

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Instituciones y Empresas del Sector de Servicios
Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alejandra Barbachan Bazán

Álvaro Morales Rojas

James Henry Mosquera Espinoza

Diana Astrid Soto GerónimoAsesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, Diciembre de2015

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a todas las personas que colaboraron con el trabajo de investigación, por facilitarnos la información de sus empresas y permitirnos realizar un análisis veraz del Sector en estudio. A los profesores de CENTRUM quienes con el aporte de sus conocimientos lograron transmitir nuevas ideas en nosotros durante el programa de la maestría. Y un agradecimiento especial a nuestro asesor de Tesis, el profesor Jorge Benzaquen por su constante apoyo, consejo e interés para que logremos un excelente producto de esta tesis.



Dedicatorias

A mis padres y hermanas, por ser aquel motor de motivación que permite que crezca día a día y cuyo apoyo incondicional me permitieron concluir con éxito mi maestría.

Alejandra Barbachan.

A mi madre, a mi esposa y mis tres hijos, quienes con su comprensión y apoyo incondicional, se convirtieron en la fuerza y motivación para concluir con éxito mi maestría.

Álvaro Morales.

A mis padres, esposa e hija, por su motivación y atención. Por enseñarme que cualquier esfuerzo que realice siempre será bien recompensado con la emoción y satisfacción de vuestras sonrisas.

James Mosquera.

A Jehová Dios por su guía, a mi madre por su confianza y apoyo incondicional, y a mi princesa Astrid por ser mi fortaleza y la bendición más grande que la vida me ha dado.

Diana Soto.

Resumen Ejecutivo

La modernización de la Gestión Pública es un proceso que busca responder a como satisfacer nuevas necesidades que demandan los ciudadanos y las empresas en general, para ello urge contar con un estado moderno, rápido y eficiente. Los avances en la materia de reforma del Estado y modernización de la gestión pública son aún un proceso inconcluso; Además de la carencia de una política general y sistémica sobre la calidad en el país y su funcionamiento como un sistema articulado, son pues entre otros factores, los causantes de que pocas Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad.

El presente estudio tiene como objetivo, identificar si las instituciones y empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el departamento de Lima que tienen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC. Por lo que se procedió con el estudio de investigación, considerando una población de 158 unidades empresariales de las cuales obtuvimos una muestra de 79 empresas de dicho sector, identificándose que solo el 19% de éstas cuentan con un SGC. Además de diseñar y utilizar una encuesta basada en el instrumento del TQM propuesto por Benzaquen (2013).

El esquema de trabajo desarrollado en la presente tesis, queda reflejado en los siguientes puntos: búsqueda de información general, estudio y elección del modelo de medición de calidad de servicios, relevamiento de información a través de encuestas enviadas a toda la población de este sector, tabulación y análisis de resultados, análisis y comparación de los nueve factores de calidad y elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Obteniendo como resultado diferencias significativas en los nueve factores de la calidad en ambas muestras, confirmándose así la hipótesis planteada en el presente estudio. Con estos resultados se dará a conocer a las instituciones y empresas del

sector el impacto que genera el contar o no con SGC y como generar valor agregado en todos sus procesos de servicios al contar con estos tipos de herramientas.



Abstract

The modernization of Public Management is a process that seeks to respond to meet new needs demanded by citizens and companies in general for it urgently needed a modern, fast and efficient State. Advances in the field of state reform and modernization of public administration are still a work in progress; In addition to the lack of a comprehensive and systemic quality policy in the country and functioning as an articulated system are therefore among other factors, the causes of which few companies in the Utilities Sector Central Government in the Department of Lima have a Quality Management System.

This study aims to identify if companies Public Sector Central Government in the department of Lima that have a Quality Management System (QMS) have a higher level of quality compared to those without a QMS. So we proceeded with the investigation, considering a population of 158 business units from which we obtained a sample of 79 companies in this sector, identifying that only 19% of them have a QMS. In addition to designing and using a survey instrument based on TQM proposed by Benzaquen (2013).

The scheme of work developed in this thesis, is reflected in the following: general information search, study and choice of model of quality measurement services, collection of information through surveys sent to all the people of this area, tabulation and analysis of results, analysis and comparison of the nine factors of quality and elaboration of the conclusions and recommendations.

Resulting in significant differences in the nine factors of quality in both samples, confirming the hypothesis in this study. With these results will be released to institutions and companies the impact generated by having or not having QMS and how to generate added value in all their service processes to have these types of tools.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras.....	v
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	2
1.3 Propósito de la Investigación.....	3
1.4 Importancia de la Investigación.....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	4
1.6 Limitaciones	4
1.7 Delimitaciones.....	5
1.8 Resumen	5
Capítulo II:Revisión de Literatura.....	6
2.1 Calidad Total	6
2.1.1 Elementos de la Calidad Total	7
2.1.2 Beneficios de la Calidad Total	9
2.1.3 Administración de la Calidad Total (TQM).....	10
2.1.4 Modelos de la administración de la Calidad Total.....	11
2.1.5 Factores de la administración de la Calidad Total	12
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector de Servicios Públicos en el Mundo	16
2.3 Calidad en el País	20
2.3.1 Calidad de las empresas en el Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima	22
2.3.2 Análisis interno del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima (AMOFHIT).....	23

2.4 Resumen	57
2.5 Conclusiones.....	58
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	59
3.1 Diseño de la Investigación.....	59
3.2 Población y Selección de Muestra.....	59
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	59
3.4 Instrumentos	60
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	61
3.6 Resumen	62
Capítulo IV: Discusión de Resultados.....	63
4.1 Test de Validez y Confiabilidad	63
4.2 Perfil del Informante.....	64
4.3 Prueba de Hipótesis	69
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	72
5.1 Conclusiones.....	72
5.2 Recomendaciones	75
5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	77
Referencias.....	79

Lista de Tablas

Tabla 1	Beneficios Derivados de la Calidad Total.....	10
Tabla 2	Comparación de los Elementos Estructurales Presentes en los Modelos de Administración de Calidad Total	13
Tabla 3	Índice de Desarrollo de E-Government de Perú	46
Tabla 4	Características de la Muestra de Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima.....	65
Tabla 5	Comparación de Factores de las Empresas con SGC y sin SGC en Valores Promedios	66
Tabla 6	Resumen del Análisis de Confiabilidad de Cada Factor de la Calidad.....	63
Tabla 7	Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov	70
Tabla 8	Prueba de U de Mann-Whitney.....	71

Lista de Figuras

Figura 1.	Matriz de Exploración de Literatura	6
Figura 2.	Cliente interno.....	7
Figura 3.	Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa.	14
Figura 4.	Organigrama del Estado peruano.....	27
Figura 5.	Mapa del proyecto de la Red dorsal de fibra óptica en el Perú.....	54
Tomado de “Mapas,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones		
(MTC), 2015. Recuperado de		
	http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/fibraoptica/mapas.html	54
Figura 6.	Comparación de factores de la administración de la Calidad Total de las empresas con SGC y sin SGC.....	67

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

La Administración de la Calidad Total es una filosofía difundida internacionalmente, cuyo objetivo es mejorar la competitividad y la gestión empresarial de las organizaciones, bajo un enfoque sistémico de mejora continua de procesos y satisfacción del cliente (Agus, 2005). Sin embargo hasta 1993, era un grupo menor de grandes empresas de EE.UU., que habían percibido ciertos beneficios con su implementación; estos resultados pudieron ser relacionados con un mal diseño o ignorando determinadas variables que podrían ser relevantes para el éxito de su implementación (Ahire, Golhar, & Waller, 1996). Un escenario similar ocurrió en China, donde a partir del mismo año, se evidenció una creciente certificación de sistemas de gestión de calidad en sus empresas; sin embargo, una importante parte de estas aún no lo establecían de forma efectiva y presentaban una serie de deficiencias en su implementación (Li, Anderson, & Harrison, 2003).

En el Perú, la investigación sobre las prácticas de la Administración de la Calidad Total en empresas manufactureras y de servicios es escasa. Pino (2008) realizó un estudio de investigación en relación al uso de estas y sus diferencias significativas considerando el sector industrial y tamaño de la empresa. Los resultados obtenidos indicaron diferencias significativas entre las empresas manufactureras y de servicios en dos prácticas: (a) información y análisis y (b) el empoderamiento; y las diferencias significativas entre las pequeñas, medianas, y grandes empresas en dos prácticas: (a) información y análisis y (b) formación de los empleados.

Recientemente, Benzaquen (2013) presentó un estudio longitudinal donde compara los nueve factores del éxito de la calidad en las empresas peruanas entre 2006 y 2011, con el propósito de determinar la evolución del alcance de la Administración

de la Calidad Total. El estudio utilizó el instrumento llamado TQM, el cual es utilizado en la presente investigación, que tuvo como base el instrumento propuesto por Ahire et al. (1996), en su investigación “Gerencia de la Calidad Total: Principios y Prácticas en China”; donde consideraron los siguientes factores de la Administración de la Calidad Total: (a) Liderazgo, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Control y Mejoramiento del Proceso, (d) Diseño del Producto, (e) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (f) Gestión de la Calidad del Proveedor, (g) Educación y Entrenamiento, y (h) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente; investigación a la que Benzaquenle adicionó el factor “Círculos de la Calidad” y lo adoptó a la realidad latinoamericana. El resultado obtenido evidenció que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores propuestos.

En los últimos años, en el Perú se han realizado avances significativos en materia de modernización del Estado, pudiendo mencionar dentro de los más importantes al proceso de descentralización, la simplificación administrativa, mayor transparencia, y la asignación presupuestal bajo una lógica de presupuesto por resultados, entre otros. Sin embargo, aún no se ha logrado un Estado que actúe de una manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y la prestación de servicios, siendo percibidos por la ciudadanía de baja calidad (Llona, 2012). Por lo que la presente investigación contribuye al estudio en el Sector, al no tener mayores antecedentes de estudios relacionados con la Calidad en las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima.

1.2 Definición del Problema

La baja percepción de la calidad en el servicio prestado por las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima por los usuarios, hace necesario identificar el nivel de calidad de las empresas de dicho

sector que cuentan con un SGC a comparación de las que no. Con el propósito de mejorar su eficiencia y competitividad empresarial.

1.3 Propósito de la Investigación

Hipótesis de la investigación. Las Instituciones y Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) presentan diferencias significativas en los factores de calidad que de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo con el modelo propuesto.

Objetivo de la investigación. El objetivo central de la presente investigación es: Identificar si las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

Pregunta de la investigación. ¿Cuál es el nivel de significancia entre las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC y las que no la tienen?

1.4 Importancia de la Investigación

La modernización de la gestión pública es un proceso que busca responder a una nueva visión de Estado, plasmada por el Gobierno en la Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional, de contar con un Estado moderno que esté orientado al ciudadano además de ser eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo, y abierto; asegurando la provisión de bienes y el acceso a servicios públicos de calidad y la reducción de las brechas económicas y sociales existentes (Llona, 2012). La reciente Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a 2021 elaborada por la Secretaría de Gestión Pública (SGP), según Llona (2012), tiene como objetivo principal orientar, articular, e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de

modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del País; además de ofrecer una mayor sostenibilidad e institucionalidad al proceso de reforma de la administración pública.

Las razones expuestas sustentan la importancia del presente estudio al determinar que las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo. El tipo de investigación es de alcance descriptivo y explicativo, puesto que pretende identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la administración de la Calidad Total en las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, debido a que la recolección de datos es en un solo momento (i.e., en un tiempo único). La obtención de información se realiza a través de fuentes primarias del tipo cuantitativo, para lo cual se hacen encuestas con preguntas cerradas cuyo objetivo principal es identificar si las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.6 Limitaciones

Las limitaciones en la presente investigación son: (a) escasas fuentes de investigación en el Sector de estudio; (b) restringida participación de los principales líderes de las Instituciones y Empresas encuestadas; y (c) los resultados obtenidos pueden ser sesgados o carecer de cierto grado de veracidad.

1.7 Delimitaciones

A julio de 2014, cuando se inició el presente estudio, según el último reporte de la ONGEI (2013) se contaban con 2,640 empresas públicas, de las cuales 158 pertenecían al Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima, siendo los criterios de selección su ubicación, su constitución empresarial y que se encuentren bajo la dirección del Poder Ejecutivo, con lo cual se obtuvo una muestra probabilística de 79 empresas, materia de la actual investigación.

1.8 Resumen

El objetivo del presente estudio es identificar si las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC. Por lo que se realiza una investigación basada en un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo explicativo y del tipo transeccional; cuya muestra se encuentra delimitada por aquellas Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima. Las limitaciones que se presentan están relacionadas con: escasas fuentes de investigación en el Sector de estudio; restringida participación de los principales líderes de las Instituciones y Empresas encuestadas; y los resultados obtenidos pueden ser sesgados o carecer de cierto grado de veracidad. Su importancia radica en su contribución al estudio de dicho Sector, al no tener mayores antecedentes de estudios similares.

Capítulo II: Revisión de Literatura

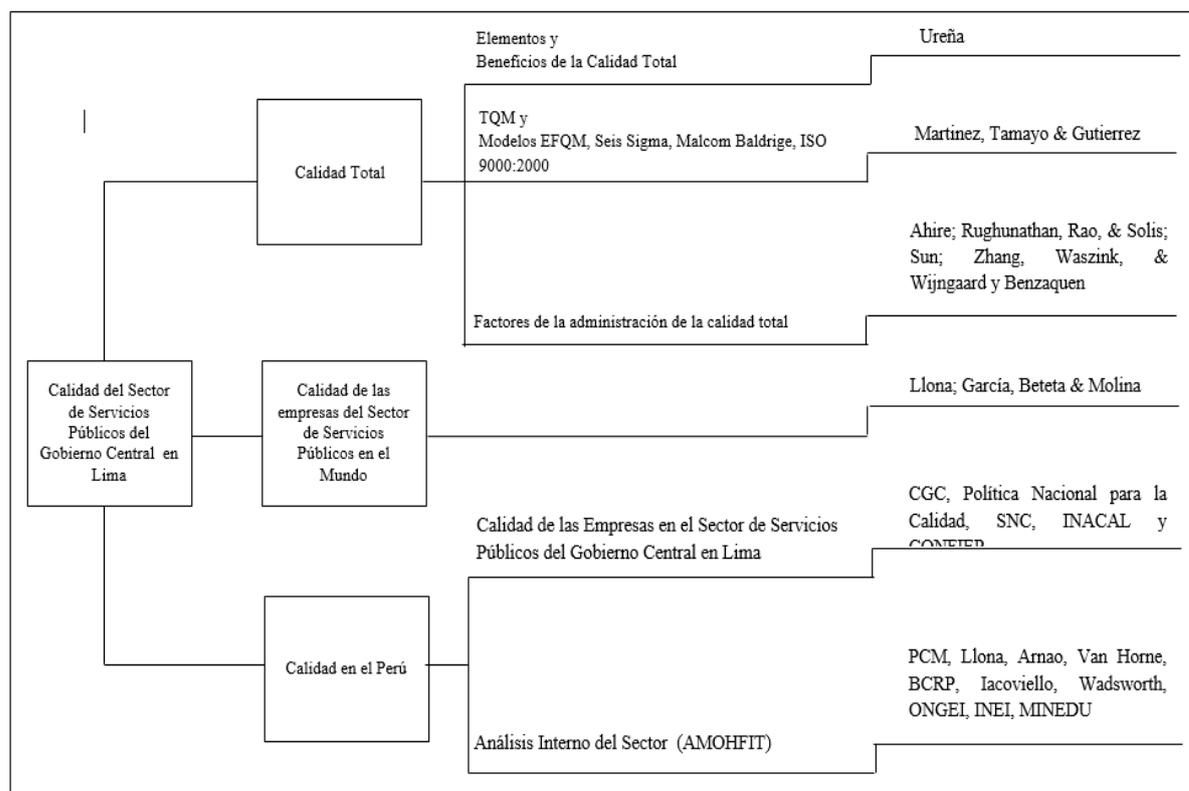


Figura 1. Matriz de Exploración de Literatura

2.1 Calidad Total

Feigenbaum (1994) concibió la calidad total desde un enfoque sistémico, es decir como un conjunto de elementos interrelacionados, y estructurados para la consecución de objetivos comunes. Los elementos del sistema no los limitan solo a una dimensión técnica de la empresa, sino que afecta a todos los procesos de la misma, estando su gestión bajo la responsabilidad de los órganos de la alta dirección de la empresa. Otros importantes aportes en la materia se han tenido de distinguidos autores como Deming (1982), quien desarrolló “Los 14 Puntos de la Calidad”; el ciclo Plan, Do, Check, and Act (PDCA); y la aplicación de la estadística.

Ishikawa (como se citó en Ureña, 1998), cuyo legado fue el “Diagrama de Ishikawa”, las “Siete Herramientas de la Calidad”, y los “Círculos de la Calidad”, fue uno de los primeros en emplear el concepto de Calidad Total; además de Juran y Gryna (1993), cuyo enfoque estuvo direccionado a la mejora de la calidad, con el objetivo de incrementar su actuación a través de una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales, y resultados; mediante el establecimiento de las seis fases de la solución de problemas en forma de un proceso cíclico que reflejaba la espiral continua de mejora de la calidad.

2.1.1 Elementos de la Calidad Total

Según Ureña (1998), los elementos de la Calidad Total son los siguientes:

Cliente y proveedor interno. Las actividades de la empresa están formadas por procesos, entendidos como toda actividad realizada por la empresa que crea valor. Cada proceso es parte de una cadena, donde las entradas (*inputs*) al mismo proceden de un proveedor interno, y las salidas (*outputs*) están destinadas a un cliente interno, que a su vez es proveedor interno del siguiente proceso (ver Figura 2).

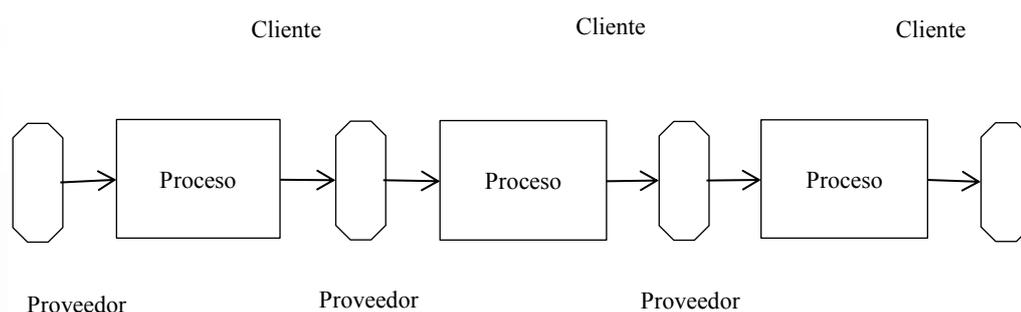


Figura 2. Cliente interno.

Tomado de “Gestión Estratégica de la Calidad (Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España),” por A. E. Ureña, 1998, p. 101. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>

Bajo una filosofía de Calidad Total, el propietario o administrador de cada proceso debe asegurarse de satisfacer las necesidades de su cliente, y hacerlo de forma competitiva. Por lo que se debe acordar oportunamente las necesidades entre proveedor y cliente, para lo cual es importante establecer una comunicación eficaz y ser conscientes de que se pertenece a un equipo; forjándose una cultura empresarial facilitadora de una Administración de la Calidad Total.

Satisfacción de las expectativas de los clientes. Los productos y servicios de la empresa tienen calidad cuando satisfacen las expectativas de los clientes; por lo que es necesario centrarse en la calidad percibida por el cliente en relación a todos los atributos del producto y/o servicio. La orientación al cliente de acuerdo con el concepto de Calidad Total, excede a lo que sería simplemente mejorar las actividades comerciales y de marketing, o el servicio posventa, más aún reorganiza el conjunto de los procesos y de los criterios utilizados en la empresa con el enfoque a la satisfacción de los clientes.

La calidad es responsabilidad compartida de todas las personas en la empresa. Cada persona o grupo es responsable de la calidad de su trabajo hasta su conclusión, entrega, y aceptación por el receptor del mismo. Se trata de crear una conciencia tanto en los ámbitos individual y grupal, de la responsabilidad en los productos y servicios que la empresa proporciona; por lo que es responsabilidad de la dirección de la empresa crear un personal orientado a la consecución de Calidad Total, proporcionando la adecuada formación necesaria para el logro de este objetivo, identificando previamente las capacidades y habilidades básicas requeridas en los empleados.

Mejora continua. Se promueve y establece una cultura de prevención y mejora continua de los procesos. Esta implica la idea de gestionar un grupo de trabajo de forma tal que se lleve a la organización hacia la excelencia, cuyo objetivo sea conseguir una actitud de calidad tal que lleve a mejorar continuamente cualquier proceso que se realice y se convierta en un hábito. La razón fundamental de la mejora continua se basa en la necesidad de desarrollar y mantener las ventajas competitivas de la organización, en un entorno donde la competencia es creciente y activa.

La Calidad Total enfoca la acción continua hacia la mejora permanente, por lo que es necesario la formación, liderazgo, y motivación del recurso humano para su articulación. Las situaciones que se abordan en el proceso de mejora continua están relacionadas en su mayoría a la “acomodación al fallo” o situaciones insatisfactorias. En ambos casos se requiere de un análisis de la situación, la evaluación del potencial de mejora y ahorro, y del estudio e implementación de las acciones correctivas coordinadas que resuelvan la situación a profundidad y de forma definitiva.

2.1.2 Beneficios de la Calidad Total

La aplicación de la filosofía de la Calidad Total en la empresa trae una serie de beneficios, los cuales son descritos en la Tabla 1. Además de afectar a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, es un medio que permite mejorar la gestión empresarial estableciendo ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 1

Beneficios Derivados de la Calidad Total

Áreas	Tangibles	Intangibles
Comercial /Marketing	Reducción de los ciclos de “Time to Market”	Evitar costos de oportunidad de introducción en el mercado.
Investigación y Desarrollo	Reducción de los ciclos de desarrollo.	Reducción de quejas de clientes.
Producción	Reducción de pérdidas por modificación de diseños.	Mejora de imagen.
	Reducción de costos de no conformidad del producto: <ul style="list-style-type: none"> • Reprocesos; • Desperdicios; • Devoluciones; y • Costo de garantía. Reducción de tiempos improductivos	Incremento de la confianza y fidelidad de los clientes.
Administración	Reducción de errores en procesos administrativos.	Confiabilidad en los plazos. Mejora de la planificación.
Personal	Mejora de eficacia y productividad.	Trabajo en equipo. Mejora de la motivación.

Nota. Tomado de “Gestión Estratégica de la Calidad (Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España),” por A. E. Ureña, 1998, p. 76. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>

2.1.3 Administración de la Calidad Total (TQM)

En un entorno donde la globalización económica, la competencia creciente, la difusión de las innovaciones acompañada de un acelerado progreso tecnológico, y un movimiento generalizado de consumidores cada vez más informados que demandan mayores niveles de calidad; se ha dado origen a la administración de sistemas de calidad en las empresas que algunas veces no han tenido una implementación exitosa, al no poder dar una respuesta adecuada a la necesidad de mejoras en su competitividad, y a la existencia de incertidumbres derivadas de la propia turbulencia del entorno. Para dar respuesta a los retos ya descritos, surge la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de la calidad que supere los enfoques basados en el *control* y en el “dominio de los procedimientos”, y que introduzca una visión estratégica de la calidad que integre la misma dentro del sistema de gestión de las empresas.

2.1.4 Modelos de la administración de la Calidad Total

Según Martínez, Tamayo, y Gutiérrez (2006), el desarrollo de la Calidad Total ha dado origen a la aparición de distintos modelos de excelencia en la administración de esta, cuyo propósito es servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los principales beneficios obtenidos son: (a) el establecimiento de una referencia de calidad para la organización; y (b) la identificación de sus fortalezas y debilidades de la misma, además del conocimiento del camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo elegido. A continuación se presentan los principales modelos actuales en el marco internacional.

Modelo EFQM. En 1988, el European Foundation for Quality Management (EFQM) creó el primer modelo llamado *European Model for Business Excellence* en 1991, y que se ha ido modificando hasta 1999, llamándose *Modelo EFQM de Excelencia*, el cual se basa en nueve criterios que tratan de evaluar la evolución de la empresa en su camino hacia la excelencia. Estos nueve criterios se dividen en: (a) agentes facilitadores, que representan la forma en que la empresa pone en práctica cada uno de los subcriterios; y (b) resultados, que muestran lo que la empresa está obteniendo en los diferentes campos en los que influye.

Modelo Seis Sigma. En 1985, el concepto de Seis Sigma nació con el éxito Motorola, en EE.UU. Linderman, Schroeder, Zaheer, y Choo (2003), lo definen como un método sistemático y organizado para la mejora de procesos estratégicos, que se basa en una metodología estadística y científica, para lograr reducciones drásticas en las tasas de fallo definidas para los clientes.

Modelo Malcom Baldrige. En 1987, el Gobierno de EE.UU. creó el Premio Malcom Baldrige con los objetivos de: (a) mejorar las prácticas y capacidades; (b) facilitar la comunicación y la transferencia de las mejores prácticas entre las empresas americanas; y (c) servir como técnica para entender y gestionar el resultado, la

planificación, y la formulación. El modelo ha evolucionado de ser una manera de reconocer y promover prácticas ejemplares de calidad, a ser una estructura competitiva para el desempeño en el ámbito internacional, siendo su última versión la de 1997.

Las Normas ISO 9000:2000. La necesidad de armonizar y normalizar los aspectos asociados a la calidad para facilitar el comercio de bienes y servicios en el ámbito global, motivó en 1987 a la International Organization for Standardization [Organización Internacional de Estandarización] (ISO, por sus siglas en inglés), la creación de las normas ISO 9000. Estas normas han sufrido ciertas modificatorias, siendo la última versión la de 2000.

Se realizó un análisis comparativo en relación a la presencia o ausencia de los factores que constituyen los diferentes modelos de administración de la Calidad Total descritos anteriormente. Se indica además que algunos elementos fueron readaptados en su contenido y denominación con el fin de englobar prácticas similares a las que se refieren; obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla 2.

2.1.5 Factores de la administración de la Calidad Total

En 2003, se publicó una investigación sobre la “Administración de la Calidad Total Principios y Prácticas en China” (Li et al., 2003), donde se utilizó como instrumento una encuesta basada en los ocho factores de la Administración de la Calidad Total fundamentales identificados por distinguidos investigadores en la materia (Ahire et al., 1996; Rughunathan, Rao, & Solis, 1997; Sun, 2000; Zhang, Waszink, & Wijngaard, 2000). Estos factores fueron: (a) Liderazgo, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Control y Mejoramiento del Proceso, (d) Diseño del Producto, (e) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (f) Gestión de la Calidad del

Proveedor,(g) Educación y Entrenamiento,y (h) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Tabla 2

Comparación de los Elementos Estructurales Presentes en los Modelos de Administración de Calidad Total

Factores de la administración de la calidad	EFQM	SIX SIGMA	M.Baldrige	ISO 9000
Compromiso/Liderazgo directivo	X	X	X	X
Responsabilidad social	X	X	X	X
Planificación y política estratégica	X	X	X	X
Cultura organizacional		X		
Proactividad		X		
Flexibilidad			X	
Orientación hacia el cliente y su satisfacción	X	X	X	X
Gestión de proveedores	X	X	X	X
Gestión de recursos humanos	X	X	X	X
Formación/ Aprendizaje	X	X	X	X
<i>Involvement</i>	X	X	X	X
<i>Empowerment</i>		X	X	
Trabajo en equipos	X	X	X	X
Reconocimiento a los empleados	X	X	X	X
Comunicación/Cooperación	X	X	X	X
Infraestructura	X	X	X	X
Gestión de procesos	X	X	X	X
Control de procesos		X		X
Diseño de producto, servicio, y proceso	X	X	X	X
Mejora continua e innovación	X	X	X	X
Información y análisis	X	X	X	X
Benchmarking	X	X	X	
Documentación y auditoría				X
Aseguramiento de la calidad				X

Nota. Adaptado de “Los Modelos de la Gestión de la Calidad Como Medios Facilitadores para la Obtención de Flexibilidad Estratégica en la Organización,” por F. J. Martínez, I. Tamayo, yL. Gutiérrez, 2006, p. 533. En O. Martorell (Ed.), *Decisiones Basadas en el Conocimiento y en el Papel Social de la Empresa*. Vigo, España: AEDEM.

Posteriormente,Benzaquen(2013) tomó como referencia este instrumento adaptándolo a la realidad latinoamericana además de añadirle el factor “Círculos de la Calidad”, estableciendo un nuevo instrumento llamado TQM; el cual fue utilizado en

su estudio comparativo de los nueve factores del éxito de la calidad en las empresas peruanas en el periodo 2006-2011 y que es empleado en el presente estudio (ver Figura 3). Estos factores son:

3). Estos factores son:

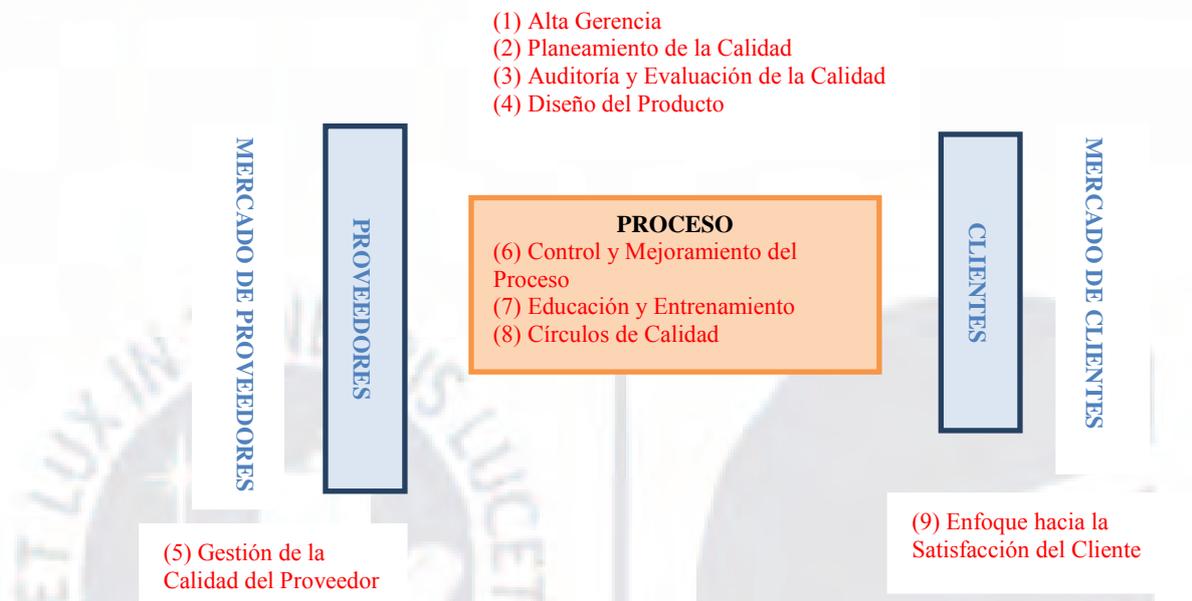


Figura 3. Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa.

Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano,” por J. Benzaquen, 2013, *Revista de Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7, p. 45.

1. La Alta Gerencia: Los altos directivos y ejecutivos de mando medio deben liderar, orientar, y afectar a la empresa en establecer una dirección y estrategia de calidad, sosteniendo un liderazgo efectivo en toda la organización. Se requiere un compromiso firme y constante a largo plazo. La misión principal de estos directivos es dirigir el cambio y ser el ejemplo a seguir, de manera que las ideas sean entendidas por toda la organización.
2. Planeamiento de la Calidad: La empresa debe promover los objetivos de la mejora de la calidad mediante estrategias y planes. Una clara visión proyectada ayudará a la organización de recursos y permitirá centrarse en el logro de los resultados; por lo que será necesario la difusión de políticas claras y concisas sobre la calidad a todos los empleados y lo que la Alta Dirección espera de ellos. Los líderes deben

tener la capacidad de detectar oportunidades y anticiparse a los riesgos. En su planificación de la calidad, deben tener claro lo que se busca, saber bajo qué circunstancias están operando sus procesos actuales en calidad y planear la mejor estrategia de cómo llegar a donde se quiere llegar.

3. **Control y Mejoramiento del Proceso:** El control y mejoramiento de la calidad en los procesos, se refiere a una única combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales, y personas dedicadas a la producción (Juran & Gryna, 1993). Los productos y servicios, incluyendo los procesos de producción y apoyo a los procesos, están diseñados, implementados, y mejorados. Ambos problemas de control de calidad y garantía están incluidos.
4. **Diseño del Producto:** El diseño del producto es una importante dimensión de la administración de la calidad; puesto que sea bueno o malo el diseño del producto, impactará directamente en el éxito del mismo. El diseño de productos podría entenderse como orientarse a encontrar los requerimientos y expectativas de los clientes. Para mejorar el diseño del producto, los ingenieros de diseño deben tener cierta experiencia en la fabricación y comercialización del producto.
5. **Auditoría y Evaluación de la Calidad:** Juran y Gryna (1993) afirmaron que se debe proveer una evaluación formal de calidad desde el inicio del proceso, para proporcionar un mejor entendimiento del tamaño del problema de calidad de las áreas involucradas que deben poner su atención. Las actividades de evaluación consisten en la evaluación de las políticas y las estrategias, auditoría de calidad, análisis de los costos de calidad, evaluación del rendimiento de las áreas, y la evaluación del rendimiento de los empleados (Zhang, 1999).
6. **Gestión de la Calidad del Proveedor:** La relación con los proveedores incluye dos niveles de relación: (a) Uno es la relación interna con los que proveen algún bien y/o servicio entre las áreas o procesos internos de la empresa; y (b) el otro es la

relación externa con los proveedores terceros a la empresa. Los motivos de preocupación para la empresa son los proveedores que abastecen a la compañía y los socios de la empresa requieren saber cómo ellos están diseñando, implementando, y administrando la calidad en sus propias empresas.

7. Educación y Entrenamiento: El personal de la compañía debe encontrarse activamente involucrado en las actividades relacionadas con la calidad, es decir, la organización debe educar a sus empleados acerca de la importancia de esta, métodos de calidad, y ser conscientes en practicar la cultura de la calidad. Es necesario enfatizar en el entrenamiento y formación al personal sobre lo que se requiere para el desarrollo y entendimiento de la calidad.
8. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente: El enfoque hacia los clientes describe cómo la empresa determina a largo plazo, las necesidades, expectativas, y preferencias de los clientes y mercados. También, cómo la empresa gestiona mejoras en sus actuales procesos para proporcionar continuamente satisfacción a sus clientes.
9. Círculos de la Calidad: Los círculos de calidad consisten en que ciertos grupos de empleados realizan un trabajo igual o similar en una determinada área o departamento, y son dirigidos por algún supervisor o líder. Estas personas se reúnen de manera voluntaria y con cierta frecuencia para identificar, seleccionar, y analizar problemas o anomalías y buscar mejoras en sus procesos o forma de trabajo. También recomiendan cómo mejorar, y si estas mejoras son aceptadas por la dirección pertinente, posteriormente se realizan. Estos círculos de calidad generan un constante crecimiento en la gestión de calidad para las empresas.

2.2 Calidad de las Empresas en el Sector de Servicios Públicos en el Mundo

La calidad de las empresas en el Sector de Servicios Públicos en el ámbito mundial ha estado experimentando cambios fuertes en su gestión. En los últimos años

se han evidenciado avances importantes en la modernización del Estado, como el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, más transparencia, y la asignación de un presupuesto en función de los resultados. Sin embargo, el Estado aún es deficiente en la administración de los bienes y servicios para la sociedad al no actuar de manera articulada; es así que la ciudadanía no siente la presencia del Estado y si la hubiese no brinda un servicio de calidad (Llona, 2012).

Durante la intervención de Egaña (como se citó en Egaña, Levitsky, & Oliva, 2012), miembro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en el Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú, señaló que la Reforma del Estado requiere dar inicio a una nueva etapa que supone repensar en el tipo de Estado que se desea alcanzar. No basta con hacer cambios sobre lo existente; para ello Egaña planteó cinco desafíos: (a) primer desafío, está relacionado con preguntarse por el tipo de Estado que se quiere tener; (b) segundo desafío, es saber cuáles son los roles que se quiere que el Estado cumpla en los siguientes años; (c) tercer desafío, es evaluar cómo el Estado puede mejorar la dirección estratégica y la gestión superior de los Gobiernos, que está relacionado con la capacidad de ordenar, dirigir, y gestionar el sistema de la administración pública, de manera que se generen acciones coherentes del Gobierno; (d) cuarto desafío, es cómo fortalecer el rol y la capacidad reguladora del Estado; se debe definir dónde y cuándo este debe mantener un rol de productor directo de bienes y servicios; asegurar autonomías necesarias de autoridad reguladora frente a la autoridad administrativa; y (e) el último desafío consiste en cómo garantizar la participación ciudadana para mejorar la democracia representativa, es decir se debe aprender a gestionar reales procesos de participación ciudadana que le permita al Estado recoger las demandas sociales y canalizarlas en los procesos cotidianos de toma de decisiones. Estos desafíos pueden lograrse

fortaleciendo la capacidad de gestión central del Gobierno con un Estado que garantice la calidad de las políticas públicas.

Roberto García en el Seminario Internacional sobre la Gestión para Resultados para el Desarrollo, opinó que lo primero es identificar una agenda largo plazo, después de notar cómo el plan a mediano plazo (i.e., marco fiscal) contribuye al de largo plazo, y finalmente cómo el presupuesto anual contribuye a mediano y largo plazo. Para ello, plantea los siguientes aspectos importantes (García, Beteta, & Molina, 2012):

- Los conceptos claves de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD): La GpRD es una estrategia de gestión que orienta la acción de los funcionarios para generar mayor valor, además de trabajar en forma colectiva, coordinada, y complementaria entre las instituciones públicas; por último, establece resultados para el ciudadano y en función de ello define procesos e insumos para alcanzar los mismos, por el contrario a lo que se acostumbra en Latinoamérica. Para ello, se debe considerar: una planificación para resultados, presupuesto para resultados, gestión de programación y proyectos, gestión de finanzas públicas; todo esto trabajado integradamente genera mayor valor público.
- Perspectiva de Latinoamérica y el caso peruano: En Latinoamérica y Asia se está implementando la Gestión para Resultados buscando salvar las brechas del desarrollo, mientras que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se están planteando la Gestión para Resultados no para el desarrollo, sino para mantener lo que ya se ha alcanzado. La diferencia es que en Latinoamérica, se enfrenta la Gestión para Resultados de una manera parcial, mientras que en los países de la OCDE se realiza integralmente. El presupuesto por resultados es necesario pero no lleva automáticamente a una

GpRD. En Latinoamérica, existen planes a largo plazo y una visión, pero no necesariamente tienen indicadores de resultados medibles a 2020 o 2030. A pesar que la Gestión para Resultados ya está considerada en la agenda pública de la Región, está aún no se ha implementado. Más aún, en el ranking de la Gestión para Resultados, Perú se encuentra en tercer lugar después de Brasil y Chile.

- Para García et al. (2012), en la Gestión para Resultados se plantean las siguientes consideraciones: (a) No existe un modelo único, cada país debe desarrollar su propio modelo ajustándose a su realidad; (b) Este es un cambio cultural, es dejar de ser burocrático para ser gerente; (c) Hace falta un liderazgo político para la implementación de la GpRD; (d) Se debe buscar resultados para y por la gente; (e) Se debe enfatizar en la coordinación de la acción y la gestión: Coordinación horizontal y vertical; (f) Se debe considerar la planificación para resultados y el presupuesto para los mismos; (g) Se debe capacitar a los empleados con cargos públicos del sector público; y (h) Se debe implementar incentivos a la Gestión para Resultados y por último involucrar en el proceso de GpRD al Congreso, la sociedad, y al sector privado.

En la participación de Mattar (como se citó en Mattar, Shack, Acuña, & Villarán, 2012), Director del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señaló que Latinoamérica se encuentra en un punto de inflexión. Después de un modelo concentrador de riqueza, se presenta la oportunidad de seguir nuevos retos y desafíos en el tema de la igualdad. Ello implica deudas históricas y recientes como: (a) la distribución de los ingresos; (b) la heterogeneidad productiva; (c) la baja inversión y ahorro; (d) la segmentación laboral y protección social; (e) la discriminación racial, étnica, y de género; y (f) las disparidades regionales. Estos son

asuntos alargo plazo que requieren de una planificación y gestión pública moderna de calidad. En la década de los noventa los países de Latinoamérica ya introducían la Gestión para Resultados, debido al evidente retraso de la década previa (i.e., ochenta). Al 2012 se cerraría una brecha con el renacimiento de la planificación alargo plazo paralelamente con una reflexión latinoamericana sobre el legado del esquema de desarrollo que se ha logrado en los últimos 20 años. En Latinoamérica se requiere de una planificación y gestión pública moderna con la finalidad de tener un desarrollo incluyente, y así cerrar las brechas de la desigualdad. Desde la perspectiva de las sociedades más desiguales, la modernización está relacionada con sus aspiraciones y la necesidad de construir una visión a futuro conjunta.

Si se hace un recorrido por lo que ha acontecido en Latinoamérica en los últimos 20 años, se observa que existe un balance positivo en la gestión de finanzas públicas. A 2015 la deuda pública pesa menos que hace 20 años, mientras que el ingreso fiscal y la tasa tributaria aumentaron; ahora se pagan menos intereses, por lo tanto surge la pregunta: ¿Cómo se juzga la calidad de la gestión pública? A través del gasto y la inversión que son para el desarrollo y crecimiento. El gasto público, específicamente el gasto social, ha contribuido en la reducción de la pobreza pero no se ha logrado disminuir la brecha de la desigualdad. Esta situación ocurre debido a que las finanzas públicas aún presentan algunas dificultades como: (a) luchar contra una estructura tributaria regresiva, (b) la baja carga tributaria, y (c) la alta evasión de impuestos. Mientras que el gasto público aún no logra una redistribución adecuada y las inversiones si bien están aumentando, aún presenta un porcentaje muy bajo con respecto al producto bruto interno (PBI).

2.3 Calidad en el País

En los últimos años la administración de la Calidad Total ha sido adoptada por empresas de diversos tamaños y sectores en el ámbito global; puesto que sus

beneficios se reflejan en: el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, mayor productividad, reducción de costos, incremento de la rentabilidad, mejora de la satisfacción y fidelización de clientes, además de la consolidación de su marca, entre otros. Al 2014, en el Perú se ha estado incrementando en los últimos años el número de empresas que cuentan con un SGC a partir de estándares reconocidos internacionalmente. Así, hasta el 2012 se contaban con 860 empresas a comparación de Chile y Colombia con 9,817 y 3,716 respectivamente; lo que evidencia la importante ventaja competitiva empresarial de dichos países con respecto a las empresas nacionales en su capacidad de gestión.

Ante el importante crecimiento económico del País en las últimas décadas, se hace prioritario su sostenibilidad, por lo que incrementar la competitividad y productividad del sector empresarial, mediante la innovación y la implantación de un SGC que garantice el cumplimiento de estándares de los bienes y servicios ofertados son factores estratégicos. Lamentablemente, aún no existe una política general y sistémica sobre la calidad en el País, ni funciona como un sistema articulado, que a través de su fomento, permita a las empresas contar con los instrumentos necesarios para mejorar los estándares de calidad. La ausencia de una coordinación en el funcionamiento de la calidad como sistema ha dado lugar a la existencia de reglamentos contradictorios, lo que incentiva la informalidad y la competencia desleal en el País.

A pesar de los denotados esfuerzos en calidad, como la creación en 1989 del Comité de Gestión de Calidad (CGC), entre otros; estos no han sido suficientes al no contar con normas técnicas y medios de prueba en el País (e.g., laboratorios, organismos de inspección, organismos de certificación, equipos de ensayo y análisis, etc.) en los ámbitos sectorial y geográfico; debido a la baja demanda tanto pública

como privada de productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y técnicos; y a su vez debido a la falta de difusión y conocimiento de los beneficios de la utilización de la normalización por parte de las empresas y de los consumidores. Por lo expuesto, recientemente a mediados de 2014, el Poder Ejecutivo aprobó la “Política Nacional para la Calidad” (Decreto Supremo N°046-2014-PCM, 2014) y la creación del “Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL)” (Ley 30224, 2014), con el objetivo de promocionar la productividad, la innovación, y la competitividad empresarial.

2.3.1 Calidad de las empresas en el Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima

A setiembre de 2012, en el Perú se tenían registradas 1'527,529 unidades empresariales, de las cuales el 95.0% son microempresas, el 4.0% pequeñas empresas, el 0.2% medianas empresas, el 0.4% grandes empresas, y el 0.4% restante pertenecen al sector público. El 48.0% de las empresas del País se encuentran ubicadas en el departamento de Lima; de las cuales el 94% son microempresas, el 5.0% pequeñas empresas, el 0.9% medianas y grandes empresas, y el 0.1% pertenecen al sector público (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013a). Según la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2014), hasta mayo de 2014 se contaban con 540 empresas registradas en el ámbito nacional con un SGC certificado con la ISO 9001; de las cuales 463 se concentran en el departamento de Lima, representando el 86% del total.

Los avances en la materia de reforma del Estado y modernización de la gestión pública representa aún un proceso inconcluso; este aún sigue actuando de forma desarticulada e ineficiente especialmente en la provisión de bienes y prestación de servicios públicos. Adicionando la reciente Política Nacional para la Calidad;

son pocas las empresas del Estado que al 2015 cuentan con un SGC certificado, lo que diferencia significativamente su gestión y servicio de las que no lo tienen.

2.3.2 Análisis interno del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima (AMOFHIT)

En este capítulo se describen los factores internos que afectan al Sector. El análisis minucioso de este permite identificar sus fortalezas y debilidades, que son los insumos necesarios para la elaboración de las estrategias a tomar a corto y mediano plazo. El análisis interno conlleva a la evaluación de las áreas funcionales que forman el ciclo operativo del Sector.

Administración y gerencia. En los últimos 10 años, la economía peruana ha crecido significativamente mejorando las condiciones de vida de los peruanos. Es así que el Perú ha logrado una de las tasas más altas de crecimiento económico en la Región. El ingreso bruto nacional por persona casi se triplicó y el índice de pobreza se redujo a la mitad. A su vez, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto, a la par con el crecimiento de los ingresos del Estado por las recaudaciones del fisco que está incrementando anualmente en un 13% promedio y el presupuesto público del año fiscal 2013 duplica las cifras de 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones según la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (PCM, 2013).

Sin embargo, este crecimiento económico y presupuestal no ha ido acompañado en el crecimiento similar de la capacidad del Estado para prestar bienes y servicios de calidad que beneficien a los ciudadanos. Esta situación más bien ha generado desconfianza en el Estado e insatisfacción en estos últimos. Ya ha habido diversos esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú, pero esto no ha resultado como se esperaba, por lo contrario se han desarrollado de manera aislada y desarticulada. Por lo tanto, no ha cambiado mayormente el desempeño del Estado,

menos aún se ha visto mejoras en las capacidades descentralizadas de gestión. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales, y locales no muestran en general, tener capacidad de Gobierno y de gerencia suficientes para proveer más bienes y servicios públicos para todos los ciudadanos del País según sus necesidades demandadas. Como se puede observar, existen deficiencias en la prestación de servicios públicos, las cuales impactan negativamente la percepción de la ciudadanía sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú.

Adicionalmente, Llona (2012) mencionó que las principales deficiencias de la gestión pública y del desempeño del Estado peruano que deben ser corregidas son:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público;
- El inadecuado diseño de la organización y funciones de las instituciones públicas;
- Las ineficiencias en los procesos de producción de bienes y servicios públicos;
- Las carencias en infraestructura, equipamiento, y logística de las entidades públicas;
- La inadecuada política y gestión de recursos humanos;
- La falta de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos esperados;
- La inexistencia de un sistema que permita gestionar y compartir información y conocimiento; y
- La débil integración y coordinación entre las entidades de los distintos sectores y niveles del Gobierno.

Para resolver estas ineficiencias, el Estado peruano como gestor de las entidades públicas, debería tomar acción y no actuar de manera superficial los temas que urgenser atendidos para mejorar los niveles y calidad de servicios que ofrecen las empresas públicas del Gobierno central. La administración pública del Perú es ejercida

por las entidades que conforman el Poder Ejecutivo tales como: los Ministerios, los Gobiernos regionales y locales, así como los organismos públicos descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos de la *Constitución Política del Perú* y las Leyes que 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, según las normativas de la materia.

En la gestión pública existe un grupo con un alto grado de profesionalidad en funciones económicas y reguladoras del Estado, mientras que existe un sistema de empleo fragmentado y de baja profesionalización donde aún no existe meritocracia y tampoco carrera pública. El MEF y la PCM tienen un liderazgo compartido en concretar las reformas necesarias para promover una gestión pública más eficiente y eficaz. Para rendiciones de cuentas, existen factores que perjudican el accionar de las instituciones fiscalizadoras como el Poder Judicial, el Congreso de la República, y la Contraloría General de la República (CGR). Los medios de comunicación cumplen un rol importante al fiscalizar cualquier acción negativa del Gobierno; que es promover a la población a presentar las denuncias, libres opiniones, y propuestas de políticas sobre la actual agenda de Gobierno, y propiciar al debate político sobre la calidad de las acciones del Ejecutivo.

En la Figura 4 se muestra el Organigrama de Estado peruano con sus principales instituciones públicas. El Poder Ejecutivo es el principal ente que se encarga de administrar las actividades de aspectos operacionales y estratégicos del País, así como de definir el rumbo y administrar la estrategia del sector público. El principal objetivo de la administración del Ejecutivo es incrementar la productividad del Sector y de las diferentes instituciones que están a su mando directo para de esta manera incrementar la posibilidad de competir con éxito.

El Consejo de Ministros y el presidente del Consejo de Ministros son los órganos del Gobierno encargado de la administración de cada una de las carteras del Estado y en conjunto con el presidente de la República se reúnen periódicamente para revisar las problemáticas y logros de los objetivos a mediano y largo plazo en cada una de las carteras, se evalúan las diferentes alternativas, y se plantea la solución sistémica para la toma de decisiones en la dirección del País.



Figura 4. Organigrama del Estado Peruano.

Tomado de “Organigrama del Estado Peruano”, por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2015. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>



Reputación de la alta dirección y sus gerentes. Durante los últimos años de elecciones electorales presidenciales, diferentes partidos políticos han sido protagonistas durante el proceso electoral. Esto significa que la democracia en el País está consolidada y sólida y que los peruanos asisten a su derecho de voto por su propia voluntad y se sabe que su voto es respetado, por lo que los últimos presidentes electos han ingresado con un buen porcentaje de aceptación y han mantenido una buena reputación en su gestión; con algunos aciertos y desaciertos los ministros como gerentes de sus carteras, también han tenido una buena dirección, lo que refleja crecimiento y mejora en aspectos económicos, financieros, sociales, y políticos del País. Tanto es así que la Comunidad mundial percibe a Perú favorablemente a partir del crecimiento de los diferentes indicadores económicos del País. Cada año Perú está consolidando sus relaciones internacionales debido a la buena gestión de los que lo dirigen.

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial. El Estado conocido como el organismo político de una población, es el encargado de establecer las reglas de convivencia para el desarrollo de las personas y la sociedad; por lo tanto, la finalidad del Estado es lograr las condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. La búsqueda de este bienestar conlleva a su población a determinar un esquema de convivencia social en función de los intereses comunes en busca de una identidad representativa. Si además se dice que el Estado es el Poder que se ejerce a través de un Gobierno, y es quien actúa y acciona a través de un conjunto de instituciones creadas por el mismo Estado, entonces surge la pregunta: ¿De qué sirven las instituciones públicas que son conducidas por el Estado para actuar en función de los intereses de la población que genere beneficios para los ciudadanos?

Esta representación que se genera debe brindar las posibilidades a cada población de un espacio físico definido que satisfagan beneficios equitativos para

todos. Por lo tanto, el desempeño del Estado depende de la eficiencia y la calidad de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas claras y sostenibles no será posible un buen desarrollo social, restando todo esfuerzo para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo, y la reducción de la pobreza, que es lo que se busca en las instituciones públicas al brindar calidad de servicio.

Prácticas de Gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. El Gobierno corporativo debe velar por las políticas claras y transparentes y que estas sean aplicadas por todas las instituciones públicas que lidera, y lo más importante es que estas políticas estén alineadas a aplicar la responsabilidad social frente a toda población afectada o área geográfica impactada en este manejo. Se debe considerar que las empresas que aplican responsabilidad social como estrategia empresarial y luego llevarla al plano operativo, tienen alta posibilidad de conseguir una ventaja competitiva que les permita un mejor posicionamiento estratégico.

Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones. Según López (2003), las empresas del sector público a través de la administración estratégica han estado incorporando la prospectiva, que consiste en una disciplina con visión global, sistémica, dinámica, y abierta que explica los posibles futuros no solo basándose en los datos pasados, sino basándose en evoluciones futuras de variables claves, así como en el comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, favorezca la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado. En el campo de la acción pública, el balance aún sigue siendo deficiente, a pesar que en la última década se está promoviendo la elaboración de planes estratégicos en distintas instancias de los Gobiernos locales y nacional, no obstante, se siguen dando metodologías de elaboración centralizadas sesgando enfoques sectoriales.

Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores. Se observa cómo los perfiles de los directivos públicos y privados en el Perú están siendo cada vez más estrechos, debido a que las instituciones públicas están reclutando a ejecutivos con experiencia en empresas privadas. Y esta situación a su vez se debe a la búsqueda de profesionalismo y de mayor exigencia en los cargos públicos, aun cuando se sabe que cada tipo de organización persigue fines distintos. MacDonald (como se citó en Arce, 2012) señaló que las competencias de estos perfiles son similares en diversos aspectos, puesto que en los últimos años los perfiles de los cargos de primera línea jerárquica se han reducido en importante magnitud al perfil de un gerente, donde la gestión, visión estratégica, y liderazgo toma alto peso en el momento de la contratación.

Hernández (como se citó en Arce, 2012) explicó que estas similitudes convierte el mercado más competitivo tanto en la búsqueda del ejecutivo junior y senior. Para los más jóvenes se convierte más atractivo trabajar en una empresa privada que pública, dadas las oportunidades que estas entregan. Por ejemplo, en el caso de los ascensos, mientras más pública es la organización más lento es el crecimiento profesional, aunque más seguro. Sin embargo, los jóvenes buscan desarrollarse más rápido, y esto pueden hacerlo en una transnacional, donde para crecer no existen límites. Por lo tanto, asignar mayor importancia a la experiencia y el conocimiento en una edad promedio, daría a las instituciones públicas mayor dinamismo en su calidad de servicio.

Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales. Según Varela (2012), las organizaciones están inmersas en constantes cambios que emanan del entorno mediato o inmediato, generando presiones que afectan en mayor o menor medida el desempeño organizacional. Por ello, contar con líderes capaces de tomar decisiones precisas y oportunas es imprescindible para hacer frente a estas situaciones

cambiantes que no permiten planificar ni predecir comportamientos a tan largo plazo. Por otra parte, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de mercado donde operan, enfrentando a cambios estructurales, de estrategia, tácticas, y objetivos, y ser capaces de manejar estos cambios y sobreponer la resistencia que estos suponen.

Las organizaciones privadas llevan cierta ventaja al contar con estructuras flexibles que se adecuan a las estrategias y además cuentan con líderes innovadores capaces de afrontar nuevas reglas de acción y derribar fácilmente sus barreras o sus propios paradigmas. En cambio, en las organizaciones públicas con estructuras piramidales y altamente jerarquizadas, los niveles de resistencia al cambio son fuertes y la cultura organizacional está altamente burocratizada, lo que hace que los líderes no sean capaces de generar un cambio radical y motiven a sus equipos a trabajar a partir de nuevos paradigmas. Esta situación se ve limitada por el Estado burocrático lleno de regulaciones y leyes que detiene cualquier intento de cambio.

Es así que Kotter (1990) planteó que la gestión proporciona el orden, la coherencia, y la estabilidad en la organización, mientras que el liderazgo se basa fundamentalmente en la producción del cambio y el movimiento. En su propuesta, Kotter planteó que las actividades de un director como líder y como gestor se diferencian con respecto a sus funciones: (a) en la planificación y la presupuestación, el gestor establece objetivos detallados a corto plazo y asignación de recursos a largo plazo para alcanzar los fines propuestos, mientras que el líder plantea una visión de futuro en la organización y plantea estrategias para alcanzar esa visión; (b) en el diseño organizativo y la asignación de recursos, el gestor se preocupa de ajustar estos elementos a los resultados con alto apego de los procedimientos, mientras que el líder se concentra en comunicar su visión de futuro al resto de empleados, genera compromiso, y crea equipos de trabajo que permita conseguir la misión de la

empresa; y (c) en el ámbito de control y resolución de problemas, el gestor se ocupa de asegurar los resultados previstos en la planificación haciendo todas las medidas correctivas, mientras que el líder motiva a su equipo a conseguir los objetivos organizativos e individuales, lo cual satisface sus necesidades cotidianas.

Teniendo clara la diferencia entre un gestor y un líder, y sabiendo que existen diversos estilos de liderazgo, es necesario indicar que todos estos se basan en líderes transaccionales y transformacionales. El líder transaccional se preocupa básicamente de que su equipo cumpla con sus objetivos y sus metas para conseguir un incentivo en caso de lograrlo. Mientras que el líder transformacional hace que su equipo haga el trabajo que le corresponde hacer y haga suya la misión, visión, y metas de la organización alineando las necesidades de las personas y las necesidades de la organización; esto lo puede lograr a través de una estimulación intelectual, consideración individual, e inspiración motivacional hacia su equipo de trabajo.

El estudio de liderazgo en las instituciones públicas aún es escaso. En un estudio europeo realizado por la consultora Hudson, se identifican los siguientes elementos en los directivos del sector público:

- Son más orientados al proceso y menos a conseguir los resultados esperados;
- Dan mayor crédito al cumplimiento de normas y procedimientos;
- Se sienten más cómodos en lo abstracto con ganas de innovar, pero con una visión pesimista acerca del cambio restándoles perseverancia;
- Son menos competitivos y no amplían su red de relaciones e influencias, actúan autoritariamente;
- Se dedican más a monitorear que a facilitar; y
- Están más orientados a controlar y menos a confiar, no delegan mucho.

Si bien es cierto, las organizaciones públicas tienen bien definidas su misión y visión, frecuentemente los objetivos estratégicos y las metas no están totalmente

claros y no son difundidos adecuadamente a todo el personal, lo cual hace dificultoso cumplirlos. Si bien el líder puede ser muy proactivo y fijar metas propias, estará dependiendo de la decisión de sus superiores. El líder de una entidad pública estará siempre alineado a actuar bajo el marco legal vigente, puesto que solo puede hacer lo que la Ley le permite. De este modo, la tendencia a tomar riesgos, innovar, o hacer cambios estructurales de una unidad no es tan motivadora para un líder público. La competitividad es frecuentemente mal vista en la administración pública, deteniendociertas veces al líder a hacer mayor esfuerzo de ir más allá de los resultados esperados.

Marketing y ventas. El grado de satisfacción de los clientes es lo que determina la calidad del producto o del servicio. Esta percepción parte de un sentimiento netamente individual, por la cual una persona siente que ha recibido por lo menos el producto que esperaba. Ese sentimiento se origina a partir de las necesidades y exigencias individuales de cada cliente, así como de las expectativas que tiene acerca del servicio o de algún servicio similar. Por lo tanto, la Calidad en las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima debe mostrar que dichas entidades tienen la capacidad de brindar servicios que satisfagan las expectativas de los ciudadanos al menor costo posible.

Por lo anterior, la propuesta de valor que una empresa presenta a sus clientes y le otorga ventaja competitiva ante sus competidores es la Calidad. Pero en el caso de empresas de servicios del Estado, se puede evidenciar lo contrario a lo mencionado anteriormente. La mayoría de empresas de servicio público del Perú son monopolios, o están en ese contexto, por lo tanto como tales no tienen competencia, es decir no requieren mostrar o desarrollar sus ventajas competitivas. Es por esto que la mayoría de ellas no requiere promocionar sus servicios.

Respecto a las ventas y la participación de estas empresas en el mercado, estas empresas cuentan con demanda garantizada de sus productos o servicios, por lo cual sus ventas no dependen directamente de sus acciones de marketing, si no de la necesidad de la propia población. Es por todo ello que diversas empresas públicas no se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, y a su vez la población no tiene mayores expectativas sobre la calidad de servicio que puedan recibir.

Operaciones, logística, e infraestructura. Según el análisis de las principales deficiencias de la gestión pública realizado para la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (Llona, 2012), las capacidades de gestión de las entidades públicas están limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en diversos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Además de mencionar que distintas entidades tienen sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual genera una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos.

Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto a 2015, las áreas a cargo de estas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas, con el fin de apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

Adicionalmente a la ausencia o carencia de planificación se debe considerar también que la mayor parte de entidades no cuentan con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural

cómo optimizar, formalizar, y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas críticos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos, y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos locales más pequeños que con menores capacidades institucionales no están diseñados considerando la alta heterogeneidad de instituciones públicas existente en el País.

Finanzas y contabilidad. La política económica puede definirse como el conjunto de lineamientos y directrices con las que el Estado peruano regula y orienta el proceso económico del País; define los criterios generales que sustentan el sistema financiero nacional, el gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial, y a la capacitación y la productividad. En cuanto a la política social, se define como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios, y lineamientos que conducen a la preservación y elevación del bienestar social, velando que los beneficios del desarrollo alcance a todas las poblaciones del País por igual. Toda economía de un país se basa en las proyecciones económicas que se traza a largo plazo, es así que la proyección es un pronóstico de las diversas variables económicas que parten de un análisis macroeconómico a partir de la información estadística del sector real, fiscal, balanza de pagos, e internacional.

Por tanto el “Marco Macroeconómico Multianual” del MEF es el documento más relevante que el Gobierno peruano emite en materia económica; este documento contiene las proyecciones macroeconómicas para los tres siguientes años. Estas proyecciones son revisadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y de esa forma se analizan y determinan las principales medidas de políticas económicas y sociales realizadas para cumplir con los objetivos trazados por el actual Gobierno.

Basados en dichas proyecciones, las Empresas del Sector Público alinean sus proyecciones particulares con el fin de respaldar el análisis del MEF. Lo anterior se muestra como la principal restricción para que estas empresas puedan emprender iniciativas propias de mejora o reingeniería en sus procesos, puesto que sus resultados como gestión no se ven directamente trasladados en los presupuestos de los siguientes años.

En el ámbito financiero, al ser estas empresas dependientes del flujo de caja del Gobierno central, no pueden administrar directamente sus propios flujos por lo que de igual manera sus resultados o gestión no se ven directamente trasladados en sus planes operativos.

Según Arnao (2010), la administración financiera como disciplina está orientada a dos vertientes (i.e., la de los negocios y la de los asuntos del sector público). La administración financiera en líneas generales está en constante evolución desde que surgió como disciplina en el siglo pasado. Para que ella sea más útil, se debe aplicar con una perspectiva mucho más amplia, porque su influencia se extiende en toda la organización y su entorno.

Según Van Horne (1997), la administración financiera que se aplica a los negocios involucra la solución de tres grandes decisiones:

1. La decisión sobre las inversiones: Es la más importante, puesto que la inversión del capital es la asignación de este a las propuestas cuyos beneficios se obtendrán a futuro, asociados a un determinado riesgo;
2. La decisión sobre financiamiento, la cual consiste en determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital; y
3. La decisión sobre dividendos, la cual se refiere a las ganancias que se paga a los accionistas en efectivo y los destinos alternativos del porcentaje restante.

Con relación al sector público, Makon (como se citó en Arnao, 2010) señaló que la administración pública consiste en el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y cómo aplicarlos a la concreción de objetivos y metas del sector público de la forma más eficaz y eficiente posible. Estos elementos administrativos son a su vez las unidades organizativas responsables de programar, coordinar la ejecución, y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación tributaria y aduanera, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el tesoro, y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas.

El BCRP (2015) señaló que para ese mismo año el Perú proyecta una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 3.9%, basados en una reversión parcial de factores de oferta que afectaron el año pasado al sector primario con una caída de 2.3%. La principal diferencia con la proyección del reporte de enero (4.8%) obedece al menor dinamismo de la inversión en el primer semestre. Esta proyección obedece también a una mejora en la actividad económica para el segundo semestre, principalmente por una recuperación de inversión de los Gobiernos subnacionales, dado por el inicio de obras de infraestructura y un fortalecimiento de la confianza de los agentes económicos.

Para 2016 y 2017 se espera una aceleración en las tasas de crecimiento del PBI, los cuales bordearán el 5.8%, sostenido por un crecimiento importante del sector minero y una mayor inversión en infraestructura. Para 2015 se proyecta un déficit del sector público de 2% del PBI, esto se explica por la proyección de menores ingresos extraordinarios y por el impacto de la mayor reducción de los impuestos a la renta, selectivo al consumo, y aranceles que se están aplicando desde fines del año pasado. Ello se compensa con la menor inversión pública, como resultado de la contracción del gasto de los Gobiernos subnacionales en los primeros meses del año. Para 2016 y 2017 se proyecta un déficit de 1.8% y 1.5%, respectivamente.

De la misma manera, después de la reducción de los 25 puntos básicos en enero, el BCRP ha mantenido una tasa de interés de referencia de la política monetaria de 3.25% la cual irá bajando gradualmente a 2017. Asimismo, el BCRP continuó con la disminución de los requerimientos de encaje en moneda nacional. Finalmente, lo que se busca es flexibilizar las condiciones crediticias en nuevos soles a la banca para facilitar mayor crédito en esta moneda, con el contexto de que los depósitos en nuevos soles han crecido en un menor ritmo que los créditos. La última reducción de encaje fue de 7.5 a 7.0 y entró en vigencia en mayo de 2015. Por otra parte, con el objetivo de desincentivar la dolarización de los depósitos, en marzo de 2015 el BCRP elevó el encaje marginal del régimen general de moneda extranjera de 60% a 70%.

Esta reducción busca estimular a la economía del Perú, siendo el tercer productor mundial de cobre y sexto en producción de oro, lo cual se ha visto afectado por la desaceleración de la inversión en el sector minero. Por otro lado, se busca proveer mayor liquidez a las entidades del sistema financiero. Lo que se lograría con estas medidas es incentivar la inversión privada y reducir los gastos del Gobierno central en infraestructura lo cual permitiría a las instituciones públicas ser más eficientes y contar con mayor presupuesto para brindar una mejor calidad de servicio.

Recursos humanos. Según el “Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú” (Iacoviello, 2014), hasta diciembre de 2004, este se encontraba debilitado a consecuencia de la fragilidad de sus subsistemas en relación a su gestión de recursos humanos; encontrándose al menos tres problemas centrales de impacto; siendo uno de ellos la alta dispersión normativa, que tuvo como consecuencia la coexistencia de numerosos regímenes laborales generales y especiales, lo que generó una amplia heterogeneidad de escalas salariales y formas de acceso al empleo público, produciendo inequidad y afectación al mérito respectivamente. Ante esta situación, el

Estado aprobó la Ley Marco del Empleo Público (LMEP), pero no así la normativa complementaria necesaria para reglamentarla.

Otro problema central que se presentó fue la carencia de una planificación estratégica directamente asociada a la inexistencia de un organismo rector que fuera capaz de concebir sistémicamente un sistema, más allá de los lineamientos de administración general emanados de la PCM y las directrices financieras establecidas por el MEF. La debilidad en la planificación estratégica se veía potenciada, a su vez, por las bajas capacidades de las áreas de recursos humanos de las entidades, en las cuales se encontraba descentralizada la función.

Por su carácter estructural, ambos problemas impactaban en el conjunto de los subsistemas de la gestión de recursos humanos. Adicionalmente, la ausencia de evaluaciones y actividades de capacitación y la falta de dispositivos de gestión del clima laboral, iban acompañando al tercer problema central relacionado al alto déficit de capacidades técnicas e institucionales. Desde 2008 se han realizado avances en diversos aspectos que presentaban debilidades; se creó SERVIR como autoridad rectora del sistema de servicio civil, desde la cual se está liderando el proceso de cambio.

Por otro lado, han ocurrido progresos concretos en los subsistemas de gestión de recursos humanos. La gestión del empleo se ha fortalecido por la mejor calidad de los reclutamientos y concursos, así como también por una mayor flexibilidad. En este sentido, el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) ha sido clave, pero los avances no se agotan en él, sino que se extienden al régimen privado y a los CAS (i.e., contratación administrativa de servicios), especialmente en lo concerniente a la selección por mérito.

En lo referente a la gestión del rendimiento, se han dado los primeros pasos para la reimplantación progresiva de la cultura de la evaluación, intentando diluir la

resistencia y temor de los servidores públicos tras el antecedente de los despidos masivos en la década de los noventa. Esta mejora se potencia por el hecho de que se busca que haya una articulación con el subsistema de gestión del desarrollo, al detectar brechas de conocimiento para diseñar las actividades de capacitación. Con respecto a la gestión de las compensaciones, se continúa teniendo debilidades estructurales pero el pasaje de los servicios no personales a los CAS significó una reducción de la inequidad relativa y la eliminación de una fuente de malestar en los servidores públicos amparados en aquella figura. Finalmente, la acción de los gerentes públicos en las entidades y la creación del Tribunal de Servicio Civil marcan una evolución en lo que se refiere al clima laboral.

Wadsworth (2004) interpretó que la Ley Marco del Empleo Público se da con la finalidad de establecer los lineamientos que permitan mantener una administración pública moderna, jerárquica, única, descentralizada, y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, de esa forma se podrá obtener mayores niveles de eficiencia del Estado y el logro de una mayor atención a la personas. Por lo tanto, el profesional público debe tener la capacidad y habilidades técnicas para brindar un servicio de calidad y directa, sin tener que pasar por mecanismos burocráticos que podría entorpecer cualquier necesidad urgente de las personas. Lamentablemente, la ciudadanía aún percibe amplia diferencia en los niveles de servicios del sector público versus el sector privado. Esta Ley busca cambiar esta percepción, por esta razón, es necesario (a) establecer una carrera pública que comprenda mecanismos modernos de reclutamiento y selección de personal con retribuciones de acuerdo con el mercado laboral; y (b) motivar y retener a profesionales y técnicos altamente competitivos, honestos, y responsables, comprometidos al servicio de los demás y no servirse de los

demás como ocurren en diversas entidades del Estado para quienes buscan una atención rápida y menos burocrática.

Esta Ley establece que el acceso al empleo público se realice mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, y mediante las capacidades de las personas y los méritos conseguidos por ella ya sean en la misma institución u otra pública o privada en un régimen de igualdad de oportunidades. Para ello, existen dos mecanismos de incorporarse al empleo público: (a) el de Oposición, que consiste en diferentes pruebas de capacidad para identificar las aptitudes del postulante y fijar el orden de prelación de los mismos en la selección, estas tienen carácter eliminatorio y son anónimas sobre todo en las pruebas escritas; (b) el otro mecanismo es por concurso, el cual se basa en la calificación de los méritos del postulante y en la prelación de los mismos en el proceso de selección; las bases detallan los baremos de méritos y sistema de acreditaciones.

Según el Artículo 4 de la LMEP interpretada por Wadsworth (2004), el personal del empleo público se clasifica de la siguiente manera:

Funcionario público. Es aquella persona que ejerce funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representa al Estado o a un sector de la población; desarrollan políticas de Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. Ellos pueden ser elegidos por elección popular directa o confianza política, o por nombramiento y remoción regulada o de libre nombramiento o remoción.

Empleado de confianza. Es aquella persona que desempeña cargo de confianza técnico o político, diferente a un funcionario público. Por lo general, se encuentran en el entorno de quien lo designa o remueve a su voluntad y estos no deben exceder el 5% de los servidores públicos existentes en la entidad.

Servidor público. Estas personas se clasifican en:

1. Directivo superior: Es quien desarrolla funciones administrativas referidas a la dirección de un órgano, programa, o proyecto, la supervisión de empleados públicos, y la elaboración de políticas de actuación administrativa. Este grupo ingresa por concurso de mérito o capacidades de los servidores ejecutivos o especialistas y estos no deben exceder del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia de este cargo da lugar al retorno de su grupo ocupacional. En caso se dé esto último, puede ser retirado o removido por el titular de la entidad y ya no podrían ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas, salvo que cumpla las normas de acceso reguladas por esta Ley.
2. Ejecutivo: Es quien desarrolla funciones administrativas, ejerce autoridad, da atribuciones resolutorias, las de fe pública, supervisión, fiscalización, y auditoría, y en general a aquellas que requieran la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial, e independiente a las personas.
3. Especialista: Es quien desempeña labores de ejecución de servicios públicos, no ejerce labores administrativas.
4. De apoyo: Es quien desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complementarias.

Esta clasificación de empleados se basa en dos sistemas de servicio civil: (a) el sistema cerrado y (b) el sistema abierto. Ramió y Salvador (2005) plantearon el análisis de los procesos de modernización de los sistemas de servicio civil o función pública, entendido como el conjunto de normas, reglas, valores, rutinas, y procesos que a través de su interacción, dan cuenta de la configuración de un modelo de empleo público profesional. A partir de este análisis, plantean dos modelos de gestión de los empleados públicos. El modelo cerrado parte de la consideración de que el empleado público estará de por vida vinculado a labores administrativas, ocupando diferentes puestos de trabajo, y configurando de esta manera su carrera profesional.

En cambio el modelo abierto, por su parte, se basa en la diferenciación de los puestos de trabajo de la administración, lo que supone hacer un estudio detallado de cada uno de ellos con el fin de reclutar a las personas idóneas para el puesto. La administración europea aplica más el modelo cerrado, mientras que el modelo abierto es más utilizado en EE.UU. En cambio los países de Latinoamérica combinan ambos modelos, donde se contraponen un modelo abierto asociado a la flexibilidad, al dinamismo, y a la eficiencia y eficacia, frente al modelo cerrado vinculado a la rigidez y la burocratización, que puede tender a convertirse en un obstáculo para el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Wadsworth (2004) indicó también que las políticas salariales o retributivas del sector público representan un elemento esencial para mantener un nivel de satisfacción del empleado público de acuerdo con el desarrollo de actividad profesional y cómo estas pueden variar en función de los factores que determinan la cuantía, el sistema de compensación, y la modalidad de pago, por lo que son determinantes para promover la cultura organizacional que se quiere manejar. Es así que esta política retributiva persigue tres principales objetivos: (a) atraer a los funcionarios o servidores estatales, (b) retenerlos, y (c) motivarlos. Otro elemento importante para analizar el rol de las retribuciones sería el carácter fijo o variable de los distintos conceptos, por lo que si predominan los conceptos fijos, el sistema retributivo promoverá la estabilidad pero también la rigidez. Con ello se evitan los principios de la individualización o competitividad externa, y por el contrario consolidar los principios de homogeneidad y la continuidad, la equidad interna, y la persistencia. Por lo tanto, esta Ley lo que busca es retribuir el desempeño del empleado público de acuerdo con un sistema de evaluación con equidad y justicia considerando como mínimo los siguientes criterios: (a) universalidad, (b) base

técnica, y (c) competencia laboral; en concordancia con el principio del mérito y la capacidad del personal de la administración pública.

Por último, Wadsworth (2004) cierra el círculo de evaluación de recursos humanos o evaluación de desempeño asociando el potencial del empleado público como una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos, de hecho como un instrumento clave para retroalimentar esta gestión, ofreciendo información sobre diversos ámbitos como la selección, la formación, la promoción, y la retribución, entre otros. Asimismo, facilita al introducir los cambios en la cultura organizativa, modificar el clima laboral, y apoyar la planificación de personal.

En Latinoamérica y en particular en Perú, se presta mucha atención a la evaluación de desempeño por diferentes razones: una de ellas es vincular la estabilidad del empleo público a desempeños y no a cuestiones de mera confianza política. También ocurre en Perú que se aplican evaluaciones de desempeño como medios para reducir masivamente al personal de la administración pública y ser reemplazado a través del ingreso al personal vinculado al Gobierno actual. Esto último es lo que deteriora la calidad de servicio en las entidades públicas del Gobierno central, donde existen personas que son beneficiadas por favoritismos más que por mérito propio de ir desempeñándose cada vez mejor. Si se logra eliminar estos favoritismos, tal vez así se logre incorporar mejor la calidad de servicios sin necesidad de considerar a personal incompetente.

Sistemas de información y comunicación. Emplear nuevas tecnologías de información y comunicación en las empresas de servicios públicos puede hacer más accesibles y rápidos los servicios que estas brindan a los ciudadanos.

Según la PCM, a través de la ONGEI (2013), dentro de su política de modernización y descentralización del Estado con inclusión social y el desarrollo del Gobierno electrónico del País, y como estrategia de modernización de la gestión

pública desde 2012 hasta 2016 y con miras a su *Plan Bicentenario al 2021*, establece el uso eficiente de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como un elemento transversal en la definición de las políticas nacionales relacionadas con la gobernabilidad democrática, la transparencia, y el desarrollo equitativo y sostenible.

Según la ONGEI (2013), la formulación de una Política Nacional de Gobierno Electrónico responde a la necesidad de definir sus objetivos estratégicos, así como sus lineamientos y planes de acción en el marco del proceso de modernización y descentralización del Estado, poniendo énfasis en los esfuerzos de este por una mayor inclusión social.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012), a través de E-Government indicó que en la última encuesta realizada, ubica al Perú en el puesto 7 en el ranking de Gobierno electrónico en la Región y en el puesto 82 en el ámbito mundial. Estos indicadores negativos no hacen más que reforzar la necesidad de mejorar y fortalecer las estrategias para ascender en este ranking y convertirse en un país con altos niveles de tecnología. En la Tabla 3 se muestra el Índice de Desarrollo de E-Government de Perú en los ámbitos regional y mundial.

La Política Nacional de Gobierno Electrónico, se basa en lineamientos y objetivos de los principales planes nacionales como: la Agenda Digital Peruana 2.0, la Agenda de Competitividad 2012-2013, el Plan Bicentenario, la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico 2006, y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En donde las TIC se convierten en un aspecto central para ello, como las herramientas transversales que apoyarán a lograr objetivos institucionales, locales, regionales, y nacionales.

Algunos de los objetivos generales de la Agenda Digital Peruana 2.0, considera:

1. Asegurar el acceso inclusivo y participativo de la población en áreas urbanas y rurales a la Sociedad de la Información y del Conocimiento;
2. Integrar, expandir, y asegurar el desarrollo de competencias para el acceso y participación de la población en la Sociedad de la Información y del Conocimiento;
3. Garantizar mejores oportunidades de uso y apropiación de las TIC, buscando incrementar la productividad y competitividad a través de la innovación en la producción de bienes y servicios, asegurando la inclusión social y el acceso a servicios sociales; y
4. Promover una administración pública de calidad orientada a la población.

Tabla 3

Índice de Desarrollo de E-Government de Perú

País	Índice de Desarrollo de E-Government regional		Índice de Desarrollo de E-Government mundial	
	2012	2010	2012	2010
Chile	0.6769	0.6014	39	34
Colombia	0.6572	0.6125	43	31
Uruguay	0.6315	0.5848	50	36
Argentina	0.6228	0.5467	56	48
Brasil	0.6167	0.5006	59	61
Venezuela	0.5585	0.4774	71	70
Perú	0.5230	0.4923	82	63
Ecuador	0.4869	0.4322	102	95
Paraguay	0.4802	0.4243	104	101
Bolivia	0.4658	0.4280	106	98
Guyana	0.4549	0.4140	109	106
Surinam	0.4344	0.3283	116	127
Promedio subregional	0.5507	0.4869		
Promedio mundial	0.4882	0.4406		

Nota. Tomado de “United Nations: E-Government Survey 2012: E-Government for the People [Naciones Unidas: Encuesta E-Government 2012: E-Government para el Pueblo],” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2012, p. 21. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>

En el marco de su rectoría, el Concejo Nacional de Competitividad (CNC) crea la Agenda de Competitividad 2012-2013 en la que se establecen 60 medidas definidas, priorizadas, y concertadas de tal manera que se promuevan mejoras que logren contribuir con el importante crecimiento sostenido del País a través de las siguientes líneas estratégicas: (a) ciencia, tecnología, e innovación; (b) desarrollo empresarial, calidad, y educación productiva; (c) internacionalización; (d) infraestructura; (e) tecnología de información y comunicaciones; (f) facilitación de negocios; y (g) medioambiente.

El *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021* menciona el avance de las tecnologías de las comunicaciones y nuevos inventos que abren un panorama promisorio para la humanidad. Una sociedad planetaria diversa pero intercomunicada hace que el progreso y los beneficios de la globalización sean reclamados por todos. El reto de la inclusión, el desarrollo sostenible, y la preservación del medioambiente impulsan la universalización de la democracia. Consecuentemente, el Plan Bicentenario involucra también una participación privada decisiva en apoyo a la formulación de la política de desarrollo, mediante procesos de desarrollo y mecanismos de concertación.

La estrategia nacional de Gobierno electrónico 2006, considera los siguientes objetivos:

1. Acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas mediante el uso de tecnologías de la información y comunicaciones que permitan la innovación de prácticas que simplifiquen los procedimientos administrativos tradicionales, implementando proyectos e iniciativas de Gobierno electrónico en beneficio de la sociedad;

2. Mejorar los procesos de la administración pública para hacerlos más eficientes, transparentes, y con enfoque al usuario con el fin de facilitar su informatización a través de las tecnologías de la información y comunicaciones;
3. Promover y disponer de infraestructura de telecomunicaciones adecuada para el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Gobierno electrónico en particular, con énfasis en las zonas actualmente menos atendidas; y
4. Generar capacidades en los estudiantes, población adulta, y grupos vulnerables en el uso de las TIC en sus procesos de aprendizaje y de capacitación para su inserción en la Sociedad de la Información.

Por último, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública busca orientar, articular, e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del País. Para ello, establece los siguientes objetivos:

1. Promover que las entidades públicas en los tres niveles de Gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables, y de acuerdo con las Políticas Nacionales y Sectoriales;
2. Conseguir que el Estado disponga, asigne, y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran;
3. Redefinir en los ámbitos nacional, regional, y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización;
4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas con el fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;

5. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo, y evaluación de la gestión pública;
6. Promover el Gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción, y gestión de las entidades públicas;
7. Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia, y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades; y
8. Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades, y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de Gobierno con el fin de prestar de manera eficaz, eficiente, y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.

Todos estos planes nacionales deben estar alineados con los objetivos estratégicos del Estado con el fin de mejorar la calidad de servicio de las empresas públicas del Gobierno central para así apoyar el uso adecuado de las tecnologías de información y sistema de comunicaciones que permita la inclusión social y el desarrollo de las comunidades más alejadas o de menor oportunidad para su propio sostenimiento.

El desarrollo de Gobierno electrónico en el Perú tiene su origen desde el ingreso de Internet en el País y está vinculado a los procesos que han permitido el desarrollo de la Sociedad de la Información. Estos procesos se desarrollan desde el Gobierno de transición de 2000-2001 hasta el Gobierno actual, dándose en tres etapas:

1. La primera etapa se da inicio desde el ingreso de Internet en el País en la década de los noventa. A partir del Gobierno de transición en 2000, se inicia ya como

proceso regular con la Ley de Firma Digital. Para ello, el Gobierno establece la creación del Portal del Estado Peruano bajo la dirección de la PCM, aprobándose lineamientos de políticas que promuevan el acceso masivo a Internet. Para agosto de 2002, se promulga la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, teniendo como objetivo promover la transparencia de las acciones del Estado y regular el derecho de acceso a información pública.

2. En la segunda etapa, se empiezan a establecer instituciones y organismos públicos. En 2013, la Secretaria de Gestión Pública fue encargada de dirigir y supervisar la Política Nacional de Informática y Gobierno Electrónico a través de la ONGEI; es así como se institucionaliza el Gobierno electrónico en el País. En 2004 se aprueban los lineamientos para la implantación inicial del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE). En 2005 se promulga la “Ley de Promoción de Acceso a Internet para Personas Discapacitadas y Adecuación del Espacio Físico en las Cabinas Públicas de Internet”. En 2006 se crean los primeros portales que dan servicio a la ciudadanía como La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), por la cual se puede obtener permisos, certificaciones, licencias, y autorizaciones para realizar operaciones de importación y exportación de mercancías. El organismo que controla estas operaciones es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). En este mismo año se aprueba el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú–La Agenda Digital Peruana 2.0. En 2007 se aprueba en el ámbito nacional la “Ley de Firmas y Certificados Digitales”.
3. Para la tercera etapa, en 2008 se reestructura la Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la

Información, y la Agenda Digital Peruana que fue creada en 2005, y se aprueba su reglamento interno. Se establece el servicio de notificaciones electrónicas en el Poder Judicial, dándose el Reglamento de Ley de Firmas y Certificados Digitales y se implementa el programa “Una Laptop por Niño”. En 2009 se creó el grupo de trabajo denominado “Coordinadora de Respuesta a Emergencias de Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú” (Pe-CERT). Para 2011 se aprobó la “Ley de Protección de Datos Personales” y se crea la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) y se lanza la nueva Agenda Digital Peruana 2.0.

El despliegue del Gobierno electrónico está mostrando significativos avances desde 2007, se declara a la ONGEI como el órgano técnico especializado dependiente del Presidente de Consejo de Ministros, lográndose eliminar barreras burocráticas innecesarias, lográndose un nivel de maduración al permitir que la ONGEI establezca una relación de coordinación con diversas entidades públicas y privadas, impulsando así diferentes proyectos de Gobierno electrónico. Es desde este año que se incorporan diversas normas para la formulación de la Política Nacional del Gobierno Electrónico, y así establecer una nueva visión y con ella brindar más y mejores servicios de Gobierno electrónico, a través del uso eficiente de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), estableciendo una mejor relación entre el Gobierno y la ciudadanía.

El Gobierno electrónico en el Perú se encuentra en importantes cambios normativos y mejoras regulatorias que permiten soportar futuras necesidades de comunicación, participación, seguridad, y transparencia. La Infraestructura tecnológica del País sigue en desventaja frente a los demás países en la Región, con niveles bajos en penetración de acceso a Internet, telefonía celular, y banda ancha. La ciudadanía tiene una percepción de baja eficiencia por parte del Gobierno con respecto a los

servicios de información, y esta percepción se acentúa más en las regiones donde las poblaciones tienen necesidades por otros recursos como salud, educación, agua, o electricidad. Las zonas urbanas ubicadas en su mayoría en la costa del País, gozan de un alto índice de desarrollo de infraestructura tecnológica y comunicaciones, lo que hace que la percepción del Gobierno electrónico tenga favorable aceptación. Sin embargo, en las zonas rurales por lo contrario, la infraestructura y comunicaciones son precarias o de baja presencia, lo cual hace negativa la percepción por el Gobierno electrónico.

La banda ancha en el Perú se convierte en un factor relevante para el desarrollo de Gobierno electrónico en las diversas zonas del País. Este servicio mide el nivel de capacidad que tienen las ciudades para integrarse a la Sociedad de la Información. Lamentablemente, el Perú ocupa los últimos lugares en penetración de banda ancha en Latinoamérica.

Según el INEI (2013b), el Perú tiene el 5.3% de penetración de banda ancha, muy alejado de la media regional que es de 9.8%, lo que quiere decir que de cada 100 habitantes, solo cinco tienen acceso a la banda ancha. En cuanto a la evolución de las TIC en el Perú, los hogares que cuentan con acceso a las TIC, son aquellos que por los menos tienen uno o todos los servicios como telefonía fija y celular, tv cable, e Internet, los cuales vienen incrementando cada año. A fines de 2012 este indicador se ubicaba en 84.1%.

Otro servicio de las TIC es la conectividad que viene a ser el soporte de la interoperabilidad entre las entidades del Estado, Municipios, Ministerios, y otros organismos del Estado. Según el INEI (2013b), en las zonas rurales del Perú la conectividad a Internet era de 11%, cifra muy por debajo a comparación de la capital que tenía un 62% de conectividad. En el Perú el 30.5% de hogares contaban con

computadoras personales. A diciembre de 2012, en Lima Metropolitana la penetración de computadoras era de 50.9%, en zonas urbanas sin incluir Lima era de 33.1% y en zonas rurales era de 4.3%. En cuanto al servicio de acceso a Internet, la población peruana que accede a Internet en su mayoría lo hacía a través de las cabinas públicas con un 45.7%, un 7.6% menor con respecto al año anterior. Esto más refleja un incremento en el acceso a Internet desde los hogares en un 44.1% a fines de 2012 debido a mejores ofertas que ofrecían los proveedores de este servicio. Según la Encuesta Nacional del INEI (2013b), los hogares que tenían acceso a Internet era el 22.4%, siendo una tasa muy baja frente al 45.7% que accedían a Internet desde cabinas públicas, mientras que en las zonas rurales existía apenas un 0.7% de conexión a Internet. Se espera que con la construcción de la dorsal nacional de fibra óptica, se logre la integración de todas las capitales de provincias del País con despliegue de redes de alta capacidad que integre a todos los distritos y provincias del Perú. Para tener una mejor idea del nivel de integración que significa este Plan del Gobierno, se puede observar (ver Figura 5) el mapa del Perú con las principales localidades que tendrían conexión en las diferentes regiones del País.

Implementar estas mejoras en las instituciones, brindará resultados tanto a corto como a largo plazo. Pero como las Empresas de Servicios Públicos están ligadas a las políticas de los Gobiernos de turno, y estas políticas tienen que brindar resultados durante el periodo de Gobierno de tal o cual partido; se busca solo implementar acciones a corto plazo que luego son cambiadas u obviadas por los siguientes Gobiernos de turno. Es importante que obras de infraestructura, comunicaciones, tecnología, y educación sean vistas como una solución integral y a largo plazo; esto permitirá a las empresas del Sector brindar una mejor calidad de servicio llegando a servir mejor cada vez a más peruanos.



Figura 5. Mapa del proyecto de la Red dorsal de fibra óptica en el Perú.
Tomado de “Mapas,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2015. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/fibraoptica/mapas.html>

Tecnología e investigación y desarrollo. Las empresas de servicios públicos están inmersas dentro de las necesidades de contar con tecnología avanzada e incentivar las áreas de investigación y desarrollo, tal como se está haciendo en diversas empresas privadas. La Ley Marco de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CTI), en Perú se formula por primera vez en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación a largo plazo con proyección a 2021. En anterior oportunidad estos proyectos quedaron truncos; esta vez el Gobierno del Perú respalda esta Ley al reconocer a la CTI como un asunto de necesidad pública y de preferente interés nacional. El reto principal es poner la CTI al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido, fortaleciendo el Sistema Nacional de CTI (SINACYT), como un instrumento interinstitucional coherente, dinámico, y eficaz. Fortalecer el SINACYT es el desafío más importante para la construcción de redes institucionales que coordinen eficientemente las actividades que satisfagan las necesidades locales, regionales y nacionales.

Desde el ámbito internacional, el proceso de globalización de la economía y el comercio tienen profunda implicancia en la ciencia y tecnología, la cultura, y el medioambiente, vinculado de manera intensiva e interdependientes a las organizaciones, grupos e individuos, y redes sociales. La actividad económica mundial está caracterizada por una creciente y acelerada incorporación del conocimiento en la producción de bienes y servicios, dando valor agregado a los intangibles donde radica crecientemente la productividad y la competitividad de las empresas y los países.

La situación de la ciencia y tecnología en el Perú. Para 2005 se ocupaba el puesto 75 en la medición internacional de 177 países; en ese año hubo un compromiso del Estado de fortalecer la capacidad del País para generar y utilizar conocimientos

científicos y tecnológicos, en el desarrollo de recursos humanos y en la gestión de recursos naturales y la competitividad de las empresas; además hubo un compromiso a asignar mayores recursos financieros que apoyaban a proyectos de mejoras en la investigación y desarrollo y protección de la propiedad intelectual. La actual inversión en I+D es escasa, alcanzando solo el 0.1% del PBI, ocupando así el Perú uno de los últimos lugares en I+D en Latinoamérica. De esa inversión, el Estado aporta apenas el 55% de los cuales la tercera parte se concentra en Lima y Callao.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2005), el problema central de la ciencia y la tecnología en el Perú consiste en que sus actividades no han logrado aún articularse como un sistema de apoyo al desarrollo y a la competitividad de las empresas nacionales. Ello se debe mayormente a la ausencia de un Plan Nacional de Desarrollo que identifique las demandas de la sociedad y la economía peruana y, en consecuencia, explicita los retos actuales y futuros para la ciencia y la tecnología.

Estas deficiencias impactan considerablemente a las empresas del Sector Público del Gobierno Central; hace que se siga percibiendo falta de desarrollo e innovación en los procesos operativos y administrativos para su atención al público. Sin un proceso de cambio en las instituciones públicas en investigación y desarrollo poco o nada pueden aportar para el desarrollo del País.

Liderazgo y cultura organizacional. Para que cualquier proceso mejore y desarrolle cambios, requiere de liderazgo comprometido de la alta gerencia soportada por una cultura organizacional proactiva que coopere con el cambio. En las Empresas del Estado de Servicio Público, la administración o liderazgo de ellas está soportado bajo el estilo de liderazgo transaccional. Este personal no está motivado a servir al público, está motivado a la recompensa. Por lo anterior y en sustento al mismo, el clima organizacional y su consecuente Cultura Organizacional está basado en valores

que no brindan un buen servicio al público, lo que concluye en una mala gestión de la calidad de sus servicios.

2.4 Resumen

Lo revisado en este capítulo evidencia que la Calidad Total debería ser aplicada en los diferentes niveles y procesos de una organización. Se debe involucrar a la Alta Gerencia desde un inicio y ellos a la vez deben ser los comunicadores de la importancia de la aplicación de la Calidad Total en la generación de bienes y servicios hacia clientes internos o externos; más aún, el Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central donde las instituciones están atravesando un proceso de transformación lenta. Los elementos de Calidad Total deben ser considerados hacia actividades que generen valor para la empresa, orientada a la satisfacción del cliente quien percibe la calidad del servicio que recibe. Por lo tanto, cada persona o grupo en la empresa es responsable de la calidad de su trabajo hasta su culminación del mismo, de la entrega y aceptación del cliente. Es importante promover y establecer una cultura de prevención y mejora continua de los procesos.

La Calidad Total aplicada a las empresas, trae consigo una serie de beneficios además de afectar positivamente a todas las actividades de la cadena de valor, es el camino para mejorar la gestión empresarial estableciendo ventajas competitivas en el tiempo. Estas se pueden percibir tangible e intangiblemente para las diferentes áreas de la empresa. Para la administración de la Calidad Total, existen diversos modelos que diferentes autores han expuesto sobre ellos; algunos se basan en la búsqueda de la excelencia, otros en convertir sus estructuras competitivas para el desempeño en el ámbito internacional, y otros basados en el uso de Normas Estándares Internacionales. Para un estudio de investigación longitudinal, el uso de los nueve factores de la calidad además del factor Círculos de Calidad permite determinar de manera más

sencilla la evolución del alcance de la gestión de la calidad entre las empresas que operan en su mismo Sector.

2.5 Conclusiones

Distintos autores han opinado sobre Calidad en las Instituciones y Empresas de Servicios públicos. Varios de ellos coinciden en que el Estado cumple un rol importante en que estos servicios sean brindados de manera eficiente, todo ello debe ser acompañado de un respaldo económico, de infraestructura, tecnología, y recursos humanos y sobre todo el Liderazgo de los Gobiernos nacionales, regionales, y locales en ejecutar y controlar que dichos servicios sean dados de manera correcta, evitando muchos trámites burocráticos y haciendo que los usuarios en general vean a las instituciones públicas como entidades sin interés de brindar servicios de calidad.

Los nueve factores para el éxito de calidad permiten evaluar el nivel de servicio que brindan las instituciones y empresas del Sector a la ciudadanía. Su principal cliente las personas e instituciones públicas y privadas esperan de ellas recibir un servicio con el mínimo nivel de aceptación esperada. Por lo tanto, es importante que las empresas del Sector en estudio deban preocuparse por mejorar sus procesos internos y relación con sus proveedores internos y externos; deben preocuparse de un aseguramiento de la calidad en cada proceso que contribuye al servicio de sus clientes.

Es evidente que el desarrollo de infraestructura, comunicaciones, y tecnología, cumple un rol importante en la solución de deficiencias, siendo un grupo menor, las empresas del Sector que cuentan con un SGC. Entonces, son solo algunas también las que aprovechan la tecnología y los medios de comunicación para llegar a todos los ciudadanos en el País. Se tienen diversas formas de afrontarlas deficiencias pero no se están aprovechando las opciones que se manejan.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio es una investigación del tipo no experimental cuantitativa y transeccional al haberse realizado la recolección de datos durante el periodo de julio a noviembre del 2014 según la disponibilidad de los encuestados.

3.2 Población y Selección de Muestra

Población. A julio de 2014 cuando se inició el presente estudio en el departamento de Lima, según el Reporte de Entidades de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, se contaban con 2,640 empresas públicas de las cuales 158 pertenecían al Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima. Estas empresas vienen a ser las que constituyen la población objetivo del presente estudio de investigación, puesto que son empresas de propiedad del Estado peruano, las cuales pueden contar o no con algún Sistema de Gestión de la Calidad implementado (ver Apéndice A).

Selección de la muestra. La técnica de muestreo que se utilizó fue del tipo probabilístico, para ello se invitó a la participación de 158 empresas pertenecientes a la población, de las cuales sólo se obtuvo respuesta de 79 de estas (ver Apéndice B), siendo éstas nuestra muestra para el presente estudio. Obteniendo un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error de 7.9% (ver Apéndice C).

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Para la toma del nivel de cumplimiento percibido de los nueve factores de éxito de la Calidad en las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima, se utilizó la técnica de las encuestas. Para esto, se informó a los presidentes o gerentes generales, gerentes o jefes de área de las organizaciones seleccionadas que la presente investigación tenía fines académicos y

que se iba a guardar la confidencialidad de las respuestas brindadas en forma personal, con el fin de obtener el mayor grado de sinceridad y veracidad en las respuestas. El procedimiento fue el siguiente:

- Se realizó una visita previa a los presidentes o gerentes generales, gerentes o jefes de áreas de las instituciones indicadas en el Apéndice A; donde se les hizo conocimiento de los fines y objetivos de la investigación y su carácter netamente académico; además de garantizarles la confidencialidad de la información que se recolectaría a través del cuestionario (Ver Apéndice D).
- Se les solicitó a los funcionarios un momento y ambiente adecuado que ellos estimaran conveniente para la realización del cuestionario, de tal forma que su labor no se viera afectada.
- Al momento de la aplicación del cuestionario, se le entregó al funcionario de la entidad que había aceptado participar de la investigación un formato impreso y un bolígrafo. Se le explicó la total confidencialidad de sus respuestas, puesto que eran anónimas y que no existía ningún tipo de relación entre los estudiantes a cargo de la investigación y sus empleadores.
- El llenado de la encuesta le tomó a cada funcionario de 10 a 15 minutos. Los estudiantes a cargo de la investigación recogieron personalmente los formatos para su custodia correspondiente.

3.4 Instrumentos

Considerando los objetivos de la investigación, se utilizaron los siguientes criterios en la elaboración de la encuesta:

- En la primera parte se tomaron preguntas de datos descriptivos del encuestado y de la empresa donde trabaja, como: (a) la ubicación de la empresa; (b) sector al que pertenece; (c) número de trabajadores; (d) el cargo que desempeña; (e) tipo de

empresa; (f) años de fundación; y (g) si la empresa cuenta con un SGC, indicando el tipo de este y el tiempo desde que se implementó, si lo tuviesen.

- En la segunda parte de la encuesta se utilizó el instrumento llamado TQM (Benzaquen, 2013), basado en el indicador de Liet al(2003). Este instrumento conformado por 40 preguntas divididas en ocho factores de calidad que fueron: (a) Liderazgo, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Control y Mejoramiento del Proceso, (d) Diseño del Producto, (e) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (f) Gestión de la Calidad del Proveedor, (g) Educación y Entrenamiento, y (h) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. Este indicador formó parte de una encuesta tomada a una muestra de empresas chinas en un trabajo de investigación.

Este indicador fue adaptado a la realidad latinoamericana, por lo que se le adicionó el factor de calidad “Círculos de la Calidad”, siendo nueve los factores de calidad y 35 preguntas los componentes del instrumento TQM, utilizado en la presente investigación (ver Apéndice E).

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

De la muestra obtenida de 79 empresas, la mayor parte de éstas se caracterizan por tener una antigüedad mayor a 20 años, contar con más de 200 trabajadores y pertenecer al rubro de seguridad y bienestar. Sólo se han identificado 15 empresas que cuentan con un SGC, las cuales representan el 19% de su total. Así también estas últimas presentan un alto alineamiento con respecto al cumplimiento de los 9 factores de la Calidad a comparación de las empresas que no lo tienen.

3.6 Resumen

El diseño de la investigación utilizado en el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y de diseño transeccional. La población de estudio estuvo conformada por 158 unidades empresariales de las cuales se obtuvo una muestra de 79, de las cuales sólo 15 Instituciones y Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima cuentan con un SGC. Para la investigación, se diseñó y utilizó una encuesta basada en el instrumento del TQM propuesto por Benzaquen (2013); obteniendo como resultado la diferencia en los nueve factores de la calidad con respecto a la gestión de las Instituciones y Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima que cuentan con un SGC con las que no lo tienen.

Capítulo IV: Discusión de Resultados

4.1 Test de Validez y Confiabilidad

Para poder demostrar la validez, consistencia, y fiabilidad del instrumento TQM, se realizó el análisis de confiabilidad de las preguntas de la encuesta calculando el Alpha de Cronbach con el propósito de medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Se debe señalar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado. Según Malhotra(2008), este coeficiente varía entre 0 y 1, por lo que un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna.

Es así que se obtuvieron resultados donde se observan niveles considerablemente altos de confiabilidad y consistencia, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Resumen del Análisis de Confiabilidad de Cada Factor de la Calidad

Factor de la calidad	Alpha de Cronbach	<i>n</i> preguntas
Liderazgo	.941	5
Planeamiento de la Calidad	.920	3
Control y Mejoramiento del Proceso	.935	5
Auditoria y Evolución de la Calidad	.927	3
Gestión y Calidad del Proveedor	.911	4
Educación y Entrenamiento	.936	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	.927	4
Círculos de Calidad	.953	4
Diseño del Producto	.966	3

Nota. Elaborado a partir de los datos de la encuesta aplicada en julio de 2014.

4.2 Perfil del Informante

Con referencia a los datos obtenidos en la primera parte de la encuesta, se analizaron en el programa estadístico SPSS, usando específicamente el análisis de frecuencias; obteniéndose los resultados descritos en la Tabla 4, que se basaron en el estudio de una muestra de 79 organizaciones ubicadas en el departamento de Lima, donde se tuvo la participación de 78 empresas públicas y la Procuraduría Pública, que fue considerada como otra Institución.

Con respecto al número de trabajadores, el 54.40% de las empresas encuestadas cuentan con más de 201 colaboradores, el 34.20% con una cantidad de colaboradores entre 51 a 200, y solo el 11.40% con una cantidad de trabajadores entre 11 a 50. El 62% de ellas pertenecen al rubro de seguridad, mientras que el 24.1% al rubro de bienestar, el 2.5% al rubro de conversión, y el resto al de manufactura y *otros*. Además de haberse contado con la participación de 26 gerentes generales, 32 gerentes de área o jefes de departamento, y solo 21 ejecutivos cuyos cargos estaban relacionados a la administración general, supervisión, contraloría, coordinación general, etc., los cuales fueron incluidos dentro de la sección *otros*.

En cuanto a los años de fundación de las empresas encuestadas, se tiene que el 63.3% de estas tienen más de 20 años de existencia, el 13.9% entre 11 y 15 años, repitiéndose la cifra para aquellas empresas cuya creación está entre 6 y 10 años, el 6.3% entre 16 y 20 años, y solo un 2.5% con menos de cinco años. Solo el 19% de dichas empresas cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, de las cuales solo el 2.5% lo tienen implementado más de ocho años, un 4.7% entre cuatro y siete años, y un 8.9% con menos de tres años.

Tabla 7
Características de la Muestra de Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima

Característica	Clasificación	F	%
Ubicación	Lima	79	100.0
	Provincia	0	0.0
Tipo de empresa	Pública	78	98.7
	Privada	0	0.0
	Otra institución	1	1.3
n trabajadores	1 a 10	0	0.0
	11 a 50	9	11.4
	51 a 200	27	34.2
	201 a más	43	54.4
Cargo que desempeña	Presidente de directorio	26	23.9
	Gerente de área	32	40.5
	Otro	21	26.6
Rubro de la empresa	Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje	1	1.3
	Conversión: extracción, transformación, reducción	2	2.5
	Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración	0	0.0
	Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	7	8.9
	Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden	49	62.0
	Bienestar: salud, educación, asesoría	19	24.1
	Otra	1	1.3
Años de fundación	0-5	2	2.5
	6-10	11	13.9
	11-15	11	13.9
	16-20	5	6.3
	Más de 20	50	63.3
Sistema de Gestión de Calidad	ISO 9001	15	19.0
	No tiene	64	81.0
Tiempo del SGC	1-3	7	8.9
	4-7	6	7.6
	8 a más	2	2.5

Nota. Elaborado a partir de los datos de la encuesta aplicada en julio de 2014.

Según los resultados obtenidos en el análisis de los promedios de los 9 factores de la calidad en las empresas pertenecientes a la muestra (ver Apéndice F), se identificó que existe una amplia ventaja competitiva entre las empresas que cuentan con un SGC a comparación de las que no lo tienen. En la Tabla 5 se muestra las calificaciones promedio de los nueve factores de la calidad de las empresas que cuentan con un SGC versus aquellas que no lo cuentan.

Tabla 5

Comparación de Factores de las Empresas con SGC y sin SGC en Valores Promedios

	Factor	Empresas con SGC	Empresas sin SGC
X1	Liderazgo	4.40	3.53
X2	Planeamiento de la Calidad	4.44	3.44
X3	Control de Mejoramiento del Proceso	4.37	3.51
X4	Auditoría y Evaluación de la Calidad	4.31	3.47
X5	Gestión de la Calidad del Proveedor	4.43	3.53
X6	Educación y Entrenamiento	4.37	3.32
X7	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4.42	3.47
X8	Círculos de la Calidad	4.35	3.22
X9	Diseño del Producto	4.47	3.46

La calificación media obtenida en el factor Liderazgo (X1) en la muestra fue de 4.40 en las empresas que cuentan con un SGC a comparación de 3.53 en las empresas que no lo cuentan; sin embargo este último valor representa el valor medio más alto de esta muestra. El resultado se explica debido a la existencia de un mayor compromiso de la Alta Gerencia en la administración de la Calidad Total mediante su participación activa, la motivación al personal, y el sustento de recursos apropiados para su implementación y mejora continua, ver Figura 6.

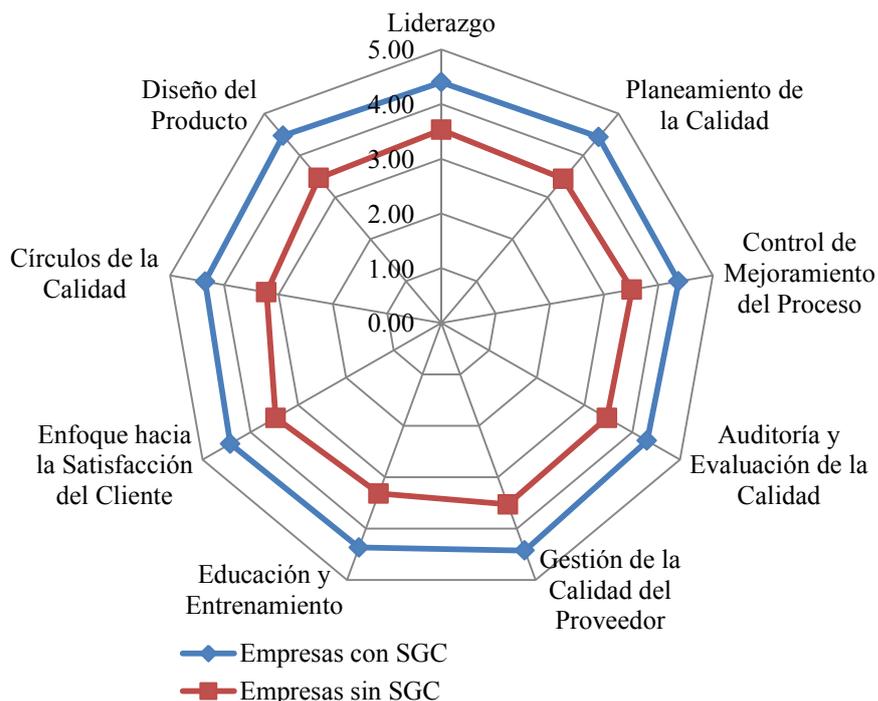


Figura 6. Comparación de factores de la administración de la Calidad Total de las empresas con SGC y sin SGC.

En relación al factor Planeamiento de la Calidad (X2), las empresas que no cuentan con un SGC presentaron un valor medio de 3.44 a comparación de las empresas que sí lo tienen con un valor de 4.44; siendo uno de los factores de mayor puntaje en esta última muestra, a causa de que actualmente en las empresas se está tomando mayor interés en el planeamiento, implementación, y control de la calidad en su gestión con fines estratégicos.

El factor Control y Mejoramiento del Proceso (X3) presentó uno de los valores medios más altos en las empresas que no cuentan con un SGC con el valor de 3.51. Con respecto a las empresas que sí lo tienen, presentaron un valor de 4.37, observándose una mayor preocupación con respecto al mantenimiento de sus equipos operativos y una mejor instalación y disposición de estos, además del cumplimiento de los plazos de entrega de los servicios a los clientes, y mayor eficacia en sus controles de calidad y uso de herramientas de mejora continua.

Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X4), el valor medio en las empresas que cuentan con un SGC es de 4.31, siendo el valor más bajo en la muestra. En relación a las empresas que no cuentan con un SGC, estas presentaron un valor de 3.47, percibiéndose que existe la tendencia en las empresas en tomar decisiones a partir de hechos, siendo uno de los principios del ISO 9000. Las políticas y planes de calidad están siendo evaluados y revisados con mayor periodicidad, sin embargo el *benchmarking* aún no es una práctica muy extendida, por lo que aún falta fortalecer.

El factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X5) presentó un valor medio en las empresas que cuentan con un SGC del 4.43 a comparación de las empresas que no lo tienen con un valor de 3.53; evidenciándose mayor relación a largo plazo de las empresas con sus proveedores y de mayor manejo de información sobre el desempeño de la gestión de calidad de los mismos. Por lo que la creación de vínculos estratégicos con los proveedores repercute en los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Los resultados del valor medio del factor Educación y Entrenamiento (X6) fueron de 4.37 en las empresas que cuentan con un SGC a comparación de 3.32 en las empresas que no lo tienen; mostrándose un interés creciente por parte del sector empresarial en invertir en el entrenamiento y educación de los empleados, logrando su involucramiento en la gestión de la calidad además de fortalecer su cultura en la organización.

El factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X7) en las empresas que cuentan con un SGC presentó el valor medio de 4.42 a comparación de las empresas que no lo cuentan con un valor de 3.47; evidenciándose cierto interés creciente por parte del sector empresarial en considerar la información sobre las quejas de

susclientes, con la finalidad de mejorar su servicio. Lamentablemente, aún no se han obtenido mejoras significativas en este factor, al tener una limitada evaluación con respecto al cumplimiento de los requerimientos de los clientes y no contar con los suficientes medios para hacerlo.

El factor Círculos de la Calidad (X8) en las empresas que cuentan con un SGC presentó el valor medio de 4.35 a comparación de las empresas que no lo cuentan con el valor más bajo de los factores en su muestra de 3.22. Se observa una mejora en la capacidad de las empresas para realizar Círculos de Calidad y en el uso de herramientas para la realización de estos Círculos, así como una creciente percepción de que esta práctica es beneficiosa para la empresa. Sin embargo, aún falta involucrar a los trabajadores con dicha actividad con el objetivo de implantar una mejora continua en la gestión de la organización.

Finalmente, el factor Diseño del Producto (X9) en las empresas que cuentan con un SGC presentó el valor medio de 4.47, siendo el valor más alto de los factores en esta muestra a comparación de las empresas que no lo cuentan con un valor de 3.46. Se percibe una creciente mejora en dicho factor al ser tomados los requerimientos de los clientes en el proceso de diseño del producto o servicio.

4.3 Prueba de Hipótesis

Con la finalidad de determinar si la muestra es del tipo paramétrica o no paramétrica, se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos de las empresas encuestadas, haciendo uso del programa estadístico StatisticalPackageforthe Social Sciences (SPSS);procediéndose a realizar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 8

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Factores de la calidad	SGC	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	No	.133	64	.007	.913	64	.000
	Sí	.230	15	.032	.868	15	.031
Planeamiento de la calidad	No	.162	64	.000	.905	64	.000
	Sí	.259	15	.008	.865	15	.028
Control y Mejoramiento del proceso	No	.179	64	.000	.888	64	.000
	Sí	.167	15	.200	.907	15	.123
Auditoria y evaluación de la calidad	No	.155	64	.001	.887	64	.000
	Sí	.231	15	.030	.856	15	.021
Gestión de la calidad del proveedor	No	.159	64	.000	.896	64	.000
	Sí	.230	15	.032	.852	15	.019
Educación y entrenamiento	No	.160	64	.000	.927	64	.001
	Sí	.193	15	.137	.910	15	.137
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	No	.173	64	.000	.931	64	.001
	Sí	.241	15	.019	.863	15	.026
Círculos de la calidad	No	.196	64	.000	.919	64	.000
	Sí	.201	15	.106	.885	15	.056
Diseño del producto	No	.201	64	.000	.900	64	.000
	Sí	.290	15	.001	.775	15	.002

Nota. Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada en el mes de julio de 2014

Se determinó la aplicación de la prueba no paramétrica de U de Mann–Whitney debido a que ambas muestras independientes en los nueve factores de análisis no presentan una distribución normal, puesto que su nivel de significancia (Sig.) en la mayoría de los resultados es inferior a 0.05. El planteamiento de la prueba U de Mann–Whitney se realizó bajo la formulación de las hipótesis estadísticas que se describen a continuación, obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla 8.

H_0 = No hay diferencia en el factor x entre las empresas que poseen un SGC con las que no lo cuentan.

H_i = Existe diferencia en el factor x entre las empresas que poseen un SGC con las que no lo cuentan.

Nivel de significancia:

Sig. <.05 se rechaza H_0

Tabla 9

Prueba de U de Mann-Whitney

Prueba No Paramétrica	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Liderazgo	215.5	2,295.5	-3.318	.001
Planeamiento de la Calidad	184.5	2,264.5	-3.723	.000
Control y Mejoramiento del Proceso	209.5	2,289.5	-3.395	.001
Auditoría y Evaluación de la Calidad	237.5	2,317.5	-3.058	.002
Gestión de la Calidad del Proveedor	181.0	2,261.0	-3.764	.000
Educación y Entrenamiento	171.5	2,251.5	-3.877	.000
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	187.5	2,267.5	-3.677	.000
Círculos de la Calidad	189.0	2,269.0	-3.656	.000
Diseño del Producto	211.5	2,291.5	-3.453	.001

Como se puede apreciar en los resultados, se presenta un nivel de significancia (Sig.) inferior a 0.05 en todos los factores de calidad evaluados en las dos muestras.

Por lo que se puede afirmar que las Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo con el modelo propuesto, validando la hipótesis planteada en el presente estudio.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. La administración de la Calidad Total en los últimos años ha sido adoptada por empresas de diversos tamaños y sectores en el ámbito global; puesto que sus beneficios se reflejan en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, mayor productividad, incremento de la rentabilidad, entre otros. En el caso del Perú hasta el presente año, aún no existe una política general y sistémica sobre la Calidad Total, que a través de su fomento, permita a las empresas contar con los instrumentos necesarios para mejorar los estándares de calidad; es posible que esto se aplique de manera aislada por algunas empresas e instituciones del sector, pero no funciona como un sistema articulado e integrado. La ausencia del Estado como líder y coordinador en el funcionamiento de la calidad como sistema ha dado lugar, a la existencia de reglamentos contradictorios y a la carencia de normas técnicas y medios de prueba en el país en los ámbitos sectorial y geográfico. Recientemente, a mediados de 2014, en el gobierno actual el Poder Ejecutivo aprobó la Política Nacional para la Calidad y la creación del Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), con el objetivo de promocionar la productividad, la innovación, y la competitividad empresarial y reducir las brechas de carencia de estándares de calidad en las empresas e instituciones del sector.
2. La modernización de la gestión pública es un proceso que busca responder a una nueva visión de Estado, plasmada por el Gobierno en la Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional, de contar con un Estado moderno. Los avances en la materia de reforma del Estado y modernización de la gestión pública aún son un proceso inconcluso; este aún sigue actuando de forma desarticulada e ineficiente especialmente en la provisión de bienes y prestación de servicios

públicos. Adicionando la reciente Política Nacional para la Calidad; son escasas las empresas del Estado que cuentan con un SGC al 2015.

3. El presente estudio tiene como objetivo principal identificar si las Instituciones y Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC. Por lo que se inició la investigación, considerando una población de 158 unidades empresariales de las cuales se obtuvo una muestra de 79 empresas de dicho Sector; teniendo como resultado, una clara diferencia significativa en los nueve factores de calidad en ambas muestras; confirmándose la hipótesis planteada en esta investigación.
4. Para el factor de Liderazgo, la alta Gerencia proporciona los presupuestos y recursos necesarios para la implementación de los SGC que permita que sus instituciones u organismos sean más eficientes, aquellas que cuentan con un SGC cuentan con un presupuesto, tienen reuniones regularmente para ver temas de calidad. Lo que podría estar afectando a la continuidad de esta Gestión son los cambios de los funcionarios que lideran dichas empresas. Baja participación de los trabajadores.
5. Para el factor de Planeamiento de la Calidad, el 93% de las empresas que cuentan con un SGC tienen metas y objetivos de calidad específica a largo plazo, estas empresas manejan ratios e indicadores para medir el cumplimiento de sus objetivos, mientras que las que no cuentan con un SGC no tienen como medir sus cumplimientos o lo hacen muy subjetivamente ya que desconocen de instrumentos de medición de calidad. Así mismo, el 87% de las empresas que cuentan con un SGC prestan atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes de calidad, Sin embargo las instituciones y empresas de este sector en general deberían mejorar involucrando a todo su personal para ejecutar las

políticas y planes de calidad y que ellos reciban capacitación permanente relacionado a la calidad.

6. Para el factor de Control y Mejoramiento de la calidad el 67% de las empresas que participaron de esta investigación cumplen con los plazos de entrega de los clientes, sus instalaciones y equipamiento funcionan apropiadamente, además el 93% de las empresas con SGC utilizan las 7 herramientas de Control de la Calidad, frente a un 63% de las empresas sin SGC para el control y mejoramiento de sus procesos. Asimismo se observa que el 93% de las empresas que tienen SGC indican que el proceso operativo satisface el plazo de entrega de los clientes, mientras que en las empresas que no cuentan con SGC solo se da en el 59%. En cuanto al funcionamiento apropiado de las instalaciones y equipos el 80% de las empresas con SGC indican que se cumple, frente a un 64% en las empresas sin SGC observándose una oportunidad de mejora en ambos casos.
7. Para el factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad, el 61% de las empresas del sector de estudio afirman que evalúan regularmente sus políticas, planes de calidad, y aplican el Benchmarking, que a su vez les permite contar con datos objetivos para mejorar la toma de decisiones. Se observa que el 87% de las empresas con SGC evalúan formalmente sus políticas y planes de calidad, mientras que las que no tienen un SGC carecen de esta evaluación, debido a que solo el 59% lo aplica. El uso de Benchmarking en ambos casos se identifica como una oportunidad de mejora. Asimismo, el 80% de las empresas que tienen un SGC cuentan con datos objetivos para la toma de decisiones y mejora de sus políticas, mientras que en las empresas que no tienen un SGC solo el 67% cuenta con una base para la toma de decisiones.
8. Para el factor de Gestión de Calidad con sus proveedores, las empresas en ambos casos, no mantienen una relación de largo plazo con sus proveedores. Las que

cuentan con un SGC los productos son de calidad o adecuados sin embargo priorizan los costos. En ambos casos cuentan con información del proveedor pero no pueden medir su desempeño, existe una oportunidad de mejora para las que cuentan con un SGC. Las que cuentan con SGC realizan una auditoria de proveedores pero igual hay una oportunidad de mejora.

9. Por lo anterior, las Instituciones y Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima con un SGC desarrollan una mejor gestión con respecto a la satisfacción del cliente al preocuparse por su perfil, sus necesidades y sus quejas. Además de implementar el uso de los círculos de la calidad y diseñar su producto en función a las necesidades del cliente, las cuales son utilizadas como oportunidades de mejora continua a comparación de las empresas que no lo tienen.

5.2 Recomendaciones

Del análisis de comparación de factores de la administración de la Calidad Total de las empresas que participaron de esta investigación con SGC y sin SGC se observa que el sector de Seguridad (protección, financiamiento, defensa y orden) y el sector de Bienestar (salud, educación y asesoría) que no cuentan con un SGC presentan uno de los valores medios más bajos respecto a los otros sectores: En el factor de Liderazgo presentan un valor medio de 3.585 y 3.550; en el factor de Planeamiento de la Calidad presentan un valor medio de 3.425 y 3.479; en el factor de Control y Mejoramiento del Proceso presentan un valor medio de 3.525 y 3.438; en el factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad presentan un valor medio de 3.375 y 3.688; en cuanto al factor de Gestión de la Calidad del Proveedor presentan un valor medio de 3.513 y 3.609 respectivamente; en Educación y Entrenamiento presentan un valor medio de 3.338 y 3.266; y en el factor de Enfoque hacia la Satisfacción del

Cliente presentan un valor medio de 3.513 y 3.359, respectivamente. Por lo que cual se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los directivos y ejecutivos de mando medio participar activamente y a su vez fomentar la participación y compromiso de todos los empleados en la Gestión de la Calidad, a través de reuniones que permita evaluar los recursos necesarios y establecer estrategias que contribuyan a elevar los niveles de calidad alineados a los objetivos empresariales.
- Involucrar a los empleados en el establecimiento de planes y políticas de mejora de la calidad asegurándose que estas sean difundidas de forma clara y concisa a todos los niveles de la organización para contribuir al cumplimiento y éxito de las mismas.
- Optimizar sus procesos operativos mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita combinar las máquinas, herramientas, métodos y personas orientadas a la producción (Juran & Gryna, 1993) con el fin de satisfacer el plazo de entrega de los clientes, optimizar el mantenimiento, instalación y disposición de los equipos y tener mayor eficacia en los controles de calidad.
- Implementar políticas de evaluación de la calidad de todo el proceso, que les permita identificar oportunidades de mejora en todas las áreas y así obtener información objetiva que ayude a la toma de decisiones.
- Establecer y fortalecer las relaciones a largo plazo con sus proveedores, que les permita obtener información sobre el proceso y desempeño de calidad y la realización de auditorías que garantice que los productos que abastecen a la empresa sean los óptimos.
- Fomentar una cultura de la calidad y promover el involucramiento de los

empleados en las actividades relacionadas con la calidad a través de capacitaciones y entrenamientos que les permita conocer y utilizar las herramientas para su gestión.

- Concientizar a los empleados de todos los niveles de la empresa de la importancia en la satisfacción de los clientes y la gestión oportuna de la solución de las quejas. Asimismo llevar a cabo mediciones a través de encuestas anuales que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes y evaluar sus requerimientos.

A su vez recomendamos a las instituciones y empresas del sector en estudio considerar dentro de su Plan Estratégico políticas que garanticen la continuidad del Sistema de Gestión de Calidad, y que estos no sean afectados por los gobiernos de turno.

5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Sería importante considerar que las empresas que cuenten con un SGC y tengan ya incluido en su estilo de gestión a la Calidad utilicen los factores de calidad como una métrica para evaluar la real situación en la que se encuentra su SGC y cuanto poderoso más podría convertirse en favor de ellas.

Cuando se refiere a calidad, los elementos del sistema no deben solo limitarse a una dimensión técnica de la empresa, sino que debería afectar a todos los procesos de la misma, debiendo estar todo esto bajo la responsabilidad de los órganos de alta dirección de la empresa. A su vez, bajo una filosofía de Calidad Total, el *propietario* o administrador de cada proceso debe asegurarse de satisfacer las necesidades de su cliente, y hacerlo de forma competitiva. Un producto o servicio será considerado de calidad cuando este satisfaga las expectativas de sus clientes.

Llevar a la organización hacia la excelencia debe ser un objetivo que se logrará mediante el hábito de mejorar cada proceso basado en una actitud de calidad. Para lograr lo anterior, la empresa debe promover la calidad mediante planes y estrategias que respalden una visión sustentada en la calidad. Para el caso de una Empresa de Servicios Públicos del Gobierno Central se deberá empezar por identificar una agenda alargo plazo, después de ver cómo el plan a mediano plazo (marco fiscal) contribuye a largo plazo, y finalmente cómo el presupuesto anual contribuye con el mediano y largo plazo.



Referencias

- Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies [Los vínculos estructurales entre la ACT, el rendimiento de la calidad del producto, y el rendimiento empresarial: Estudio empírico preliminar en empresas de electrónica]. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.
- Ahire, S. L., Goldhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs [Desarrollo y validación de constructos de implementación de TQM]. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Arce, D. (2012, 7 de junio). El perfil profesional de las empresas públicas y privadas se estrecha. *América Economía*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-perfil-profesional-de-las-empresas-publicas-y-privadas-se-estrecha>
- Arnao, R. (2010). *Contribución a la descentralización desde las municipalidades: Diagnóstico y propuestas para el caso peruano*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Contribucion%20a%20la%20descentralizacion%20desde%20las%20municipalidades.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015, mayo). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017* (Reporte de inflación). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas[CONFIEP]. (2014).
 Actividad económica principal de las empresas certificadas.En CONFIEP
 (Ed.),*Directorio Calidad Certificada en el Perú 2014* (pp.53-126).Lima,
 Perú: Autor.

Decreto Supremo N°046-2014-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política
 Nacional para la Calidad. Presidencia del Consejo de Ministros. (2014).

Deming, W. E. (1982).*Saliendo de la crisis*.Boston, MA: MITPress.

Empresas de Colombia y Chile tienen enorme ventaja respecto al Perú en capacidad
 de gestión. (2014, 2 de julio).*Gestión*. Recuperado de
<http://gestion.pe/economia/empresas-colombia-y-chile-tienen-enorme-ventaja-respecto-al-peru-capacidad-gestion-2101906>

Egaña, R., Levitsky, S., & Oliva, C. (2012). Desafíos para la modernización de la
 gestión pública [Tema central]. En Presidencia del Consejo de Ministros
 [PCM] & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ]
 (Eds.), *Memoria del Seminario Internacional: Modernización de la
 Gestión Pública en el Perú: Hacia un Estado al servicio del
 ciudadano*(pp. 10-15). Recuperado de
[http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I
 SMGP_SGP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I_SMGP_SGP.pdf)

Feigenbaum, A.V. (1994). Prefacio.En Noriega (Eds.),*Tratado de lacialidad total* (pp.
 13-18; Tomo I).México D.F., México: Limusa.

García, R., Beteta, E., & Molina, R. (2012). Gestión para resultados en el desarrollo
 [Mesa 1]. En Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] & Deutsche
 Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] (Eds.), *Memoria del
 Seminario Internacional: Modernización de la gestión pública en el Perú:
 Hacia un Estado al servicio del ciudadano* (pp. 16-21). Recuperado de
[http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I
 SMGP_SGP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I_SMGP_SGP.pdf)

Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill. Iacoviello, M.

(2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina:*

Perú (Nota técnica IDB-TN-689). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F24E3ADB341CC17105257D5B00728747/\\$FILE/ICS_TN_Dia.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F24E3ADB341CC17105257D5B00728747/$FILE/ICS_TN_Dia.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Perú: Estructura empresarial 2012*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1077/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b, setiembre). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares* [Trimestre: abril-mayo-junio 2013 en comparación a similar trimestre de 2011]

(Informe técnico No 09). Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/17217.pdf>

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use* (3rd ed.) [Planificación y análisis de la calidad: Desde el desarrollo de productos a través del uso]. New York, NY: McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management* [Una fuerza para el cambio: Cómo el liderazgo difiere de la gestión]. Nueva York, NY: Free Press.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF, México: McGraw Hill Interamericana.

Ley 30224. Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Congreso de la República del Perú. (2014).

- Li, J.H., Anderson, A.R., & Harrison, R.T. (2003). Total quality management principles and practices in China [Principios de gestión de la calidad total y prácticas en China]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8/9), 1026-1050. doi: 0.1108/02656710310500833
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaherr, S., & Choo, A.S. (2003, March). Six Sigma: A goal-theoretic perspective [Sigma Seis: Una perspectiva teórica y objetiva]. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193-203. doi: 10.1016/S0272-6963(02)00087-6
- Llona, M. (2012). Presentación. En Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] (Eds.), *Memoria del Seminario Internacional: Modernización de la gestión pública en el Perú: Hacia un Estado al servicio del ciudadano* (pp. 6-9). Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I_SMG_P_SGP.pdf
- López, J. (2003). La perspectiva estratégica. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10), 61-75.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados* (5a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Martínez, F. J., Tamayo, I., & Gutiérrez, L. (2006). Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización. En O. Martorell (Ed.), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa* (pp. 530-544). Vigo, España: AEDEM.
- Mattar, J., Shack, N., Acuña, R., & Villarán, F. (2012). Articulación de los sistemas administrativos en la gestión pública [Mesa 2]. En Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] (Eds.), *Memoria del*

Seminario Internacional: Modernización de la gestión pública en el Perú: Hacia un Estado al servicio del ciudadano (pp. 22-31). Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_I_SMG_P_SGP.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU].(2005).*Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano: PNCTI 2006-2021*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Mapas*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/fibraoptica/mapas.html>

Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática [ONGEI]. (2013).*Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017*. Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/docs/Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Gobierno_Electrónico_2013_2017.pdf

Organización de las Naciones Unidas [ONU].(2012). *United Nations: E-Government survey 2012: E-Government for the People* [Naciones Unidas: Encuesta E-Government 2012: E-Government para el pueblo]. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>

Pino, R. (2008). TQM practices in manufacturing and service Peruvian companies. *Journal of CENTRUM Cathedra*,1(2), 47-56. doi: 10.7835/jcc-berj-2008-0012

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Ramió, C., & Salvador, M. (2005). *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona, España: Fundación CIDOB.
- Rughunathan, T.S., Rao, S.S., & Solis, L.E. (1997). A comparative study of quality practices: USA, China and India [Un estudio comparativo de las prácticas de calidad: EE.UU, China, e India]. *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 97(5/6), 192-199.
- Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-660. doi: 10.1108/02656710010315238
- Ureña, A. E. (1998). *Gestión estratégica de la calidad* (Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Málaga, España). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/16279463.pdf>
- VanHorne, J. C. (1997). *Administración financiera* (10aed.). México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Varela, F. (2012). *Liderazgo en el sector público: Aproximaciones y desencuentros con el sector privado*. Recuperado de http://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_Publico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado

Wadsworth, P. (2004). *Análisis de la Ley Marco del Empleo Público: En la búsqueda de una gestión estratégica de los recursos humanos*. Recuperado de

http://www.teleley.com/articulos/art_wadsworth.pdf

Yamada, G. & Montero R. (2011). *Corrupción e inequidad en los Servicios Públicos en el Perú*. Lima. Perú. Universidad del Pacifico.

Zhang, Z. (1999). Beyond ISO certification: A China experience [Más allá de la certificación ISO: Una experiencia de China]. *Managerial Auditing Journal*, 14(2), 75-8.

Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies [Un instrumento para evaluar la aplicación de la ACT para las compañías manufactureras chinas]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. doi: 10.1108/02656710010315247

**Apéndice A: Listado de Empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno
Central en el Departamento de Lima**



Apéndice B: Listado de Empresas Encuestadas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima

N°	Muestra de empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima	Con Sistema de Gestión de Calidad	N°	Muestra de empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima	Con Sistema de Gestión de Calidad	N°	Muestra de empresas del Sector de Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima	Con Sistema de Gestión de Calidad
1	Banco de la Nación	Sí	28	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial SA	No	53	Ministerio del Interior	No
2	Corporación Financiera de Desarrollo SA	Sí	29	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica	No	54	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	No
3	Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas	Sí	30	Defensoría del Pueblo	No	55	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	No
4	INDECOPI	Sí	31	Dirección General de Migraciones y Naturalización	No	56	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	No
5	Jurado Nacional de Elecciones	Sí	32	Empresa Nacional de Puertos	No	57	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	No
6	Oficina Nacional de Procesos Electorales	Sí	33	Seguro Social de Salud	No	58	Ministerio de Salud	No
7	Oficina de Normalización Previsional	Sí	34	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social	No	59	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	No
8	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería	Sí	35	Fondo Mi Vivienda	No	60	Ministerio de Cultura	No
9	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público	Sí	36	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial	No	61	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado	No
10	PERUPETRO	Sí	37	Instituto Nacional de Estadística e Informática	No	62	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental	No
11	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo	Sí	38	Instituto del Mar del Perú	No	63	Agencia de Promoción de la Inversión Privada	No
12	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	Sí	39	Instituto Nacional de Defensa Civil	No	64	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria	No
13	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	Sí	40	Instituto Tecnológico del Perú	No	65	Programa Nacional de Mantenimiento y Conservación Vial	No
14	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento	Sí	41	Instituto Geológico Minero y Metalúrgico	No	66	Programa Subsectorial de Irrigaciones	No
15	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima	Sí	42	Instituto Peruano de Energía Nuclear	No	67	Ministerio de la Producción	No
16	Autoridad Nacional del Agua	No	43	Instituto Nacional de Innovación Agraria	No	68	Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres	No
17	Autoridad Portuaria Nacional	No	44	Instituto Nacional Penitenciario	No	69	Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana	No
18	Autoridad Nacional del Servicio Civil	No	45	Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción	No	70	Superintendencia de Mercado de Valores	No
19	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	No	46	Ministerio de Energía Y Minas (MEM)	No	71	Servicios Postales del Perú S.A. "Serpost S.A."	No
20	Archivo General de la Nación	No	47	Ministerio del Ambiente	No	72	Superintendencia Nacional de Registros Públicos	No
21	Biblioteca Nacional del Perú	No	48	Ministerio de Educación	No	73	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones	No
22	Centro Nacional De Planeamiento Estratégico	No	49	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	No	74	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología	No
23	Organismo de Formalización de la Propiedad Informal	No	50	Ministerio de Agricultura y Riego	No	75	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado	No
24	Contraloría de la República	No	51	Ministerio de Defensa	No	76	Superintendencia Nacional de Bienes del Estado	No
25	Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú	No	52	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	No	77	Superintendencia Nacional de Salud	No
26	Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial	No				78	Seguro Integral de Salud	No
27	Consejo Nacional de la Magistratura	No				79	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción	No

Apéndice C: Método de Cálculo para Obtener el Tamaño de la Muestra

Cálculo de la muestra recomendada:	$n_0 = \frac{Z^2 \times P \times (1 - P)}{e^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 + 1}{N}}$
------------------------------------	---

Donde:

Z: Valor de la tabla de distribución

e: Máximo tolerable

N: Número de empresas

(P): Proporción esperada

Calculadora para Obtener el Tamaño de Muestra

Consideración	Valor	Comentario
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar?	7.90%	Es el monto de error que se puede tolerar.
¿Qué nivel de confianza desea?	95%	Es el monto de incertidumbre que se está dispuesto a tolerar.
¿Cuál es el tamaño de la población?	158	La población a la cual se desea testear
¿Cuál es la distribución de las respuestas?	50%	El valor de 50% provee una muestra mas exacta
Z: Valor de las tablas de distribución Normal	1.96	Para un nivel de confianza de 95%
P: Proporción esperada	0.4	
La muestra recomendada es de	79	Monto mínimo de empresas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseado y el nivel de error deseado.

Apéndice D: Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa



Fecha

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. Su empresa es:

- a. Pública
b. Privada
c. Otra (Instituciones) _____

C. ¿Cuántos trabajadores tiene?

- a. 1 a 10 ()
b. 11 a 50 ()
c. 51 a 200 ()
d. 201 a más ()

D. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Área o Jefe de Departamento
c. Otro Coordinador

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
b. Conversión: extracción, transformación, reducción
c. Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
e. Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
f. Bienestar: salud, educación, asesoría
g. Otra _____

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 – 5
b. 6 - 10
c. 11 – 15
d. 16 - 20
e. Más de 20

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

- a. De 1 a 3 años ()
b. De 4 a 7 años ()
c. De 8 a más años ()

Nota: Es importante que marque la situación real actual de su empresa.

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Neutro acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				
3 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.				
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				
12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				
13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				
14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				
15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				
16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				
17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				
18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				
19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				
20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				
21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				
24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				
25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				
26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				
28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				
31 La empresa invierte en el diseño del producto.				
32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				
34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				
35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				

Apéndice E: Indicador TQM

Factores de Calidad	Preguntas
Liderazgo (x1)	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa - x11
	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad - x12
	La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad - x13
	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad - x14
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo-x15
Planeamiento de la Calidad (x2)	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad - x21
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad -x22
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad - x23
Control y Mejoramiento del Proceso (x3)	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes -x31
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente - x32
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento - x33
	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) - x34
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia - x35
Auditoria y Evaluación de la Calidad (x4)	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad -x41
	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa - x42
	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones - x43
Gestión de la Calidad del Proveedor (x5)	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores - x51
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada- x52
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a la calidad - x53
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores - x54

Educación y Entrenamiento (x6)	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad - x61
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad - x62
	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte - x63
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad - x64
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (x7)	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes- x71
	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes - x 72
	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años - x73
	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes -x 74
Círculos de la Calidad (x8)	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad - x81
	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad - x82
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa-x83
	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad- x84
Diseño del Producto (x9)	La empresa invierte en el diseño del producto -x91
	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto - x92
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto - x93

Fuente: Benzaquen, 2013. Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano. GCG Georgetown University – Universia

Apéndice F: Servicios Públicos del Gobierno Central en el Departamento de Lima



Apéndice G: Resultados de las Encuestas



Apéndice H: Valor Medio de las Encuestas



Apéndice I: Valor Medio de las Encuestas por Factor y Pregunta

Apéndice J: Valor Medio de las Encuestas por Tipo de Empresa y Factor