIS) que se encuentran relacionados con las principales variables que caracterizan a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia, con aquellos aspectos empíricos o prácticos (PRAXIS) observados en la administración de la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Para analizar los datos recogidos se procedió a organizarlos y a tabularlos en un Cuadro de Base de Datos, para luego representarlos gráficamente y a partir de un análisis de correspondencia, haciendo uso de Matrices de Contingencia, entre las principales variables que definen las hipótesis materia de la investigación, se procedió a aplicar la prueba exacta de Fisher para determinar el grado de relación entre las variables analizadas.

Producto del análisis de la información recogida y de los resultados obtenidos, se aceptó la hipótesis general, motivo por el cual, se concluye que el análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad tendrían implicancia positiva en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Finalmente, el trabajo de investigación desarrolla un conjunto de recomendaciones para que sean aplicadas en la Presidencia del Consejo de Ministros, con la finalidad de mejorar su gestión.

Palabras clave: Sistemas de Gestión de la Calidad, Administración Pública, Presidencia del Consejo de Ministros.

ABSTRACT

The present research is to analyze the Quality Management Systems and its implication in Public Administration in the Presidency of the Council of Ministers in 2011, to which reference has been made to the models of quality management ISO 9001 and EFQM Excellence.

The development of the research included the use of tabs or Matching Checklist, in order to compare the theoretical (NOXIS) that are related to the main variables that characterize the models of quality management ISO 9001 and EFQM Excellence with empirical or practical aspects (PRAXIS) observed in the administration of the Presidency of the Council of Ministers in 2011.

To analyze the data collected were tabulated and proceeded to organize them in a Database Table, and then display them graphically and from a correspondence analysis, using contingency matrices, the main variables that define the field of research hypotheses, we applied Fisher's exact test to determine the degree of relationship between the variables analyzed.

Product analysis of information collected and the results obtained, the general hypothesis was accepted, why, we conclude that the analysis of the Quality Management Systems would have positive implications in Public Administration in the Presidency of the Council of Ministers in 2011.

Finally, the research develops a set of recommendations to be implemented in the Presidency of the Council of Ministers in order to improve their management.

Keywords: Systems of Quality Management, Public Administration, Chair of the Council of Ministers.

INDICE

	<i>Pág.</i>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	01
1.1. Planteamiento del problema	02
1.2. Formulación del problema	05
1.2.1. Problema general	05
1.2.2. Problemas específicos	05
1.3. Justificación	06
1.4. Limitaciones	08
1.5. Antecedentes del problema	08
1.6. Objetivos	10
1.6.1. Objetivo general	10
1.6.2. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	12
2.1 Bases teóricas	13
2.1.1. Sistemas de Gestión de Calidad	13
2.1.2. Administración Pública	37
2.2. Definición de términos básicos	52
2.3. Hipótesis	55
2.3.1 Hipótesis específicas	55
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	57
3.1. Variables	58
3.1.1. Definición conceptual	58
3.1.2. Definición operacional	58

3.2. Metodología	59
3.2.1. Tipo de estudio	59
3.2.2. Diseño de investigación	59
3.3. Unidad de análisis	58
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.5. Método de análisis de Datos	58
3.6. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos	61
3.7. Análisis de Datos	61
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	62
4.1 Descripción de los resultados	63
4.1.1. Resultados de los sujetos de la investigación	63
4.1.2. Prueba de hipótesis	64
4.2 Contrastación y convalidación de la hipótesis	94
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	107
Conclusiones	108
Sugerencias	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	110
ANEXOS	114
Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	115
Anexo N° 2: Fichas de Cotejo	117

INTRODUCCIÓN

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que constituye el principal marco de referencia de lo que debe ser la calidad en la gestión de la Administración Pública Iberoamericana, señala que la concepción de calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

De igual forma, señala que la adopción de modelos de excelencia, integrales u holísticos, facilita la comprensión de dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.

Lo anteriormente señalado, motiva el desarrollo del presente trabajo de investigación el cual comprende el análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad, ISO 9001 y EFQM de Excelencia, como modelos integrales y con un enfoque común acerca del concepto de calidad en la gestión, y su implicancia con la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

La investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se aborda principalmente el planteamiento del problema y se realiza la formulación de los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, para luego abordar la justificación y delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, se exponen aspectos y teorías referidas al tema central, dicha teoría es sustentada por autores y trabajos de investigación, sistematizada a través de un estudio cuidadoso de los aspectos que debe conformar un Sistema de Gestión de la Calidad y la Administración Pública.

En el Capítulo III, se exponen la metodología que orientó la realización de este trabajo y además se puede apreciar cómo fueron construidas las variables operacionalizadas, con sus dimensiones y respectivos indicadores.

En el Capítulo IV, se presenta los resultados obtenidos, con su respectivo análisis e interpretación de cada uno de ellos.

En el Capítulo V, se presentaron las Conclusiones y Recomendaciones, a partir de los resultados obtenidos al contrastar las hipótesis.

Finalmente, se agregaron las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes, que incluyen a la Matriz de Consistencia y el instrumento con el cual se recogió la información.

CAPITULO I

PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La nueva gestión pública orienta sus esfuerzos a conseguir un Estado que, a través de las entidades públicas que lo conforman, implemente con eficacia y eficiencia las políticas públicas, que en cumplimiento de sus atribuciones se les ha otorgado, a partir de los procesos de producción que utilizan éstas para ofrecer bienes y/o servicios de calidad, que generen resultados e impactos positivos, los mismos que deben lograr satisfacer, e incluso superar, las necesidades y/o expectativas de los ciudadanos.

Sin embargo, el modelo de gestión que en su mayoría vienen aplicando las entidades públicas continúa siendo aquel que se centra principalmente en el cumplimiento de procedimientos normativos, rutinarios o improvisados en respuesta a la coyuntura social y económica que enfrenta nuestro país en un determinado momento, sin brindarle mayor importancia a los resultados e impactos que realmente deben procurar lograr en beneficio de la ciudadanía, como consecuencia de una gestión pública basada en criterios de calidad.

Es en ese sentido que resulta necesario realizar un cambio estructural en la forma de gerenciar las entidades públicas, que permita la transición de una gestión tradicional, principalmente basada en el cumplimiento de procedimientos normativos, rutinarios y en la solución de problemas circunstanciales, a una gestión para resultados, es decir, a realizar un planeamiento anticipado de objetivos o resultados concretos y de calidad, que se puedan medir, evaluar su grado de avance y cumplimiento, y que constituyan un aporte significativo a la misión de la entidad pública, en virtud de una adecuada y oportuna identificación y respuesta a las demandas de los ciudadanos, lo cual supone la construcción de escenarios prospectivos con una imagen del futuro que se desea alcanzar. Como se puede observar el planeamiento estratégico desempeña un rol importante dentro de la nueva concepción de la gestión pública, tanto en el corto, mediano como en el largo plazo, condicionando de dicha forma el accionar diario de toda entidad pública.

Lo anteriormente señalado, no significa que las entidades públicas no vayan a estar sujetas a normas sino que estas se deben reformular o simplificar, a partir de analizar la situación actual a la cual contribuye la entidad pública con la ejecución de sus acciones y diseñar a través de la planificación estratégica la situación deseada en el futuro, a partir de la cual las normas se reformulan y/o se simplifican. Se debe lograr identificar y mejorar los procesos y procedimientos que se emplean para una producción de calidad de los bienes y/o servicios que las entidades públicas ofrecen a los ciudadanos, cuya principal preocupación debe ser la obtención de resultados que sean satisfactorios para las demandas de los ciudadanos y a su vez contribuyan a alcanzar o a consolidar el futuro deseado.

Actualmente en nuestro país son muchas las entidades públicas que se encuentran en pleno proceso de cambio a este nuevo modelo de gestión para resultados, a través de la mejora de las normas, la simplificación de sus trámites, el diseño de una estructura orgánica más flexible y horizontal, implementación de una gestión con mayor transparencia y participación ciudadana, es decir, en general, algunas de las entidades públicas se han preocupado por producir cambios importantes en su gestión institucional que les permiten tener un mayor acercamiento con los ciudadanos brindándoles resultados concretos que satisfacen sus necesidades y expectativas; sin embargo, si bien muchas de estas entidades han tomado conciencia que se tienen que realizar mejoras en la gestión institucional para brindar un mejor servicio al ciudadano, debe resaltarse que en muchos de los casos no se están utilizando criterios uniformes y ordenados que permitan llegar a dichos resultados, además que éstos no son suficientes.

De igual forma, los cambios producidos son marginales debido a que en su mayoría las entidades públicas continúan sometidas en un estado permanente de rutina operativa, produciendo en el ciudadano una sensación de improvisación, sin planeamiento y objetivos claros, lentitud, ineficiencia e ineficacia constante por parte del sector público para atender sus necesidades.

Para lograr el cambio de modelo de gestión en las entidades públicas y asegurar que en el tiempo éstas realicen constantemente una mejor gestión, con mayor nivel de planificación y que su accionar resulte más ágil, eficaz, eficiente y transparente, con el objetivo de producir bienes y/o brindar servicios de calidad a los ciudadanos, se requiere llevar a cabo una adecuada gestión de la calidad al interior de la entidad pública, el cual implica aplicar un conjunto de conceptos, procedimientos, criterios y herramientas metodológicas, homogéneos para todas las entidades públicas y basados en el modelo de gestión para resultados, requiriendo el compromiso permanente de las personas que hacen posible la obtención de resultados en la entidad pública y que en el tiempo producirán un cambio positivo en la cultura organizacional.

La mejora permanente de la calidad de la gestión pública representa para las entidades públicas el camino de transición, de mucho recorrido, para que un modelo “actual” que presenta serias limitaciones para atender las demandas que se generan en su entorno y cumplir con las atribuciones que se le ha encargado y que son resumidas en su misión institucional, pase a renovarse y convertirse en el medio que mejora la gestión institucional por medio de un modelo innovador que logre atender con calidad las exigencias de su medio y los encargos normativos que le fueron conferidos. Resulta elemental señalar que la dinámica propia de las entidades públicas se enmarca dentro de un enfoque sistémico, es decir, las entidades públicas interactúan con otros agentes económicos, como parte del entorno en el que cumplen sus funciones, los cuales pueden incluir evidentemente a otras entidades del mismo sector público.

Aun no teniéndose tanta referencia respecto a estudios de la calidad de la gestión pública en nuestro país, ni herramientas metodológicas definidas para tal fin, se realizó este trabajo tratando de identificar algunas variables que permitan mejorar la calidad de la gestión de una entidad pública en particular representativa del Poder Ejecutivo peruano como es la Presidencia del Consejo de Ministros. Dicha propuesta se efectuará a partir de un análisis de las ventajas y desventajas de dos de los principales Sistemas de

Gestión de Calidad que han sido implementados y puesto en práctica en diferentes países a nivel mundial, siendo estos, el ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la planificación de gestión de calidad tiene implicancia en la gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?
- b) ¿En qué medida el control de la gestión de calidad tiene implicancia en burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?
- c) ¿Por qué la mejora continua de gestión de la calidad tiene implicancia diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?
- d) ¿En qué medida responsabilidad en la gestión tiene implicancia diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?

1.3. JUSTIFICACION

En la medida que las políticas públicas que el Estado implemente logren atender los problemas que el ciudadano demanda que se solucionen, podemos asegurar que nos encontramos en una “situación ideal” en donde se obtendrán bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos (calidad de los bienes y/o servicios).

Las entidades públicas podrán aproximarse a dicha “situación ideal” si logran implementar una gestión de calidad como proceso en la obtención de los bienes y servicios que brindan a los ciudadanos.

Tomando como referencia la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que constituye el principal marco de referencia de lo que debe ser la calidad en la gestión de la Administración Pública Iberoamericana, se define el concepto de calidad en la gestión pública de la siguiente manera:

“Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas a los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con lo más destacados referentes nacionales e internacionales”.

Como se ha mencionado anteriormente y en concordancia con la definición previamente señalada, la calidad en la gestión pública se logrará en la medida que existan cambios concretos y permanentes de mejora en los procesos de una entidad que permitan atender satisfactoriamente las demandas ciudadanas, lo cual constituye en esencia la razón de ser del proceso de modernización institucional.

Cabe precisar que la Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

1. Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social;
2. La gestión pública tiene que orientarse para resultados por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

De otro lado, en enero del año 2002 en el Perú se aprueba la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, a través de la cual se declara al Estado peruano en proceso de modernización, proceso que alcanza a las diferentes instancias, dependencias, entidades y organizaciones que lo conforman, así como a los procedimientos aplicados, todo ello con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Asimismo, en diciembre del año 2007 se aprueba la nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 (LOPE), con la finalidad de ordenar la estructura y funcionamiento de las entidades que conforman el Poder Ejecutivo, promoviendo en ellas la modernización de la gestión del Estado y su adaptación al proceso de descentralización en marcha y es precisamente que esta Ley incorpora como Sistema Administrativo de aplicación nacional a la materia de Modernización de la Gestión Pública, bajo la conducción de la Presidencia del Consejo de Ministros, dando origen con ello a la necesidad del diseño e implementación del mismo.

En ese sentido, la importancia del trabajo se justifica porque en el Perú, a pesar que como se ha señalado existe un marco normativo orientado a modernizar la gestión pública, aún no se dispone de un Modelo de Gestión de la Calidad que oriente el referido proceso de modernización en nuestro país y que sea de aplicación en las entidades públicas, que les permita brindar un mejor servicio al ciudadano.

El desarrollo del presente trabajo de investigación resulta de especial interés para todas las entidades del sector público peruano en todos sus niveles de gobierno.

1.4. LIMITACIONES

La principal limitación que se presentó para desarrollar la presente investigación fue la falta de organización de la información disponible, acción que demandó un tiempo considerable; sin embargo, se logró concluir el trabajo sin otros contratiempos.

1.5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Como se indica en el documento “La Gestión Pública por Objetivos y Resultados”, trabajo realizado por la Subsecretaría de Gestión Pública de la República de Argentina, la construcción de la Nueva Gestión Pública (NGP) como paradigma debe comprenderse en el marco de los procesos de reforma del Estado y de las transformaciones en la relación Estado - sociedad

civil producidas durante las décadas de los 80 y 90. La crisis del Estado de Bienestar en sus distintas variantes, y el diagnóstico sobre la misma, puso en el centro de la agenda pública internacional la necesidad de reformar el aparato público y de redefinir el rol del Estado.

En principio, la preocupación se centralizó en el desequilibrio fiscal y en la reducción del gasto público, apuntando a la disminución de un aparato del Estado catalogado como ineficiente, sobredimensionado y responsable de entorpecer el crecimiento económico. Se trataba de reestructurar la matriz estado-céntrica vigente desde la posdepresión de los años 30 hasta la crisis del petróleo del 73, cuando el Estado fue un agente fundamental del desarrollo y crecimiento económico, para sustituirla por otra donde el mercado ocupe el centro de la escena, bajo el supuesto de que asigna los recursos de manera más eficiente.

Por lo tanto, debían eliminarse las regulaciones sobre los mercados y la intervención estatal en la economía, dismantelar el Estado empresario-productor, para constituir un Estado *mínimo* que administre la justicia, la defensa, la seguridad y las relaciones internacionales como funciones básicas. Desregular, privatizar, descentralizar y tercerizar fueron los ejes de las reformas estatales en diferentes países.

El inicio de este proceso debe rastrearse en la década del 80, cuando se ponen en marcha reformas administrativas-gerencialistas en los sectores públicos de países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia, y cuyo eje es la modificación de la principal herramienta que tiene el Estado para asignar recursos, el sistema de presupuesto público, con el objeto de pasar de un sistema orientado a los gastos a uno orientado a la búsqueda de resultados (Arellano, D. y Rivera, L., 1999:9-27). El paradigma de la Nueva Gestión Pública -o *New Public Management*-, que promueve la modernización de las administraciones públicas, cobra impulso a partir de la implementación de la reforma realizada en los Estados Unidos bajo la administración Clinton.

En América Latina, una vez realizadas las reformas destinadas a reducir el tamaño del Estado y sus funciones, comienza la preocupación por reformar el Estado "hacia adentro" (Oszlak, O., 1999:5-6).

Estos procesos se sustentan también en el diagnóstico realizado por los organismos multilaterales de crédito; especialmente el Banco Mundial, que a partir del año 1997 promueve una serie de medidas destinadas a mejorar la administración pública, fundándose en la necesidad de incrementar las capacidades institucionales y de gestión estatal como premisa para lograr un buen funcionamiento de los mercados (López, A., 2003).

Para ello lo que se debe buscar es crear en la organización una "cultura de calidad", que permita desarrollar un proceso de autocrítica y de mejora continua, para conocer las características y necesidades de la organización para satisfacer y superar las pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Determinar si, el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar si, la planificación de gestión de la calidad tiene implicancia en la gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.
- b) Establecer si, el control de la gestión de calidad tiene implicancia en burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

- c) Analizar si, la mejora continua de gestión de la calidad tiene implicancia diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

- d) Determinar si, la responsabilidad en la gestión tiene implicancia diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS

2.1.1 Sistemas de Gestión de Calidad

En la actualidad son muchas las empresas en el mundo que gestionan y administran sus procesos mediante un Sistema de Gestión de la Calidad y cuentan con la certificación ISO 9001, el concepto de calidad ha cobrado un papel preponderante en la gestión de las empresas para obtener resultados satisfactorios para sus clientes.

Resulta necesario saber que significa el término ISO, esta palabra proviene del griego “ISOS” que significa igual o uniforme, la cual, fue tomada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones. (Monzón, L., 1989).

A su vez, la ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Guía Fondonorma, 2002).

En general, se puede definir el concepto de *Gestión de la Calidad* como la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

El concepto “cliente” no está referido sólo al cliente externo o al cliente final, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio; sino que dentro de una misma empresa, el receptor de un producto o servicio, que se encuentra terminado o semielaborado, también puede y debe considerarse cliente (Leppard, J. y Mmolyneux, L., 2003).

Asimismo, dentro de la empresa, podemos hacer referencia a una relación “cliente-proveedor” continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como “cliente interno”, que su “proveedor interno” debe satisfacer (Tschohi, J., 2001).

El Sistema de Gestión de la Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, entre otros, de las propias operaciones de la empresa (Fernández et al., 2001).

El Sistema de Gestión de Calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2000), por lo tanto, está integrado en las operaciones, procesos y procedimientos de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento, con la finalidad de brindar un servicio o producto que satisfaga las necesidades de sus clientes y en lo posible supere sus expectativas.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos humanos y materiales, así como, las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Entonces un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (www.internacionaleventos.com).

El Sistema de Gestión de Calidad es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades de su negocio que están asociadas con la calidad. Se debe hacer un sistema no sólo

para certificación, se debe preguntar qué aspectos de la organización están asociados con la calidad (Corporación 3D, 2008).

Este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes.

Un Sistema de Gestión de Calidad no es sólo para las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así, por ejemplo, en las actividades de ventas y gestión financiera; sin embargo, es decisión de cada organización, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad y que procesos incorpora.

Es importante que este sistema no resulte en proceso engorroso, tampoco debería impedir la flexibilidad de las organizaciones, debido a que todas las organizaciones tienen una estructura de gestión, la cual debería ser la base en la que el Sistema de Gestión de Calidad es construido.

También el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes (Hernández, A., 2001).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo;

para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, o por exigencias del entorno.

Una normativa cualquiera va a definir lo que debemos cumplir como organización, pero la manera cómo se hace es facultad de cada organización. Se debe aplicar un Sistema de Gestión de Calidad para:

- El mejoramiento de un rendimiento de nuestro negocio, de la productividad.
- Enfrentarnos más claramente a los objetivos de nuestro negocio y a las expectativas de nuestros clientes.
- Alcanzar y mantener la calidad de nuestros productos y servicios.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Tener confianza que la calidad está siendo alcanzada y mantenida.
- Proveer evidencia a nuestros clientes actuales y potenciales de que nuestra organización está haciendo bien las cosas.
- Abrir oportunidades de mercado.
- Tener la oportunidad de competir, con las mismas bases, con organizaciones mucho más grandes que la nuestra (Prendes, R., 1988).

Por lo tanto, una premisa clave para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una empresa u organización, debería ser la decisión estratégica.

También un sistema de gestión de calidad está compuesto por los siguientes aspectos:

1. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
2. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico. Los

procesos se constituyen de una entrada de una serie de actividades que se llevan a una salida que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial (Falcón, P., 1997).

La implementación se realiza cuando la organización cumpla con los requisitos mínimos que se debe tener para iniciar con un sistema de gestión de calidad.

De otro lado, entre los beneficios que tiene trabajar con un Sistema de Gestión de la Calidad son las siguientes:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas (Diéguez, M., 2003)

También la implantación de sistemas de gestión de la calidad tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada:

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

Por otro lado, las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad.

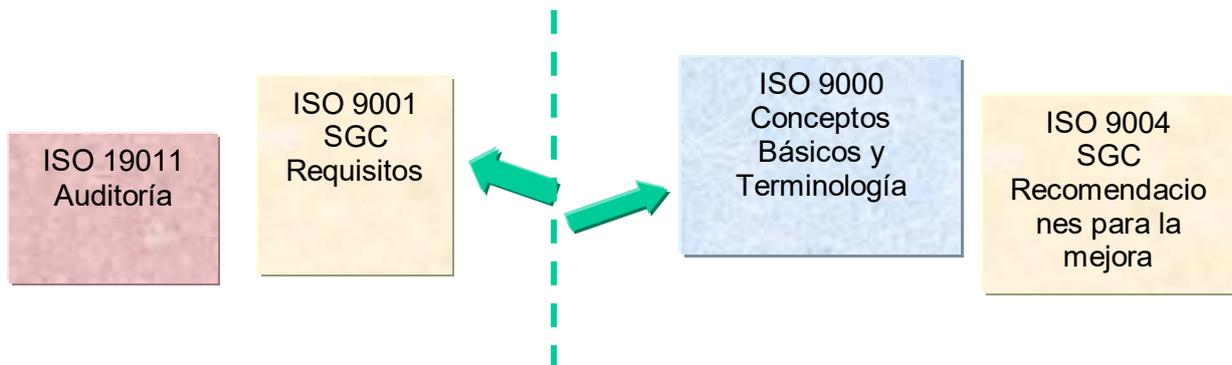
La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

Al decir de Harrington, H. J. (2006):

La serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción.

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Familia ISO 9000 del 2000



- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Las normas ISO 9001 son de la familia de las normas de la serie ISO 9000 está compuesta por: (Vilar, J., 1999).

- Norma ISO 9001:2000: contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad. Esta norma se apoya y complementa en las dos normas relacionadas a continuación:
- Norma ISO 9004: 2000: son directrices para la mejora del desempeño (diseñada para ser utilizada de forma conjunta con la ISO 9001 como un par coherente).
- Norma ISO 9000: 2000: contiene los principios de un sistema de gestión de calidad y define los términos relacionados con el mismo.

Existen otras normas ISO sobre otros aspectos específicos relacionados: auditorías, gestión de proyectos, sistemas de medida, documentación de la calidad, gestión de aspectos económicos de la calidad, formación, uso de técnicas estadísticas, entre otros.

La familia de normas ISO 9000 se fundamenta en ocho principios de gestión de la calidad, que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo: (Espacio Formación, 2007)

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos que ha de tener un sistema de gestión de la calidad. Estos requisitos se encuentran agrupados en **cinco capítulos**, que relacionamos a continuación: (Velazco, J., 2005)

- **Capítulo 1. Sistema de Gestión de la Calidad.** Incluye los requisitos generales de identificación de procesos, su interacción, criterios y métodos de operación y control, disponibilidad de recursos e información, seguimiento, medición y análisis y acciones para alcanzar resultados y la mejora continua. También incluye los requisitos que ha de cumplir la documentación.
- **Capítulo 2. Responsabilidad por la Dirección.** Compromiso y enfoque al cliente, establecimiento de política y objetivos, responsabilidad y comunicación y revisión por la dirección.
- **Capítulo 3. Gestión de Recursos.** Incluye los requisitos relativos a los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- **Capítulo 4. Realización del Producto / Servicio.** Incluye los requisitos relativos a planificación, procesos relacionados con el cliente y con el producto, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- **Capítulo 5. Medición, análisis y mejora.** Requisitos sobre seguimiento y medición (satisfacción del cliente, seguimiento y medición de procesos y del producto), control de producto no conforme, análisis de datos y mejora (mejora continua, acción correctiva y acción preventiva).

Pasos a seguir para implantar un sistema de gestión de calidad ISO 9001 en nuestra organización (Llorens, F. J. y Fuentes, M., 2005)

Los pasos a seguir pueden ser los siguientes:

- Identificar al cliente y los requisitos que concretan el producto / servicio para él: los especificados, los no especificados, los legales y reglamentarios y cualquier requisito adicional determinado por la organización (fiabilidad, plazos, atención, posventa, entre otros).
- Establecer nivel de calidad mínimo: definición del estándar de calidad del producto / servicio.
- Tener procesos de control eficaces, identificados, planificados y documentados.
- Sistema de prevención de errores: no conformidades, reclamaciones, indicadores, acciones correctoras y preventivas.

La metodología empleada en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 que se puede seguir, consta de las siguientes etapas de trabajo: (Claver, E. y Molina, J. F., 2011)

Paso 1: Diagnóstico inicial

Necesitamos conocer la situación actual de la organización, para poder determinar cuál es el punto de partida. En esta fase se tendremos que:

- Identificar cuáles son los procesos principales de nuestra organización.
- Analizar cuáles son las políticas de calidad que tenemos.
- Establecer qué necesidades de formación tenemos.
- Analizar nuestra disponibilidad o necesidad de recursos.
- Ver qué mediciones, indicadores y objetivos ya estamos utilizando.
- Estudiar el grado de cumplimiento que tenemos de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

El **resultado** de este análisis podemos plasmarlo en un **informe de diagnóstico**.

Paso 2: Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad

En esta fase tendremos que realizar las siguientes tareas:

- Realizar un cronograma de trabajo, con la fijación de un calendario concreto, con responsables y plazos.
- Constituir la organización necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad. Debe de considerarse en particular:
 - La figura del responsable de calidad y las responsabilidades de la dirección de la organización.
 - El comité de calidad: órgano responsable del seguimiento del proceso, quien verificará el efectivo cumplimiento de los hitos y actividades, el control de quejas y las reclamaciones.
 - Posibles grupos de calidad, para cada una de las direcciones, servicios o procesos.
 - Designación de las tareas de los distintos responsables y grupos de trabajo.

El **resultado** de esta fase será una **planificación ratificada y un calendario de actividades**.

Paso 3: Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad

Para elaborar la documentación del sistema de gestión de calidad, conviene coordinar a los responsables de hacerla por procesos que aporten valor, y que sean homogéneos y sencillos. También es preciso generar los registros necesarios para documentar el correcto funcionamiento del Sistema y la

determinación de los indicadores o ratios (Camisan, C.; Gonzales, T. y Cruz, S., 2006).

El resultado de esta fase será el establecimiento de la base documental del sistema de calidad:

- Manual de Calidad (con la política y objetivos de calidad)
- Mapa de procesos, con sus interrelaciones.
- Procedimientos del sistema de gestión de calidad.
- Instrucciones de trabajo (en su caso).
- Registros.
- Otra documentación (normativa interna y externa).

Paso 4: Implantación del Sistema de Gestión de Calidad

Llegados a esta fase es preciso:

- Ejecutar lo establecido en el plan de desarrollo: aplicación de lo establecido en los procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctoras, entre otros, adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, entre otros.
- Revisar la aparición de nuevas tareas a realizar.
- Examinar nuestra disponibilidad de recursos.
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas si fuera necesario.

El resultado de esta fase será la puesta en marcha del sistema: generación de registros, conocimiento del mismo y participación (Heras, I., 2006)

Paso 5: Revisión y auditoría

Una vez puesto en marcha el Sistema de Gestión de Calidad es preciso hacer su seguimiento y evaluación. Esto nos permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que tenemos en la

organización de las políticas y procedimientos que hemos establecido e introducir los ajustes y modificaciones necesarios para su correcto funcionamiento (retroalimentación del sistema).

Para realizar esta labor conviene:

- Que las auditorías sean realizadas por personal formado e independiente de las áreas a auditar.
- Identificar desviaciones de cada uno de los procesos.
- Ajustar el sistema realizando las modificaciones que sean precisas en la documentación.
- Realizar la revisión del sistema de gestión de calidad por la dirección.

El **resultado** de esta fase es **asegurarnos del cumplimiento de los requisitos** del sistema de gestión de calidad que se ha establecido.

Paso 6: Certificación

Una vez que tengamos el sistema de gestión de calidad implantado en nuestra organización podemos optar, si lo consideramos bueno para la organización, por certificarlo.

Los pasos que suelen seguirse en un proceso de certificación de un sistema de gestión de calidad son:

- Presentación de solicitud de certificación ante la entidad certificadora.
- Estudio de la documentación de nuestra organización por la entidad certificadora.
- Visita previa de un equipo auditor a nuestra organización.
- Auditoría inicial en nuestra organización.
- Presentación del plan de acciones correctoras.
- Aprobación por la certificadora, firma del contrato y, en su caso, emisión del certificado.

Resultado: certificación del sistema. Posteriormente hay auditorías de seguimiento anuales (Escriche, I. y Domenech, E., 2005)

Es importante señalar que al mismo tiempo que se desarrollan estos pasos, es necesario que se desarrollen mecanismos concretos que faciliten la adaptación de los recursos humanos al sistema, para lo cual conviene que se elaboren:

- Un Plan de Comunicación para darlo a conocer entre los posibles interesados.
- Un Plan de Formación en calidad.

También podemos dotar al sistema de gestión de herramientas que posibiliten su excelencia:

- Mediante el uso de criterios de la gestión de la Calidad Total y la Mejora Continua, por ejemplo la filosofía PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- A través del establecimiento de indicadores de calidad, medición de los mismos y adaptación de los resultados a la consecución de los objetivos.

Sistemas de gestión de calidad según el modelo europeo EFQM

EFQM, (European Foundation for Quality Management) o **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad** es una organización que:

- Fue creada en 1988 por un importante grupo de empresas, que contaron con el respaldo de la Comisión Europea.
- Su misión es impulsar la excelencia de las organizaciones europeas y mejorar su competitividad, incrementando su proyección internacional.

- Pretende promocionar la autoevaluación como elemento clave para el diagnóstico y mejora de las organizaciones.
- Actualmente, la Fundación está integrada por más de 600 empresas y entidades (Velasco et al.).

Esta Fundación creó el **Modelo EFQM**, que se caracteriza por:

- Ser un referente de cómo las organizaciones deben de definirse y organizarse para alcanzar la excelencia.
- Se basa en el concepto de Calidad Total.
- Gira alrededor de la siguiente premisa: 'la satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de las organizaciones'.
- Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.
- La idea básica del modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.
- Facilita la autoevaluación, conforme a las pautas establecidas en el modelo. De esta manera identificamos el posicionamiento de nuestra organización frente al modelo de excelencia y comprobamos cómo de cerca o de lejos estamos de la misma.
- Para mejorar es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización.

A estos aspectos es a los que el modelo denomina 'criterios':

- Una vez hechas sus evaluaciones, puede usarse para comparar instituciones, establecimientos y la evolución de la propia organización.
- Permitir la medición del rendimiento de la organización.
- Estar orientado a procesos y a resultados.
- Contemplar todas las etapas y procesos a través de los cuales se configura el servicio o producto y se materializan sus resultados.

Llorens et al., sostienen que los **conceptos fundamentales** del modelo son los siguientes:

- Orientación al cliente.
- Relaciones de asociaciones con proveedores.
- Desarrollo e involucración de las personas.
- Procesos y hechos.
- Mejora continua e innovación.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Ética y responsabilidad.
- Orientación hacia los resultados.

En 1991 se produce el lanzamiento del **Premio Europeo a la Calidad**, basado en el modelo EFQM y patrocinado conjuntamente por la Unión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ). La organización, en España está representada por el Club Gestión de Calidad.

Criterios que establece el modelo EFQM

El modelo EFQM introduce un sistema de evaluación basado en:

¿Cómo se gestiona la organización? (criterios agentes).
Los agentes representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos se examina sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona:

- *Liderazgo*. Todos los que tienen alguna responsabilidad en la organización, a cualquier nivel, estimulan, reflejan y dirigen la gestión de la calidad.
- *Política y estrategia*. Cómo la organización formula, actualiza y revisa su estrategia desde los principios de la gestión de la calidad y la convierte en planes y acciones. La misión es su razón de ser, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada en un futuro inmediato.
- *Gestión del personal*. Cómo la organización utiliza el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. “Personal” es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad.
- *Alianzas y recursos*. Cómo la organización gestiona sus recursos para el desarrollo de su planificación, su estrategia y su mejora continua.
- *Procesos*. Cómo la organización identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.

El modelo considera como resultados los efectos de la actividad de la organización. Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización:

- *Resultados en los clientes*. Qué está haciendo la organización en lo relativo a la satisfacción de sus clientes.
- *Resultados en las personas*. Qué consigue la organización en relación a la satisfacción de su personal.
- *Resultados en la sociedad*. Qué consigue la organización a la hora de satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad en general y en su entorno en particular.
- *Resultados clave*. Qué consigue la organización en relación con la planificación y la estrategia y con respecto a la

satisfacción de las necesidades y expectativas, en general, de los clientes.

La autoevaluación y sus ventajas (Claver et al.)

La autoevaluación:

- Es el proceso fundamental en la aplicación del Modelo EFQM.
- Facilita el que hagamos un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de nuestra organización, a través de la evaluación objetiva, con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en Europa. Se basa por tanto en hechos y experiencias contrastadas y no en opiniones personales.
- Permite a la organización identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles o las áreas en las que es preciso implantar acciones de mejora.
- Permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora.
- Hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- Es un instrumento para formar al personal de nuestra organización en los principios de la calidad total y para fomentar su involucración en el proceso de mejora.

Pasos a seguir en una organización para implantar la norma:

Las organizaciones siguen los siete pasos descritos brevemente a continuación:

- **Paso 1 Compromiso:** Informarse, evaluar su posible impacto y tomar la decisión sobre la implantación o no del sistema de gestión de la calidad en la organización.
- **Paso 2 Organización** Nombrar director de calidad y comité de calidad. Realizar una autoevaluación en la organización y

comunicar los resultados. A la vista de los resultados obtenidos, elaborar un Plan de Mejoras e implicar a todos.

- **Paso 3 Formación:** Analizar cuáles son las necesidades de formación, realizar un plan e introducir la formación continua en el seno de la organización.
- **Paso 4 Adaptación:** En esta fase se tiene que definir la política de calidad y alianzas, planificar servicios y definir tanto la gestión de clientes como la gestión de personas de la organización. Administración y Economía.
- **Paso 5 Mejorar:** Es bueno que se cree un grupo de mejora, que diseñe e implante un sistema de mejora continua.
- **Paso 6 Auditorías internas:** se tiene que definir un plan de auditorías y formar auditores. A la vista de los resultados que se obtengan en estas auditorías, se tiene que implantar acciones correctoras y revisar el sistema de calidad que se han diseñado.
- **Paso 7 Auditorías externas:** si se está convencido que puede ser beneficioso para la organización obtener una certificación, se tendrá que elegir la entidad de certificación y solicitarla.

Otras formas de desarrollar sistemas de gestión de calidad que existen en el mercado

Además de las ya descritas anteriormente existen otras formas de desarrollar sistemas de gestión de calidad, entre las que queremos destacar: (Llorens et al.)

- *Carta de Servicios.* Es una declaración que permite identificar con claridad a los usuarios y a la propia organización, qué pueden esperar y qué deben dar. Suele utilizarse mucho en la administración pública.
- *Premio Deming.* Es un premio de origen japonés. Parte de la base del control de resultados: los buenos resultados se obtienen gracias a la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa

(análisis de procesos, métodos estadísticos, grupos de mejora, etc.).

- *Premio Malcom Balbrige*. Es un premio americano. Se basa en siete criterios de puntuación dentro de estrategia y planes de acción, con orientación al cliente y al mercado.
- *Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial*. Su objeto el apoyar y recompensar a las empresas españolas cuyo esfuerzo sea especialmente relevante.
- *Marca de Garantía Madrid Excelente*. Es de la Comunidad de Madrid. Pretende diferenciar a las mejores empresas de la región que busquen la excelencia.

De otro lado, la ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen Sistema de Gestión de Calidad. Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más empresas en todo el mundo (Escriche et al.).

También se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener

un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro 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 organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objeto permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 (Escriche et al.).

También la norma ISO 9001 es organizada en 8 secciones. Las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos para su Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Las primeras 3 secciones de la norma (1, 2, y 3) no contienen requisitos.

1. Sección: Objeto y campo de aplicación. Habla de la norma y del modo de aplicación a las organizaciones.
2. Sección: Referencias normativas. Alude a otro documento que habría que utilizar junto con la norma ISO 9001: 2000, sistemas de gestión de calidad – datos fundamentales y vocabulario ISO 9000.
3. Sección: Términos y definiciones. Proporciona algunas nuevas definiciones.
4. Sección: Requisitos de sistemas. Indica los requisitos útiles dentro del sistema de gestión de calidad.
5. Sección: Responsabilidad de la Dirección. Indica los requisitos y compromiso para la Dirección y su papel en el sistema de gestión de calidad.
6. Sección: Gestión de recursos. Indica los requisitos para la utilización y provisión los recursos, incluyendo el personal, la capacitación, el ambiente de trabajo y las instalaciones.
7. Sección: Realización del producto. Indica los requisitos para la producción del producto o el servicio, incluyendo la proyección, los procesos relativos al cliente, el diseño, el abastecimiento y el control de proceso.
8. Sección: Medición, análisis y mejora. Indica los requisitos para la monitorización de los procesos y su mejora.

Asimismo para implantar el Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos ISO 9001, básicamente se deben seguir 6 pasos:

1. Información. Es necesario tener conocimiento de la norma ISO 9000 e ISO 9001 para implementarla en su empresa.
2. Planificación. Cada proyecto comienza con un buen plan. Compare su sistema de gestión de calidad (SGC) actual con los requerimientos de la norma 9001. Haga un perfil de su plan y prepare un programa de implementación.

3. Desarrollo. La norma 9001 requiere que se documente su SGC. Es necesario desarrollar un manual de calidad, así como los procedimientos requeridos para su sistema.
4. Capacitación. Todos los empleados deberán estar capacitados para trabajar y cumplir con la norma ISO 9001 y según los requerimientos del sistema implantado.
5. Auditorías internas. Es necesario demostrar que el sistema es eficaz. Deberá comparar su SGC con los requerimientos de la norma ISO 9001 mediante auditorías internas. Se debe formar y capacitar a un equipo auditor interno, para esta etapa.
6. Auditoría de registro. Deberá contratar a un auditor de registro que lleve a cabo una auditoría externa. Una vez realizada, el registro estará completo. Si desea y le es beneficioso, puede solicitar la certificación de su SGC, a una empresa certificadora.

Con respecto a las características de la Norma ISO 9001: 2000, la norma establece los requisitos mínimos de un Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la conformidad de los productos o servicios, la mejora continua de la eficacia, la reducción del costo de “no” calidad y el aumento de la satisfacción del cliente. Todo lo cual mejora la competitividad de la organización (Camison et al.).

También lo que caracteriza a la norma ISO 9001:2000 es:

- Su enfoque basado en los procesos, el más exitoso en la gestión empresarial moderna.
- Su compatibilidad con otras normas de gestión.
- Es la principal norma certificable del mundo.
- Su mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios.
- Su menor énfasis en procedimientos documentados.

- Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con la calidad.
- El establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades y los requisitos del cliente.
- El seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente.
- La toma de decisiones en base al análisis de información recogida por el Sistema de Gestión de Calidad.
- Exige la mejora continua y el análisis permanente de la eficacia del SGC.

No hay duda que las empresas invierten en asesorarse sobre Sistemas de Gestión de Calidad debido a que:

- 1) Primero, porque entienden que los clientes son el elemento esencial del cual viven, y deciden orientar su estructura su gestión a satisfacer sus requerimientos.
- 2) Segundo, porque los Sistemas de Gestión de Calidad son la mejora herramienta descubierta hasta ahora para reducir a su mínima expresión los costos de “no” calidad.
- 3) Tercero, porque la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa genera confianza, reconocimiento y apertura de nuevos mercados.
- 4) Cuarto, porque los Sistemas de Gestión de Calidad mejoran sensiblemente la aptitud competitiva de la empresa, con un mejor posicionamiento frente a la competencia.

2.1.2 Administración Pública

La palabra "*administrar*" proviene del latín "*ad-ministrare*","*ad*" (ir, hacia) y "*ministrare*" (Servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad.

No obstante, el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un *punto de vista formal*, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un *punto de vista material*, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.

Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado (Diez, M. M., 1977) y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata (Diez et al.).

Se encuentra conformado principalmente por el Poder Ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo (Diez et al.). Por excepción, algunas dependencias del Poder

Legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, a la policía y a las fuerzas armadas. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

Elementos de la Administración Pública

- Medios personales o personas físicas
- Medios económicos, los principales son los tributos
- Organización, ordenación racional de los medios
- Fines, principios de la Entidad administrativa
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

Jurídicamente, el concepto de Administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa, no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos "responsabilidad de la Administración" se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado.

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan:

- La interpretación unilateral de contratos.
- La capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la Administración deben cumplirse, son obligatorios, y la Administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares.
- El sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción Contencioso-Administrativa.

Es un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales: en los niveles operativos, técnicos y profesionales comprendidos en las tareas administrativas, así como los niveles especializados bajo sistemas independientes de carrera. Las características de las burocracias exitosas depende de una burocracia profesional y meritocrática, capaz de gestionar las políticas públicas - durante momentos de transiciones de gobierno y períodos de crisis -. Así, las funciones estatales tienen asegurada la capacidad técnica, la neutralidad de la implementación pues facilita la implementación efectiva y eficiente de las políticas y limita la discrecionalidad en las decisiones del gobierno: y la continuidad de las políticas. Así, los requisitos institucionales serían:

- Principios meritocráticos para la contratación, promoción y destitución de los empleados públicos.
- Autonomía técnica en el desempeño de las funciones.
- La existencia de un sistema adecuado de gestión de RR. HH que promueva la planificación, la optimización de la organización, fomente la capacitación, desarrollo y desempeño: una adecuada remuneración; y gestione las relaciones labores, sociales y humanas.

- Esto debe articularse con un sistema de información que supervise desde un enfoque funcional y fiscal la evolución de los recursos humanos (República del Perú, 2007).

Con respecto a la nueva gestión pública es una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que utiliza indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque de estados como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso **(Losada, C., 1999)**.

La nueva gestión pública tiene cuatro métodos:

- La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos subnacionales pues éstos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- Un mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.
- Una mayor orientación de mercado, aprovechando los mercados o causimercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.(Losada et al.)

Así, la dirección de las reformas es:

- Una ordenación más estratégica de las políticas públicas.

- Separanda el diseño de las políticas de la implementación, o el financiamiento de la provisión.
- Un sistema de gestión financiera que haga énfasis en los resultados, entregue un costeo completo, contabilice todos los insumos y los productos, y que al mismo tiempo descentralice los controles de gastos ex ante; comúnmente, los controles se hacen menos específicos (categorías presupuestarias más amplias, por ejemplo) y no se eliminan los controles externos, sino que se cambian de ex ante a ex post.
- Un sistema de personal descentralizado que ponga mayor énfasis en la gratificación por el desempeño (Losada et al.).

Primero es necesario definir lo que se quiere reformar. Es decir, según **Settembrino, H. (1986)**, debemos definir a la Administración Pública:

Es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones.

De ahí que este concepto de administración pública muestra lo diverso que es esta “organización”, en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer que se debe reformar y que no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de los “output” que ella produce.

No solo en la administración pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los “funcionarios” que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función

impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

Hasta el siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: *“El Estado soy yo”*.

Con el advenimiento de la Ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo que primó en Europa hasta el fin de la edad Media.

Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y que es a esto a lo que se conoce comúnmente como división de poderes.

La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer.

Se refleja pues en la gestión que los individuos hacen de los bienes con que cuentan, con el propósito de rendir de ellos el máximo aprovechamiento posible en su aplicación a las carencias del momento.

La administración es de vital importancia para el ser humano en los momentos actuales, pues los recursos con que la naturaleza dispone para su explotación en potencia, son en realidad limitados.

Tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir ante la escasez de haberes.

Así observamos tres diversas circunstancias de aplicación de la administración, y que consisten a saber en las siguientes:

- a) La administración que es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos, y que conocemos adjetivada como administración privada.
- b) La administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas, mal llamadas morales

Esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser interna y mediata.

Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, mismas que deben proveer primeramente para garantizar el eficiente desempeño de las funciones que les han sido depositadas.

Es mediata porque con su realización, los órganos públicos no efectúan sus funciones, pero sí es un medio que les permite a los órganos como a cualquier otro individuo, satisfacer sus carencias. Una vez cumplido lo anterior, los tres órganos utilizan sus provisiones para ejecutar las funciones de que son depositarios para atender al bien general.

- c) Por último la administración que realiza el poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos Administración Pública, y a diferencia de la que explicamos en el inciso b), tiene las características de ser externa respecto del órgano Ejecutivo que la realiza, así como cumple con la cualidad de ser inmediata

La administración pública es externa respecto al órgano Ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población.

Y también la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad.

Por otra parte, el Poder Ejecutivo y su función, que en la Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud, se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la ejecución de la Ley a casos concretos.

Se coincide cuando se postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.

Sino que más bien es el concepto de *“ejecución de la ley”* se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.

Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó,

también terminan, en la práctica por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.

Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Carta Magna.

Por otra parte, cuando el Poder Judicial dirime conflictos y sustrae de la Legislación existente la normatividad que devuelve el orden a la paz contrariada por una controversia, también ejecuta el contenido de la Ley.

Así es que afirmar que el contenido de la actividad que el Poder Ejecutivo realiza sea la Ejecución de la Ley, puede resultar como el maestro Fraga previene, o bien demasiado amplio, o ya igualmente muy limitado.

Entonces al referirnos a la Función del Poder Ejecutivo, debemos tener en mente que el mismo se refiere a la realización de la función de administración pública y no de la función ejecutiva.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprefeso.

Entonces cuando se habla de la administración pública y la distribución de funciones, desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretende que cada uno de los Poderes en que

se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la practica demuestra que ello es imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, es menester que cada órgano realice otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les son ajenas.

De ahí que la doctrina finaliza por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación se explica.

Aspecto formal u orgánico de la División de Funciones. Esta posición considera que una función deberá ser juzgada como administrativa, judicial o legislativa, dependiendo del órgano del gobierno que la desarrolle.

Desde este criterio, bien definido por ello como formal u orgánico, se desdeña la naturaleza de la función, y se califica a la misma según se encuentre atribuida por la ley, ya sea al Poder Legislativo, al Ejecutivo o bien al Judicial. “Se considera que la administración como todo a la casi totalidad de la actividad que desarrolla el Ejecutivo”.

La función se considera como legislativa si culmina en un acto creador de un precepto normativo; se calificara de jurisdiccional si tiene por fin dirimir alguna controversia, o se considerará administrativa si mediante un acto administrativo se tiende a la satisfacción inmediata de una necesidad general.

La Interacción de las funciones. Una posición doctrinaria más, es aquélla que propone que los órganos en que se distribuyen las funciones para su ejercicio, comúnmente emiten actos en los que existe coincidencia tanto en el aspecto formal como en el material, “

y así vemos cómo las funciones que materialmente tienen la naturaleza legislativa, administrativa y judicial, corresponden respectivamente a los Poderes Legislativo, Administrativo y Judicial”.

Sin embargo, a través de esta teoría se considera que por excepción pueden existir actos en los que no hay coincidencia en los aspectos aludidos.

Dicha Teoría considerada como “Mixta”, apunta que los órganos del gobierno, para cumplir con sus funciones deben, en el ámbito de la realidad política y jurídica, realizar una serie de actos de carácter mixto, en los que se mezclan tanto el aspecto formal del órgano que los emite y ejecuta, como la naturaleza material u objetiva del acto propia del acto emitido.

Como resultado, se considerará que un acto será orgánicamente legislativo, cuando emane de la actividad del Congreso de la Unión, o bien jurisdiccional si es que proviene de la Suprema Corte de Justicia, o en su caso administrativo si proviene e algún órgano Ejecutivo.

Y no es óbice lo anterior para que el mismo acto pueda ser calificado por su contenido y fin material, como legislativo porque culmine en una creación de preceptos abstractos; jurisdiccional porque dirima una controversia, o Administrativo porque tienda a satisfacer de forma inmediata una necesidad del propio órgano, o bien, de la generalidad.

La administración pública en el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el Poder Ejecutivo tales como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función

administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

Por otro lado, en cuanto a la reforma administrativa, podemos decir que es un proceso de transformación del aparato burocrático del Estado en sentido pleno, un fenómeno, que como dice **Groisman, E. (1988)**, muchos lo definen de manera macro, y no precisamente esas definiciones fueron las que más resultados trajeron, y por lo tanto, debemos utilizar otras perspectivas. En referencia a esto podemos, entonces, separar lo que podrían ser:

- *Reformas Macro*: se caracterizan por ser globales, de toda la estructura, además de ser inmediatas; “proyectos generales que proclaman la intención de modificar en su conjunto la administración pública”, o
- *Reformas Micro*: aquellas realizadas por sectores, desde abajo, en forma gradual; “procesos de transformación, reformas parciales, y los cambios graduales que van modificando las organizaciones, las normas, los procedimientos, las actitudes y las valoraciones que conforman la Administración Pública”.

Además, se debe considerar la separación entre lo que es una Reforma Administrativa propiamente dicha, de lo que es una Reforma del Estado, ya que esta última es una modificación que reúne a todos los sectores y todos los espectros desde donde puede y debe observarse el Estado (la cual necesariamente e inevitablemente incluye reformas administrativas), y la cual, según plantea Oszlak et al., traen aparejados los siguientes fenómenos:

- Transformación del papel del Estado.
- Reestructuración y reducción de su aparato institucional.
- Recorte en la dotación de su persona.

Se puede decir, según lo plantea este autor, que existen reformas:

- Hacia Afuera o de primera generación: “predominan consideraciones de tipo jurídico y financiero”.
- Hacia Adentro o de segunda generación: “las transformaciones tienen un trasfondo más tecnológico y cultural”. **(Oszlak et al.)**

Modelos y corrientes de reforma.

a) Modelos

a.1) *Weberiano*

También denominadas reformas del servicio civil, procuran reducir el clientelismo, la corrupción y la politización, imponiendo normas generalizadas para regir el comportamiento burocrático, aprobando procedimientos basados en el mérito para el reclutamiento, la promoción, la estabilidad del empleo, y por lo general aislando a la burocracia de la política.

a.2) *Gerencial*

Procura terminar con las ineficiencias y las rigideces de la burocracia mediante la desestimación de una cantidad de reglas, especialmente las concernientes al personal, y garantizando a los administradores o gerentes públicos la discrecionalidad para gerenciar sus departamentos, con la obligación de asumir la responsabilidad por su desempeño.

a.3) *Responsabilización*

Este tipo de modelo de reformas reintroducen el control político de la burocracia, pero a través de canales institucionalizados del control legislativo sobre el comportamiento del ejecutivo, entendido no solo como poder del estado sino como órgano o ente reformador. Esto puede ser a través de agencias de control horizontal: accountability. (Ross, B., 2001).

	Reforma weberiana	Reforma Gerencial	Reforma Responsabilización
Diagnóstico	Personalismo, clientelismo, patrimonialismo	Ineficiencia, papeleo, rigidez, particularismo	Abuso de poder, arbitrariedad, falta de responsabilidad, ausencia de respuesta
Metas	Universalismo, profesionalismo, meritocracia	Eficiencia, capacidad de respuesta (ante los clientes), flexibilidad	Control democrático (directamente por los ciudadanos o indirect. por las legislaturas)
P.S.N.P.	Rigidez, pérdida de responsabilización, ineficiencia	Clientelismo, pérdida de responsabilización	Politización, tardanzas excesivas, procedimientos engorrosos.

b) Corrientes

b.1) Garantista

Esta corriente reformadora tiene origen en los ideales de libertad y justicia del Estado Liberal de derecho. Su objetivo es *“la acción sujeta a la ley”*, o sea al acto administrativo según un marco normativo, no-solo que lo regule sino también que lo dirija o sea como medio para la acción.

O sea que es esta la visión subyacente de las reformas orientadas a luchar contra la corrupción, mediante la *“reducción de la discrecionalidad de los operadores públicos”* (Ariznabarreta, K., 2000). O sea, un mayor accountability o control endógeno, o sea del mismo sistema a través de agencias de control en el desempeño de los funcionarios públicos, de carácter horizontal. Esto quiere

decir un control paralelo y agencias que tengan el suficiente poder para controlar de manera rigurosa a la función pública sin importar el rango al que se enfrenta.

En resumen, esta corriente lleva la impronta de la legalidad y circunscribe a toda estructura o accionar dentro de la administración bajo algún ordenamiento jurídico basada en agencias de control. Ej. : oficina anticorrupción.

b.2) Eficientista

La corriente eficientista hace referencia a lo que Ariznabarreta llama “*management científico*”, cuyo patrón de comportamiento viene a ser la conversión de recursos a resultados. Es la corriente que retoma concepciones clásicas de la administración tales como las que menciona el autor: técnicas de contabilidad y control de gestión, el presupuesto, al análisis financiero, la gestión de las compras, de los inventarios, la clasificación de puestos, la evaluación de cargas de trabajo, etc. Pero esta corriente exige un alto grado de profesionalización de los agentes, y que deben tener una amplia autoridad para la utilización de los recursos.

b.3) Contractualista

Esta última corriente se caracteriza por propiciar pautas antiburocráticas de gestión, sin perder de vista, la racionalidad económica de los recursos; característica fundamental de la anterior tendencia.

Sus fundamentos ideológicos son el pensamiento del public choice, teoría de la elección pública, las teorías de organización empresarial y la moderna teoría económica de la organización. La consecuencia es una visión centrada en sustituir la coordinación jerárquica, por una coordinación contractual y más flexible que permita la adaptación de la gestión a circunstancias específicas.

2.2 DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS

A. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.- La doctrina postula el carácter antropológico del vocablo, en virtud que adopta dos significados distintos, e inclusive contrapuestos: a) Actividad, es decir, a la realización de una acción para el logro de uno o varios asuntos, o mejor dicho, a la gestión de esos asuntos y b) a la persona u organización que realiza la acción o gestión. La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. Podemos definir la Administración Pública como el contenido esencial de la actividad de correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprefeso.

B. BUROCRACIA WEBER.- Tanto en la sociología como en la ciencia administrativa y, especialmente, la de administración pública, la burocracia es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, etc. Una segunda característica de las burocracias, particularmente de las de gobierno, es la contratación y asignación o remoción de personal (funcionarios) de acuerdo a criterios explícitos y

relevante al desempeño de funciones (es decir, no está relacionada con asuntos personales).

C. CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.- Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos

D. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.- Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No hay un "catálogo" o una lista de los procesos que deben documentarse. Cada organización debería determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global. Al determinar qué procesos deberían documentarse la organización podría considerar factores tales como: el efecto sobre la calidad, el riesgo de insatisfacción del cliente, los requisitos legales y reglamentarios, el riesgo económico, la eficacia y eficiencia la competencia del personal y la complejidad de los procesos. Cuando sea necesario documentar los procesos, pueden usarse diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, las instrucciones escritas, las listas de verificación, los diagramas de flujo, los medios visuales o los medios electrónicos. El levantamiento de los procesos de la organización implica la consideración de aspectos tales como la comprensión y cumplimiento de los requisitos institucionales, el

análisis de los procesos en términos del valor que aportan al logro de los objetivos de la organización y el establecimiento de sus secuencias y sus interrelaciones.

- E. DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS.-** Es Una serie de tareas de valor agregado que se vinculan en sí para transformar un insumo en un producto. Mejora Continua de los procesos es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Entonces proceso es una serie de pasos dirigidos hacia un resultado en común. Todo trabajo es un proceso. Esta serie de pasos, puede ser representada en diagramas (flujograma), pudiéndose medir su desempeño, y tiene la posibilidad de mejorarse dándole importancia a los pequeños detalles que impiden el resultado esperado. Ahora bien un problema es un resultado no esperado en un proceso. Para los japoneses, los problemas son montañas de tesoros, nos muestran cuanto espacio existe para el mejoramiento. Y para una mejora de los procesos (eliminación de problemas) se utilizan las mismas herramientas simples. La inversión está en la capacitación del personal para su uso.
- F. MEJORA CONTINUA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.-** La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto implica: La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.
- G. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.-** Como disciplina y como técnica, es una herramienta relativamente nueva en la historia de la humanidad. Surge con la Revolución Bolchevique, son los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos a mediano y largo plazo.
- H. GESTIÓN PARA RESULTADOS.-** Es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la

programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del Estado. Utiliza instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, el seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño, y las evaluaciones independientes, entre otros que determine el Ministerio de Economía y Finanzas en colaboración con las demás entidades de Gobierno.

- I. RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN.-** La responsabilidad describe el deber del director que tienen las instituciones en general para con las partes interesadas. Para mantener la confianza de clientes, empleados, accionistas y un creciente despliegue de otros grupos de interés de las organizaciones, es preciso establecer un marco significativo que integre la toma responsable de decisiones en todas las actividades.

- J. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.-** El Sistema de Gestión de la Calidad es el diseño esencialmente para satisfacer las necesidades de las organizaciones para alcanzar los objetivos de calidad. El Sistema de Gestión de la Calidad incluye la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios involucrados en toda la organización. La Gestión de la Calidad incluye la planificación, el mejoramiento, el control, el aseguramiento y la garantía de la calidad, comprendidos en el enfoque de sistema.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis Específicas

- a) La planificación de gestión de la calidad tendría implicancias favorables en la gestión por resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

- b) El control de la gestión de calidad tendría implicancia eficaz en la burocracia Weber en la gestión pública realizada por la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.
- c) La mejora continua de gestión de la calidad tendría impacto eficiente en el diseño y en el mejoramiento de los procesos desarrollados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011
- d) La responsabilidad en la gestión tendría implicancia significativa en el diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. VARIABLES

3.1.1. Definición conceptual

(X) SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD:

El sistema de gestión de calidad tiene diversos procedimientos, los cuales responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización, así mismo es un proceso que responde a la sucesión completa de operaciones, dirigidos a la consecución de un objetivo específico, estos constituyen una entrada de series de actividades que llevan a una salida que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

Necesariamente se requieren recursos no solo económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, los cuales deben estar definidos de forma estable y permanente.

(Y) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

La administración pública en el Perú, es llevada a cabo por las entidades que conforman el Poder Ejecutivo, tales como: Ministerios, Gobiernos Regionales y Locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes, confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado, que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

3.1.2. Definición operacional

X.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Indicadores:

X₁: Planificación de gestión de la calidad

X₂: Control de la gestión de la calidad.

X₃: Mejora continua de gestión de la calidad

X₄: Responsabilidad en la gestión

Y. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Indicadores:

Y₁: Gestión por resultados

Y₂: Burocracia Weber

Y₃: Diseño y mejoramiento de procesos

Y₄: Diseño y documentación de la organización

3.2. METODOLOGÍA

3.2.1. Tipo de estudio

El tipo de Investigación tiene las características de resolver problemas prácticos como propósito fundamental, definiéndose como una **Investigación aplicada**, la cual se encuentra en relación directa con los problemas planteados y los objetivos del objeto de estudio (**tema**) que se ha decidido resolver (**BRIONES; 1990:62**) con el presente trabajo de investigación.

3.2.2. Diseño de investigación

El diseño responde a la pregunta **¿Cómo investigar el problema planteado?** Está constituido por **el método** (hipotético deductivo), **la técnica** (análisis de contenido: NOXIS y PRAXIS), **los procedimientos** (que son las vías, que ponen en relación al investigador con las fuentes de datos relevantes para indagar sobre el objeto de estudio) y **el instrumento** (medios auxiliares o mecanismos para recoger y registrar los datos obtenidos). En la presente investigación el instrumento es una ficha de cotejo o lista de chequeo.

3.3. UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis de este estudio está conformada por los procesos: Planificación de gestión de la calidad, control de la gestión de la calidad, mejora continua de gestión de la calidad, responsabilidad en la gestión, gestión para resultados, burocracia Weber, diseño y mejoramiento de procesos, diseño y documentación de la organización durante el período 2011.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de análisis de contenido (Ficha de cotejo o lista de chequeo), la cual se realizó con lo teórico NOXIS y lo empírico PRAXIS. El cual se utiliza para analizar, sistemática y objetivamente, los sucesos producidos. Se aproxima al objeto de estudio a través de las fuentes de información primarias y secundarias: Archivos de actas, expedientes, informes tipo diagnóstico, sondeos de opinión, entre otros instrumentos y materiales.

3.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS, POBLACIÓN Y MUESTRA

Para describir el adecuado funcionamiento y la influencia de los sistemas de gestión de calidad y de la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros se utilizará un sondeo de opinión dirigido a diez profesionales especializados en materia de gestión pública, con el propósito de establecer la real situación y el impacto que tienen los sistemas de gestión de calidad y de administración pública en los servicios que presta la PCM.

Se decidió consultar a los propios funcionarios claves de la PCM, especialistas en gestión pública (que se constituyen en usuarios internos), y no a usuarios externos, debido a que son los propios empleados quienes conocen a fondo las fortalezas y debilidades de los diversos procesos que tiene la institución.

Los valores esperados de las celdas de la tabla de contingencia resultaron ser menores a 5, por lo que resultó necesario aplicar la prueba exacta de Fisher,

la cual consiste en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando.

3.6. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

Un aspecto que constituye un factor crítico del éxito en cualquier investigación es la validez y fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados. Bajo esta concepción, Pardo y Ruiz (2002) puntualizaron que “el procedimiento de análisis de fiabilidad engloba un conjunto de estadísticos que permiten valorar las propiedades métricas de un instrumento de medida” (p. 591).

Por ello, la prueba exacta de Fisher se constituye en una herramienta útil y muy utilizada para validar el grado de asociación o independencia entre dos variables, y para contrastar su validez y confiabilidad para una muestra pequeña.

3.7. ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se analizaron mediante el sistema de análisis estadístico, para la primera fase descriptiva se procedió a la organización y tabulación de los datos en una matriz de base de datos, a partir de aquí se presentó en cuadros descriptivos, seguidamente los datos que se procesaron mediante la aplicación de la prueba exacta de Fisher y el análisis de correspondencias para determinar el grado de relación entre las variables analizadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se ha propuesto describir el análisis de los sistemas de gestión de calidad y la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Los resultados obtenidos han sido agrupados en función de los objetivos e hipótesis de la investigación.

4.1.1. Resultados de los sujetos de la investigación

Para realizar este estudio se consideró necesario aplicar la técnica (Ficha de cotejo o lista de chequeo), la cual se realizó con la técnica de comparar los aspectos teóricos (NOXIS), con los aspectos empíricos o prácticos (PRAXIS).

4.1.2. Prueba de hipótesis

Ficha de cotejo N° 1: Planificación de la Gestión de Calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
1. <u>Planificación de la Gestión de calidad</u> a. Ejecuta tareas en el orden de prioridades. b. Se definen metas específicas para cada tarea. c. Establece el tiempo adecuado, para cumplir con las metas. d. Considera personas o grupos de trabajos e. Orden f. Disciplina	<u>Planificación de la gestión en la PCM</u> a. Los funcionarios en la PCM ejecutan las tareas en el orden de prioridades. b. Los trabajadores de la PCM definen metas específicas para cada tarea. c. Los trabajadores de la PCM establece el tiempo adecuado, para cumplir con las metas. d. En la PCM se considera personas o grupos de trabajos. e. Los trabajadores de la PCM tiene un orden de rotación f. Los trabajadores o funcionarios de la PCM se le evalúan disciplinariamente	X	
			X
			X
		X	
			X
			X
T O T A L		2	4

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro Nº 01

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	2	33
b)	No	4	67
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

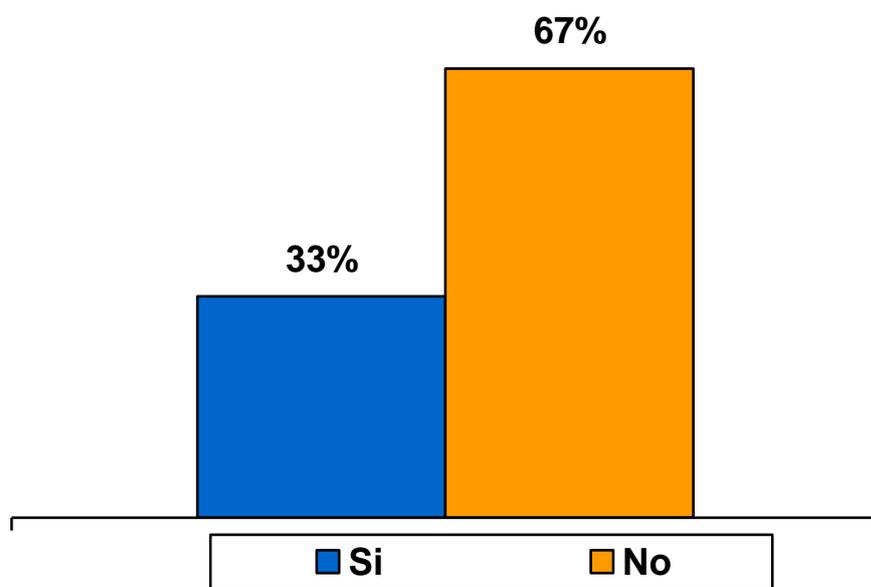
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Realizando una verificación con la lista de cotejo en lo que respecta a Planificación de Gestión de la Calidad de la Presidencia de Consejos de Ministros, se verificó que en el 33% de los casos consideran que si se planifica la gestión en la PCM, pero las dos terceras partes considera que no se realiza un proceso de planificación.

Interpretando los resultados porcentuales de la lista de cotejo, se puede observar que **no se viene cumpliendo** en lo que respecta a Planificación de Gestión de la Calidad en la Presidencia del Consejo de Ministros.

Gráfico N° 01

Planificación de la gestión de calidad



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 02: Control de gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
2. <u>Control de la gestión</u>	<u>Control de la gestión en la PCM</u>		
a) Uso de la economía de control	a) Se utiliza la economía de control en la PCM		X
b) Control por excepción	b) Se hace uso de la técnica de control por excepción en PCM		X
c) Control por responsabilidades	c) Se realiza un control por responsabilidades en la PCM	X	
d) Integración de los sistemas de control	d) Existe una Integración de los sistemas de control en la PCM		X
e) Información pertinente, precisa, sintética y oportuna	e) Se recibe una información pertinente, precisa, sintética y oportuna en la PCM		X
f) Medidas adecuadas como consecuencia de control	f) Se toman medidas adecuadas como consecuencia de actividades de control		X
T O T A L		1	5

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 02

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	1	17
b)	No	5	83
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

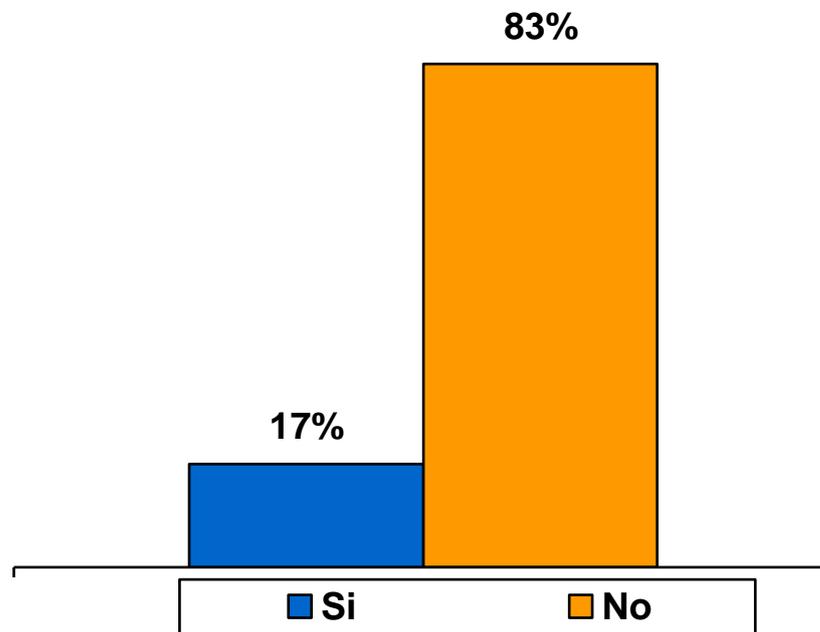
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La verificación de la lista de cotejo en lo que respecta a Control de la Gestión de la Calidad arroja que el 17% de los casos consideran que sí se cumple con las actividades relacionadas con el control de la calidad y que el 83% considera que no se cumplen con estos procesos.

Interpretando los resultados de la lista de cotejo, se puede afirmar que el Control de la Gestión de la Calidad no se viene cumpliendo en la Presidencia del Consejo de Ministros.

Gráfico N° 02

Control de la gestión



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 03: Mejora continua en la gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<u>3. Mejora continua de gestión de la calidad</u>	<u>Mejora continua de gestión de calidad en la PCM</u>		
a) Mejora de las capacidades	a) Existe una mejora de las capacidades de la PCM		X
b) Mejora continua a todos los niveles	b) Se viene mejorando en todos los niveles de la PCM.		X
c) Disponibilidad de reaccionar rápidamente ante oportunidades.	c) Reacción rápida ante oportunidades en la PCM		X
d) Mejora continua de procesos.	d) Existe una mejora continua en los procesos de la PCM		X
e) Dar seguimiento a las actividades para cumplir con las mismas	e) Se siguen las actividades para cumplirlas en la PCM	X	
f) Organización eficaz del trabajo	f) Existe organización eficaz en el trabajo de la PCM		X
Total		1	5

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 03

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	1	17
b)	No	5	83
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

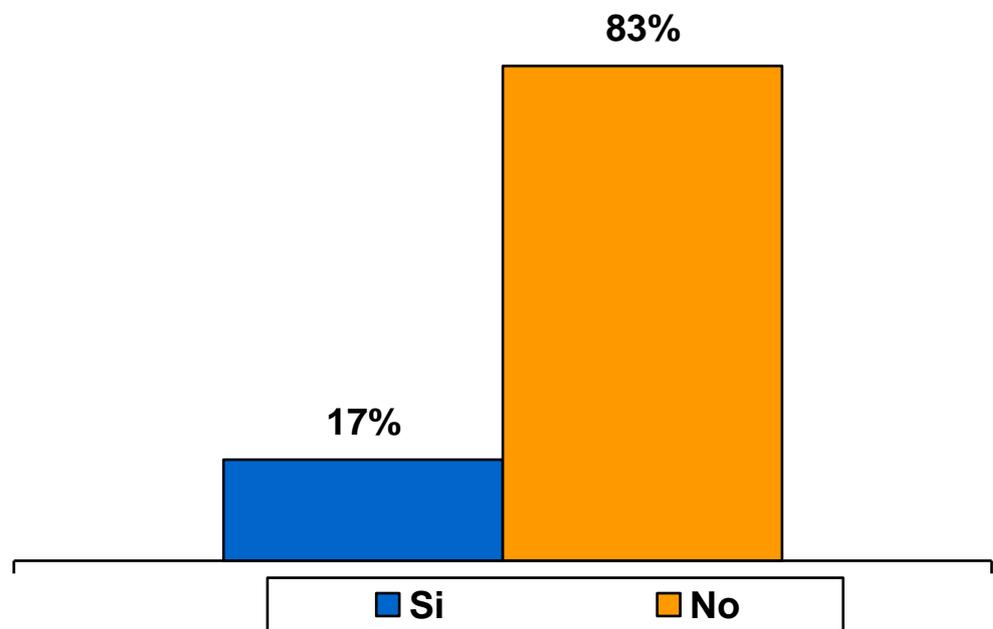
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 17% de los funcionarios de la Presidencia del Consejo de Ministros consideran que se cuenta con una Mejora Continua en la Gestión de Calidad en la institución.

Lo cual implica que la Mejora Continua de Gestión de Calidad no se viene cumpliendo en la Presidencia del Consejo de Ministros.

Gráfico N° 03

Mejora continua de gestión de calidad



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 04: Responsabilidad en la gestión

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
4. <u>Responsabilidad en la gestión</u>	<u>Responsabilidad en la gestión de la PCM</u>		
a) Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes	a) Existe una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes en la PCM	X	
b) Comunicar la orientación de la organización.	b) Existe comunicación sobre la de orientación en la PCM		X
c) Identificar los procesos de realización.	c) Se identifican los procesos de realización en la PCM	X	
d) Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos.	d) Se cuenta con la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la PCM		X
e) Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad	e) Existe retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad en la PCM		X
f) Crear un ambiente que promueva la participación activa	f) Existe un ambiente que promueva la participación activa		X
T O T A L		2	4

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 04

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	2	33
b)	No	4	67
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

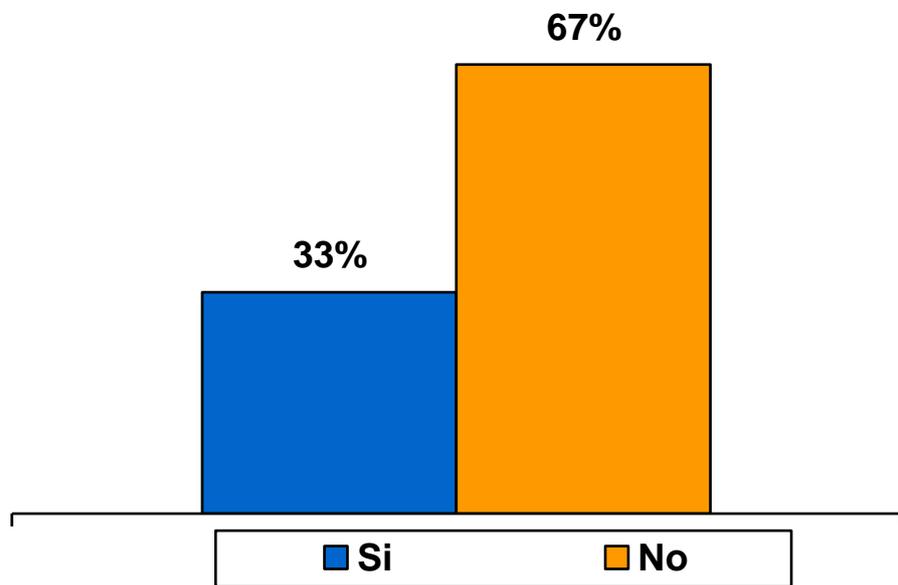
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la lista de cotejo indican que la tercera parte de los funcionarios sondeados consideran que si se cumple con desarrollar una gestión de calidad responsable en la Presidencia de Consejos de Ministros, en tanto que, las dos terceras partes consideran que no se cumple con dicho proceso.

En lo que respecta a la responsabilidad en la gestión de la calidad, se puede afirmar que en la mayoría de los casos no se cumple en la PCM.

Gráfico N° 04

Responsabilidad en la gestión



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 05: Sistema de gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
5. <u>Sistema de gestión de calidad</u>	<u>Sistema de gestión de calidad en la PCM</u>		
a) Buen funcionamiento de la organización	a) Se dispone de un buen funcionamiento organizativo en la PCM		X
b) Mejor organización de trabajo	b) Existe una adecuada organización de trabajo en la PCM		X
c) Cumplir adecuadamente los objetivos	c) Se están cumpliendo adecuadamente los objetivos en la PCM		X
d) Eficiencia del trabajo de manera simple.	d) Existe eficiencia del trabajo de manera simple en la PCM		X
e) Simplifica la interacción y comunicación en distintas áreas	e) Se cuenta con una adecuada interacción y comunicación entre las distintas áreas de la PCM.		X
f) Ser competitivos	f) Existe competitividad en la PCM.		X
T O T A L			6

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 05

Alternativas		cantidad	%
a)	Si	0	0
b)	No	6	100
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

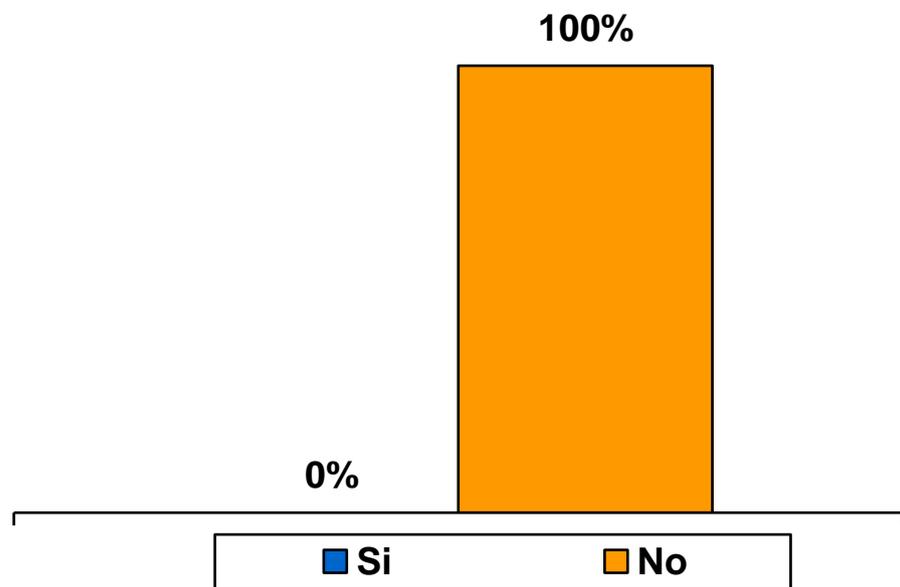
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La lista de cotejo referida al Sistema de Gestión de Calidad muestra que en el 100% de los casos consideran que no se cumplen con los diversos conceptos relacionados con la gestión de la calidad.

Los resultados obtenidos estarían indicando que el Sistema de Gestión de Calidad no funciona adecuadamente en la Presidencia de Consejo de Ministros.

Gráfico N° 05

Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 06: Gestión por resultados

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
6. <u>Gestión por resultados</u>	<u>Gestión por resultados en la PCM</u>		
a) Lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo	a) El desarrollo presupuestario favorece e impulsa el desarrollo progresivo en la PCM		X
b) Lograr la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado.	b) Existe eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado en la PCM		X
c) Establecer responsabilidades claras en la generación de resultados.	c) Se establecen responsabilidades claras en la generación de resultados en la PCM		X
d) Estructurar el presupuesto en función a mejorar el bienestar de la población.	d) Existe estructuración del presupuesto en función a mejorar el bienestar de los empleados de la PCM		X
e) Propiciar una cultura de decisiones de política y de gestión pública.	e) Se propicia una cultura de decisiones de política y de gestión pública en la PCM.	X	
f) Priorizar el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves.	f) Se prioriza el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves en la PCM.	X	
T O T A L		2	4

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 06

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	2	33
b)	No	4	67
Total		6	100%

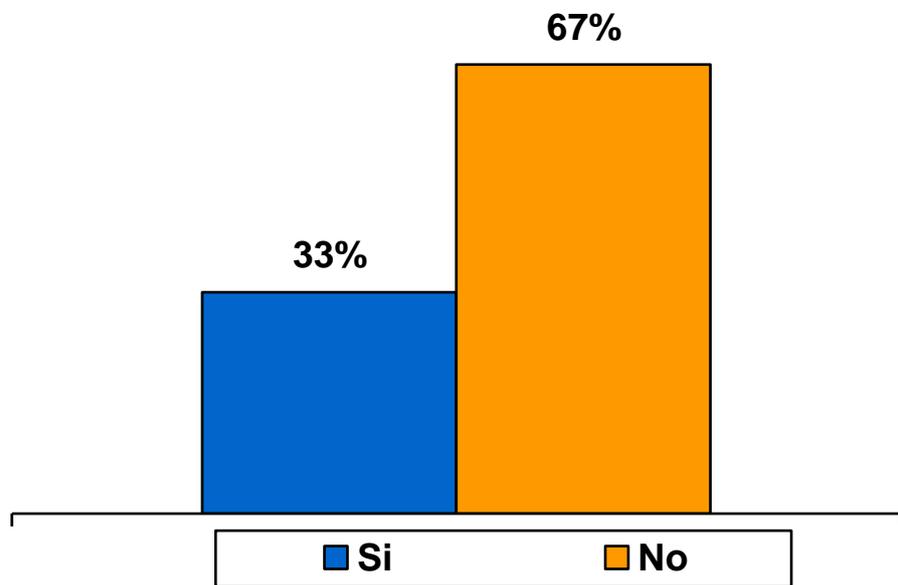
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La verificación de la lista de cotejo en lo que respecta a Gestión por Resultados muestra que el 33% de los casos consideran que sí se cumple con las actividades relacionadas con la gestión por resultados y que el 67% considera que no se cumple con estos procesos.

Interpretando los resultados de la lista de cotejo, se puede afirmar que la Gestión por Resultados no se viene cumpliendo adecuadamente en la Presidencia del Consejo de Ministros

Gráfico N° 06

Gestión por resultados



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 07: Burocracia Weber

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
7. <u>Burocracia Weber</u>	<u>Burocracia Weber en la PCM</u>		
a) Eficiencia y productividad	a) Existe eficiencia y productividad en la PCM		X
b) Disciplina y orden	b) Existe disciplina y orden en la PCM		X
c) Precisión en el trabajo	c) Hay precisión en el trabajo en la PCM		X
d) Unidad de dirección	d) Existe unidad de dirección en la PCM	X	
e) Rapidez en las decisiones.	e) Existe rapidez en las decisiones en la PCM.		X
f) Competitividad.	f) Existe competitividad en la PCM.		X
T O T A L		1	5

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 07

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	1	17
b)	No	5	83
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

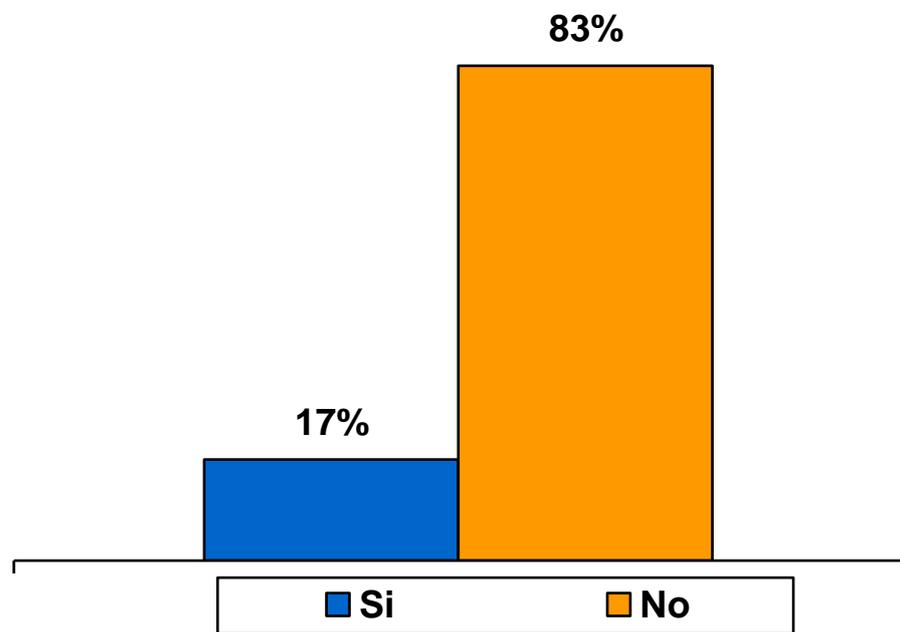
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sólo el 17% de los funcionarios sondeados de la Presidencia del Consejo de Ministros indican que el modelo de burocracia Weber en la institución se desarrolla adecuadamente.

Lo cual gráfica que se requiere trabajar e incidir bastante para el funcionamiento adecuado de la Burocracia Weber.

Gráfico N° 07

Burocracia Weber



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 08: Diseño y mejoramiento de procesos

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
8. <u>Diseño y mejoramiento de procesos</u>	<u>Diseño y mejoramiento de procesos en la PCM</u>		
a) Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles	a) Se consiguen mejoras en el corto plazo con resultados visibles en la PCM		X
b) Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales	b) Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales en la PCM	X	
c) Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad	c) Se incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad en la PCM		X
d) Contribuye la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos	d) Se contribuye con la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos en la PCM	X	
e) Rapidez en los procesos.	e) Existe rapidez en los procesos en la PCM.		X
f) Permite eliminar procesos repetitivos.	f) Se eliminan procesos repetitivos en la PCM.		X
T O T A L		2	4

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 08

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	2	33
b)	No	4	67
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

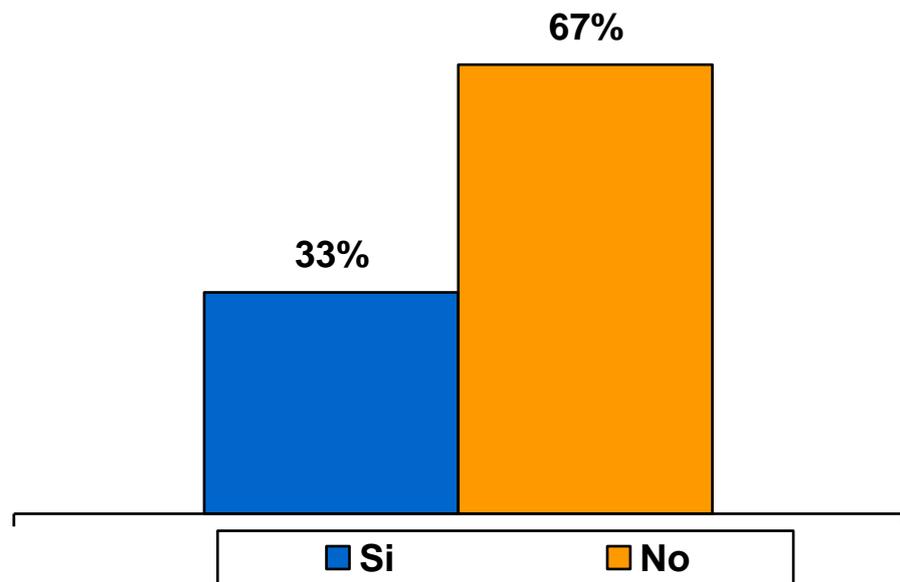
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 33% de los casos considera que el diseño y mejoramiento de los procesos en la Presidencia de Consejo de Ministros cumple con un diseño y mejoramiento de sus procesos y el 67% considera que no se cumple.

Los resultados indican que en la mayoría de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros no cuentan con un sistema de diseño y mejoramiento.

Gráfico N° 08

Diseño mejoramiento de procesos



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 09: Diseño y documentación

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
9. <u>Diseño y documentación de la organización</u>	<u>Diseño y documentación de la organización en la PCM</u>		
a) Clasificación adecuada de los documentos.	a) Hay una adecuada clasificación de los documentos en la PCM.		X
b) Priorización de documentos importantes.	b) Existe priorización de documentos importantes en la PCM	X	
c) Mejor evaluación de la documentación	c) Se cuenta con una adecuada evaluación de la documentación en la PCM		X
d) Adecuada manipulación de la información.	d) Existe una adecuada manipulación de la información en la PCM	X	
e) Fluidez y adecuado tránsito documentario.	e) Existe fluidez y adecuado tránsito documentario en la PCM.		X
f) Mejor almacenamiento de documentos.	f) Existe un buen almacenamiento de documentos en la PCM.	X	
T O T A L		3	3

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 09

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	3	50
b)	No	3	50
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

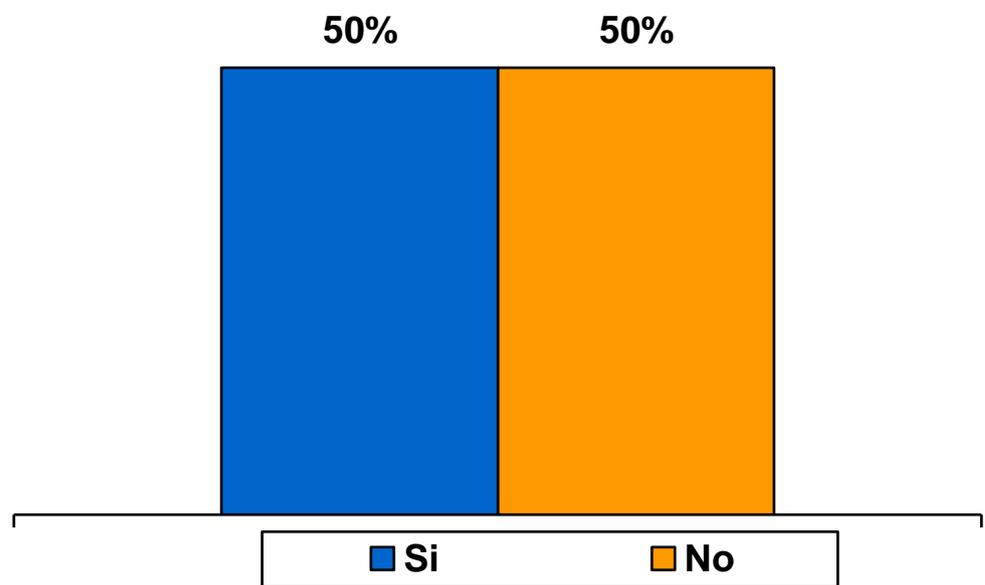
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de las actividades relacionadas con el diseño y documentación en la Presidencia de Consejo de Ministros indican que la mitad de los casos considera que si se cumple con diseñar y archivar su documentación.

Se pueden interpretar los resultados afirmando que la mitad de los procesos requieren completar y modernizar el diseño y la documentación en la PCM.

Gráfico N° 09

Diseño y documentación de la organización



Fuente: Especialistas en gestión pública.

Ficha de cotejo N° 10: Administración pública

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
10. <u>Administración Publica</u>	<u>Administración Publica en la PCM</u>		
a) Prevalecer la honestidad	a) Existe honestidad en la PCM		X
b) Participación conjunta	b) Existe participación conjunta en la PCM		X
c) Adecuada eficiencia	c) Existe eficiencia en la PCM		X
d) Transparencia	d) Existe transparencia en la PCM		X
e) Responsabilidad por la ciudadanía	e) Existe responsabilidad por la ciudadanía en la PCM.		X
f) Rendición de cuentas adecuada a los ciudadanos	f) Existe una adecuada rendición de cuentas a los ciudadanos en la PCM.		X
T O T A L			6

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en base al sondeo realizado.

Cuadro N° 10

Alternativas		Cantidad	%
a)	Si	0	0
b)	No	6	100
Total		6	100%

Fuente: Elaboración propia.

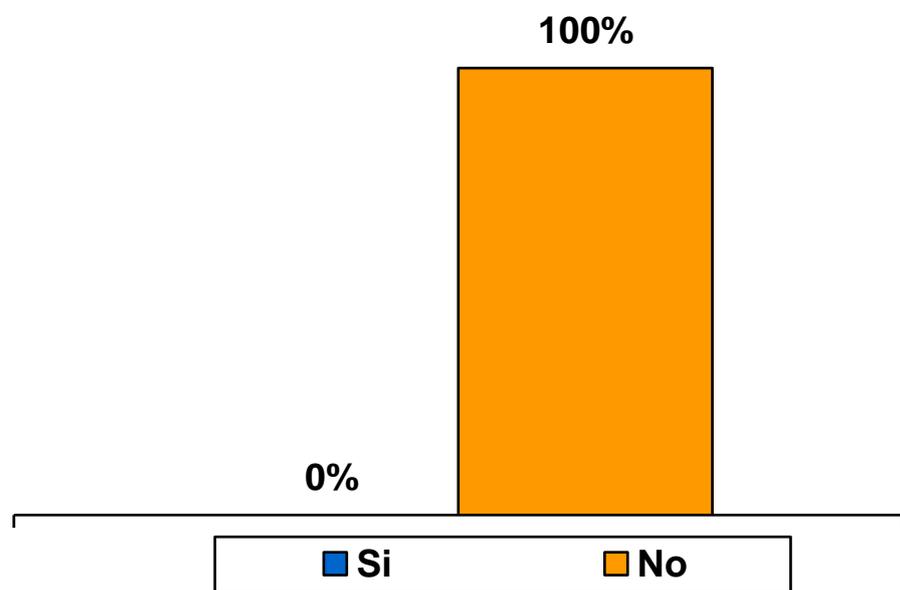
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Realizando una verificación con la lista de cotejo en lo que respecta a Administración Pública, se puede manifestar que el 100% de los casos considera que se incumple en este aspecto.

Ello implica que se requiere un esfuerzo importante en toda la Presidencia de Consejo de Ministros, a fin de cambiar radicalmente los resultados obtenidos en la lista de cotejo.

Gráfico N° 10

Administración Pública



Fuente: Especialistas en gestión pública.

4.2. CONTRASTACIÓN Y CONVALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis propuestas se usó la prueba exacta de Fisher, debido a que la muestra a estudiar es demasiado pequeña y no se cumple con la condición de que los valores esperados de al menos el 80% de las celdas en una tabla de contingencia sean mayores de 5.

La prueba exacta de Fisher se basa en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando.

FORMATO GENERAL: para la comparación de dos variables dicotómicas en el caso de grupos independientes.			
	VARIABLE A		
VARIABLE B	Presente	Ausente	Total
Presente	a	b	a + b
Ausente	c	d	c + d
Total	a + c	b + d	n

La probabilidad exacta de observar un conjunto concreto de frecuencias a, b, c y d, en una tabla 2 x 2 cuando se asume independencia y los totales de filas y columnas se consideran fijos viene dada por la distribución hipergeométrica:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

El valor de la p asociada al test exacto de Fisher, se calcula sumando las probabilidades de las tablas que resultan ser menores o iguales a la probabilidad de la tabla que ha sido observada, y si el valor obtenido es mayor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la alternativa de las variables están correlacionadas asociadas.

Hipótesis específica a:

H₀: La planificación de la gestión de la calidad no tendría implicancias favorables en la gestión por resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

H₁: La planificación de la gestión de la calidad tendría implicancias favorables en la gestión por resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Planificación de gestión de la calidad en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011	Gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011		Total
	Si	No	
Si	1	1	2
No	1	3	4
Total	2	4	6

Fuente: Elaboración propia.

Los valores esperados de las celdas de la tabla de contingencia son menores a 5, por lo que resulta necesario aplicar la prueba exacta de Fisher, la cual consiste en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando, de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Si las variables planificación de gestión de la calidad en la PCM y gestión para resultados en la PCM fuesen independientes, la probabilidad asociada a los datos que han sido observados vendría dada por:

Posibles combinaciones de frecuencias con los mismos totales marginales de filas y columnas que en la Tabla de contingencia

		Gestión para resultados en la PCM					Gestión para resultados en la PCM		
		Si	No				Si	No	
(i)	Si	0	2	2	(ii)	Si	1	1	2
	No	2	2	4		No	1	3	4
		2	4	6			2	4	6
(iii)	Si	2	0	2					
	No	0	4	4					
		2	4	6					

2. Se calculan las posibles combinaciones de frecuencias que se podrían obtener con los mismos totales marginales, la probabilidad exacta de ocurrencia (p), como se muestra en la siguiente tabla:

Probabilidad exacta asociada con cada una de las disposiciones de frecuencias de la Tabla anterior					
	a	b	c	d	p
(i)	0	2	2	2	0,017
(ii)	1	1	1	3	0,533
(iii)	2	0	0	4	0,067

Donde:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n! a! b! c! d!}$$

3. El valor de la p asociada al test exacto de Fisher, se calcula sumando las probabilidades de las tablas que resultan ser menores o iguales a la probabilidad de la tabla que ha sido observada, en este caso es de 0,533, y la suma 0,617, y siendo este valor mayor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la alternativa de las variables están correlacionadas asociadas.

4. Conclusión: La planificación de la gestión de la calidad sí tiene implicancias favorables en la gestión por resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Hipótesis específica b:

H₀: El control de la gestión de calidad no tendría implicancia eficaz en la burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

H₁: El control de la gestión de calidad tendría implicancia eficaz en la burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Control de la gestión de calidad en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011	Burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011		Total
	Si	No	
Si	0	1	1
No	1	4	5
Total	1	5	6

Fuente: Elaboración propia.

Los valores esperados de las celdas de la tabla de contingencia son menores a 5, por lo que resulta necesario aplicar la prueba exacta de Fisher, la cual consiste en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando, de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Si las variables control de la gestión de calidad en la PCM y burocracia Weber en la gestión pública en la PCM fuesen

independientes, la probabilidad asociada a los datos que han sido observados vendría dada por:

Posibles combinaciones de frecuencias con los mismos totales marginales de filas y columnas que en la Tabla de contingencia

					Burocracia Weber en la gestión pública en la PCM									
					Si		No							
					Si	No			Burocracia Weber en la gestión pública en la PCM					
							Si	No			Si	No		
(i)	Si		0	1	1	(ii)	Si	1	0	1	No	0	5	5
		No	1	4	5			1	5	6				
			1	5	6			1	5	6				

2. Se calculan las posibles combinaciones de frecuencias que se podrían obtener con los mismos totales marginales, la probabilidad exacta de ocurrencia (p), como se muestra en la siguiente tabla:

Probabilidad exacta asociada con cada una de las disposiciones de frecuencias de la Tabla anterior

	a	b	c	d	p
(i)	1	0	0	5	0,833
(ii)	0	1	1	4	0,167

Donde:

$$p = \frac{(a + b)! (c + d)! (a + c)! (b + d)!}{n! a! b! c! d!}$$

3. El valor de la p asociada al test exacto de Fisher, se calcula sumando las probabilidades de las tablas que resultan ser menores o iguales a la probabilidad de la tabla que ha sido observada, en este caso es de 0,833, y la suma 0,999, y siendo este valor mayor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la alternativa de las variables están correlacionadas asociadas.

4. Conclusión: El control de la gestión de calidad sí tiene implicancia eficaz en burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Hipótesis específica c:

H₀: La mejora continua de gestión de la calidad no tendría impacto eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

H₁: La mejora continua de gestión de la calidad tendría impacto eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011

Mejora continua de gestión de la calidad en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011	Diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011		Total
	Si	No	
Si	1	0	1
No	1	4	5
Total	2	4	6

Fuente: Elaboración propia.

Los valores esperados de las celdas de la tabla de contingencia son menores a 5, por lo que resulta necesario aplicar la prueba exacta de Fisher, la cual consiste en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando, de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Si las variables mejora continua de gestión de la calidad en la PCM y diseño y mejoramiento de procesos en la PCM fuesen independientes, la probabilidad asociada a los datos que han sido

3. El valor de la p asociada al test exacto de Fisher, se calcula sumando las probabilidades de las tablas que resultan ser menores o iguales a la probabilidad de la tabla que ha sido observada, en este caso es de 0,333, y la suma 0,833, y siendo este valor mayor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la alternativa de las variables están correlacionadas asociadas.

4. Conclusión: La mejora continua de gestión de la calidad sí tiene impacto eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

Hipótesis específica d:

H₀: La responsabilidad en la gestión no tendría implicancia significativa en el diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

H₁: La responsabilidad en la gestión tendría implicancia significativa en el diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011

Responsabilidad en la gestión en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011	Diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011		Total
	Si	No	
Si	1	1	2
No	2	2	4
Total	3	3	6

Fuente: Elaboración propia.

Los valores esperados de las celdas de la tabla de contingencia son menores a 5, por lo que resulta necesario aplicar la prueba exacta de Fisher, la cual consiste en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2 x 2 que se pueden formar manteniendo los mismos totales de filas y columnas que los de la tabla observada. Cada una de estas probabilidades se obtiene bajo la hipótesis nula de independencia de las dos variables que se están considerando, de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Si las variables responsabilidad en la gestión en la PCM y diseño y documentación de la organización en la PCM fuesen independientes, la probabilidad asociada a los datos que han sido observados vendría

3. El valor de la p asociada al test exacto de Fisher, se calcula sumando las probabilidades de las tablas que resultan ser menores o iguales a la probabilidad de la tabla que ha sido observada, en este caso es de 0,600, y la suma 1,4 y siendo este valor mayor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la alternativa de las variables están correlacionadas asociadas.

4. Conclusión: La responsabilidad en la gestión sí tiene implicancia significativa en el diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

- a) Los resultados obtenidos de la investigación han permitido determinar que la planificación de gestión de la calidad si tiene implicancias favorables en la gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011, debido a que al planificar las futuras acciones de la entidad se logra estimar lo que se necesitara para poder realizar el trabajo con calidad así se reducirán los costos con buenos resultados.
- b) Asimismo, los resultados del estudio han podido establecer que el control de la gestión de calidad si tiene implicancia eficaz en burocracia Weber en la gestión pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011, debido a que al controlar la burocracia se llega a un orden adecuado de cómo se tendrían que llevar las actividades dentro de una organización.
- c) Asimismo, los resultados del estudio han podido analizar que la mejora continúa de gestión de la calidad si tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011, debido a que al mejorar la gestión de calidad se mejoraría todos los procesos haciendo que las actividades a realizar brinden mejores resultados.
- d) Finalmente, ha permitido determinar que la responsabilidad en la gestión si tiene implicancia significativa diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011, debido a que al ser una organización responsable tiene que tener todos sus documentos clasificados y en orden.
- e) En conclusión, se ha determinado que el análisis de los sistemas de gestión de calidad si tiene implicancia positiva en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011, debido a que la gestión de calidad se encargara que todos los procesos dentro de una organización se desarrollen adecuadamente en este caso de la administración publica.

SUGERENCIAS

- a) Respecto a planificación de calidad se recomienda que cada cierto periodo se elaboraren proyectos de gestión de calidad como insumo previo a la elaboración del presupuesto así podremos tener en cuenta de cuanto es lo que nos costará llegar a la meta que se ha trazado.

- b) Respecto al control de gestión de calidad en la burocracia se recomienda hacer un estudio de cuáles con las posibles situaciones que se podrían salir de control para poder buscar soluciones, de esa manera estaremos preparados para las situaciones similares que eventualmente se presenten en el futuro

- c) En cuanto a la mejora de la gestión de calidad se recomienda realizar un estudio donde se pueda identificar cuáles son los puntos que se necesita mejorar, de dicha manera, se podrán buscar mejores formas de cómo mejorar la calidad y el desempeño del trabajo de dichos temas.

- d) Se recomienda hacer un inventario documentario para ver si se cuenta con todos lo documentos tanto emitidos como recibidos para así tener pruebas en caso se formule alguna acusación infundada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Acuña, C. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad*. Chile: PRESERCOM Ltda.
2. Arellano, D. y Rivera, L. (1999). Gobiernos locales: innovaciones y perspectivas en la gestión de la participación social. *Revista gestión y política pública*, Vol. III, Núm. I, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
3. Ariznabarreta, K. (2000). Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales, en la Revista del CLAD *Reforma y Democracia*, No. 18, Octubre, Caracas.
4. Camison, C.; González, T. y Cruz, S. (2006). *Gestión de la calidad*. (1ª ed.) Madrid-España: Editorial Pearson Educación.
5. Claver, E. y Molina, J. F. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: Fundamentos, Herramientas, Normas ISO y relaciones*, Madrid-España: Editorial Pirámide.
6. Corporación 3D (2008). *¿Qué es un sistema de gestión de calidad?*. Quito-Ecuador. Extraído de la página web: http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com_content&view=article&id=68:sistemadecalidad&catid=15:articulos&Itemid=54
7. Diéguez, M. (2003). *Gestión de la Calidad*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.
8. Diez, M. M. (1977). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires-Argentina: Plus Ultra.
9. Escriche, I. y Domenech, E. (2005). *Los sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua de la industria agroalimentaria*, España-Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Publicación.

10. Espacio Formación. (2007). *Manual Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001: 2000)*. Formación. España: Editorial CEP, SL.
11. Falcón, P. (1997). *Gestión de la Calidad*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.
12. Fernández et al. (2001). *Módulo de Gestión de La Calidad*. Cuba: Universidad de las Villas.
13. García, M. (1974). *Burocracia y Tecnocracia*. Madrid-España: Editorial Alianza Universidad de Madrid.
14. Groisman, E. (1988). *Criterios y estrategias para la reforma administrativa*, en el Bimestre, Diciembre, Perú.
15. Harrington, H. J. (2006). *El coste de la mala calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
16. Heras, I. (2006). *ISO 9000 ISO 14001 y otros estándares de gestión: Pasado presente e/y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*. (1ª ed.) Madrid-España: S. L. Civitas Ediciones.
17. Hernández, A. (2001). *Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000*. España: Centro para La Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional.
18. Iacoviello, M. (1996). *El juego político y las estrategias de Recursos Humanos en las organizaciones públicas*, Argentina: Cuadernos del CEPAS, No. 4.
19. Kliksberg, B. (1986). *La gerencia en la década del 90*, Boletín informativo de Ciencias Económicas, UBA, No. 6.
20. Klitgaard, R. (1994). *Ajustándose a la Realidad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

21. Krieger, M. y Felcman, I. (1987). *Programa de Reforma Administrativa*. Caracas-Venezuela: Revista CLAD.
22. Llorens, F. J. y Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e Implantación*. Madrid-España: Editorial Pirámide.
23. López, A. (2003). Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo. Argentina: Banco Mundial.
24. Losada, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
25. Monzón, I. (1989). *Gestión de la Calidad*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.
26. Oszlak, O. (1999). *Quemar las naves*, en: Aportes, Revista de la Asociación de Administradores Gubernamentales, Año 6, No. 14, Buenos Aires.
27. Pegoraro, J. (1999). La corrupción como cuestión social y como cuestión penal. En Revista *Delito y Sociedad*, No. 13, Buenos Aires.
28. Prendes, R. (1988). *Gestión de la Calidad*. Cuba: Universidad de La Habana.
29. *República del Perú: Evaluación de la gobernabilidad democrática*. (2007). Madrid-España: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
30. Ross, B. (2001). La política de la reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables. En Revista *Reforma y Democracia del CLAD*, No. 20, Junio. Caracas.
31. Settembrino, H. (1986). *Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública*. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA.

32. Velasco, J. (2005). *Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y Práctica*. (1ª ed.), Madrid-España: Editorial Pirámide.
33. Vilar, J. (1999). *La Auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. (1ª ed.), (1ª imp.), España: Fundación Confemetal.

ANEXOS

ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO : ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD y LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS- 2011

NIVEL : Experimental

TIPO : Aplicada

DISEÑO : Cuasi experimental

Autor : García Jhony

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓPTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES(X)	INDICADORES
¿De qué manera el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011?	Determinar si, el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011.	El análisis de los sistemas de gestión de calidad tendría implicancia positiva en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros – 2011	X:SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	<p>X₁: Planificación de gestión de la calidad.</p> <p>X₂: Control de la gestión de la calidad.</p> <p>X₃:Mejora continua de gestión de la calidad.</p> <p>X₄:Responsabilidad en la Gestión.</p>

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICO	VARIABLES DEPENDIENTES(Y)	
<p>1. ¿Cómo la planificación de gestión de calidad tiene implicancia en la gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011?</p> <p>2. ¿En qué medida el control de la gestión de calidad tiene implicancia en burocracia Weber en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011?</p> <p>3. ¿Por qué la mejora continua de gestión de la calidad tiene implicancia diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011?</p> <p>4. ¿En qué medida responsabilidad en la gestión tiene implicancia diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011?</p>	<p>1. Determinar si, la planificación de gestión de la calidad tiene implicancia en la gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011</p> <p>2. Establecer si, el control de la gestión de calidad tiene implicancia en burocracia Weber en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011.</p> <p>3. Analizar si, la mejora continua de gestión de la calidad tiene implicancia diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros – 2011</p> <p>4. Determinar si, la responsabilidad en la gestión tiene implicancia diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros – 2011.</p>	<p>1. La planificación de gestión de la calidad tendría implicancia favorables en el gestión para resultados en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011</p> <p>2. El control de la gestión de calidad tendría implicancia eficaz en burocracia Weber en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011.</p> <p>3. La mejora continua de gestión de la calidad tendría implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros – 2011</p> <p>4. La responsabilidad en la gestión tendría implicancia significativa diseño y documentación de la organización en la Presidencia del Consejo de Ministros – 2011.</p>	<p>Y: ADMINISTRACION PÚBLICA</p>	<p>Y₁: gestión para resultados Y₂: Burocracia Weber Y₃: Diseño y mejoramiento de procesos Y₄: Diseño y documentación de la organización</p>

ANEXO Nº 2: Fichas de Cotejo

Ficha de cotejo Nº 1: Planificación de la Gestión de Calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>2. <u>Planificación de la Gestión de calidad</u></p> <p>a. Ejecuta tareas en el orden de prioridades.</p> <p>b. Se definen metas específicas para cada tarea.</p> <p>c. Establece el tiempo adecuado, para cumplir con las metas.</p> <p>d. Considera personas o grupos de trabajos</p> <p>e. Orden</p> <p>f. Disciplina</p>	<p><u>Planificación de la gestión en la PCM</u></p> <p>b. Los funcionarios en la PCM ejecutan las tareas en el orden de prioridades.</p> <p>c. Los trabajadores de la PCM definen metas específicas para cada tarea.</p> <p>d. Los trabajadores de la PCM establece el tiempo adecuado, para cumplir con las metas.</p> <p>e. En la PCM se considera personas o grupos de trabajos.</p> <p>f. Los trabajadores de la PCM tiene un orden de rotación</p> <p>g. Los trabajadores o funcionarios de la PCM se le evalúan disciplinariamente</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 02: Control de gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
2. <u>Control de la gestión</u>	<u>Control de la gestión en la PCM</u>		
g) Uso de la economía de control	g) Se utiliza la economía de control en la PCM		
h) Control por excepción	h) Se hace uso de la técnica de control por excepción en PCM		
i) Control por responsabilidades	i) Se realiza un control por responsabilidades en la PCM		
j) Integración de los sistemas de control	j) Existe una Integración de los sistemas de control en la PCM		
k) Información pertinente, precisa, sintética y oportuna	k) Se recibe una información pertinente, precisa, sintética y oportuna en la PCM		
l) Medidas adecuadas como consecuencia de control	l) Se toman medidas adecuadas como consecuencia de actividades de control		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 03: Mejora continua en la gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<u>3. Mejora continua de gestión de la calidad</u>	<u>Mejora continua de gestión de calidad en la PCM</u>		
a) Mejora de las capacidades	g) Existe una mejora de las capacidades de la PCM		
c) Mejora continua a todos los niveles	h) Se viene mejorando en todos los niveles de la PCM.		
c) Disponibilidad de reaccionar rápidamente ante oportunidades.	i) Reacción rápida ante oportunidades en la PCM		
d) Mejora continua de procesos.	j) Existe una mejora continua en los procesos de la PCM		
g) Dar seguimiento a las actividades para cumplir con las mismas	k) Se siguen las actividades para cumplirlas en la PCM		
h) Organización eficaz del trabajo	l) Existe organización eficaz en el trabajo de la PCM		
Total			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 04: Responsabilidad en la gestión

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>4. <u>Responsabilidad en la gestión</u></p> <p>g) Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes</p> <p>h) Comunicar la orientación de la organización.</p> <p>i) Identificar los procesos de realización.</p> <p>j) Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos.</p> <p>k) Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad</p> <p>l) Crear un ambiente que promueva la participación activa</p>	<p><u>Responsabilidad en la gestión de la PCM</u></p> <p>g) Existe una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes en la PCM</p> <p>h) Existe comunicación sobre la de orientación en la PCM</p> <p>i) Se identifican los procesos de realización en la PCM</p> <p>j) Se cuenta con la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la PCM</p> <p>k) Existe retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad en la PCM</p> <p>l) Existe un ambiente que promueva la participación activa</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 05: Sistema de gestión de la calidad

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>5. <u>Sistema de gestión de calidad</u></p> <p>g) Buen funcionamiento de la organización</p> <p>h) Mejor organización de trabajo</p> <p>i) Cumplir adecuadamente los objetivos</p> <p>j) Eficiencia del trabajo de manera simple.</p> <p>k) Simplifica la interacción y comunicación en distintas áreas</p> <p>l) Ser competitivos</p>	<p><u>Sistema de gestión de calidad en la PCM</u></p> <p>g) Se dispone de un buen funcionamiento organizativo en la PCM</p> <p>h) Existe una adecuada organización de trabajo en la PCM</p> <p>i) Se están cumpliendo adecuadamente los objetivos en la PCM</p> <p>j) Existe eficiencia del trabajo de manera simple en la PCM</p> <p>k) Se cuenta con una adecuada interacción y comunicación entre las distintas áreas de la PCM.</p> <p>l) Existe competitividad en la PCM.</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 06: Gestión por resultados

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>6. <u>Gestión por resultados</u></p> <p>g) Lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo</p> <p>h) Lograr la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado.</p> <p>i) Establecer responsabilidades claras en la generación de resultados.</p> <p>j) Estructurar el presupuesto en función a mejorar el bienestar de la población.</p> <p>k) Propiciar una cultura de decisiones de política y de gestión pública.</p> <p>l) Priorizar el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves.</p>	<p><u>Gestión por resultados en la PCM</u></p> <p>g) El desarrollo presupuestario favorece e impulsa el desarrollo progresivo en la PCM</p> <p>h) Existe eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado en la PCM</p> <p>i) Se establecen responsabilidades claras en la generación de resultados en la PCM</p> <p>j) Existe estructuración del presupuesto en función a mejorar el bienestar de los empleados de la PCM</p> <p>k) Se propicia una cultura de decisiones de política y de gestión pública en la PCM.</p> <p>l) Se prioriza el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves en la PCM.</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 07: Burocracia Weber

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
7. <u>Burocracia Weber</u>	<u>Burocracia Weber en la PCM</u>		
g) Eficiencia y productividad	g) Existe eficiencia y productividad en la PCM		
h) Disciplina y orden	h) Existe disciplina y orden en la PCM		
i) Precisión en el trabajo	i) Hay precisión en el trabajo en la PCM		
j) Unidad de dirección	j) Existe unidad de dirección en la PCM		
k) Rapidez en las decisiones.	k) Existe rapidez en las decisiones en la PCM.		
l) Competitividad.	l) Existe competitividad en la PCM.		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 08: Diseño y mejoramiento de procesos

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>8. <u>Diseño y mejoramiento de procesos</u></p> <p>g) Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles</p> <p>h) Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales</p> <p>i) Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad</p> <p>j) Contribuye la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos</p> <p>k) Rapidez en los procesos.</p> <p>l) Permite eliminar procesos repetitivos.</p>	<p><u>Diseño y mejoramiento de procesos en la PCM</u></p> <p>g) Se consiguen mejoras en el corto plazo con resultados visibles en la PCM</p> <p>h) Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales en la PCM</p> <p>i) Se incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad en la PCM</p> <p>j) Se contribuye con la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos en la PCM</p> <p>k) Existe rapidez en los procesos en la PCM.</p> <p>l) Se eliminan procesos repetitivos en la PCM.</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 09: Diseño y documentación

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>9. <u>Diseño y documentación de la organización</u></p> <p>g) Clasificación adecuada de los documentos.</p> <p>h) Priorización de documentos importantes.</p> <p>i) Mejor evaluación de la documentación</p> <p>j) Adecuada manipulación de la información.</p> <p>k) Fluidez y adecuado tránsito documentario.</p> <p>l) Mejor almacenamiento de documentos.</p>	<p><u>Diseño y documentación de la organización en la PCM</u></p> <p>g) Hay una adecuada clasificación de los documentos en la PCM.</p> <p>h) Existe priorización de documentos importantes en la PCM</p> <p>i) Se cuenta con una adecuada evaluación de la documentación en la PCM</p> <p>j)Existe una adecuada manipulación de la información en la PCM</p> <p>k) Existe fluidez y adecuado tránsito documentario en la PCM.</p> <p>l)Existe un buen almacenamiento de documentos en la PCM.</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de cotejo N° 10: Administración pública

Teórico NOXIS	Empírico PRAXIS	CUMPLE	
		SI	NO
<p>10. <u>Administración Publica</u></p> <p>g) Prevalecer la honestidad</p> <p>h) Participación conjunta</p> <p>i) Adecuada eficiencia</p> <p>j) Transparencia</p> <p>k) Responsabilidad por la ciudadanía</p> <p>l) Rendición de cuentas adecuada a los ciudadanos</p>	<p><u>Administración Publica en la PCM</u></p> <p>g) Existe honestidad en la PCM</p> <p>h) Existe participación conjunta en la PCM</p> <p>i)Existe eficiencia en la PCM</p> <p>j) Existe transparencia en la PCM</p> <p>k) Existe responsabilidad por la ciudadanía en la PCM.</p> <p>l)Existe una adecuada rendición de cuentas a los ciudadanos en la PCM.</p>		
T O T A L			

Fuente: Elaboración propia.