



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Influencia de la implementación del Sistema de Gestión  
de la Calidad en la gestión por procesos del OSINFOR  
en el período 2017 - 2019**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

**AUTOR**

Fabiola Petty PEREDA LÉVANO

**ASESOR**

Dr. Ivan Dazir Berleine VIVANCO AQUINO

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Pereda, F. (2022). *Influencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017 - 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Fabiola Petty Pereda Lévano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42717660
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1357-7111">https://orcid.org/0000-0002-1357-7111</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43564026
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-5010-6397">https://orcid.org/0000-0001-5010-6397</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Ebor Fairlie Frisancho
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09434940
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Robles-Recavarren Benites
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07461437
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Chiscul Padilla
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07466431
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	D.3.3.8 Reforma y modernización del Estado

Grupo de investigación	D.3.3 Gestión Pública, Desarrollo Regional y Local
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: <b>Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR</b> País: <b>Perú</b> Departamento: <b>Lima</b> Provincia: <b>Lima</b> Distrito: <b>Magdalena del Mar</b> Centro poblado: <b>No aplica</b> Urbanización: <b>Jacarandá</b> Manzana y lote: <b>No aplica</b> Calle: <b>Av. Javier Prado Oeste N° 692 - 694</b> Latitud: <b>-12.09346</b> Longitud: <b>-77.06319</b>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	junio 2018 - diciembre 2021
URL de disciplinas OCDE	<b>Administración pública</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a> <b>Ingeniería de procesos</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0031-UPG-FCA-2022 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN**

**GESTIÓN PÚBLICA**



En la Ciudad Universitaria, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil veintidós, siendo las nueve horas, en el aula 202 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Ebor Fairlie Frisancho**, e integrado por los miembros: **Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino (Asesor)**, **Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla (Jurado)**, **Mg. Miguel Angel Robles-Recavarren Benites (Jurado)**; la postulante al Grado Académico de Magister en Gestión Pública, doña **Fabiola Petty Pereda Lévano**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017 - 2019”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

18 (DIECIOCHO) - MUY BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, a doña **Fabiola Petty Pereda Lévano**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 9:50 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**Dr. Ebor Fairlie Frisancho**  
PRESIDENTE

  
**Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino**  
ASESOR

  
**Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla**  
JURADO

  
**Mg. Miguel Angel Robles-Recavarren Benites**  
JURADO



Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Unidad de Posgrado

Dirección de la Unidad de Posgrado

N° 039/T1022

## INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD (\*)

7 de Octubre de 2022

La Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, informa lo siguiente

Operador del programa informático de similitudes	Dr. Ebor Fairlie Frisancho
Documento evaluado	Tesis "Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019"
Autor del documento	Fabiola Petty Pereda Lévano
Fecha de recepción del documento	2 de agosto de 2022
Fecha de aplicación del programa informático	7 de octubre de 2022
Software utilizado	TURNITIN
Configuración del programa detector de similitudes	Exclusión de textos entrecomillados, Exclusión de bibliografía, Exclusión de cadenas sintácticas (40 palabras)
Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes	<b>9% (nueve por ciento) de similitud</b>
Fuentes originales de similitudes encontradas	9% de Fuentes de internet 4% Publicaciones 3% Trabajos del Estudiante
Observaciones	Sin observaciones
Calificación de originalidad	Documento cumple criterios de originalidad

(\*) Acorde a lo indicado por R.R. 04305-R-18 del 16/07/2018

Dr. Ebor Fairlie Frisancho  
Coordinador Académico - UPG



## **DEDICATORIA**

A mi amada madre por su amor, paciencia, apoyo incondicional y enseñanzas; quien es mi inspiración y fuente de motivación para alcanzar mis anhelos.

A toda mi familia por su aliento para continuar y por su confianza depositada en mí, en cada paso que doy.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino, asesor de mi tesis, por su liderazgo y soporte, así como por su acompañamiento durante este proceso de investigación que fue bastante desafiante y a la vez gratificante.

Agradezco a mis colegas, jefes, amigos y a todas aquellas personas que contribuyeron en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	iv
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Situación Problemática</b> .....	1
<b>1.2 Formulación del Problema</b> .....	7
<b>1.2.1 Problema General</b> .....	7
<b>1.2.2 Problemas Específicos</b> .....	8
<b>1.3 Justificación teórica</b> .....	8
<b>1.4 Justificación práctica</b> .....	9
<b>1.5 Objetivos de la investigación</b> .....	10
<b>1.5.1 Objetivo General</b> .....	10
<b>1.5.2 Objetivos Específicos</b> .....	10
<b>1.6 Hipótesis General</b> .....	11
<b>1.7 Hipótesis Específicas</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 Marco filosófico</b> .....	13
<b>2.2 Antecedentes de investigación</b> .....	14
<b>2.2.1 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	14
<b>2.2.2 Gestión por Procesos</b> .....	26
<b>2.3 Bases Teóricas</b> .....	38
<b>2.3.1 Generalidades</b> .....	38
<b>2.3.2 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	46
<b>2.3.3 Gestión por Procesos</b> .....	68
<b>2.3.4 Aportes teóricos a la investigación</b> .....	80
<b>2.3.5 “Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR)”</b> .....	82
<b>2.3.6 Marco Legal</b> .....	83
<b>2.4 Glosario</b> .....	86

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	89
<b>METODOLOGÍA</b> .....	89
<b>3.1 Tipo y Diseño de Investigación</b> .....	89
<b>3.1.1 Tipo</b> .....	89
<b>3.1.2 Diseño no experimental</b> .....	89
<b>3.2 Población de estudio</b> .....	90
<b>3.3 Tamaño de Muestra</b> .....	91
<b>3.4 Técnicas de Recolección de Datos</b> .....	92
<b>3.4.1 Observación</b> .....	93
<b>3.4.2 Investigación documentaria</b> .....	93
<b>3.4.3 Encuesta</b> .....	93
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	96
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	96
<b>4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados</b> .....	96
<b>4.1.1 Validez y Confiabilidad</b> .....	96
<b>4.1.2 Análisis de asociación</b> .....	104
<b>4.2 Resultados descriptivos</b> .....	106
<b>4.2.1 Análisis de dimensiones de la variable independiente (X): Implementación del sistema de gestión de la calidad</b> .....	107
<b>4.2.2 Análisis de dimensiones de la variable dependiente (Y): Gestión por procesos</b> .....	142
<b>4.3 Prueba de Hipótesis</b> .....	151
<b>4.3.1 Hipótesis General</b> .....	152
<b>4.3.2. Hipótesis Específicas</b> .....	153
<b>X<sub>1</sub>: Implementación del contexto de la organización Y: Gestión por procesos</b> .....	153
<b>X<sub>2</sub>: Implementación del liderazgo Y: Gestión por procesos</b> .....	154
<b>X<sub>3</sub>: Implementación de la planificación Y: Gestión por procesos</b> .....	156
<b>X<sub>4</sub>: Implementación del apoyo Y: Gestión por procesos</b> .....	157
<b>X<sub>5</sub>: Implementación de la operación Y: Gestión por procesos</b> .....	158
<b>X<sub>6</sub>: Implementación de la evaluación de desempeño Y: Gestión por procesos</b> .....	159
<b>X<sub>7</sub>: Implementación de la mejora Y: Gestión por procesos</b> .....	160
<b>4.4 Presentación de Resultados</b> .....	161
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	173
<b>IMPACTOS</b> .....	173
<b>5.1. Justificación de la propuesta</b> .....	173

5.1.1 Propuesta para optimizar los procesos bajo el método Lean de Mapa de flujo de valor.....	174
5.1.1.1 <i>Lineamientos Generales de una Guía para optimizar procesos...</i>	174
5.2. Costos de la implementación de la propuesta.....	176
5.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	177
<b>CONCLUSIONES</b> .....	179
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	184
<b>PROPUESTAS DE LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	188
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	190
<b>ANEXOS</b> .....	196
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia</b> .....	196
<b>Anexo 2: Encuesta</b> .....	197
<b>Anexo 3: Juicio de Expertos</b> .....	206
<b>Anexo 4: Solicitud de acceso a la información y aplicación de encuesta</b> ..	212
<b>Anexo 5: Respuesta de la entidad</b> .....	213

## LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Población por Sede del OSINFOR</i> .....	90
<i>Cuadro 2. Muestra por Sede del OSINFOR</i> .....	92
<i>Cuadro 3. Resumen de preguntas por dimensión</i> .....	94
<i>Cuadro 4. Escala de validación del nivel de fiabilidad de Alfa de Cronbach</i> .....	97
<i>Cuadro 5. Análisis de confiabilidad del instrumento integral</i> .....	97
<i>Cuadro 6. Variables y Dimensiones</i> .....	98
<i>Cuadro 7. Análisis de confiabilidad de la variable independiente: implementación del sistema de gestión de la calidad</i> .....	99
<i>Cuadro 8. Análisis de confiabilidad con la dimensión contexto de la organización</i> .....	99
<i>Cuadro 9. Análisis de confiabilidad con la dimensión liderazgo</i> .....	99
<i>Cuadro 10. Análisis de confiabilidad con la dimensión planificación</i> .....	100
<i>Cuadro 11. Análisis de confiabilidad con la dimensión apoyo</i> .....	100
<i>Cuadro 12. Análisis de confiabilidad con la dimensión operación</i> .....	101
<i>Cuadro 13. Análisis de confiabilidad con la dimensión evaluación del desempeño</i> .....	101
<i>Cuadro 14. Análisis de confiabilidad con la dimensión mejora</i> .....	101
<i>Cuadro 15. Análisis de confiabilidad de la variable dependiente: gestión por procesos</i> .....	102
<i>Cuadro 16. Análisis de confiabilidad con la dimensión objetivos institucionales</i> .....	102
<i>Cuadro 17. Análisis de confiabilidad con la dimensión procesos optimizados</i> .....	103
<i>Cuadro 18. Síntesis de confiabilidad de las variables y dimensiones</i> .....	104
<i>Cuadro 19. Pruebas de normalidad de las variables e indicadores</i> .....	105
<i>Cuadro 20. Escala de Likert</i> .....	107
<i>Cuadro 21. Conoce usted los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 de acuerdo a los Informes de evaluación de resultados del PEI 2016-2018</i> .....	107
<i>Cuadro 22. Conoce usted cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR</i> .....	108
<i>Cuadro 23. En el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad</i> .....	109
<i>Cuadro 24. Conoce usted la Matriz FODA del Sistema de Gestión de la Calidad del OSINFOR</i> .....	109
<i>Cuadro 25. Conoce usted el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</i> .....	110
<i>Cuadro 26. Conoce usted los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del Sistema Integrado de Gestión</i> .....	112
<i>Cuadro 27. La Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión</i> .....	113
<i>Cuadro 28. La Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión</i> .....	113
<i>Cuadro 29. El seguimiento al Sistema Integrado de Gestión a través de los objetivos del SIG es correcto</i> .....	114

<b>Cuadro 30. Los roles y responsabilidades asignados a los encargados del Sistema de Gestión de la Calidad están siendo cumplidos</b> .....	115
<b>Cuadro 31. Conoce usted los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado</b> .....	117
<b>Cuadro 32. Conoce usted cuáles son las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado</b> .....	118
<b>Cuadro 33. Las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo</b> .....	118
<b>Cuadro 34. Conoce usted la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades</b> .....	119
<b>Cuadro 35. Sabe usted cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo</b> .....	120
<b>Cuadro 36. Las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece</b> .....	121
<b>Cuadro 37. De manera general, los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente</b> .....	122
<b>Cuadro 38. Conoce usted cómo elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos</b> .....	123
<b>Cuadro 39. Los servidores son conscientes de las implicancias de no cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	124
<b>Cuadro 40. El OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones</b> .....	124
<b>Cuadro 41. El órgano al que usted pertenece cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	126
<b>Cuadro 42. Conoce usted los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR</b> .....	127
<b>Cuadro 43. Sabe usted que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno</b> .....	128
<b>Cuadro 44. Los Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión</b> .....	129
<b>Cuadro 45. Para los casos que aplican, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	129
<b>Cuadro 46. Actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo</b> .....	132
<b>Cuadro 47. Conoce usted la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento</b> .....	132
<b>Cuadro 48. La Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	133
<b>Cuadro 49. Está colaborando usted con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde el puesto que ocupa actualmente</b> .....	134
<b>Cuadro 50. Las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría</b> .....	135
<b>Cuadro 51. Los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos</b> .....	137
<b>Cuadro 52. El producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios</b> .....	137

Cuadro 53. <b>La optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión</b>	138
Cuadro 54. <b>Se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad</b>	139
Cuadro 55. <b>Se encuentra usted capacitado para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades</b>	140
Cuadro 56. <b>Conoce usted los objetivos institucionales del OSINFOR, que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado</b>	142
Cuadro 57. <b>Los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido</b>	143
Cuadro 58. <b>Podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad</b>	143
Cuadro 59. <b>Las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales</b>	144
Cuadro 60. <b>Los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos</b>	145
Cuadro 61. <b>Conoce usted cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR</b>	147
Cuadro 62. <b>Los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño</b>	147
Cuadro 63. <b>Conoce usted la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión</b>	148
Cuadro 64. <b>El Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado</b>	149
Cuadro 65. <b>Es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos</b>	150
Cuadro 66. <b>Correlación de Spearman para X Y</b>	152
Cuadro 67. <b>Correlación de Spearman para X<sub>1</sub> Y</b>	154
Cuadro 68. <b>Correlación de Spearman para X<sub>2</sub> Y</b>	155
Cuadro 69. <b>Correlación de Spearman para X<sub>3</sub> Y</b>	156
Cuadro 70. <b>Correlación de Spearman para X<sub>4</sub> Y</b>	157
Cuadro 71. <b>Correlación de Spearman para X<sub>5</sub> Y</b>	158
Cuadro 72. <b>Correlación de Spearman para X<sub>6</sub> Y</b>	159
Cuadro 73. <b>Correlación de Spearman para X<sub>7</sub> Y</b>	160
Cuadro 74. <b>Resumen de análisis de correlación entre las variables X e Y</b>	163
Cuadro 75. <b>Costos de implementación de la Guía</b>	177

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama del OSINFOR. Reglamento de Organización y Funciones - ROF del OSINFOR (2017)</i> .....	83
<b>Figura 2. Conoce usted los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 de acuerdo a los Informes de evaluación de resultados del PEI 2016-2018</b> .....	108
<b>Figura 3. Conoce usted cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR</b> .....	108
<b>Figura 4. En el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad</b> .....	109
<b>Figura 5. Conoce usted la Matriz FODA del Sistema de Gestión de la Calidad del OSINFOR</b> .....	110
<b>Figura 6. Conoce usted el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	111
<b>Figura 7. Conoce usted los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del Sistema Integrado de Gestión</b> .....	113
<b>Figura 8. La Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión</b> .....	113
<b>Figura 9. La Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión</b> .....	114
<b>Figura 10. El seguimiento al Sistema Integrado de Gestión a través de los objetivos del SIG es correcto</b> .....	115
<b>Figura 11. Los roles y responsabilidades asignados a los encargados del Sistema de Gestión de la Calidad están siendo cumplidos</b> .....	115
<b>Figura 12. Conoce usted los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado</b> .....	117
<b>Figura 13. Conoce usted cuáles son las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado</b> .....	118
<b>Figura 14. Las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo</b> .....	119
<b>Figura 15. Conoce usted la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades</b> .....	119
<b>Figura 16. Sabe usted cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo</b> .....	120
<b>Figura 17. Las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece</b> .....	122
<b>Figura 18. De manera general, los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente</b> .....	123
<b>Figura 19. Conoce usted como elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos</b> .....	123
<b>Figura 20. Los servidores son conscientes de las implicancias de no cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	124
<b>Figura 21. El OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones</b> .....	125
<b>Figura 22. El órgano al que usted pertenece cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad</b> .....	127

<b>Figura 23. Conoce usted los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 24. Sabe usted que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno .....</b>	<b>129</b>
<b>Figura 25. Los Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión.....</b>	<b>129</b>
<b>Figura 26. Para los casos que aplican, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad .....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 27. Actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo .....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 28. Conoce usted la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento.....</b>	<b>133</b>
<b>Figura 29. La Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad.....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 30. Está colaborando usted con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde el puesto que ocupa actualmente .....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 31. Las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría .....</b>	<b>135</b>
<b>Figura 32. Los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos .....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 33. El producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios .....</b>	<b>138</b>
<b>Figura 34. La optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión .....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 35. Se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad.....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 36. Se encuentra usted capacitado para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades.....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 37. Conoce usted los objetivos institucionales del OSINFOR, que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado .....</b>	<b>142</b>
<b>Figura 38. Los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido.....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 39. Podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad .....</b>	<b>144</b>
<b>Figura 40. Las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales .....</b>	<b>145</b>
<b>Figura 41. Los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos .....</b>	<b>145</b>
<b>Figura 42. Conoce usted cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR .....</b>	<b>147</b>
<b>Figura 43. Los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño .....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 44. Conoce usted la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión.....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 45. El Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado .....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 46. Es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos</b>	<b>150</b>

## RESUMEN

Modelos de gestión, como, la Gestión por Procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad conciben a la organización como un sistema interrelacionado, se orientan a perseguir los objetivos; además, buscan generar valor en los productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente a través de la mejora continua.

Se advierte de la investigación que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades públicas es aún incipiente; asimismo, la reciente aprobación de un marco normativo en la Gestión por Procesos promueve que las entidades públicas cuenten con lineamientos y disposiciones que contribuyan con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

En la presente investigación se expone y demuestra la influencia de la variable independiente “Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad” en la variable dependiente “Gestión por Procesos”. Para la variable independiente se plantearon siete indicadores: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora; y, para la variable dependiente se determinaron dos indicadores: objetivos institucionales y procesos optimizados.

La investigación es de tipo cuantitativa, correlacional, bivariada, aplicada y transversal y con un diseño no experimental. La población estuvo constituida por servidores del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR.

Los resultados de la investigación comprueban la influencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Asimismo, estos resultados posibilitaron formular la propuesta de Guía para optimizar procesos bajo el

método Lean de Mapa de flujo de valor, el cual permite evaluar el estado actual y definir el estado deseado de un proceso.

**Palabras clave:** Sistema de Gestión de la Calidad, Gestión por Procesos, calidad, optimización de procesos, objetivos, mejora continua, satisfacción del cliente, satisfacción del ciudadano.

## ABSTRACT

Management models, such as Process Management and the Quality Management System, conceive the organization as an interrelated system, they are oriented to pursue the objectives; moreover, they seek to create products and services with enough intrinsic value to meet the customers' needs, all of this, through the continued and thorough improvement of said services and products.

After this investigation we can easily inferred that the implementation of the Quality Management System in public entities is still incipient; nonetheless, the recent approval of a regulatory framework in Process Management, promotes public entities to use certain guidelines and procedures to fulfill their purpose to successfully attend to the needs and expectations of the citizens.

In the present investigation, the influence of the independent variable "Implementation of the Quality Management System" in the dependent variable "Process Management" is exposed and demonstrated. For the independent variable, seven indicators were proposed: context of the organization, leadership, planning, support, operation, performance evaluation and improvement; and, for the dependent variable, two indicators were determined: institutional objectives and optimized processes.

The research is quantitative, correlational, bivariate, applied, cross-sectional and with a non-experimental design. The population consisted of employees of the Agency for the Supervision of Forest Resources and Wildlife - OSINFOR.

The results of the research corroborate the impact of the implementation of the Quality Management System in OSINFOR Process Management in the 2017-2019 period. Furthermore, these results made possible to formulate the proposal for a Guide to optimize processes under the Lean Value Stream Map

(VSM) method, which will allow to evaluate the current state of a process, while determining the desired state of said process.

**Keywords:** Quality Management System, Process Management, quality, optimized processes, objectives, continuous improvement, customer satisfaction, citizen satisfaction.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Situación Problemática**

Los Estados apuntan a ser cada vez más eficientes, su accionar busca brindar productos y servicios públicos de calidad a los ciudadanos y que satisfagan sus necesidades, se ha identificado que modernizar la gestión pública es el camino para que las sociedades evolucionen y consigan el bien común.

Podemos ver que principalmente los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), según Medina, A. (2015) forman parte de los gobiernos que, a partir de iniciativas de modernización administrativa, han ido adaptando el “modelo de modernización de la gestión pública”, llamado nueva gestión pública. Por su parte, América Latina aún requiere afianzar sus aparatos públicos, lo cual facilitará la reforma del Estado, siguiendo las tendencias de los países que están a la vanguardia de estos tópicos. La “modernización de la gestión pública” busca la manera de cambiar el enfoque de la administración pública, de este modo, las iniciativas de modernización se han valido de herramientas de gestión, que facultan transformar las organizaciones y los procesos de los aparatos públicos.

En ese sentido, conforme a lo señalado por Losada (1999), la nueva gestión pública orienta su accionar en el cliente, procurando mejorar su rendimiento a través de la participación y opinión del ciudadano, antes que de una reforma propiamente dicha.

Desde la posición de Pereda (2021) “la modernización de la gestión pública, pretende implementar un cambio de paradigma en la manera que se ha venido ejerciendo la gestión pública; pues persigue a través de este nuevo paradigma, hacer más eficientes las intervenciones públicas” (pág. 154).

En el Perú, el Acuerdo Nacional suscrito mediante Acta de fecha 22 de julio 2002, aprobó un conjunto de Políticas de Estado, las cuales están orientadas a lograr cuatro objetivos: democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad del país, y, Estado eficiente, transparente y descentralizado; perteneciendo a este último objetivo la Política 24: Afirmación de un Estado eficiente y transparente, la cual señala: “Nos comprometemos a construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos”. (Tres Niveles de Gobierno, Partidos Políticos y Representantes de la Sociedad Civil, 2002, pág. párr. 1)

Mediante la “Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, se inicia el proceso de modernización del Estado peruano, con la finalidad de optimizar la gestión pública, la referida Ley debe ser implementada en todas las dependencias públicas de todo el país. (Congreso de la República, 2002)

Con el fin de conseguir un Estado eficiente y moderno, a comienzos del siglo XXI en el Perú se emite el marco normativo, que promueve el suministro de mejores servicios públicos para la ciudadanía.

Por otro lado, el “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” (PEDN) nombrado “Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021”, aprobado mediante “Decreto Supremo N° 054-2011-PCM”, en su Eje 3: Estado y Gobernabilidad tiene el Objetivo Nacional: “Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando

la seguridad nacional” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011, pág. 121) y como Objetivo Específico 1: “Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011, pág. 124) y entre algunas de sus “Acciones Estratégicas” las siguientes:

- “Efectuar el inventario de procedimientos administrativos y la clasificación por sectores, niveles de gobierno, políticas nacionales, clima de negocios y otros de relevancia para el desarrollo nacional, y revisarlo y actualizarlo de manera permanente para asegurar su eficacia y eficiencia”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011, pág. 117)
- “Identificar los casos en que se requiere la simplificación de los procedimientos por sectores, niveles de gobierno y otros grupos de interés identificados, priorizando los más frecuentes y aquellos de impacto en la mejora del clima de negocios”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011, pág. 117)

El PEDN contempla contar al 2021 con una administración pública ágil, transparente y eficaz, para lo cual planteó acciones orientadas al registro y síntesis de procedimientos, en especial, aquellos vinculados a la misión de cada institución.

Tal como expresa Pereda (2021), con el propósito de conseguir los objetivos de las organizaciones públicas, desde hace algún tiempo se ha empezado a aplicar modelos de gestión como, la gestión por procesos y sistemas de gestión estandarizados, que habían sido de exclusiva implementación en las organizaciones privadas.

En el año 2013 se aprobó, mediante “Decreto Supremo N° 004-2013-PCM”, la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, la referida Política tiene entre sus fundamentos la visión, la cual señala: “Los ciudadanos

demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pág. 485770)

La mencionada Política, aprobada por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) tiene como tercer pilar la “Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional”, el mismo que sostiene que, gestionar con orientación al ciudadano implica modificar el enfoque de una organización por tareas a una organización por procesos, con el fin de garantizar que las prestaciones públicas, satisfagan las demandas de los ciudadanos.

La “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, establece los cimientos de la gestión por procesos; sin embargo, no se emite, sino hasta diciembre 2018 la “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, aprobada mediante “Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP”, la cual señala que, “la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 2)

Conforme a lo señalado por Medina, A. (2015) ejecutar la gestión por procesos en las organizaciones públicas, implica conocer las herramientas y métodos, así como los cambios que pudieran producirse en la organización como consecuencia de la referida aplicación; esto permitirá elegir las herramientas más adecuadas para su implementación.

Mientras que Pérez, J. (2010) precisa que “la Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”. (pág. 45)

La Gestión por Procesos para Pereda (2021) “supone tener una visión amplia de la organización, lo cual hará factible aplicar metodologías con enfoque en los procesos y que generen cambios, obteniendo productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del ciudadano”. (pág. 154)

En relación a la gestión de la calidad, para Camisón *et al.* (2006) esta tiene distintos enfoques, los cuales han evolucionado a lo largo del tiempo, siendo la gestión de la calidad total la que más se aproxima a los principios como: mejora continua, compromiso, creación de valor, entre otros; y, métodos para su implementación. Asimismo, señala que la gestión de la calidad, en el presente involucra a todos los miembros de una organización y de sus partes interesadas, bajo el mando de los altos directivos.

El “Sistema de Gestión de la Calidad”, de acuerdo a lo planteado por Benavides y Quintana (2003) “es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer los objetivos y políticas de la calidad de la organización y dirigir y controlar ésta, garantizando la consecución de los objetivos formulados”. (pág. 135)

El “Sistema de Gestión de la Calidad”, por intermedio de los procesos articulados, apunta a conseguir los propósitos organizacionales, para ello es vital la intervención de todos los miembros que conforman la organización bajo la orientación de los altos directivos. El SGC se puede aplicar mediante distintos modelos; empero, esta investigación, se ocupa de la instalación de la Norma Internacional ISO 9001.

La norma ISO 9001 pretende corroborar que los productos o servicios son elaborados siguiendo los procedimientos de la organización, por esa razón los requisitos de la mencionada norma definen sus preceptos en la gestión por procesos. (Griful & Canela, 2005). Asimismo, para Benavides y Quintana (2003) el enfoque orientado a procesos de la Norma Internacional ISO 9001, apunta a que el cliente se sienta satisfecho por medio del cumplimiento de la mencionada Norma.

El implementar un Sistema ISO 9001, conforme a lo señalado por Ríos (2009) emerge como una decisión de los altos directivos, por perseguir la optimización de los procesos, traducida en la capacidad de gestión, en los resultados; para ello se despliega un sistema de mejora que se difunde entre el personal, para institucionalizar la calidad en la organización.

Pereda (2021) declara que para implementar la Norma ISO 9001 es crucial “el compromiso de la alta dirección y su difusión entre todo el personal; asimismo, uno de sus principios es el enfoque a procesos que promueve la mejora continua del producto o servicio, para finalmente conseguir la satisfacción del cliente”. (pág. 154)

Como se puede observar la Gestión por Procesos y el “Sistema de Gestión de la Calidad”, conforme a la Norma ISO 9001, se encuentran íntimamente vinculados, toda vez que los procesos requieren ser revisados, optimizados y medidos de manera permanente, para que la Norma sea correctamente implementada; pues, tiene un enfoque a procesos.

Del mismo modo, entre los elementos que se corresponde la Gestión por Procesos con el Sistema de Gestión de la Calidad, encontramos que ambos procuran conseguir que la organización tenga un desempeño relevante y que los usuarios se encuentren satisfechos con los servicios brindados; para efectos de la presente investigación, ciudadanos satisfechos.

A lo largo del tiempo se ha observado que las organizaciones públicas cuentan con debilidades, las cuales se han compilado en la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” y entre las que destacan: una estructura orgánica funcional, vale decir, una estructura jerárquica que no permite tener precisión en los procesos; esto conlleva a que los bienes y servicios públicos no cuenten con la calidad esperada por los ciudadanos, puesto que no se reconoce a la gestión por procesos como un estándar para optimizar las operaciones; por otro lado, existen limitaciones en la asignación y ejecución de recursos, es decir, no solo hay recursos escasos sino que, lo que se tienen

no son usados de manera eficiente. Todo lo mencionado trae como consecuencia bienes y servicios que no cumplen con las expectativas del ciudadano; y, por lo tanto, que este se encuentre insatisfecho.

En el OSINFOR, antes del 2018, el titular del título habilitante recibía las notificaciones de supervisión fuera de los plazos establecidos; asimismo, los informes de supervisión no contaban con la calidad deseada; al efectuar un diagnóstico a la entidad, se destacó que esto se debía a la ausencia de procesos optimizados, a la carencia de planificación en las notificaciones y a que no se había institucionalizado el uso de los sistemas de información de donde se extraían los registros para elaborar los informes de supervisión, lo cual le daba mayor confiabilidad a estos documentos.

En ese sentido, esta investigación responde a la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” ISO 9001 en el OSINFOR y a la optimización de procesos como medio para conseguir la mencionada implementación.

## **1.2 Formulación del Problema**

La investigación ocupa el problema de la Gestión por Procesos en el OSINFOR, siendo los siguientes procesos observados: proceso misional de supervisión forestal y de fauna silvestre y procesos de soporte transversales a este, toda vez que fueron los que se optimizaron con la finalidad de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la referida entidad.

El “Sistema de Gestión de la Calidad” tiene requisitos que podrían influir en la Gestión por Procesos, toda vez que este sistema se encuentra apoyado en procesos.

De ese modo, se elaboró la Matriz de Consistencia (ver Anexo 1) y el problema principal se definió como sigue:

### **1.2.1 Problema General**

“¿Cuál es la influencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”
- “¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019?”

### **1.3 Justificación teórica**

La presente investigación es pertinente, porque incrementará los conocimientos sobre el despliegue de la “Norma Internacional ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad”, como herramienta que define los objetivos, procesos y recursos de la organización, con el fin de conseguir los propósitos y complacer a sus partes interesadas (Secretaría Central de ISO, 2015) y la Gestión por Procesos entendida como la manera de gestionar las labores de forma colateral y secuencial a los distintos ámbitos de la organización, para lograr los propósitos institucionales y la satisfacción de los ciudadanos. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Los actores que integran la presente investigación son los servidores del OSINFOR que laboran en la Sede Central y en la Oficina Desconcentrada de Pucallpa, toda vez que este fue el alcance de la implementación de la “Norma Internacional ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad”.

Se observó que la instauración de la gestión por procesos aún es incipiente en el sector público peruano, pues requiere de acciones concretas por parte del ente rector, que conduzcan a la optimización de procesos. En caso no se solucione el problema será difícil contar con un Estado sistémico y que atienda con eficacia y eficiencia a las demandas e intereses de los ciudadanos.

Asimismo, las normas o estándares internacionales son de reciente aplicación en la administración pública, por lo que habrá que observar de cerca la implementación de estas, en aras de proveer servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

En ese sentido, se recomienda a los servidores públicos vinculados con la gestión por procesos, evalúen algunas herramientas para optimizar procesos, tal como el Mapa de flujo de valor, el cual a partir del estado actual del proceso permite definir el estado deseado de este, mediante la optimización de recursos.

#### **1.4 Justificación práctica**

Tiene justificación práctica dado que los resultados permitirán plantear soluciones que mejoren la gestión por procesos en las entidades públicas, dada la normativa reciente que se ha emitido acerca de este tópico. Además, se constituye en la bisagra para la implementación del sistema de gestión de la calidad, pues este contempla el enfoque a procesos como un pilar importante.

Asimismo, permitirá descubrir el nivel de aplicación de las cláusulas de la Norma Internacional ISO 9001 en el OSINFOR, en aras de la mejora continua,

frente a una eventual recertificación; así como para la certificación de otros procesos.

Por otro lado, y como consecuencia, se podrá contar con mayor información que facilite la mejora en el servicio brindado por el OSINFOR, que para el presente caso es el servicio de supervisión forestal y de fauna silvestre, de cara a sus partes interesadas.

Finalmente se presentará como aporte una propuesta de Guía para optimizar procesos bajo el método Lean de Mapa de flujo de valor, la cual puede ser aplicada por las entidades públicas que tengan previsto implantar un sistema de gestión. Además, se trata de una propuesta que puede ser adoptada por el ente rector, de tal modo que todas las organizaciones públicas acojan esta práctica.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- ▲ “Determinar la influencia del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

## **1.6 Hipótesis General**

HG: “Existe influencia significativa entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”

## **1.7 Hipótesis Específicas**

- HE1: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE2: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE3: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE4: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE5: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE6: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

- HE7: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco filosófico**

En La República, Platón concibe la doctrina del bien común como fin del Estado, y señala que la felicidad global debía ser superior a la felicidad de los individuos. Por su parte Aristóteles, advierte que el hombre tiene como fin la felicidad, la cual se alcanza en la colectividad, siendo el Estado quien proporciona lo fundamental para la felicidad del ciudadano; es así que, el bien común no existe en tanto no impacta en la felicidad de cada individuo. (Gelardo, 2005)

El bien común, para Delpiazzo (2012) promueve el ambiente que favorece la vida en sociedad y el crecimiento de la persona humana. El proporcionar un servicio de calidad garantizando el bienestar o bien común de los ciudadanos, viene siendo para el Estado peruano el eje sobre el cual se plantea sus roles (regulador y prestacional) y funciones (normativa, administrativa y jurisdiccional).

Desde el punto de vista de Giraldo (2012) la independencia de las autoridades que se encargan de la actividad reguladora del Estado es un factor trascendental, pues se trata de una condición para obtener resultados que protejan a los ciudadanos. Sin embargo, aún no existe un método que permita medir el nivel de independencia que asegure que no será intervenida por los

agentes regulados; entendiéndose por independencia el grado de autonomía que tiene el regulador para tomar decisiones sin intervención de los funcionarios públicos ni de los agentes regulados.

Para Botticelli (2018) el liberalismo de Smith le adjudica al Estado la función administrativa y aunque parezca que reduce esta función a acciones necesarias para las dinámicas sociales; lo novedoso de su propuesta es que la referida función queda supeditada al funcionamiento de la producción social.

Por otro lado, para Bondarenko (2007) el concepto de calidad fue incorporado por Aristóteles, quien propuso la teoría cualitativa de la cantidad y sobre la que se iniciaron los estudios de la naturaleza de la calidad. Es así que, Kant incorporó el concepto de calidad interna y externa; por su parte, Hegel reafirmó la prevalencia de la calidad frente a la cantidad, y propuso dos tipos de calidad: natural y funcional; mientras que Marx agregó la calidad sistémica, lo que quiere decir que los productos adquieren cualidades sistémicas que le permiten su inclusión en el sistema social.

El ciudadano motiva al Estado para que mejore de manera continua sus procesos, los mismos que como herramienta de gestión optimizan la conducción de los recursos públicos y promueven la obtención de servicios de calidad, para lo cual, recurre a herramientas que han tenido buenos resultados en la gestión privada.

## **2.2 Antecedentes de investigación**

### **2.2.1 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

- **Tesis**

Del análisis de las tesis vinculadas a la presente variable de la investigación se han considerado las siguientes:

**2.2.1.1** García Llontop, Jhony Alberto. (2012). “*Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011*”. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Pública). “Universidad Nacional de Ingeniería - Escuela de Posgrado. Lima - Perú”.

**Problema:**

“¿De qué manera el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011?” (García, 2012, pág. 5).

**Objetivo:**

“Determinar si, el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011” (García, 2012, pág. 5).

García (2012) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

Los resultados obtenidos de la investigación han definido que la planeación, el control, la mejora continua, la responsabilidad y la evaluación de la gestión de la calidad, tienen influencia en la gestión de la Presidencia del Consejo de Ministros.

**Recomendaciones (Sugerencias):**

Se recomienda formular proyectos que promuevan la gestión de calidad, estudios para reconocer aspectos que podrían salirse de control y que necesitan ser optimizados para tomar decisiones oportunas; asimismo, elaborar un inventario de documentos para evidenciar las acciones que se lleven a cabo.

En esta tesis no se observa la contrastación con las variables establecidas, toma algunas de las cláusulas de la norma ISO 9001 con

otros criterios que no se recogen en el problema ni en el objetivo y que tampoco se configuran como elementos, componentes o principios de la administración pública que es la variable dependiente; asimismo, se observa que no plantea una hipótesis general sino solo hipótesis específicas.

**2.2.1.2** Berrios Sifuentes, Zulema Kattia. (2018). “*Implementación del sistema de calidad ISO 9001 en el servicio de patología clínica del Hospital de Emergencia Grau 2015*”. (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración de Servicios de Salud)”. “Universidad Nacional Federico Villareal - Escuela Universitaria de Posgrado. Lima - Perú”.

**Problema:**

“¿Cuáles son los efectos de la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001, en el Servicio de Patología Clínica del Hospital de Emergencia Grau- 2015?” (Berrios, 2018, pág. 7).

**Objetivo:**

“Determinar los efectos de la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 en el servicio de patología clínica del Hospital de Emergencia Grau- 2015” (Berrios, 2018, pág. 9).

Berrios (2018) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

El despliegue de los procesos de la organización, como procesos de soporte vinculados a la gestión logística y gestión administrativa en el marco del Sistema de Calidad ISO 9001 han mostrado efectos favorables en el Hospital de Emergencia Grau.

En ese marco se tomaron algunas acciones como:

- Se elaboraron y actualizaron algunos instrumentos de gestión y se conformaron comités.

- Se elaboraron documentos que acopian los perfiles y las capacitaciones para el personal.
- Se llevaron a cabo coordinaciones para ejecutar el seguimiento del equipamiento.
- Se implementó, entre otros documentos, la ficha de evaluación del proveedor.
- Se elaboraron instrumentos de gestión que fomentan el control de los procesos.
- Se plantearon documentos que controlan la gestión documental.
- Se elaboraron documentos para atender incidencias.
- Se programaron y llevaron a cabo evaluaciones.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda que el Hospital de Emergencia Grau:

- Continúe con la puesta en marcha de mejora del proceso.
- Ejecute el Sistema de Calidad ISO, para optimizar el alcance de los servicios.
- Capacite de manera regular en técnicas y habilidades innovadoras para alcanzar un servicio de calidad.

Esta tesis no deja en claro si los procesos a los que hace mención como parte del Sistema de Calidad ISO 9001 (soporte o apoyo), son más bien procedimientos del proceso del servicio de patología clínica, pues lo mencionado forma parte de los componentes de algunas de las cláusulas de la norma ISO 9001, más no propiamente procesos de esta.

**2.2.1.3** Cacho Chávez, Ena Mirella. (2017). *“Evaluación del sistema de gestión de la calidad en admisión de consulta externa del Hospital Regional Docente Cajamarca y su incidencia en la satisfacción del paciente, 2015.* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias)”. “Universidad Nacional de Cajamarca - Escuela de Posgrado. Cajamarca - Perú”.

### **Problema:**

“¿En qué medida el Sistema de Gestión de la Calidad incide en la satisfacción del paciente en Consulta Externa del Hospital Regional Docente Cajamarca, 2015?” (Cacho, 2017, pág. 2)

**Objetivo:**

“Evaluar la incidencia del Sistema de Gestión de la Calidad en el grado de satisfacción del paciente en Consulta Externa del Hospital Regional Docente Cajamarca, 2015” (Cacho, 2017, pág. 5)

Cacho (2017) plantea a su investigación las conclusiones y recomendaciones señaladas a continuación:

**Conclusiones:**

- El “Sistema de Gestión de la Calidad” - SGC tiene un nivel medio de impacto en la satisfacción del paciente del Hospital Regional de Cajamarca - HRDC. Es importante tener una comunicación fluida con los pacientes para detectar sus necesidades y expectativas.
- Se definió una valoración de medio al nivel vigente de atención en consulta externa del HRDC; empero, aún existe una labor por realizar para que la atención tenga una valoración de muy buena.
- Se estableció una valoración de medio al nivel vigente de satisfacción del paciente del HRDC, esto se debe a que un gran número de la muestra son pacientes que cuentan con el Seguro Integral de Salud, quienes no realizan pago por consulta; empero, aquellos pacientes que no tienen el referido seguro, señalan no estar conformes con el servicio ofrecido.
- Se definió el nivel de eficiencia y el entorno para una atención de calidad del HRDC, evidenciando que el proceso vigente se podría optimizar, con el fin de brindar una mejor experiencia al paciente.

**Recomendaciones:**

- Se advierte a los responsables de ventanilla cumplir con sus tareas sin recibir pagos que no corresponden por parte de los pacientes con la finalidad de atenderse.

- Se sugiere a la unidad de personal formular un apropiado proceso de selección del personal con el objetivo que los talentos y destrezas se manifiesten en el bienestar del paciente.
- Se advierte al órgano encargado de la gestión del SGC del HRDC identificar y mantener actualizados los índices para medir los resultados del SGC.
- Se sugiere que los índices de satisfacción del paciente en consulta externa del HRDC, sean usados para medir el desempeño del SGC.
- Se sugiere que se pongan en práctica las situaciones necesarias para proporcionar una atención de calidad a los pacientes del HRDC.

Esta tesis plantea algunas recomendaciones para poder incrementar el nivel de satisfacción de los pacientes del Hospital Regional Docente Cajamarca en consulta externa; y hace referencia a los indicadores; sin embargo, estos indicadores son formulados a partir de los procesos, los cuales no son mencionados en la investigación. Por otro lado, el título de la tesis hace mención al “Sistema de Gestión de la Calidad”, no obstante, lo que ha adoptado el Hospital Regional Docente Cajamarca es el sistema de gestión de la calidad en salud, el cual tiene sus propios componentes, que no precisamente son los mismos que los definidos por el “Sistema de Gestión de la Calidad”.

**2.2.1.4** Piedra Cabanillas, Jorge. (2017). *“Influencia del ISO 9001:2008 en la mejora de la calidad de atención y orientación de los usuarios del OSIPTEL, Cajamarca 2016-2017.* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias)”. “Universidad Nacional de Cajamarca - Escuela de Posgrado. Cajamarca - Perú”.

**Problema:**

“¿Influye el ISO 9001: 2008 en la mejora de la calidad de atención y orientación de los usuarios del OSIPTEL - Cajamarca 2016?” (Piedra, 2017, pág. 3).

**Objetivo:**

“Determinar la influencia del ISO 9001:2008 en la mejora de la calidad de atención y orientación de los usuarios del OSIPTEL - Cajamarca 2016 y primer trimestre del 2017” (Piedra, 2017, pág. 5).

Piedra (2017) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

- La influencia de la implementación integral del ISO 9001 ha evidenciado mejoras en su proceso orientado al ciudadano, involucrando a otros procesos que tiene el Osiptel, por motivo que contaban con personal capacitado y con alto rendimiento en sus funciones; lo cual se ha visto reflejado en la satisfacción de los usuarios, ya que el Osiptel ha querido en todo momento atender los requerimientos de estos.
- En esta investigación, se persiguió mediante distintas técnicas, la efectividad de la calidad en el proceso orientado al ciudadano. En ese sentido, el referido proceso se ha optimizado a partir de sus índices de rendimiento. Además, la ejecución de la norma ISO 9001 trae consigo ventajas que son reflejadas en el desempeño de la organización.

**Recomendaciones (y/o Sugerencias):**

- Una auditoría propicia que el personal conozca la norma, por ejemplo, a través de un entrenamiento.
- El desempeño de un servidor que brinde atención a usuarios es fundamental.
- El enfoque PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), fomentará la mejora en el Osiptel.
- Las estrategias deben ir acompañas del uso de la tecnología, con el fin de mantener comunicación constante con los usuarios, optimizando la productividad del Osiptel.

Esta tesis demuestra la comprobación de la hipótesis general y las hipótesis específicas; no obstante, se podría haber mostrado información acerca de los inputs que recibe el proceso orientado al ciudadano, toda vez que, la calidad en este proceso es consecuencia en parte de las entradas o insumos que recibe.

**2.2.1.5** Baldeón Amarillo, Yulita Flor. (2017). *“Sistema de gestión de la calidad y administración pública en el Ministerio de Economía y Finanzas, Lima 2017.* (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública)”. “Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado. Lima - Perú”.

**Problema:**

“¿Qué relación existe entre el sistema de gestión de la calidad y la administración pública en el Ministerio de Economía y Finanzas, Lima 2017?” (Baldeón, 2017, pág. 53).

**Objetivo:**

“Determinar la relación entre el sistema de gestión de la calidad y la administración pública en el Ministerio de Economía y Finanzas, Lima 2017” (Baldeón, 2017, pág. 55).

Baldeón (2017) plantea a su investigación las conclusiones y recomendaciones señaladas a continuación:

**Conclusiones:**

**Primera:**

El “Sistema de Gestión de la Calidad” - SGC se vincula directa y considerablemente con la Administración Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF en el año 2017, en aspectos como la eficacia, eficiencia, economía y calidad.

**Segunda:**

El SGC se vincula directa y considerablemente con la eficacia en el MEF en el año 2017, a través del nivel de desempeño de los objetivos formulados.

**Tercera:**

El SGC se vincula directa y considerablemente con la eficiencia en el MEF en el año 2017, mediante una oportuna gestión de recursos de orden materiales y humanos.

**Cuarta:**

El SGC se vincula directa y considerablemente con la calidad en el MEF en el año 2017, a través de la capacidad de los servidores para atender los requerimientos de los ciudadanos.

**Quinta:**

El SGC se vincula directa y considerablemente con la economía en el MEF en el año 2017, mediante la competencia para producir los recursos financieros.

**Recomendaciones:**

**Primera:**

Dado que se observa una sólida relación entre el SGC y la gestión pública es recomendable la ejecución de un sistema de gestión de la calidad en el MEF.

**Segunda:**

Toda vez que se ha corroborado que hay una vinculación directa y considerable entre el SGC y la eficacia en el MEF, es recomendable impartir entrenamiento a los servidores que los prepare y motive para la consecución de los objetivos organizacionales y resolución de problemas.

**Tercera:**

Se verificó que hay una vinculación directa y considerable entre el SGC y la eficiencia en el MEF, por ello se recomienda llevar a cabo capacitaciones e invertir en el recurso humano con el objeto de generar aptitudes que le permita atender los requerimientos oportunamente.

**Cuarta:**

Luego de haber corroborado que hay una correlación directa y considerable entre el SGC y la calidad en el MEF, se sugiere establecer alianzas con universidades que dicten formaciones al personal directivo en temas de habilidades gerenciales como asertividad, comunicación y liderazgo; asimismo, en certificaciones internacionales de calidad.

**Quinta:**

Se verificó que hay una vinculación directa y considerable entre el SGC y economía en el MEF, por ello se recomienda suscribir convenios con instituciones internacionales con el fin de brindar capacitaciones a los servidores en experiencias internacionales, lo que les permitirá contar con otras perspectivas.

Esta tesis, asegura que la puesta en marcha de un “Sistema de Gestión de la Calidad” posee una vinculación directa con la administración pública, la eficacia, la eficiencia, la calidad y la economía; sin embargo, ninguno de ellos se configura como principios de la gestión de la calidad ni como cláusulas del referido sistema. Por otro lado, sus recomendaciones se encuentran principalmente orientadas a la formación de los trabajadores; empero, para implementar un sistema de esta magnitud, se requiere en principio, el compromiso de la alta dirección, lo cual no es mencionado.

▪ **Artículos Científicos**

Del análisis de los artículos científicos originales vinculados a la presente variable de la investigación se han considerado las siguientes:

**2.2.1.6** Arraut Camargo, Luis Carlos. (2010). “*La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa.* (Artículo científico producto del trabajo doctoral del autor sobre la innovación de tipo organizacional en el sector petroquímico-plástico de la ciudad de Cartagena de Indias)”. “Revista EAN Nro 69. Julio - diciembre 2010. Bogotá - Colombia. Pp. 20-41”.

**Preguntas de Investigación:**

- “¿Cuáles son los factores internos y externos que condicionan los niveles de innovación organizacional en las empresas petroquímicas-plásticas de Cartagena de Indias?” (Arraut, 2010, pág. 29).
- “¿Cuáles son las principales técnicas de gestión moderna que implican innovación organizacional y que desarrollan las empresas de estudio de Cartagena de Indias?” (Arraut, 2010, pág. 29).

**Hipótesis:**

“P1: Existe relación positiva entre la innovación organizacional y los sistemas de calidad en las empresas del sector petroquímico-plástico de Cartagena de Indias” (Arraut, 2010, pág. 29).

**Técnicas de recolección de información**

La recopilación de información realizada por Arraut (2010) consistió en llevar a cabo encuesta y reuniones personalizadas con los ejecutivos de las empresas elegidas.

Arraut (2010) plantea las siguientes conclusiones a su investigación:

**Conclusiones:**

- La relevancia de la innovación para aumentar el rendimiento y potencial de las organizaciones.
- La presencia en las organizaciones de componentes importantes que promueven el potencial de innovación de estas.
- Los sistemas de calidad y su vínculo con ideas innovadoras en las organizaciones, conceden un sistema de calidad como un salto institucional que influye de manera positiva en la calidad y por consecuencia, en el rendimiento de las organizaciones.
- Los sistemas de gestión se constituyen en vehículos relevantes que optimizan el potencial de innovación; al mismo tiempo, son innovaciones organizacionales.

- El alineamiento de la perspectiva organizacional con la innovación, se constituye como un gran avance que suma al potencial de perfeccionamiento y como una buena práctica de innovación organizacional.
- La tendencia de la organización es atender de una manera sobresaliente a sus clientes.

Los sistemas de calidad resultan siendo una innovación en la organización que influye en su productividad; la investigación comprueba que el sistema de gestión de la calidad y su sostenimiento generan un entorno propicio para poner en marcha la cultura de la innovación; empero, se debe tener en cuenta que no es la única forma de innovar en las organizaciones.

**2.2.1.7** Quintero, Gladis. (2008). *“Consultoría para el diseño e implementación de un Sistema de gestión de calidad en la farmacia de un hospital público. Revista CES. Vol. 3 Nro 2. Julio - diciembre 2008. Medellín - Colombia. Pp. 64-72”*.

**Objetivo:**

“Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que permitió al productor mejorar su desempeño y los niveles de calidad del producto como respuesta a las exigencias de la Norma ISO 9000:2000, del mercado nacional e internacional” (Quintero, 2008, pág. 64).

**Materiales y Métodos**

Etapa 1: Diagnóstico interno y externo

Etapa 2: Concepción del sistema de calidad

Etapa 3: Sensibilización y entrenamiento

Etapa 4: Implementación

Etapa 5: Validación

Etapa 6: Mejoramiento

Quintero (2008). plantea las siguientes conclusiones a su investigación:

**Conclusiones:**

- Es innegable que la realidad de grandes empresas se orientará a la estandarización por ISO 9001, esto es una ocasión para generar valor agregado y así ser más competitivo.
- Las principales ventajas de implementar un “Sistema de Gestión de la Calidad”, es la rentabilidad generada frente a la reducción de costos y de impacto ambiental generado por algunas industrias.
- Gestionando un “Sistema de Gestión de la Calidad” apoyado en procesos, se puede encontrar los errores en la cadena de producción y de este modo tomar decisiones que proporcionen confianza al cliente.
- La optimización y calidad en los procesos promueven que el cliente detecte el valor agregado, lo cual hace que este pague por ese valor agregado sin condicionamientos.

La ejecución de la norma ISO 9001 es una práctica que se hace cada vez más recurrente en empresas de diferentes sectores, puesto que tiene un impacto positivo en las organizaciones, como la reducción de costos y tiempos. Asimismo, dado su enfoque a procesos se torna más fácil identificar las brechas y oportunidades de mejora, agregando valor a los productos y servicios brindados. Se sugiere que se tenga en cuenta otros sistemas de gestión como el ISO 14001 Sistema de Gestión del Medio Ambiente, toda vez que se trata de una empresa del sector productivo.

**2.2.2 Gestión por Procesos****▪ Tesis**

Del análisis de las tesis vinculadas a la presente variable de la investigación se han considerado las siguientes:

**2.2.2.1** Aranda Silva, Merly Fiorela. Ordoñez Guzmán, Luis. Peralta Carrera, Carola Gabriela (2018). “*La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*. (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública). Universidad del Pacífico - Escuela de Post Grado. Lima - Perú”.

**Objetivo:**

“Contribuir a mejorar la gestión por procesos del Minagri, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales” (Aranda, Ordoñez, & Peralta, 2018, pág. 4).

Aranda et al. (2018) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

- El análisis del Minagri para poner en ejecución la gestión por procesos, diagnosticó a la organización como una organización por tareas; además, se observa que los órganos de línea realizan sus funciones de forma autónoma, por lo que se presenta duplicidad de funciones, falta de coordinación, resistencia al cambio.
- Se definió el mapa de procesos del Minagri, validado por especialistas de la entidad y del órgano rector, y tomó como referencia una entidad pública del sector agrícola que implementó la gestión por procesos satisfactoriamente.
- Se plantea el plan de transformación en el Minagri con motivo de la ejecución de la gestión por procesos, la misma que cuenta con la viabilidad de los entes responsables.
- Esta investigación aportará en la optimización de la gestión por procesos del Minagri, reconociendo que los procesos nivel 0, contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos.

**Recomendaciones:**

- Se recomienda, con el objetivo de implementar la gestión por procesos, el Minagri revise los documentos normativos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, al igual que lo definido en la “Guía del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.
- En este trabajo de exploración se propone identificar los macroprocesos y un mapa de procesos; los mismos que serán el pilar de los manuales, en cumplimiento de lo establecido por el ente rector.
- El Minagri deberá aplicar la gestión por procesos de manera paulatina, mediante un plan de manejo del cambio, el cual forma parte de la propuesta de este trabajo.
- Según los efectos de aplicar la gestión por procesos, el Minagri deberá evaluar la pertinencia de rediseñar su estructura orgánica.

Esta tesis al igual que el caso anterior, a decir de sus conclusiones, requiere elaborar un Plan de Trabajo que impulse la incorporación de la gestión por procesos, toda vez que, se observa duplicidad de funciones, coordinación ausente, personal que se resiste al cambio, son aspectos que deben ser superados o mitigados antes de implantar la gestión por procesos.

**2.2.2.2** Castillo Vidal, Marco Andrés. (2010). *“La gestión por procesos y su influencia en la competitividad del terminal portuario Callao - ENAPU S.A. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Ingeniería Industrial)”*. “Universidad Nacional de Ingeniería - Sección de Posgrado. Lima - Perú”.

**Problema:**

“¿Cómo la Gestión por Procesos influye en la mejora de la Competitividad del Terminal Portuario del Callao-Enapu S.A.?” (Castillo, 2010, pág. 9).

**Objetivo:**

“Diseñar un Modelo de Gestión para la mejora de la Competitividad del Terminal Portuario del Callao-Enapu S.A.” (Castillo, 2010, pág. 9).

Castillo (2010) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

1. La gestión por procesos tiene incidencia en el fortalecimiento de la competitividad del Terminal Portuario del Callao-Enapu S.A. - TPCE SA, de acuerdo a la contrastación de la hipótesis.
2. En el contexto de la gestión por procesos estratégicos se definió el proceso de Planeamiento Estratégico, esto permitió contar con la Matriz FODA y el conocimiento de los recursos disponibles; además, se elaboraron documentos que permitirán atender las necesidades identificadas y que afectan en la competitividad del TPCE SA.
3. Se propuso la reestructuración y segmentación de los procesos operativos, esto permitirá que cada proceso se enfoque en los servicios que brinda, promoviendo la mejora de la competitividad del TPCE SA.
4. Se evidenció que la gestión por procesos de apoyo impacta en el fortalecimiento de la competitividad del TPCE SA, ya que, en el Macroproceso de Abastecimiento, se logró reducir tiempos y costos.
5. Se plantearon variaciones en la estructura orgánica con la creación de dos nuevas unidades de organización.
6. Se determinaron los pilares para promover un desarrollo continuo de mejora de procesos. Para un caso se observa que se desintegran procesos, y para el otro se concentran muchos procesos.

**Recomendaciones:**

1. Implementar la nueva estructura orgánica planteada y asignar un dueño de procesos para cada Macro-Proceso.
2. Adoptar una nueva Cadena de Valor enfocada en amplificar los procesos más trascendentes, para ello la estructura orgánica debe alinearse a la referida cadena, asignando responsabilidades según cada proceso.

3. Reducir gastos respaldados en mejoras de rendimiento y seguimiento de valor añadido en cada proceso.
4. Modificar la óptica de ventas, instalando una fuerza de venta dinámica de los servicios.
5. Atribuir a la Oficina de Telemática la conducción del proceso de mejora continua.

Esta tesis no termina de demostrar el impacto de la gestión por procesos en la competitividad del terminal portuario Callao - ENAPU S.A., es más su objetivo desvía la atención, puesto que propone diseñar un Modelo de Gestión para fortalecer la Competitividad del referido terminal portuario.

Por otro lado, respecto de las recomendaciones llama la atención que se le esté asignando a la Oficina de Telemática conducir el proceso de mejora continua, si bien la tecnología es un soporte para la mejora permanente de los procesos, se precisa de estrategia y análisis, que normalmente lo hacen las Oficinas de Planificación, Modernización, Organización y Métodos o la que haga sus veces.

**2.2.2.3** López Fernández, Mauricio Marcelo. Saldarriaga Negro, María Guadalupe. (2015). *“Modelo de sistema de gestión por procesos en la Municipalidad de Oyotún.”* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gerencia Gubernamental). Universidad Nacional de Piura - Escuela de Posgrado. Piura - Perú”.

**Problema:**

“¿De qué manera se puede conseguir mejoras en los procesos de la Municipalidad Distrital de Oyotún?” (López & Saldarriaga, 2015, pág. 51).

**Objetivo:**

“Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún, siguiendo la metodología empleada por la Alcaldía Municipal de Soacha-Cundinamarca (Colombia), con la

finalidad de aumentar el valor para el ciudadano” (López & Saldarriaga, 2015, pág. 53).

López y Saldarriaga (2015) plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

- La Municipalidad Distrital de Oyotún - MDO, tiene como principal problemática que los servicios y trámites administrativos son poco eficientes, entregados fuera de los plazos, de costo elevado, entre otros, evidenciándose que se debe optimizar los procesos.
- Luego del análisis de procesos se pudo conseguir una caracterización de los procesos que se ejecutan en la MDO. Es así como se identificó que las funciones efectuadas y el número de puestos estaba por debajo a las contenidas en los documentos de gestión vigentes.
- Se propone un Reglamento de Organización y Funciones orientado a procesos, el mismo que debe contar con 3 macroprocesos y sus respectivos procesos.
- Se trabajó con el ciclo PDCA para fines de la mejora continua, con ese fin se formularon instrumentos para medir resultados.
- Finalmente, se implementó la gestión del proceso de abastecimiento, considerando elementos como: las entradas y salidas, los índices, la interacción con los demás procesos, la disponibilidad de recursos, entre otros.

**Recomendaciones:**

“Se recomienda no solo la implementación de la propuesta del ROF, sino también la utilización de las herramientas mostradas para gestionarla. La revisión de cada uno de los procesos debe hacerse de manera periódica, cada 6 meses como mínimo” (López & Saldarriaga, 2015, pág. 122).

En esta tesis, uno de los aspectos que resulta relevante es la iniciativa de ROF con una perspectiva de procesos, lo cual es algo que está llevando mucho tiempo implementar en el sector público, pero es a lo que se apunta. Por otro lado, a decir del objetivo, se observa que el investigador no solo busca la comprobación de las hipótesis, sino también la propuesta para la solución del problema.

**2.2.2.4** Remigio Hilario, Alex Máximo. (2017). “*Gestión por procesos y su incidencia en los servicios de las Municipalidades Distritales al 2016 - Provincia de Marañón*”. (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública para el Desarrollo Social). “Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Escuela de Post Grado. Huánuco - Perú”.

**Problema:**

“¿Cuál fue la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón?” (Remigio, 2017, pág. 26).

**Objetivo:**

“Determinar la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón” (Remigio, 2017, pág. 26).

Remigio (2017) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

1. Los servicios de las municipalidades distritales de la Provincia de Marañón al 2016, no han visto afectados sus procesos de gestión, conforme a lo señalado por la mayoría de ciudadanos, quienes observan falta de destreza y conocimiento en temas de dirección.
2. La eficacia de los servicios de limpieza pública al 2016 se configura como otra de las deficiencias de las gestiones, por las restricciones

financieras y los estímulos de desempeño de metas que limitan el cumplimiento de indicadores.

3. Los servicios de serenazgo tienen deficiencias, se cuenta con reducido personal para resguardar la sede municipal, debido principalmente a las restricciones presupuestales.
4. Tanto los trabajadores como los ciudadanos reconocen la deficiencia en los procesos de los servicios administrativos, debido a la ausencia de capacitaciones e inversión.
5. Los trabajadores señalan que la repercusión de la gestión por procesos en los servicios de inversión es deficiente, es mínima la atención que se le da a los centros poblados.

#### **Recomendaciones (Sugerencias):**

- a) Optimizar los servicios de las municipalidades a través de técnicas que integren la gestión por procesos, determinando procesos y acciones orientados al cumplimiento de objetivos.
- b) Aumentar la operatividad de los servicios de serenazgo a través de una adecuada gestión documentaria en cada municipalidad distrital y definir los recursos necesarios y procesos convenientes para la implementación de los objetivos.
- c) Preparar los planes operativos por servicio administrativo vinculado con la gestión por procesos, que impacte en los logros institucionales.
- d) Optimizar la calidad de la inversión con el fin de dar solución a problemas de estructura que repercuta en el bienestar de la población.

De acuerdo a la tesis, todos los servicios evaluados evidencian deficiencias, las cuales no solo son percibidas por el cliente externo, sino también por el interno; en ese sentido, sería recomendable estimar si además de la instauración de la gestión por procesos, se requiere sensibilizar a toda la organización y una revisión de su estructura orgánica.

**2.2.2.5** Caballero Narciso, Miguel Ángel. (2017). *“Gestión por procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes de Escuela Militar de*

*Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi - 2017*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión). Instituto Científico y Tecnológico de las FFAA “Gral Div Edgardo Mercado Jarrin” - Escuela de Posgrado. Lima - Perú.

**Problema:**

“¿En que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017?” (Caballero, 2017, pág. 17).

**Objetivo:**

“Determinar en que medida la gestión de procesos mejora la satisfacción de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos - Coronel Francisco Bolognesi-2017” (Caballero, 2017, pág. 18).

Caballero (2017) plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones a su investigación:

**Conclusiones:**

- Luego de la verificación de las hipótesis se observa una correlación inminente entre gestión por procesos y el aumento de la satisfacción en el campo básico, en el campo formativo militar, en el campo de ciencias y humanidades, en el campo de idiomas y preparación física y en el campo de investigación de los estudiantes de la Escuela Militar de Chorrillos - EMCH en el año 2017.
- Luego de la comprobación de las hipótesis se distingue una correlación inminente entre gestión por procesos y el aumento de la satisfacción de los estudiantes de la EMCH en el año 2017.

**Recomendaciones:**

- Se recomienda ejecutar la gestión por procesos y en paralelo rediseñar la estructura organizacional de la Escuela Militar de Chorrillos de tal manera que se cuente con una organización orientada a procesos y que agregue valor a los productos obtenidos

de cada proceso, siguiendo los lineamientos del ente rector que es la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

- La puesta en marcha de la gestión por procesos se debe llevar a cabo de manera paulatina, priorizando los procesos señalados en la presente investigación, de tal modo que los cambios no sean tan drásticos.
- La evaluación de la puesta en marcha de la investigación se debe efectuar de manera regular a través de los indicadores, con el fin de realizar un seguimiento permanente.
- Se hace imperativo actualizar o elaborar los documentos normativos vinculados a procesos de conformidad con el enfoque definido para la gestión por procesos.

Esta tesis hace referencia a la satisfacción de los cadetes en distintas áreas académicas; sin embargo, la satisfacción se mide a partir de la provisión de un producto o servicio, como consecuencia de la ejecución de un proceso, el cual se entiende ha sido optimizado para poder conseguir la satisfacción del cliente/usuario. Asimismo, tener en cuenta que, una de las premisas de la gestión por procesos, es ir eliminando paulatinamente la gestión funcional.

#### ▪ **Artículos Científicos**

Del análisis de los artículos científicos originales vinculados a la presente variable de la investigación se han considerado las siguientes:

**2.2.2.6** Salazar Sánchez, Agustín. Prado López, Hugo Ricardo. Garro Aburto, Luzmila Lourdes. Díaz Dumont, Jorge Rafael. Aliaga Pacore, Alicia Agromelis. Uribe Hernández, Yrene Cecilia. (2020). “*La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales*”. Revista Gestión I+D. Vol. 05 - Nro 01. Marzo 2020 - Edición Especial. Pp. 85-103.

#### **Problema:**

“¿Cómo incide la gestión por procesos en la gestión de los organismos gubernamentales?” (Salazar, y otros, 2020, pág. 87).

**Objetivo:**

“Determinar el nivel de influencia de los procesos de gestión en la gestión de los organismos gubernamentales” (Salazar, y otros, 2020, pág. 87).

**Hipótesis:**

“La gestión de procesos incide positivamente en la gestión pública, desde la perspectiva de los trabajadores de las instituciones públicas de Lima Metropolitana” (Salazar, y otros, 2020, pág. 93).

**Técnicas de recolección de información**

“La técnica empleada fue la encuesta, técnica de investigación social seleccionada por sus grandes bondades que brinda -útil-versátil-objetiva- en el recojo de información” (Salazar, y otros, 2020, pág. 93)

Salazar et al. (2020) plantean las siguientes conclusiones a su investigación:

**Conclusiones:**

- Se ha comprobado que pese a la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas, todavía hay una ausencia de habilidades gerenciales en los altos directivos, por ello existe una baja percepción sobre la gestión. Pese a ello el modelo de gestión por procesos tiene una buena aceptación.
- La repercusión de la gestión por procesos genera valor en los organismos públicos, concediéndoles resultados favorables en procesos como planificación, dirección y control. Asimismo, se recomienda capacitar de manera permanente a los colaboradores en habilidades gerenciales.
- Por último, la instauración de la gestión por procesos en los organismos públicos, genera que las entidades se transformen, brindando servicios eficientes a los ciudadanos.

La gestión por procesos en las organizaciones gubernamentales está orientada a proveer productos y servicios de calidad a los ciudadanos. De acuerdo a la repercusión de la investigación, la instauración de la gestión por procesos genera valor en las organizaciones públicas confiriendo logros tangibles en el proceso administrativo; pese a ello, aún se requiere fortalecer las competencias técnicas de los funcionarios para cumplir con los objetivos planteados.

**2.2.2.7** Hernández Palma, Hugo. Martínez Sierra, David. Cardona Arbelaez, Diego. (2015). “*Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*”. Revista Saber, Ciencia y Libertad. Vol. 11 - Nro 01. Septiembre 2015. Pp. 141-150.

**Objetivo:**

Revisar el enfoque orientado a procesos como modelo de gestión para las empresas manufactureras de plástico ubicadas en Colombia; a partir de un análisis del marco teórico, de los modos de implementación del sistema de gestión por procesos y de la entrega de recomendaciones formuladas teniendo en cuenta los hallazgos y resultados.

**Metodología:**

La metodología se despliega en las siguientes etapas:

Etapas 1. Formulación del caso: Se trata de las manufactureras de plástico de Colombia y su sistema de gestión por procesos.

Etapas 2. Técnicas: Se aplicará un cuestionario cerrado, de acuerdo a la escala Likert.

Etapas 3. Recopilación de información.

Etapas 4. Restauración de unidad de análisis a través de la recolección y estudio de los datos conseguidos.

Etapas 5. Revisión de los efectos.

Hernández et al. (2015) plantean las siguientes conclusiones a su investigación:

### **Conclusiones:**

- La visión basada en procesos es una de las mejores estrategias de dirección para las empresas, toda vez que se generan mejoras en costos, tiempos, calidad, percepción del cliente, lo que conduce a la satisfacción de estos.
- Se recomienda a las empresas plantear estrategias que les permitan optimizar la gestión por procesos; además, elaborar un documento que establezca las funciones y procedimientos para brindar claridad a los colaboradores acerca de sus responsabilidades.
- Con el fin que la gestión por procesos sea catalogada como un planteamiento de dirección, las empresas deben elaborar un modelo de monitoreo para garantizar la efectividad de la perspectiva basada en procesos.

La gestión por procesos, como consecuencia de proporcionar un producto o servicio de calidad, genera una mayor satisfacción en las organizaciones, si bien es cierto la investigación señala que se debe contar con un Manual de Funciones, es vital que antes de ello, la Alta Dirección defina una política y evidencie su compromiso y liderazgo, lo cual facilitará que los demás miembros de la organización se involucren y comprometan con el mantenimiento y seguimiento de la gestión por procesos.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Generalidades**

A lo largo del tiempo la concepción de calidad ha ido evolucionando, así tenemos definiciones que van desde el siglo XX hasta los últimos años del presente siglo.

Tanto la “Sociedad Americana de Control de Calidad” como la Norma Internacional ISO 9000 definen la calidad de manera similar; es decir, como

la totalidad de características del producto o servicio que atiende determinadas necesidades. (Carro & González, s.f.)

Según Benavides y Quintana (2003) en los primeros años del siglo XX, se gesta el concepto de calidad, autores como Shewart desarrolla el Control Estadístico de Proceso (SPC) con el objeto de estandarizar los procesos productivos para incrementar la calidad, siendo Deming quien desarrolla los principios de la propuesta de Shewart. El objetivo del SPC atraviesa de estandarizar los procesos para mejorar la calidad del producto, al medio por el cual se mejora la calidad del bien o servicio para satisfacer la necesidad de quien los recibe. Hacia la mitad del siglo pasado, surge el concepto de “Control Total de la Calidad”, el cual amplía su alcance a todos los procesos de la empresa, articulándolo con el cliente. Deming, por su parte, es quien despliega el concepto de Calidad Total y propone 14 principios para modificar la fabricación y la capacidad de las empresas americanas.

González y Arciniegas (2016) señalan que Bounds culminando el Siglo XX, revela que el concepto de calidad ha tenido distintos enfoques, de acuerdo a cada época por la que ha atravesado, siendo 4 los períodos que considera más relevantes:

- a) La inspección (producto): descubrimiento de fallas por ausencia de estandarización del producto.
- b) El control estadístico del proceso (producto/proceso): emplea métodos estadísticos para disminuir los grados de verificación.
- c) El aseguramiento de la calidad (sistema/proceso): la lógica era incluir a todos los integrantes de la organización en cada etapa del proceso de calidad.
- d) La administración estratégica por calidad total (personas/sistemas/procesos): este concepto se aproxima más a la concepción vigente de gestión de la calidad.

Seguidamente, se muestra un análisis de las corrientes más relevantes:

**Control de la calidad por inspección:** inicialmente se asumía que la calidad se basaba sólo en revisar los productos y separar aquellos que presentaban algún defecto. De ese modo, las áreas de calidad estaban conformadas por inspectores, quienes se encargaban de revisar los productos, clasificarlos y devolver aquellos que presentaban algún defecto o disponer su desecho, de tal manera que el cliente reciba un producto con la calidad deseada, sin importar el costo que se haya ejecutado para tal fin. No se comprendía del todo el concepto de calidad; se tenía una concepción equivocada de que fabricar un producto con calidad tenía un costo elevado, lo cual lo hacía reactivo y no preventivo.

**Calidad cero defectos:** esto quedaba solo en deseo, ya que por más que se trabaje en el proceso de producción, no se podrá llegar a cero defectos; esto es el cimiento de la mejora continua, el cual nos recuerda que invariablemente se podrá optimizar el producto o servicio y que la finalidad de cualquier sistema de calidad es la luz que ilumina el camino hacia la excelencia en la calidad. Crosby aportó un enfoque orientado más hacia las relaciones humanas que hacia lo técnico, dándole un giro a la concepción de calidad.

**Círculos de calidad:** a partir de la propuesta de Crosby, se genera una tendencia donde la principal variable que concierne a la calidad es el recurso humano y su postura frente a ella, dejando de lado que la calidad es la consecuencia de la correspondencia entre la materia prima, maquinaria, instrumentos, tecnología y otras variables que escapan del alcance del personal encargado de la producción de bienes y servicios.

**Control estadístico de la calidad:** a mediados del Siglo XX, se empezó a aplicar técnicas estadísticas en el control de la calidad; se concebía que, el control de calidad radicaba en el uso de la estadística como medio de normalización en la consecución de cada detalle de un producto o servicio. Si bien es cierto, la estadística fue una ventaja para el estudio de la calidad, también trajo confusión al creer que la estadística daba solución a la calidad demandada. Actualmente la aplicación de la estadística en el proceso de

calidad se continúa usando, pero teniendo en cuenta que esta es una herramienta en los estudios de calidad, más no un sistema como tal.

**Control total de la calidad:** esta corriente se aproxima más a la problemática de la calidad y su gestión, reconociendo, no solo los factores que participan en la fabricación de bienes y servicios, sino, además reconociendo a la calidad como un sistema interconectado.

**Aseguramiento de la calidad:** Juran promovió la definición de aseguramiento de la calidad, que gravita en que el proceso de producción necesita de herramientas de calidad; principalmente aquellas que conducen a entregar un producto de utilidad al cliente. Esto se conforma como el cimiento de los modernos sistemas de calidad que han sido esbozados bajo las Normas ISO 9000, promoviendo que una organización demuestre sus competencias al momento de brindar un producto o servicio definido por el cliente.

Asimismo, como afirma Ferrando y Granero (2005) surgen Modelos de Gestión de la Calidad Total, siendo tres los más resaltantes, el Modelo Deming que aparece en Japón, el Modelo Malcolm Baldrige que surge en Estados Unidos y el Modelo EFQM de Excelencia que emerge en Europa. La intención de estos modelos es que las organizaciones realicen un diagnóstico de su estado actual e identifiquen la ruta a seguir para conseguir la excelencia.

Si bien el Modelo Deming fue creado por un americano, nace en Japón con el fin de mejorar la competitividad mediante la calidad, este modelo presenta algunos criterios como: políticas y objetivos de la organización, la organización y su operación, formación y su difusión, intercambio de información y su aplicación, calidad de productos y procesos, estandarización, gestión, seguridad de calidad de funciones, sistemas y métodos.

Mientras que en Estados Unidos surgía el Modelo Malcolm Baldrige, el cual lleva el nombre del Secretario de Comercio de la gestión del entonces Presidente Reagan, dado que a finales de los 80, los productos japoneses se posicionaron en el mercado norteamericano, decidieron estimular la gestión

de la calidad total en las del referido país. Este modelo tiene como criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque hacia el cliente y el mercado, medida, diagnóstico y gestión del conocimiento, gestión de los recursos humanos, gestión de los procesos, desempeño.

En tanto que en Europa emerge el Modelo EFQM de Excelencia, el cual, si bien nace para grandes empresas, posteriormente puede aplicarse al sector público, así como a empresas de distintos tamaños. Según Membrado (2013) este modelo mediante la autoevaluación busca implementar la innovación y la mejora permanente en las empresas, a través de un plan de mejora el cual sirve como insumo para el plan estratégico.

Por su parte, Rubio y De Lucas (2018) plantean otros modelos de calidad para el sector servicios como el Modelo SERVQUAL, definido como la brecha entre las perspectivas antes de consumir el servicio y la percepción del servicio prestado, se entiende que cuanto mayor es la diferencia, mayor será la calidad. Otro de los Modelos es el SERPERF, el cual integra los elementos del Modelo SERVQUAL, dejando de lado las expectativas; toda vez que, establecer la diferencia entre percepciones y expectativas podría generar evaluaciones poco precisas de la calidad. Tenemos también el Modelo FUNDIBEQ, el cual genera una interacción entre empresas iberoamericanas con experiencias sobresalientes en la aplicación de herramientas de excelencia, tiene criterios como la política, la estrategia, los recursos humanos, las relaciones con los socios, proveedores y clientes.

La evolución del concepto de calidad ha sido notoria, podemos ver que inicialmente se concibe como un proceso de carácter reactivo que incurría en grandes costos; luego, se incorpora la estadística bajo la premisa de que esta sería la solución y no una herramienta que es como se utiliza en la actualidad; posteriormente, con el control total de la calidad se aborda la calidad como un sistema, surgiendo el criterio de cadena de valor; finalmente, el aseguramiento de la calidad que promueve que dentro del proceso deben participar todos los procesos transversales al proceso de producción, siendo la tendencia que más se acerca a la norma ISO 9001.

Desde la posición de Pérez, J. (1999) calidad dentro del mundo empresarial dirigido al producto o a los procesos de producción, se ha comprendido como idoneidad para el uso, adhesión a normas y requisitos. En la actualidad, sobresale la orientación al cliente, señalando que calidad equivale a atender los requerimientos de los clientes a un precio igual o por debajo del establecido para el producto o servicio en torno del valor que se ha recibido, de tal modo que se obtiene el mayor provecho para asegurar la permanencia y desarrollo de la organización. Conforme con lo definido, calidad se vincula con el valor que el cliente obtiene del producto o servicio, es decir, si satisface su necesidad.

La calidad a nivel empresarial se concibe como la satisfacción de la necesidad del cliente a través de un producto o servicio que supere sus perspectivas, el valor percibido cobra preponderancia en esta definición.

La gestión de la calidad, como expresa Cortés (2017) ejecuta un sistema que alienta a las organizaciones a reconocer y evaluar las necesidades del cliente, a delimitar procesos que brinden productos admisibles por el cliente, otorgando confianza a la organización y a los clientes, de su potencial para abastecer productos que alcancen los requerimientos de forma sólida. Toda vez que, los requerimientos e intereses de los clientes son versátiles, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en optimizar de manera permanente sus productos y servicios.

La gestión de la calidad promueve la optimización de los bienes y servicios a través de ciertos procesos y estándares, con el fin de conseguir la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, y abordando la noción de procesos, para Maldonado (2018) “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (pág. 7).

Se comprende por proceso al conjunto de actividades que a través de recursos que ingresan y que son transformados, genera resultados con un valor agregado.

Tal como señala López, F. (2008) la gestión por procesos es parte de la teoría administrativa y por tanto su evolución se encuentra vinculada a la administración, la cual persigue el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Antes de la revolución industrial, el referente organizacional eran las estructuras militares; fue recién en el siglo XIII, donde surgen conceptos como la distribución de tareas y la especialización, prevaleciendo las estructuras jerárquicas hasta el siglo XIX.

Al empezar el siglo XX, nace la administración científica la cual trae la teoría de la eficiencia, la productividad y la aplicación de herramientas de estandarización; en esta etapa surgen teorías como la teoría burocrática, donde la empresa es un sistema cerrado que se cimienta en una base legal y refuerza la división del trabajo, así como las relaciones de poder y autoridad; tenemos también la doctrina clásica de la administración que destaca la eficiencia de la estructura organizacional; posteriormente, aparece la teoría de relaciones humanas, la cual pretende humanizar la organización, dejando de lado el mecanicismo de las teorías anteriores; sin embargo, se sostiene la distribución de tareas y la jerarquización.

Durante el segundo decenio del siglo XX, se asoma la gestión por procesos con los estudios de Mary Parker Follet que versaron en la organización interfuncional y administración eficiente de los recursos, entre sus aportes se encuentran: la mejora de la coordinación a través del contacto directo entre los involucrados en un proceso, de tal modo que se integren y se trabaje sin subordinamiento, en ese sentido, ya no se piensa ante quiénes se responde, sino qué se responde.

A mediados del siglo XX surgió la teoría de sistemas, la cual ve a la organización como un sistema que se interrelaciona con otros y con el

ambiente; esto se vincula con la gestión por procesos que considera a la organización como una agrupación de sistemas constituida por procesos que interactúan. Luego aparece la teoría neoclásica, la cual se vincula con la gestión por procesos por su enfoque en los objetivos, la eficiencia y un esfuerzo común de los miembros de la organización.

Posteriormente, la teoría del comportamiento, la cual propone el cambio de la estructura funcional a los procesos, haciendo hincapié en la teoría de las relaciones humanas. Aparecen también teorías como la del desarrollo organizacional, con la cual se genera un cambio en la estructura organizacional, con el fin de optimizar los procesos y solucionar las dificultades organizacionales; y, la teoría contingencial que sostiene que no hay una propuesta aplicable para todos los casos, sino que se puede aplicar la metodología que más se adecúe a una determinada situación.

La gestión por procesos surge en la segunda década del siglo XX, como parte de la teoría administrativa, proponiendo la coordinación entre los implicados en un proceso sin dependencias funcionales; asimismo, proyecta a la organización como un conjunto de sistemas, punto en el cual se vincula con la teoría de sistemas. Por otro lado, la gestión por procesos tiene enfoque en los objetivos y en hacer reformas en la estructura organizacional en aras de la optimización de procesos, relacionándose de esta manera con la teoría neoclásica y la teoría del desarrollo organizacional, respectivamente.

Medina, A. (2015) refiere que gerenciar por procesos es enfocarse en los resultados partiendo de las actividades y tareas que conforman el proceso; empero, las organizaciones gubernamentales, no han prestado atención a los resultados, lo cual dificulta gestionar, medir y tomar decisiones a partir de procesos; toda vez que su enfoque ha estado en el monitoreo de los recursos y la ejecución de la normativa.

Las entidades públicas, durante mucho tiempo, han enfocado su atención en los recursos y el marco legal, dejando de lado los resultados, lo cual es fundamental cuando se quiere gestionar por procesos.

Según Camisón et al. (2006) en la gestión por procesos, todas las actividades y tareas deben enfocarse en el cliente agregándole valor, es decir, la consecuencia de la gestión por procesos debe ser un servicio que cubra la necesidad del cliente.

### **2.3.2 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

El “Sistema de Gestión de la Calidad” está orientado a la satisfacción del cliente. Para González y Arciniegas (2016) el modelo de gestión de la calidad, incorpora las condiciones del sistema de calidad, para que la organización evidencie sus competencias en la generación de un producto o servicio de calidad, es en ese momento en que el cliente confía en que se está respondiendo a sus necesidades, en especial cuando la organización se encuentra en proceso de certificación.

Como afirma Hernández et al. (2018) un “Sistema de Gestión de la Calidad” puede contribuir a tener un control más certero de los procesos internos e interconectados de una organización; por ello, una cultura de calidad debe versar en requisitos delimitados.

El sistema de gestión de una organización abarca múltiples sistemas de gestión por especialización, los cuales se encuentran interrelacionados por los lineamientos del sistema de gestión global, persiguiendo la mejora en la toma de decisiones. Es así que las normas ISO 9000, parten de ese razonamiento de comprender el “Sistema de Gestión de la Calidad” como parte integrante de una organización.

Tal como señala Pereda (2021) el “Sistema de Gestión de la Calidad” - SGC aspira a que toda organización atienda las exigencias del usuario aplicando un esfuerzo constante por mejorar y conforme a los lineamientos dados por quienes se benefician de los productos o servicios. Asimismo, el SGC es una pieza integrante del sistema de gestión de toda institución, determinando acciones que inciden en el producto.

De acuerdo con González y Arciniegas (2016) la norma ISO vinculada a la gestión de la calidad se divide en tres: la norma ISO 9000 que contiene los principios y vocabulario del sistema; la norma ISO 9001 que implanta los requisitos por alcanzar, y la norma ISO 9004 que facilita una directriz para potenciar la aplicación del sistema.

La Norma ISO 9001, detalla las condiciones a cumplir por un “Sistema de Gestión de Calidad” por las instituciones que opten por certificarse; lo que persigue es diseñar un sistema eficaz, para atender las demandas de los clientes.

La norma ISO cuenta con tres partes: ISO 9000 conformado principalmente por un glosario, ISO 9001 que contiene las cláusulas para implementar el sistema gestión de la calidad en una organización y la ISO 9004 que sirve de orientación para implementar el señalado sistema. Cabe precisar que al implementar la ISO 9001 conforme a sus requisitos se obtiene la certificación en el “Sistema de Gestión de la Calidad”.

De acuerdo a lo planteado por BSI Group (s.f.) la originaria norma de gestión de la calidad se gestó en el Reino Unido y fue denominada BS 5750, esta norma detallaba cómo gestionar los procesos de producción, en vez de observar la producción. En el año 1987, BSI Group planteó a ISO acoger la BS 5750 como norma de orden internacional, es así que fue denominada ISO 9001, con algunos cambios que permitieran abarcar empresas de distinta naturaleza.

Si bien la norma ISO 9001:1987 continuó con la configuración de la BS 5750, desarrolló tres patrones para los sistemas de gestión de la calidad, uno orientado al aseguramiento de la calidad, desde el diseño hasta el servicio, el segundo encaminado en la producción, puesta en marcha y servicio; y, el tercero se centraba en la supervisión final sin tomar en cuenta la fabricación.

La ISO 9001:1994 planteó el aseguramiento del producto a través de acciones anticipadas y no sólo de la verificación del producto final, esto demandó de parte de las empresas ajustarse a procedimientos documentados, identificando el propósito de administrar la calidad a través del control antes que por el aseguramiento.

La ISO 9001:2000 dispuso la gestión de la calidad y de los procesos más relevantes, modificando drásticamente las versiones anteriores, tiene como objetivo entender las exigencias del cliente previo al planteamiento de los procesos que aporten a estos, la señalada norma además contemplaba la manera de potenciar bajo una modalidad permanente los procesos y la búsqueda de la complacencia de los clientes.

La ISO 9001:2008, efectuó una aclaración de las cláusulas establecidas en la ISO 9001:2000; asimismo, agregó modificaciones para volverla más sólida con la ISO 14001:2004, que es la norma del sistema de gestión ambiental. En el 2009, la ISO 9004, fue estudiada para impulsar un enfoque de negocio sostenible, toda vez que su enfoque no fue exclusivamente en los clientes sino también en los demás actores.

Finalmente, López, P. (2015) destaca algunas modificaciones de la ISO 9001:2015 con respecto a la versión de 2008, una de ellas es que actualmente contiene 10 puntos o requisitos en lugar de 8, en cuanto a términos ahora se habla de productos y servicios, y no solo de productos; asimismo, desaparecen los términos como: registros, procedimientos, directrices, registros y son reemplazados por la definición: información documentada. Cabe precisar que la versión vigente al 2021 es la ISO 9001:2015.

La Norma ISO 9001, hace su aparición culminando el siglo XX, a partir de ahí ha contado con distintas adaptaciones, esto concuerda con su concepción de mejora continua, sus modificaciones apuntan a convertirla en una norma más dinámica y de fácil implementación en diferentes tipos de organización.

Para López, S. (2006) la referida implementación requiere, en primer lugar, determinar los sistemas recientes de producción o entrega de servicio y gestión de la organización, esto incluye no solo la misión de la organización; sino, además, todo el proceso comenzando por la admisión de productos básicos hasta el suministro del producto o servicio. Este análisis se debe basar en la revisión de información documentada, esto se hará tomando como referencia el modelo de Sistema de Gestión de Calidad seleccionado, para lo cual se recomienda usar una tabla de doble entrada, donde se anote por un lado el funcionamiento del sistema y los documentos creados, y en el otro, el cumplimiento de las exigencias del patrón. La aplicación del sistema de calidad originará registros documentales que evidenciarán que el sistema se encuentra implementado. Luego de ello, se debe valorar su idoneidad, si concuerda con la norma elegida, tanto a nivel documental como de ejecución, y si su implementación ha sido integral en la organización. Esto se puede hacer a través de auditores internos o de una casa certificadora que audite el sistema de la organización, si este se alinea a los requisitos de la norma elegida, emitirá un certificado que acredite a la institución.

La implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”, tiene una serie de etapas bastante definidas y que se deben ver reflejadas tanto en la documentación como en la ejecución; asimismo, esta implementación requiere de una evaluación por parte de terceros con el cometido de obtener la certificación ISO 9001.

La aplicación de un sistema de gestión de calidad aporta importantes efectos y beneficios a las organizaciones. Desde el enfoque de Udaondo (1992) las ventajas más destacadas de implementar un “Sistema de Gestión de la Calidad” parten del recurso humano e implica cambios en los paradigmas, dinamizar las estructuras, satisfacción de los colaboradores, coherencia, formación, vinculación, consistencia, todo esto propicia el trabajo en equipo de manera estructurada y buscando propósitos compartidos. Otros beneficios, son los de orden económico, al disminuir los gastos generados por cambios en el diseño, entre otros; de esta forma incrementa la productividad, competitividad y capacidad. Asimismo, otro beneficio es la mejora de la

imagen que proyecta la organización, la cual decanta de lo señalado anteriormente.

Desde la perspectiva de Lizarzaburu (2015) entre las ventajas identificadas por las organizaciones, se encuentra la mejora permanente de la calidad de los bienes y servicios. Además, sobresalen la atención cordial y a tiempo de las exigencias e intereses de los clientes, la claridad en la ejecución de los procesos, el aseguramiento en alcanzar los objetivos y el ceñirse a las directrices vigentes. Otras ventajas relevantes son, el identificar la trascendencia de los procesos existentes y su interrelación entre sí, la compra de insumos conforme a las necesidades, el acotar las funciones del personal, la eventualidad de contar con un cliente satisfecho y que brinde una buena opinión, el elevado rendimiento y la eficiencia, la disminución de costos, mejora en la comunicación, mayor integridad y satisfacción en el trabajo, posicionamiento en el mercado y un aumento en las ventas.

Los beneficios de implementar la ISO 9001 van desde el aspecto humano hasta financiero, el adecuado desempeño de los procesos de la organización se manifestará en el desempeño de los objetivos y en un cliente satisfecho.

La Norma ISO 9001, cuenta con el enfoque a procesos como uno de sus pilares, esto se constata en su numeral 0.3 Enfoque a procesos, 0.3.1 Generalidades: “Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. viii).

La Secretaría Central de ISO (2015) enfatiza en la capacidad y dirección de los procesos interconectados de la organización, propicia la ejecución de los objetivos formulados; asimismo, facilita la verificación de las interacciones entre los procesos, con la intención de optimizar su rendimiento.

El enfoque a procesos como uno de los elementos de la “Norma Internacional ISO 9001”, plantea que la organización mejore su rendimiento a través de la interrelación de los procesos.

Como afirma Losada (1999) el desarrollo de la calidad total en las organizaciones públicas ha contado con poca relevancia al lado del modelo gerencialista; no obstante, la calidad impulsa transformaciones en las organizaciones públicas y en los miembros de estas; asimismo, se genera una relación distinta entre las organizaciones públicas y la población. La Administración de la Calidad Total no se constituye como un modelo de gestión más, toda vez que cuestiona en algunos aspectos los mandatos y condiciones establecidas en los sistemas de la Administración Pública; en ese marco, es fundamental por su implicancia en la gobernabilidad democrática y su propuesta frente a la gestión.

El Departamento de Formación y Calidad de la Diputación de Alicante (2011), sostiene que, a mediados de los ochenta, Al Gore, Vicepresidente norteamericano, fue quien determinó la necesidad de agilizar y dinamizar la Administración Pública, plasmándolo en el Informe “Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos”. La publicación de este informe generó reacciones en organizaciones como la OCDE, la cual publicó posteriormente el escrito denominado “La Administración al servicio del público”.

Es así que, tópicos como calidad de vida, calidad de los servicios públicos, gestión al servicio del ciudadano; comienzan a formar parte de normas y discursos políticos, en la segunda mitad de los años ochenta. La calidad y la modernización de la Administración Pública se convierten en propósitos incuestionables.

La teoría señala que la Administración Pública se ubica frente a un colectivo con limitaciones normativas, financieras y públicas, que están en permanente cambio, a las cuales hay que atender y a las que el sistema enraizado no le

proporciona una atención propicia. Lo que se propone con esta teoría es una administración orientada al ciudadano, diligente, rápida y moderna.

Como lo hace notar Pereda (2021) por mucho tiempo la implantación de la Norma ISO 9001, se presentó únicamente en las organizaciones privadas; no obstante, en años recientes, esta Norma ganó especial importancia en las organizaciones públicas; pues, los desafíos permanentes a los que se encuentran expuestas, demanda de las organizaciones públicas una atención expeditiva a la población.

Castañeda (2015) destaca de la gestión orientada a resultados, un tema de interés es la eficiencia, que se estudia, desde una apropiada gestión de recursos en aras del cumplimiento de resultados; el referido tema, descubre el análisis de la calidad y el vínculo que tiene con la eficiencia en la gestión pública enfocada en resultados, pues intenta situar el pensamiento de que la eficiencia es relevante en la medida en que no se restrinja la calidad en los procesos de gestión y el grado de desempeño de los resultados de la cadena de valor de bienes y servicios públicos.

En tal sentido, se debe tener en cuenta que la eficiencia puede tener distintas formas de incorporar el enfoque de la calidad, los cuales se pueden ver a continuación:

- i) Eficiencia asignativa, radica en la forma de asignar los recursos, tomando en cuenta los niveles de eficiencia de las unidades de producción, se debe hacer lo posible para fortalecer la mejora continua en los procesos, lo que ocasionará que se brinden bienes y servicios de calidad.
- ii) Eficiencia técnica, mediante la mejora de estrategias de gestión que genere mayores logros; de esa forma, mejorar los niveles de apreciación y bienestar y controlar la incidencia de calidad de los productos y resultados.
- iii) Eficiencia de escala, vinculada a aprovechar al máximo los recursos de los cuales se dispone, hasta conseguir un punto de equilibrio, en aras de obtener logros en la ejecución de la misión de las entidades públicas, en

donde se puede puntualizar en las características que proporcionan calidad en los bienes y servicios que se dotan.

- iv) Eficiencia de cambio tecnológico, se consigue mediante la mejora permanente y cambios en el proceso de apoyo, la concepción es sumergir el enfoque de calidad persiguiendo la excelencia en la gestión pública.

En ese marco, resulta viable disponer la calidad desde su desarrollo en la gestión orientada a resultados, tratando en lo posible, que el bien o servicio público brindado cuente con una apropiada gestión y mejora en el uso de recursos, y que este sea igual o superior a lo que espera el ciudadano. En ese aspecto, hay lugar para la calidad en la eficiencia, toda vez que la calidad de bienes y servicios públicos, son optimizados cuando se otorgan mejores condiciones a los bienes y servicios que se proporcionan al ciudadano.

La eficiencia no debe dejar de lado el enfoque de la calidad, sino más bien incorporarlo desde la asignación y uso de recursos hasta la vigilancia de la calidad en los bienes y servicios que se proporcionan al ciudadano.

Al iniciar el Siglo XXI en el Perú, se observa en las primeras entidades públicas la implementación de la Norma Internacional ISO 9001, tal es el caso del sector salud y producción.

Así tenemos en el año 2007 a la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas - Digemid del Ministerio de Salud - Minsa (2007) como la entidad pionera de salud pública en contar con el certificado ISO 9001, y una de las pocas entidades públicas en conseguir el referido certificado, convirtiéndose en un referente para el sector público, pues es un objetivo conseguido con el compromiso de todos los servidores.

El Director de la Digemid, precisó que la certificación es para los procesos vinculados a productos médicos, la cual cuenta con un año de validez. Asimismo, recalcó que el logro de implementar el "Sistema de Gestión de la Calidad" se ha debido a la dedicación de los servidores, con el propósito de brindar una atención deseable a los ciudadanos, siendo su principal propósito

conseguir que la ciudadanía acceda a medicamentos con garantía, efectivos y de calidad.

Debido a la complejidad de la Digemid la labor no fue fácil, sobre todo porque sus procesos están enmarcados en normas y procedimientos administrativos diferentes a los de una empresa del sector privado, en donde las decisiones pueden ser ejecutadas con mayor diligencia, por ello implementaron el sistema por fases, iniciando con los procesos vinculados al registro sanitario.

El desafío para fortalecer el sistema es conseguir que la mejora continua se integre como una forma de trabajo, estableciendo nuevos y mayores retos. La certificación ISO 9001, versión 2000, asegura que, mediante una organización certificadora internacional, la entidad implementó el “Sistema de Gestión de la Calidad”.

Conforme a lo precisado por Icontec, empresa certificadora de ISO 9001, la certificación que ha obtenido la Digemid ha sido planteada bajo los rigurosos estándares de la mencionada ISO, la cual no solo es un instrumento moderno en la gestión, sino que es una excelente propuesta para la administración de los recursos, que permite atender en los plazos y de una forma apropiada las necesidades de los ciudadanos.

La Digemid, al implementar la ISO 9001, está manifestando la disposición a convertirse en una entidad más competitiva y que atiende de forma expeditiva, pertinente y fiable los requerimientos de los ciudadanos, lo cual, más adelante se revelará en un desarrollo continuo que beneficie a la población.

Al implementar la ISO 9001 en procesos de soporte, el Ministerio de Salud procura dotar, de manera oportuna, de medicamentos con garantía para los ciudadanos, esperando cumplir con sus expectativas.

Por otro lado, según el Diario Gestión (2017), el Ministerio de la Producción (Produce), consiguió recertificar la Norma ISO 9001, versión 2015, siendo la

primera entidad en conseguir esta acreditación, de acuerdo a lo expuesto por el titular de la cartera.

De lo anterior se puede colegir que el Ministerio de la Producción obtuvo la certificación en el año 2014, toda vez que luego de 3 años las organizaciones deben recertificar la ISO, en caso deseen conservar la certificación.

Asimismo, el titular precisó que, posterior a las auditorías de recertificación efectuadas por la empresa certificadora SGS del Perú, recibieron el certificado acreditado por la ANAB, que certifica “Sistemas de Gestión de Calidad” respaldado en la Norma ISO 9001. Los procesos que fueron certificados son los servicios vinculados a abastecimiento; así como, los procesos de atención a los ciudadanos.

El titular de ese entonces señaló que son conscientes que todavía hay muchos aspectos por mejorar para proporcionar un servicio óptimo a los ciudadanos; empero, la recertificación de la Norma Internacional ISO 9001:2015, reafirma que se está yendo por buen camino.

La recertificación faculta a Produce, acoger prácticas distinguidas internacionalmente, persiguiendo mayor apertura con una dirección cimentada en procesos mediante la mejora continua, con el objeto de proporcionar un servicio de calidad al ciudadano.

Como en el caso del Ministerio de Salud, el Ministerio de la Producción también implementó la ISO 9001 en procesos de soporte y aseguran, dado que se trata de una recertificación, continuarán apostando por la mejora permanente en los procesos certificados.

Cabe precisar que el Centro de Desarrollo Industrial (2021) de la Sociedad Nacional de Industrias otorga el Premio Nacional a la Calidad que es la acreditación a las empresas peruanas que han evidenciado una gestión de calidad superior, este premio promueve que las organizaciones implementen sistemas integrales de calidad que hacen sus productos y servicios más

confiables, siendo el responsable de otorgar este premio el Comité de Gestión de la Calidad.

Los propósitos del premio tienen como fundamento el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad, entre ellos se encuentran fomentar la conducción integral de la calidad, procurar el autodiagnóstico, distinguir los logros de las empresas que hayan implementado el Modelo, fomentar el intercambio de experiencias, procurar una cultura de calidad y buen desempeño. En el presente año fue la Superintendencia Nacional de Migraciones la entidad que recibió el Premio Nacional a la Calidad y la Medalla Líder.

Asimismo, el Comité de Gestión de la Calidad (2021) tiene como objetivo fomentar la implementación de Sistemas de Gestión de acuerdo a Normas Técnicas, otorga cada año desde 1994 una calificación a las organizaciones que deciden certificar o recertificar un Sistema de Gestión, las organizaciones que se encuentran aptas para recibir esta calificación deben residir y desempeñarse en Perú o empresas de capital peruano que realizan operaciones fuera del país. Las empresas que participan son aquellas certificadas con ISO, HACCP o BASC y son premiadas durante la Semana de la Calidad de cada año.

Mediante Ley N° 30224, aprobada por el Congreso de la República (2014) se crea el “Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional para la Calidad”, la referida Ley señala que los integrantes del Sistema Nacional para la Calidad son el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y sus Comités Técnicos Permanentes, y las entidades públicas y privadas que integran la estructura de la calidad.

Asimismo, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es un organismo que depende del Ministerio de la Producción y actúa como autoridad rectora y técnico normativa del Sistema Nacional de la Calidad, tiene como competencia la normalización, acreditación y metrología, sobre lo establecido

en los Acuerdos sobre barreras técnicas al comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Citando a Pereda (2021) en el año 2019 en el Perú, se aprobó un conjunto de normas enfocadas en el suministro de bienes y servicios públicos de calidad; como es de suponer, la cabal implementación de estas normas requerirá de tiempo; por otro lado, se observa su convergencia con la Norma Internacional ISO 9001.

Los “Lineamientos N° 001-2019-SGP Principios de actuación para la modernización de la gestión pública” aprobados por “Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP”, determina en su lineamiento específico “V.5. Contar con bienes y servicios de calidad”, lo siguiente: “Contar con bienes y servicios de calidad permitirá que las entidades públicas satisfagan las necesidades de las personas, resuelvan los problemas públicos y agreguen valor a las condiciones de vida de la sociedad” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019, pág. 14).

Por su parte, la “Norma Técnica N° 002-2019-PCM-SGP, Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público”, aprobada con “Resolución de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP”, señala en sus Disposiciones Generales:

La calidad se concibe como la competencia para responder a los requerimientos de los usuarios mediante la provisión de bienes y/o servicios; de este modo, la Norma Técnica en referencia otorga las pautas con el objeto que las entidades públicas se involucren en acciones que conduzcan a la optimización de los bienes y servicios que atiendan las demandas de la ciudadanía (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

Al mismo tiempo, la Norma Técnica en referencia, contempla como uno de sus elementos el “Componente 5: Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección”, el cual guarda correspondencia con el requisito Liderazgo de la Norma ISO 9001, este elemento precisa:

Los altos directivos de las organizaciones gubernamentales tienen la responsabilidad de ejercer su liderazgo y adhesión a la “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público” de manera oportuna y precisa, para ello la Alta Dirección debe:

- a) Entender la perspectiva de la Norma Técnica, la cual se centra en comprender los requerimientos de las personas.
- b) Promover las circunstancias que le faciliten a la entidad implementar la Norma Técnica.
- c) Garantizar la capacidad para la aplicación de la Norma Técnica.
- d) Contribuir en mitigar las barreras de cambio.
- e) Impulsar y participar en los puntos de intersección que requiera el reforzamiento de los bienes y servicios, ya sea que se entreguen directamente o como parte de una cadena en la que se encuentren involucradas otras entidades.
- f) Garantizar las herramientas de monitoreo y control de los resultados de la puesta en marcha de la Norma Técnica y decidir a partir de estos logros.
- g) Comunicar los logros de la aplicación y puesta en marcha de la Norma Técnica, a todos los miembros de la entidad y convertirse en un referente de la implementación de la señalada Norma para otras entidades públicas.
- h) Promover se instaure una cultura de calidad de servicio en los servidores que forman parte de la entidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

La normativa de reciente emisión en el ámbito del “Sistema administrativo de modernización de la gestión pública”, prioriza como una de sus directrices la calidad. Del mismo modo, la “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”, postula la calidad como la facultad para atender las exigencias de la ciudadanía; además, se evidencia que uno de los componentes de la señalada norma coincide con un requisito de la Norma ISO 9001.

La Norma Internacional ISO 9001, cuenta con un abanico de requisitos, los mismos que son de aplicación para todas aquellas organizaciones que planean implementar la referida norma, así se tiene:

### ***2.3.2.1 Nivel de implementación del contexto de la organización.***

De acuerdo con Abuhav (2019) la norma ISO 9001 identifica la relevancia y el rol del contexto de la organización, toda vez que es un proceso habitual que toda organización sigue en algún momento de su existencia. La mencionada ISO anhela institucionalizar el contexto como pilar del SGC.

Según lo señalado por la Secretaría Central de ISO (2015) la organización debe identificar los componentes internos y externos que requiere para el cumplimiento de su misión y la materialización de los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, en el numeral 4.4 “Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos”, de la Norma Internacional ISO 9001, la Secretaría Central de ISO (2015) presenta a la institución como aquella que debe instaurar, efectuar y optimizar de manera permanente un “Sistema de Gestión de la Calidad”, comprendidos, además los procesos y sus interrelaciones, conforme a las cláusulas de la ISO 9001. La institución establece los procesos para el SGC y su empleo, para lo cual debe:

- a) Definir los ingresos demandados y los egresos deseados de los procesos
- b) Establecer el ciclo e interrelación de los procesos
- c) Definir y adoptar los conceptos y técnicas que se necesitan para cerciorarse del funcionamiento eficiente y la inspección de los procesos
- d) Precisar la dotación de recursos ineludibles para los procesos y cerciorarse de su disposición
- e) Establecer los compromisos y competencias para los procesos
- f) Afrontar las amenazas y posibilidades
- g) Examinar los procesos y efectuar las modificaciones que sean requeridas para procurar el cumplimiento de lo planteado por los procesos
- h) Optimizar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Por su parte Burckhardt et al. (2016) señalan que, para una adecuada identificación del contexto de la organización y un análisis actual, se puede aplicar el análisis FODA, estudios de mercado, estudios socioeconómicos, entre otros. Asimismo, se debe identificar a las partes interesadas, su impacto, los canales de comunicación y el seguimiento de la información.

El contexto de la organización como requisito supone efectuar una evaluación de la organización, comprender las demandas y expectativas de los clientes, identificar el ámbito de aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, sus procesos y la articulación entre estos.

### ***2.3.2.2 Nivel de implementación del liderazgo.***

Abuhav (2019) destaca que, según la norma ISO 9001, el liderazgo imprime el propósito, y en paralelo señala la dirección y la estrategia de la organización; este propósito genera el ambiente y el entorno que soporta el SGC, en el cual los trabajadores se comprometen a conseguir los objetivos de la organización y apoyan a sus pares en la materialización de los objetivos de la calidad.

También señala que, la alta gerencia debe incorporar el enfoque por procesos en la política de calidad como un objetivo de calidad; asimismo, debe asignar recursos para la implementación del enfoque por procesos y una revisión periódica.

En este requisito, la Secretaría Central de ISO (2015), sostiene que la alta dirección debe declarar el liderazgo y compromiso con el SGC, a través de un enfoque a procesos y enfoque al cliente. Aquí también se debe instaurar la política de la calidad, los objetivos de calidad y la forma de comunicación de estos. Finalmente, definir roles, responsabilidades y autoridades para garantizar que los procesos generen los outputs establecidos y que el sistema de gestión de la calidad sea sostenible, aun si se presentan cambios en la planificación e implementación de este.

Para Burckhardt et al. (2016), el liderazgo de la alta dirección se puede reflejar en la emisión de informes internos, comunicación de los resultados del SGC, reuniones con los empleados para dar a conocer estos resultados, entre otros.

La política de la calidad debe presentar el contexto con el propósito de definir los objetivos de la calidad y un claro mensaje de compromiso. Es muy importante que la política y los objetivos de la calidad guarden consonancia con el plan estratégico y con los planes de gestión de la organización.

Desde la óptica de Pereda (2021) el requisito de liderazgo conlleva la intervención resuelta de la Alta Dirección con el SGC, esta es quien impulsa la orientación a procesos y la incorporación del SGC en los procesos claves. En este requisito es imperativo establecer la política de la calidad que conducirá la aplicación del sistema.

### ***2.3.2.3 Nivel de implementación de la planificación.***

Según Abuhav (2019) un SGC interviene como un instrumento preventivo que reconoce eventos en los que los resultados esperados no se consigan o para determinar oportunidades que impulsen a la organización a conseguir sus objetivos. Asimismo, señala que la norma ISO 9001 recomienda la concepción fundamentada en el riesgo como una herramienta para la planificación del SGC; acoge un enfoque proactivo, es decir, se anticipa a los errores, lo cual aumenta la probabilidad de conseguir los objetivos de calidad.

La Secretaría Central de ISO (2015) precisa que la organización debe planificar con el fin de plantear riesgos y oportunidades; y, fusionar las intervenciones en los procesos del SGC. Además, debe definir los objetivos de la calidad, los mismos que se requiere sean cuantificables, consistentes, pertinentes; y deben determinar: lo que se va a hacer, los recursos que se necesitarán, los responsables, los plazos y la evaluación. Por otro lado, en cuanto a los cambios en el SGC, estos deben ser planificados.

Burckhardt et al. (2016) sostienen que los objetivos de la calidad pueden estar orientados al cumplimiento de las condiciones del producto o servicio, a atender las exigencias del cliente, a incrementar la eficacia en los procesos o conseguir resultados optimizando los recursos.

Teniendo en cuenta a Pereda (2021) la condición de planificación de la Norma ISO 9001, enfrenta las amenazas y oportunidades de las empresas, con el objetivo de ejecutar las medidas necesarias en los procesos; además, se determinan los propósitos de la calidad los mismos que deben adaptarse a la estrategia de la calidad.

#### ***2.3.2.4 Nivel de implementación del apoyo.***

Para Abuhav (2019) los recursos son uno de los pilares del SGC, pues son los que garantizan la ejecución de los procesos; y, por consecuencia, han de ser identificados, gestionados y verificados. La norma ISO 9001 habla de cuatro tipos de recursos: recursos humanos (personas), conocimiento, procesos, medio ambiente e infraestructuras.

Asimismo, Abuhav (2019) se refiere al entorno para la operación de procesos como “entorno de proceso” el cual soporta las operaciones, respalda las condiciones requeridas para la complacencia del cliente y garantiza la ejecución de los productos o servicios.

Según la Secretaría Central de ISO (2015) la organización debe definir los recursos que se requieren para la implementación del SGC, considerando las potencialidades y dificultades de estos, así como lo que se requiere de los proveedores externos. Entre los recursos se encuentran: personas para la operación e inspección de los procesos; infraestructura, donde se encuentran los edificios, equipos, transporte, tecnología; entorno para la ejecución de los procesos, este entorno es la unión de componentes sociales, psicológicos y físicos. Asimismo, los recursos de seguimiento y medición, donde hay que verificar que los recursos son adecuados y coherentes para su finalidad; y

comprensión de la institución, los cuales recurren a información interna o externa.

Por otro lado, la organización debe asegurar la capacidad de las personas a través de la evaluación de su educación y experiencia, y de actividades de formación; la toma de conciencia y la comunicación garantizan que los integrantes de la organización sepan acerca de la política y los objetivos de la calidad en la oportunidad, el canal, el código, el emisor y receptor que se hayan definido previamente.

Finalmente, la organización debe incorporar la documentación de la información establecida por la Norma, asegurándose de que cumpla con ciertos requisitos como: identificación, descripción, formato; además debe garantizar su disponibilidad, idoneidad, confidencialidad e integridad, para lo cual se tomará en cuenta la distribución, recuperación, almacenamiento, control de cambios, conservación y disposición.

Burckhardt et al. (2016) hace hincapié en las personas y sus competencias, por lo que la organización debe garantizar que el nivel en que las personas adaptan su formación y experiencia conducen al logro de la implementación del SGC. También, respecto de la toma de conciencia existen condiciones que soportan este factor, que son: comunicación, participación, trabajo conducente a objetivos, equipo y perfeccionamiento profesional.

El requisito de apoyo configura los recursos de todo tipo a modo de cimientos, toda vez que la implementación de los procesos y el cumplimiento del rendimiento está sujeto a la accesibilidad de los recursos. Por otro lado, la formación y competencia del recurso humano es evaluado de manera permanente; así como, la elaboración, renovación y seguimiento de la información documentada.

#### ***2.3.2.5 Nivel de implementación de la operación.***

La planificación y el control operativos, según Abuhav (2019) dan inicio a la planificación para la elaboración de productos o servicios con el fin de planificar, ejecutar, controlar, dirigir, orientar y formar a todos los involucrados acerca de las funciones y roles que median en la elaboración de un producto.

Además, la definición de procesos que elaboran bienes y servicios es el punto de partida de la planificación y control operativos. La organización contará con un inventario de procesos y actividades que permitan la ejecución del producto.

Conforme a lo precisado por la Secretaría Central de ISO (2015) la organización debe planear, aplicar y verificar los procesos que permitan alcanzar las condiciones para el suministro de los productos y servicios; el producto de la mencionada planeación será apropiado para el funcionamiento de la institución. Asimismo, como parte de las condiciones para los productos y servicios, se debe considerar la retroalimentación del cliente respecto a los productos y servicios.

Del mismo modo, la producción y suministro del servicio se debe dar en el marco de una situación de control, trazabilidad para reconocer las salidas y garantizar la conformidad de los productos o servicios, vigilar las pertenencias de los clientes o proveedores externos que se utilicen por la organización como parte de los productos o servicios.

Los productos o servicios solo se liberan cuando se ha cumplido con las condiciones planificadas a través de los criterios de aceptación, y tomar las medidas necesarias en caso se identifiquen salidas no conformes.

Como expresa Burckhardt et al. (2016) cuando se planifique un proceso de producción tendrá características distintas a las de un proceso de prestación de un servicio. Además, se debe garantizar el logro del producto o servicio a través de controles implementados en el proceso, la finalidad es asegurarse de que los procesos planificados se implementen en el marco de los requisitos previstos.

En la opinión de Pereda (2021) el requisito de operación de la Norma ISO 9001, impone los parámetros para la puesta en marcha de los procesos que originan los bienes o servicios finales; para ello es necesario determinar cada etapa de los procesos, así como los respectivos controles.

#### ***2.3.2.6 Nivel de implementación de la evaluación del desempeño.***

Como argumenta Abuhav (2019) la medición, el estudio y la evaluación son decisivos para la evaluación del desempeño del SGC. El objetivo es conocer el desempeño cuantitativo y cualitativo del SGC, así como el nivel de ejecución de los objetivos de los procesos.

Uno de los métodos para evaluar el rendimiento de los procesos es la auditoría de procesos, esta sirve para determinar la consecución de los requisitos de calidad del producto e identificar las oportunidades para mejorar un proceso.

Tal como destaca la Secretaría Central de ISO (2015) la organización debe definir el método de seguimiento y medición para evaluar el desempeño; asimismo, debe hacer seguimiento a la percepción del cliente y analizar los datos que se obtienen producto del seguimiento y evaluación.

Las auditorías internas permiten contar con información de la implementación, desempeño y mantenimiento del “Sistema de Gestión de la Calidad”. Además, la revisión por la dirección permite identificar el alineamiento del SGC con la conducción trascendental de la institución; la revisión por la dirección debe planificarse, con el fin de conocer el desempeño de los procesos y determinar las acciones para efectuar cambios o implementar oportunidades de mejora.

A juicio de Burckhardt et al. (2016) la satisfacción del cliente se puede conseguir a través de la calidad del producto o servicio, como por las condiciones que acompañan la provisión del producto o servicio, como la atención cordial, solución de problemas; además, depende mucho de las

expectativas del cliente, si son muy altas, será más complicado conseguir satisfacerlo.

Existen herramientas para descubrir si el cliente se encuentra satisfecho, como las encuestas, estudios de mercado, buzón de sugerencias, reuniones con el personal de atención al cliente; asimismo, se debe tener en cuenta que, para cualquiera de las herramientas, el diseño, el canal, la motivación del cliente y la oportunidad son factores importantes.

Pereda (2021) afirma que la condición de evaluación de desempeño persigue identificar los logros del establecimiento del “Sistema de Gestión de la Calidad” en las organizaciones, mediante técnicas de monitoreo y evaluación, enfocándose en indagar la perspectiva del cliente, para determinar las actividades a ejecutar con el fin de eliminar o disminuir las divergencias.

#### ***2.3.2.7 Nivel de cumplimiento de la mejora.***

Abuhav (2019) manifiesta que la mejora es un concepto que dirige a la organización a conseguir los objetivos de la calidad y la satisfacción del cliente, en la medida en que se identifiquen los errores se deberán efectuar los cambios pertinentes en los procesos críticos vinculados con la conformidad de los bienes o servicios.

Con el fin de mejorar los procesos primero hay que saber lo que se debe mejorar y los recursos que se requieren para las mejoras; una de los instrumentos para conocer el desempeño de los procesos son los indicadores clave de proceso, conocidos como KPI. Además, el enfoque por procesos, fomentado por la Norma ISO 9001, aplica el Ciclo PDCA y promueve el desarrollo continuo.

La Secretaría Central de ISO (2015) declara que, la organización debe mejorar los productos o servicios, así como del SGC y debe mitigar los efectos no deseados. Frente a una no conformidad se deben tomar acciones correctivas para controlarla y subsanarla, de ser conveniente revisar y renovar los riesgos y oportunidades y hacer cambios al SGC. De igual modo, la

organización debe evaluar las salidas de la revisión por la dirección e identificar la pertinencia de efectuar la mejora continua.

Como expresa Pereda (2021) el requisito de mejora de la Norma ISO 9001, busca atender las no conformidades mediante acciones correctivas, por ello es relevante detectar los motivos de estas no conformidades con el fin de advertirlas; esto conlleva a adoptar la mejora continua en los procesos establecidos previamente.

Toda vez que el sector forestal y de fauna silvestre, representa un sector clave, pues la elaboración e implementación de políticas públicas en esta materia, deberá fortalecer la conservación de los ecosistemas forestales, el respeto por el medioambiente y un adecuado marco de gobernanza forestal y de fauna silvestre.

En tal sentido, se buscó a través de la implementación de la Norma Internacional ISO 9001 en el OSINFOR, la optimización de los procesos, lo cual decantaba en la satisfacción del cliente interno y externo a través de la provisión de un producto que da cumplimiento a los requisitos establecidos.

Tal como plantea OSINFOR y GIZ (2019) la optimización de procesos y la implementación de la Norma ISO 9001 están directamente vinculadas. Asimismo, resaltan que las habilidades blandas con las que contaban los servidores del OSINFOR como el liderazgo de la Alta Dirección fueron factores fundamentales para la implementación de la ISO 9001, pues de no haberse encontrado frente a este escenario el tiempo de implementación hubiera sido mayor, pues se hubiese tenido que trabajar en un programa de gestión del cambio.

Por otro lado, con el fin de aprobar los documentos bajo la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001, el OSINFOR buscó la manera de conformar órganos colegiados que agilicen la formalización de estos documentos, así como la implementación de oportunidades de mejora, acciones correctivas, entre otros.

La implementación de la Norma ISO 9001, impactó no solo en el fortalecimiento de los procesos institucionales, sino en la satisfacción de los titulares de títulos habilitantes, regentes y otras partes interesadas, ya que finalmente son ellos quienes se benefician del servicio.

### **2.3.3 Gestión por Procesos**

Los procesos según Hernández et al. (2015) “se definen como las diversas actividades que se requieren para generar un resultado, dichas actividades se alimentan de varios componentes (proveedores, insumos, servicios, etc.) que agregan valor al resultado final” (pág. 143).

Para Maldonado (2018) la gestión por procesos es el marco a través del cual se lleva a cabo la mejora continua, para ello es imprescindible identificar los proyectos de mejora y administrarlos con las herramientas apropiadas, teniendo en cuenta la información de la organización lo cual sostiene la toma de mejores decisiones.

Como expresa Hernández et al. (2015) “la gestión por procesos, es uno de los conceptos modernos de direccionamiento, que ha resultado como apoyo a la necesidad que tienen las organizaciones de encaminar sus esfuerzos en la construcción de una nueva estructura administrativa” (pág. 143).

El modelo de Gestión basado en los Procesos, según Mallar (2010) se enfoca en el mandato organizacional, mediante la complacencia de todos los involucrados, y no en los temas estructurales vinculados a la organización empresarial.

Desde la posición de Medina, A. (2015) el desarrollo de la gestión por procesos, se debe a que las organizaciones han identificado que gerenciar sus procesos es una actividad indispensable, pues crea valor y no gestiona bajo un enfoque funcional; lo cual ha evidenciado que la optimización de procesos presenta resultados distintos a la optimización de funciones, son

pues los procesos y no las áreas las que generan los bienes y servicios, generando valor para la organización.

Antes del surgimiento de la gestión por procesos, sólo se conocía la gestión funcional, con este nuevo paradigma los procesos cobran preponderancia pues mediante ellos se logra identificar las mejoras a efectuar de manera articulada, para satisfacer las exigencias de los clientes.

A juicio de Pereda (2021) “la gestión por procesos al igual que la Norma ISO 9001 requiere una clara intervención y compromiso de la Alta Dirección” (pág. 157). Tal como afirma Medina et al. (2002) gracias a la gestión por procesos, la institución es percibida a manera de una estructura interconectada, es así que actualmente la orientación a procesos coexiste con la postura funcional, con este fin se establecen responsables de procesos y se establece un ambiente integrado e interconectado que crea valor y promueve la satisfacción del cliente.

Esta gestión requiere una decidida participación de la alta dirección, coordinación y conocimiento entre los colaboradores, toda vez que se genera un cambio en la manera de ejecutar las actividades. Su validez se basa en reconocer los procesos como un sistema orientado a obtener resultados que satisfagan a los clientes.

De acuerdo a lo señalado por Camisón et al. (2006) la gestión de procesos integra prácticas referidas a:

- Reconocer los procesos clave, difundirlos y evaluar su efecto.
- Considerar las tareas que conforman un proceso, así como los proveedores y clientes vinculados a este.
- Definir una gestión sistemática para cada proceso, estableciendo un dueño del proceso y midiendo los efectos de manera permanente.
- Satisfacer los requerimientos del cliente interno, siguiendo el mismo principio que para el cliente externo.

- Verificar los procesos y sus objetivos para la mejora, identificando el cambio en las exigencias de los clientes internos, aprovechando información de las partes interesadas.
- Promover la innovación de procesos, haciendo uso de tecnologías e impulsando el aprendizaje.
- Establecer los cambios en los procesos y medir los resultados.
- La gestión de procesos se apoya en los métodos de aseguramiento de la calidad. Resulta preciso señalar que, un Sistema de Gestión de la Calidad más que un objetivo, es un respaldo para la dirección de los procesos e instaurar los planes de mejora de la calidad para determinar las responsabilidades.

Para Pereda (2021) “el tener una mirada sistémica de la organización, es una de las características de la gestión por procesos; asimismo, esta generará cambios en los procesos, los cuales deben ser de conocimiento de todos los miembros de la organización” (pág. 157).

La gestión por procesos es la base de una serie de modelos de gestión que las organizaciones vienen implementando desde hace algunos años, con el fin de conseguir los objetivos planteados.

El modelo de gestión fundamentado en procesos, sobre la base de Hernández et al. (2015), se sustenta en dar cumplimiento al mandato de la organización focalizada en la complacencia de todos los implicados. La puesta en marcha de este modelo implica, no solo cambiar la percepción de los procesos, sino que propicia la generación de valor añadido, siendo esto lo que hace diferente a la gestión por procesos frente a otros enfoques de gestión.

Como plantea Maldonado (2018) el alineamiento de los procesos a los requerimientos del mercado promueve que la organización, considere los procesos como un factor relevante para definir políticas y estrategias a ser implementadas.

Actualmente el mercado con sus permanentes cambios requiere de las empresas productos innovadores y variaciones en su estructura organizacional, y el modo en que planteen estas innovaciones es mediante la modificación en la distribución de los procesos clave y estratégicos de la organización.

Es así que, han aparecido diferentes modelos de gestión basados en procesos, debido a los efectos que se ha visto en distintas organizaciones, se consideran los siguientes: el Mapa de Procesos, el modelo europeo (EFQM) de Excelencia Empresarial y el Cuadro de Mando Integral.

Desde la posición de Beltrán et al. (2009) las organizaciones se hallan en mercados globales, en los cuales desean obtener los mejores resultados; para ello requieren optimizar la gestión de sus actividades y recursos con el objetivo de adoptar metodologías que posibilite modelar su sistema de gestión. Un sistema de gestión promueve la definición de herramientas, recursos, tareas; que facilite la obtención de los resultados fijados.

Los modelos o normas que las organizaciones implementan son: familia de Normas ISO 9000 y modelo de excelencia empresarial de la EFQM, los cuales fomentan una perspectiva fundamentada en procesos en el sistema de gestión, con el fin de conseguir los objetivos que persiguen la complacencia del cliente y las otras partes implicadas.

En el caso de la familia de normas ISO 9000 "Sistemas de Gestión de la Calidad" cuenta con ocho elementos de gestión de la calidad, estos son esenciales para la aplicación de los requisitos de la ISO 9001 o los lineamientos de la ISO 9004, estos elementos tienen como ejes a la gestión por procesos y a las partes interesadas de una organización.

Uno de los elementos que tiene mayor relevancia es la perspectiva fundamentada en procesos, la cual precisa que para conseguir un objetivo se debe gestionar bajo procesos. De acuerdo a la norma ISO 9000:2000 un

proceso está conformado por actividades conectadas, que se convierten en productos que brindan rendimientos.

El agrupar las actividades para que se conformen en procesos, facilita a las organizaciones centrarse en los resultados, los cuales son importantes para el monitoreo de las actividades.

Los modelos de gestión tienen como eje a la gestión por procesos, la cual persigue la innovación y el valor añadido en los bienes y servicios con el fin de alcanzar los propósitos diseñados por la organización. Es así que la Norma ISO 9001 posee como una de sus premisas la concepción basada en procesos.

Conforme a lo señalado por Pereda (2021) “la gestión por procesos en la administración pública, es aún incipiente; en el Perú en diciembre del año 2018, se aprueba la Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” (pág. 157), la mencionada norma sustituye a la “Directiva N° 002-77-INAP/DNR Normas para la formulación de Manuales de Procedimiento”, la misma que se aprobó en el año 1977.

La “Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, aprobada mediante “Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP”, el numeral 5.2 Marco metodológico precisa, la incorporación de la gestión por procesos consigue datos para la elaboración y funcionamiento de otros documentos de manejo institucional como: “la planificación institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicios, la calidad regulatoria, el tránsito al servicios civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 3).

De igual manera, la gestión por procesos, de acuerdo a la Norma Técnica en mención, tiene 3 fases para su implementación:

Fase 1: Establecimiento de Procesos: “La determinación de procesos implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 6).

Fase 2: Monitoreo, evaluación y revisión de proceso: “El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 10).

Fase 3: Mejora de procesos: “La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 11).

Resulta importante señalar que la “Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, es aprobada luego de que el OSINFOR obtuviera la certificación ISO 9001, y por consiguiente a la optimización de procesos.

El perfeccionamiento permanente y la racionalización de recursos constituyen elementos de la gestión por procesos. Con base en lo señalado por Maldonado (2018) la gestión por procesos es el marco para ejecutar planes de mejora permanente, optimizar los costos y recursos; para ello, se debe tomar decisiones a partir de los procesos como un sistema.

Por otro lado, la gestión por procesos promueve que se asigne a un dueño de proceso y el establecimiento de responsabilidades. Como manifiesta Fernández (2003) “cada persona que interviene en una transacción lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado” (pág. 37).

Para Fernández (2003), cada proceso cuenta con un responsable que es el encargado de coordinar todo lo que esté involucrado con este hasta su fin. En

el diseño de cada proceso es importante delimitar las responsabilidades y su aporte al objeto del proceso, establecer la toma de decisiones, agregar a los sistemas informáticos las normas que se requieren; en caso se presente alguna situación excepcional, el director del proceso o a quien este delegue, podrá tomar la decisión.

Si bien es cierto la gestión por procesos promueve la eliminación paulatina de la gestión funcional, también resalta la importancia de contar con un dueño de proceso, de tal modo que ejerza el liderazgo durante la identificación y documentación; seguimiento, evaluación y análisis; y, la optimización de procesos, en coordinación con los demás involucrados.

Antes de iniciar a caracterizar los procesos, se debe diseñar el Mapa de Procesos, el mismo que cuenta con distintos tipos de procesos, de acuerdo a su naturaleza.

Pérez y Múnera (2007) precisan que los procesos se reproducen en un Mapa de Procesos, todos los procesos deben perseguir los objetivos de la organización; del mismo modo, estos se evalúan mediante procesos de revisión internos o externos. Se puede hablar de los siguientes tipos de procesos:

- **Estratégicos:** se encuentran a cargo de la alta dirección y están vinculados con el planeamiento estratégico, fijación de políticas, implantación de objetivos, disposición de comunicación, consolidación de los recursos y verificación por parte de la dirección.
- **Misionales:** son procesos que proveen el resultado de la organización o su razón de ser, son generadores de valor.
- **Apoyo:** son procesos que sirven de soporte en la gestión de recursos indispensables en la ejecución de otros procesos.
- **Mejora:** los procesos de perfeccionamiento permiten hacer un seguimiento a los resultados, acciones correctivas y preventivas; y se constituyen en componente fundamental de los demás tipos de procesos.

A juicio de Fontalvo y Vergara (2010) el mapa de procesos es el esquema en el cual se revela la interrelación de los procesos que tiene una organización para el suministro de sus productos o servicios, de esta manera es posible evaluar la cadena del proceso, donde existe un flujo continuo.

Como dice Medina y Seguí (2013) la gestión por procesos debe ir de la mano de la creación de valor público que genere la organización; para ello se debe realizar un Mapa de Procesos de la organización, llamada procesograma, siendo su equivalente el organigrama cuando hablamos de estructura.

Al elaborar este mapa hay que tener en cuenta que toda organización dispone de cuatro clases de procesos que se encuentran interrelacionados, siendo este un punto importante, ya que no debemos centrarnos solo en un tipo de proceso y desatender los otros, pues esto podría ser el motivo de una mala ejecución de las actividades de mejora.

Uno de los aspectos a tener en cuenta antes de caracterizar los procesos, es diseñar el Mapa de Procesos, puesto que en este Mapa se reconocerán los procesos de acuerdo a su naturaleza; así como la interrelación que hay entre ellos.

Las organizaciones deben buscar de manera permanente la optimización de sus procesos y que estos permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### ***2.3.3.1 Nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.***

Pérez, J. (2010) enfatiza en que los modelos de gestión de la calidad aplicados en una certificación reconocen los requisitos como condiciones del producto y satisfacción del cliente; el resultado obtenido dependerá si la organización se está orientando a satisfacer un requisito y conservar el certificado; o a conseguir los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva de Fernández (2003) “la gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades” (pág. 37).

Como aluden Beltrán et al. (2009) la gestión por procesos es un medio para que la organización pueda conseguir sus objetivos; en ese sentido, los procesos deben estar dirigidos a la obtención de los objetivos, esto conlleva a que entre los procesos que forman parte del sistema, exista una relación causa-efecto entre el desempeño de los procesos y del sistema.

Para conseguir los objetivos, se debe desarrollar lo siguiente:

- a) Definir los propósitos de la institución
- b) Reconocer los procesos críticos en el mapa de procesos
- c) Instaurar los propósitos en los procesos críticos
- d) Implantar las medidas para conseguir los propósitos

Cuando se hayan desarrollado todos estos pasos, la organización debe evaluar los objetivos mediante indicadores, con el fin de corroborar que las metas facilitan la obtención de estos o es necesario hacer mejoras. Para el caso de los procesos que no se configuran como críticos, es necesario, realizar también una evaluación, aunque con menor rigurosidad. Los objetivos de mejora enfocan su atención en los procesos críticos, mientras que los otros objetivos, aunque no pierden su naturaleza no son propiamente de mejora.

Finalmente, todos los procesos deben ser evaluados para poder verificar que se están consiguiendo los resultados conforme a lo planeado, se recomienda que la organización acentúe la evaluación en los procesos críticos a través de los cuales se consigue los objetivos generales.

La gestión por procesos se instaura como un mecanismo para alcanzar los propósitos organizacionales, toda vez que los procesos están orientados a

conseguir resultados, realizando una constante evaluación de estos para la mejora continua.

### ***2.3.3.2 Porcentaje de procesos optimizados.***

Desde la posición de Medina et al. (2002) la implantación de la gestión por procesos faculta: comprender los procesos, las fortalezas y debilidades; además, es importante definir aquellos procesos que requieren ser optimizados, definir prioridades, sostener planes de mejora que conduzcan a la obtención de resultados, disminuir la variabilidad que surgen en el proceso productivo y suprimir actividades repetidas. Los procesos son esenciales pues promueven que la organización sea un sistema activo y profundo, asegura que las actividades concatenadas puedan ser mejoradas en aras de brindar un mejor producto o servicio al cliente.

A juicio de Alva (2016) optimizar los procesos en una organización está vinculado con:

- Suprimir la duplicidad de procesos y disminuir los procesos críticos, reduciendo errores o defectos
- Disminuir el tiempo de los procesos
- Documentar procesos
- Optimizar las condiciones del producto o servicio para satisfacer al cliente
- Optimizar la productividad de los trabajadores
- Producir valor para el cliente
- Mejorar los costos y la rentabilidad

Conseguir todas estas mejoras implica manejar metodologías que posibiliten una labor estandarizada de las mejoras implementadas.

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) persigue la mejora del desempeño y la optimización de los procesos, mediante una adecuada gestión que logre resultados enmarcados en los objetivos estratégicos; en ese sentido, se puede señalar que es un método de optimización de procesos.

La optimización de procesos brinda soporte a la organización para replantear sus procesos con el fin de disminuir costos, consiguiendo los resultados a través de la aplicación de metodologías de mejora. Un proceso con errores origina exceso de costos y altera la rentabilidad de la organización.

Tal como revela Nagles (2004) la gestión por procesos promueve el trabajo en equipo que impulsa una respuesta sistémica a los obstáculos que hubiere, para lograr la satisfacción del cliente; además, permite medir el aporte de cada colaborador y la ejecución del proceso en los logros de la organización.

Asimismo, promueve la gestión de los sistemas de aseguramiento de la calidad, preservar el medio ambiente y evitar riesgos laborales, con lo cual se promueve la implementación de estándares internacionales como: ISO 9000, ISO 14000 y OSHAS 18001, respectivamente. El implementar estos sistemas implica optimización de recursos a nivel económico y organizacional, toda vez que, disminuye costos de auditorías, proporciona documentación de las actividades organizacionales, entre otros.

La gestión por procesos promueve el despliegue de capacidades y destrezas, de modo tal que responda de una manera efectiva las necesidades de los clientes.

De acuerdo con Maldonado (2018) existe un método denominado Mejora de Proceso (MP) el cual comprende siete pasos por eso también se le conoce como Método de Siete Pasos de la MP, los cuales son:

1. Establecer los límites del proceso
2. Definir el paso a paso del proceso
3. Recopilar la información vinculada al proceso
4. Evaluar la información recopilada
5. Reconocer los espacios de mejora
6. Desplegar mejoras
7. Instaurar y controlar las mejoras

La implementación de todos estos pasos implica que al final exista una vigilancia permanente de las mejoras, con el fin de aplicar acciones correctivas cuando sea pertinente.

Como lo hace notar Beltrán et al. (2009) cuando se plasma el ciclo de mejora continua (PDCA) en un proceso, se incurre en actividades que facilitan el aumento de la capacidad de este, mediante la verificación se puede identificar si las acciones han sido efectivas para la mejora del proceso. Si las acciones son efectivas, la última etapa del ciclo se convierte en una nueva forma de llevar a cabo el proceso.

Esta actualización implica ejecutar el proceso de una nueva manera, que se le nombra estándar del proceso, con lo que surge el ciclo SDCA que motiva la gestión del proceso y pretende plantear una nueva forma de organizar el control del proceso.

La optimización de procesos conlleva principalmente a que los costos y tiempos de los procesos se reduzcan, al identificar las oportunidades de mejora se pueden hacer los ajustes respectivos que le dan un nuevo enfoque al proceso.

De acuerdo a la sistematización efectuada por OSINFOR y GIZ (2019) el OSINFOR para optimizar el proceso de supervisión forestal y de fauna silvestre usó la metodología Lean Government, la cual permitió identificar las actividades que no generaban valor con el fin de eliminarlas o reducirlas, lo que conllevó a cambios sustanciales en tiempos y costos de los subprocesos del proceso en mención.

Asimismo, se utilizó el Formato 5W-2H (planificación de soluciones) para desarrollar un plan de operación para la ejecución de las mejoras planteadas para cada subproceso: gestión de documentos para el inicio de la supervisión y de las auditorías quinquenales, “planificación anual de las supervisiones y de las auditorías quinquenales, focalización de la supervisión y de la auditoría quinquenal, ejecución de actos preparatorios y ejecución de la supervisión”.

El tomar conocimiento del “Sistema de Gestión de la Calidad” como variable independiente y la gestión por procesos como variable dependiente, resulta de la necesidad de identificar la influencia del tratamiento de realidades particulares que generan transformaciones en el ámbito donde se desenvuelven estas variables.

Esto da origen a determinadas posiciones, toda vez que con esta investigación se busca dar respuesta al impacto que tiene la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en la Gestión por Procesos a través de la contrastación de la hipótesis.

#### **2.3.4 Aportes teóricos a la investigación**

Los aportes teóricos presentados en este apartado se derivarán en la propuesta de la presente investigación.

El modelo Lean surge en los años 70 como una filosofía de trabajo que pretendía optimizar los sistemas para brindar mejores productos a los clientes. De acuerdo a Maldonado (2018) el Lean Management tiene como objetivo brindarle al cliente el producto con las características y en la oportunidad que lo desea.

Con el paso de los años el modelo Lean se implementó en distintas industrias, el Gobierno no fue la excepción, pues surge el Lean Government que está orientado a la mejora del servicio ofrecido por las instituciones gubernamentales a los ciudadanos.

La Environmental Protection Agency - EPA (s.f.) señala que muchos organismos de protección ambiental han usado el método Lean para impulsar el rendimiento de los servicios que brindan estos organismos, reduciendo tiempos y costos.

Existen distintos métodos Lean, los cuales están orientados a reducir desperdicios y mejorar los procesos. La Environmental Protection Agency - EPA, precisa que existen varios métodos Lean; sin embargo, para la presente investigación se abordará el Mapa de flujo de valor, el cual según la EPA (s.f.) permite conocer el proceso de inicio a fin, esto habilita identificar las oportunidades de mejora para un estado deseado que finalmente será implementado.

En la opinión de Rother y Aulinger (2017) el mapa de flujo de valores o VSM por sus siglas en inglés (value stream mapping) es un enfoque para evaluar el estado actual y definir el estado deseado de un procedimiento, teniendo como objetivo principal facilitar el rumbo de hacia dónde dirigirse.

Por su parte Ruiz de Arbulo (2007) plantea que el flujo de valor consiste en examinar cada actividad para llevar a cabo la producción del producto o servicio, de tal modo que solo se consideren las actividades que agregan valor. Asimismo, propone que cada tipo de despilfarro puede eliminarse de distintas maneras como: la reducción del inventario, aquí se ven reducidos también los espacios, el tiempo de transporte es otra fuente de despilfarro que se encuentra vinculada con la energía y recurso humano, los defectos o materiales de desechos, entre otros.

El Value Stream Mapping (VSM) como afirma Buzón (2019) es un instrumento que facilita conocer el flujo de información en una cadena de valor, existen dos tipos: VSM actual, que es la visión de la situación actual y a partir de la cual se propondrán mejoras y el VSM futuro, que es la situación a la cual se llegará luego de implementar las mejoras que agregan valor.

Además, precisa que esta herramienta puede ser aplicada en cualquier organización, teniendo en cuenta que se debe elegir una sola familia de productos, se debe diseñar el detalle de cada proceso en estado actual tanto de los materiales como de la información. Luego a partir de los cuestionamientos que se hagan se elaborará el VSM futuro que representa el estado deseado del proceso.

### **2.3.5 “Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR)”**

La Unidad de Análisis es el “Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR”.

El OSINFOR fue creado mediante Decreto Legislativo N° 1085, publicado en el Diario Oficial el 28 de junio de 2008, como la entidad a nivel nacional que se encarga de “supervisar y fiscalizar el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como de los servicios ambientales provenientes del bosque otorgados por el Estado a través de diversas modalidades de aprovechamiento”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2008, pág. 375101)

El Decreto Legislativo N° 1085 señala en su artículo 1° de “Creación y Finalidad”:

Créase el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, OSINFOR, como Organismo Público Ejecutor, con personería jurídica de derecho público interno, encargado de la supervisión y fiscalización del aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como de los servicios ambientales provenientes del bosque, otorgados por el Estado a través de las diversas modalidades de aprovechamiento reconocidas en la Ley N° 27308, Ley Forestal y de Fauna Silvestre (...). (Presidencia del Consejo de Ministros, 2008, pág. 375101)

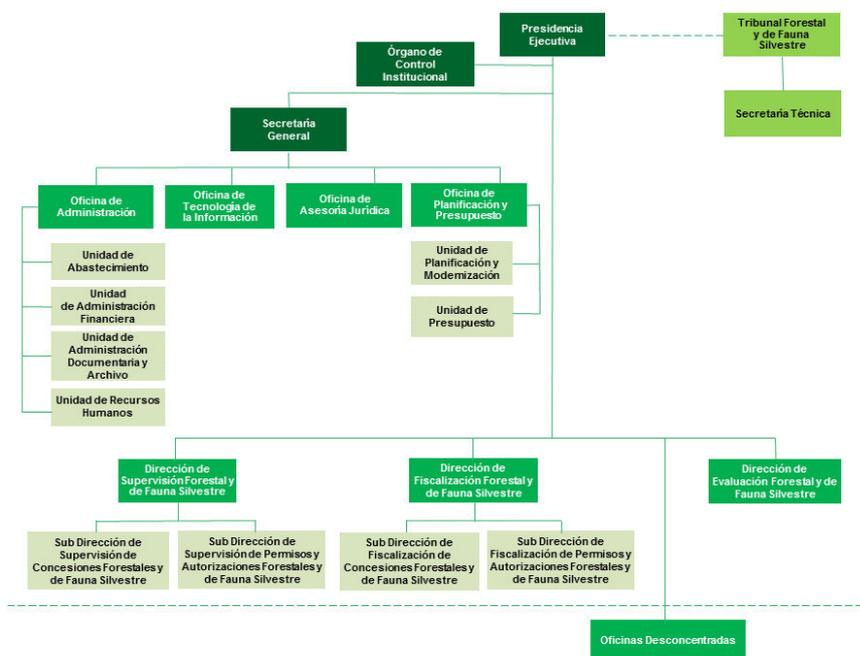
En el “Plan Estratégico Institucional 2019-2022 Modificado del OSINFOR”, aprobado mediante Resolución de Jefatura N° 028-2019-OSINFOR de fecha 25 de marzo de 2019, se establece la siguiente misión:

Supervisar y fiscalizar el aprovechamiento sostenible y conservación de los recursos forestales, de fauna silvestre, así como de los servicios

ambientales provenientes del bosque, vinculados a los títulos habilitantes contribuyendo al beneficio de los ciudadanos, para su sostenibilidad, de forma objetiva, oportuna, responsiva, efectiva y con calidad. (OSINFOR, 2019, pág. 11)

Asimismo, el PEI 2019-2022 Modificado del OSINFOR cuenta con 03 Objetivos Estratégicos Institucionales siendo uno de ellos el OEI.02 Optimizar la gestión institucional y como una de sus Acciones Estratégicas AEI.02.3 Gestión por procesos orientada a resultados para el OSINFOR.

El OSINFOR tiene la siguiente **Estructura Organizacional**:



*Figura 1. Organigrama del OSINFOR. Reglamento de Organización y Funciones - ROF del OSINFOR (2017)*

## 2.3.6 Marco Legal

**2.3.6.1 “Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, modificada por el Decreto Legislativo N° 1446.**

La “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” aprobada por el Congreso de la República (2018), modificada por el Decreto Legislativo N° 1446 en su artículo 5-A.- “Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”, señala que:

El “Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública” tiene como objetivo procurar bienes y servicios de calidad; promover la racionalización administrativa; optimizar el nivel de control; mejorar la gestión de procesos; entre otros, lo cual promoverá la consecución de resultados.

***2.3.6.2 “Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.***

La “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, presenta como una de las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú, la siguiente:

Insuficientes procesos que conducen a la elaboración de bienes y servicios públicos: De acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) los procesos son definidos como actividades que mantienen una secuencia, convierten entradas en salidas y suman en cada parte del proceso. Empero, la gran mayoría de entidades no tiene disponibilidad de recursos para optimizar sus procesos misionales, esto genera que no se evalúe de manera minuciosa cómo perfeccionar y automatizar cada uno de los procesos. Por otro lado, una de las dificultades más significativas, es la ausencia de articulación de los sistemas administrativos, además de ser desafiantes y de engorroso desempeño, principalmente para los gobiernos locales más pequeños; es por ello que, en los funcionarios, prima la posición de ejecución de sus funciones conforme a la normativa en vigencia, apartando el propósito de la satisfacción del ciudadano.

Asimismo, la referida política considera como uno de los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados a:

d) Gestión por procesos

Según lo previsto por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) la gestión al servicio del ciudadano debe convertir una organización funcional a una orientada a procesos mediante todas las partes de los procesos de la entidad, que garanticen que los bienes y servicios públicos tengan un beneficio en el ciudadano, alineados a los recursos existentes. Los procesos se establecen como un conjunto de acciones que agregan valor a lo largo de la cadena.

Por otro lado, uno de los cinco pilares centrales de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” es:

3. “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”

Conforme a lo señalado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” propone la implementación de la gestión por resultados y la adopción progresiva de la gestión por procesos en todas las entidades de la gestión pública; para proveer a la ciudadanía servicios de calidad que les generen beneficios. En ese sentido, se recomienda la priorización de los procesos destacados en consonancia con lo más requerido por los ciudadanos, con los planes y funciones de la entidad, con el propósito de organizarse a partir de estos procesos priorizados.

***2.3.6.3 “Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”.***

El “Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública”, de acuerdo al artículo 7, numeral 7.1, señala que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, tiene bajo su entorno, recursos tales como:

g) La gestión de procesos

La Presidencia del Consejo de Ministros (2018) precisa que la gestión por procesos tiene el objetivo de gestionar la actuación de una entidad pública de forma horizontal a las distintas unidades de organización, con el fin de aportar en la implementación de los objetivos institucionales. Involucra labores que conducen a la definición, evaluación y análisis de los procesos de la entidad, con el objeto de llevar a cabo avances en su rendimiento, primando aquellos procesos que coadyuvan al logro de los propósitos de la entidad. Las entidades públicas cuentan con instrumentos de gestión de la calidad que al implementarlas aumentan el rendimiento de estas.

Por otro lado, el Artículo 8 del Reglamento en mención, referido a la Calidad de los bienes y servicios en el ámbito del Sistema, precisa lo siguiente:

La calidad del suministro de los bienes y servicios según la Presidencia del Consejo de Ministros (2018) incluye acciones que van desde el diseño del proceso hasta la entrega del bien o servicio por parte de la entidad. Están dirigidas a identificar las exigencias de los ciudadanos, ampliar los medios de atención, definir patrones de calidad, hacer uso de tecnologías de información y comunicación, entre otros que contribuyan a la calidad del bien o servicio. Los ministerios conforme a sus competencias establecen la incidencia de calidad de los bienes o servicios, los cuales deben ser cumplidos por los órganos o entidades que se encuentren bajo su ámbito.

## 2.4 Glosario

- **Calidad:** “Una organización orientada la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 7).
- **Contexto de una organización:** “Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que

influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 8).

- **Enfoque a procesos:** “Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera mas eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 11).
- **Gestión por procesos:** “Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 4).
- **Indicador:** “Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad” (Maldonado, 2018, pág. 9).
- **Liderazgo:** “Establece la unidad de propósito y la dirección y crea condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 10).
- **Mejora:** “La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 12).
- **Modernización de la gestión pública:** “La modernización de la gestión pública consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio a cargo de las entidades públicas” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 12).

- **Planificación de la calidad:** “Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 19).
- **Procedimiento:** “Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 4).
- **Proceso:** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, pág. 4).
- **Satisfacción del cliente:** “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 28).
- **Sistema:** “Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales” (Maldonado, 2018, pág. 9).
- **Sistemas de Gestión de la Calidad:** “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 8).

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

En la opinión de Ríos y Vivanco (2018) el tipo de investigación es la clasificación que se le otorga a la investigación, en tanto el diseño es el método para esclarecer la pregunta de la investigación.

##### **3.1.1 Tipo**

Esta investigación es cuantitativa (Sabino, 1992) porque va a medir la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos en el OSINFOR, es correlacional (Sabino, 1992) porque relaciona las variables mencionadas; es bivariada (Supo, 2012) porque tiene dos variables; es una investigación aplicada (Sabino, 1992) porque se va enfrentar el problema proponiendo alternativas de solución y porque la administración es una ciencia aplicada (Torres, 2011); es transversal porque se está haciendo un corte en el tiempo que son los años 2017 a 2019.

##### **3.1.2 Diseño no experimental**

Es de diseño no experimental (Sabino, 1992) porque no se va a manipular las variables: implementación del sistema de gestión de la calidad y gestión por procesos.

### 3.2 Población de estudio

Según Guarín (2002) la población es “un conjunto de individuos o de objetos que poseen una o varias características comunes”. (pág. 2). Por otro lado, para el INEI (2006) la población o universo es “cualquier conjunto de unidades o elementos claramente definido, en el espacio y el tiempo, donde los elementos pueden ser personas, granjas, hogares, manzanas, condados, escuelas, hospitales, empresas, y cualquier otro. Las poblaciones pueden ser finitas e infinitas”. (pág. 51). Finalmente, desde la posición de Nolberto y Ponce (2008), a la población “en investigación científica se le define como la totalidad de elementos sobre los cuales recae la investigación”. (pág. 21)

La población estará constituida por tres grupos definidos: servidores de los órganos de línea, servidores de algunos de los órganos y unidades orgánicas de asesoría y apoyo de la Sede Central y servidores de la Oficina Desconcentrada de Pucallpa del “Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR”, que ascienden a un total de **119 servidores** (Unidad de Recursos Humanos, 2019), quienes estuvieron directamente involucrados en la implementación de la Norma Internacional ISO 9001.

La base de datos se obtuvo de la planilla del mes de julio 2019, elaborada por la Unidad de Recursos Humanos del OSINFOR, la cual incluye los nombres de cada uno de los servidores de los órganos y unidades orgánicas mencionadas.

*Cuadro 1. Población por Sede del OSINFOR*

Sede	N° de servidores
Sede Central - Magdalena del Mar	108
Oficina Desconcentrada de Pucallpa	11
<b>Total</b>	<b>119</b>

*Fuente.* Datos tomados de Planilla CAS OSINFOR julio 2019

### 3.3 Tamaño de Muestra

De acuerdo con el INEI (2006), la muestra es “un subconjunto representativo de la población a partir del cual se pretende realizar inferencias respecto a la población de donde procede”. (pág. 46). Asimismo, según Guarín (2002) la muestra es “un subconjunto de la población a la cual se le efectúa la medición con el fin de estudiar las propiedades del conjunto del cual es obtenida”. (pág. 2). Por otro lado, Nolberto y Ponce (2008) plantean que, para que la muestra sea representativa “se debe seleccionar empleando el muestreo, tópico importante de la Estadística, con la finalidad de que los resultados de esta muestra sean validos para la población de la que sea obtenido la muestra”. (pág. 22)

La muestra estará constituida por **92 encuestados**, distribuidos entre los servidores de los órganos de línea: “Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre” (DSFFS), “Dirección de Fiscalización Forestal y de Fauna Silvestre” (DFFFS), “Dirección de Evaluación Forestal y de Fauna Silvestre” (DEFFS), servidores de los órganos y unidades orgánicas de asesoría y apoyo como: “Oficina de Planificación y Presupuesto” (OPP), “Oficina de Tecnología de la Información” (OTI), “Unidad de Administración Documentaria y Archivo” (UADA), “Unidad de Administración Financiera” (UAF), “Unidad de Abastecimiento” (UA), y servidores de la Oficina Desconcentrada de Pucallpa.

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 119

La clase de muestra es probabilística, la misma que conforme a lo señalado por el INEI (2006) “es aquella muestra obtenida por un mecanismo de probabilidades, en el cual cada elemento de la población total o universo tiene una probabilidad conocida de selección” (pág. 46); y, de tipo aleatoria simple, que según el INEI (2006) “es un método de muestreo donde una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población” (pág. 46).

Asimismo, se ha tomado un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con el propósito de conseguir mayor información en la revisión de los datos recolectados.

Para el caso de los servidores del OSINFOR (Sede Central y Oficina Desconcentrada de Pucallpa), es decir, tomando muestras de los servidores que laboran en la sede de Magdalena del Mar - Lima y en Pucallpa - Ucayali, de acuerdo al siguiente detalle:

En Sede Central y Oficina Desconcentrada de Pucallpa: Muestra general de 92 encuestados.

#### **Cuadro 2. Muestra por Sede del OSINFOR**

<b>Sede</b>	<b>N° de servidores</b>
Sede Central - Magdalena del Mar	83
Oficina Desconcentrada de Pucallpa	9
<b>Total</b>	<b>92</b>

*Fuente.* Elaboración propia

### **3.4 Técnicas de Recolección de Datos**

De acuerdo con Hernández et al. (2010) el acopio de información “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (pág. 198). Para la investigación, se utilizaron las siguientes herramientas de recopilación de datos:

#### **3.4.1 Observación**

En la opinión de Hernández et al. (2010) “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (pág. 260).

Se realizó una observación estructurada, participante, individual y en campo; toda vez que la investigadora lideró la implementación de la ISO 9001 en el OSINFOR, lo cual la llevó a sostener y participar de distintas reuniones y eventos con los equipos responsables tanto en Sede Central como en la Oficina Desconcentrada de Pucallpa.

#### **3.4.2 Investigación documentaria**

Dicho con palabras de Hernández et al. (2010) la evaluación documentaria o bibliográfica “implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (pág. 53).

Se efectuó la búsqueda, revisión y análisis de libros, informes, guías, artículos científicos, tesis, normas internacionales y normas locales, vinculados al tema de la investigación.

#### **3.4.3 Encuesta**

También llamado Cuestionario, según Hernández et al. (2010) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (pág. 217).

La encuesta fue diseñada con escala tipo Likert con 5 opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (ver Anexo 2), está conformada por 45 preguntas cerradas distribuidas en 9 dimensiones, siendo 7 concernientes a la variable independiente y 2 a la variable dependiente. A continuación, se muestra el resumen de preguntas por dimensión:

**Cuadro 3. Resumen de preguntas por dimensión**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
Variable independiente X <i>Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad</i>	Contexto de la organización	5
	Liderazgo	5
	Planificación	5
	Apoyo	5
	Operación	5
	Evaluación del desempeño	5
	Mejora	5
<b>Sub Total</b>		<b>35</b>
Variable dependiente Y	Objetivos institucionales	5
	Procesos optimizados	5
<b>Sub Total</b>		<b>10</b>
<b>Total</b>		<b>45</b>

*Fuente.* Elaboración propia

Se aplicó validación de juicio de 3 expertos (ver Anexo 3), quienes cuentan con grado de magíster; además, se aplicó un piloto a 20 servidores con el fin de ratificar las preguntas de la encuesta.

La encuesta fue aplicada directamente por la investigadora, una vez conseguidos los resultados se pasó a tabular la información y se procesó con el software estadístico SPSS Statistics (Versión 25).

A fin de solicitar autorización para hacer uso de la información de la entidad y aplicar la encuesta a los servidores se remitió la Carta N° 001-2019-FPPL a

la “Unidad de Administración Documentaria y Archivo” (ver Anexo 4), obteniendo respuesta mediante Oficio N° 342-2019-OSINFOR/05.2.5-RAIP (ver Anexo 5).

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados**

La información recopilada fue organizada, mediante un proceso de tabulación, construyéndose una matriz de datos (matriz de doble entrada), los datos fueron ingresados, encuesta por encuesta, al programa estadístico SPSS Statistics (Versión 25).

Para validar el nivel de fiabilidad se recurrió al Alfa de Cronbach y para el "tratamiento de los datos" se empleó el análisis de correlación de Spearman (Rho) presumiendo un nivel de significación de 0.05 para definir el nivel de asociación entre las variables contempladas.

Por último, se efectuó un análisis descriptivo e interpretación de los resultados de la encuesta, y se verificó la existencia de la relación entre las variables para demostrar la hipótesis general e hipótesis específicas.

##### **4.1.1 Validez y Confiabilidad**

La validez, como señala Monje (2011), "es el grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir. La forma de garantizar la validez de un instrumento es construirlo una vez que las variables han sido claramente especificadas y definidas" (pág. 165).

Para Gallardo y Moreno (1999) “la confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia al grado en que la aplicación repetida del instrumento, a un mismo objeto o sujeto, produzca iguales resultados” (pág. 27). Asimismo, en la opinión de Monje (2011) la confiabilidad es “la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos” (pág. 165).

A juicio de Celina y Campo-Arias (2005) el alfa de Cronbach “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (pág. 575).

Por su parte, Arévalo y Padilla (2016), sugieren la siguiente escala para analizar los coeficientes de alfa de Cronbach (pág. 4):

**Cuadro 4. Escala de validación del nivel de fiabilidad de Alfa de Cronbach**

Índice	Nivel de Fiabilidad	Valor de Alfa de Cronbach
1	Excelente	]0.91, 1]
2	Muy Bueno	]0.71, 0.90]
3	Bueno	]0.51, 0.70]
4	Regular	]0.31, 0.50]
5	Deficiente	]0, 0.30]

*Fuente.* Datos tomados de Arévalo y Padilla (2016)

#### **4.1.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento integral.**

Se realizó el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach de las variables *Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad* con 35 elementos y *Gestión por Procesos* con 10 elementos, haciendo un total de 45 elementos.

**Cuadro 5. Análisis de confiabilidad del instrumento integral**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,957	45

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Luego del análisis estadístico se consiguió un Alfa de Cronbach de 0.957. Ello significa que el instrumento completo tiene 95.7% de confiabilidad en los 45 elementos, lo que implica una confiabilidad *excelente*. En ese sentido, el instrumento es altamente confiable; empero, se llevó a cabo el análisis de confiabilidad por variable y dimensión.

#### **4.1.1.2 Análisis de confiabilidad de las variables y dimensiones.**

Por otro lado, se realizó el análisis estadístico de las dos variables con sus respectivas dimensiones, las cuales son:

#### **Cuadro 6. Variables y Dimensiones**

Variables	Dimensiones
<b>Variable Independiente: Implementación del Sistema de gestión de la calidad</b>	Contexto de la organización
	Liderazgo
	Planificación
	Apoyo
	Operación
	Evaluación del desempeño
	Mejora
<b>Variable Dependiente: Gestión por procesos</b>	Objetivos institucionales
	Procesos optimizados

*Fuente.* Elaboración Propia

**Cuadro 7. Análisis de confiabilidad de la variable independiente: implementación del sistema de gestión de la calidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,939	35

*Fuente.* Elaboración Propia

**Interpretación:**

En relación a la variable implementación del sistema de gestión de la calidad, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.939, lo cual significa que el instrumento tiene un 93.9% de confiabilidad en los 35 elementos, alcanzando la variable un nivel de confiabilidad *excelente*.

**Cuadro 8. Análisis de confiabilidad con la dimensión contexto de la organización**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,743	5

*Fuente.* Elaboración Propia

**Interpretación:**

Con referencia a la dimensión contexto de la organización, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.743, lo cual significa que el instrumento tiene un 74.3% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

**Cuadro 9. Análisis de confiabilidad con la dimensión liderazgo**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,811	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión liderazgo, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.811, lo cual significa que el instrumento tiene un 81.1% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Cuadro 10. Análisis de confiabilidad con la dimensión planificación**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,814	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión planificación, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.814, lo cual significa que el instrumento tiene un 81.4% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Cuadro 11. Análisis de confiabilidad con la dimensión apoyo**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,626	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión apoyo, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.626, lo cual significa que el instrumento tiene un 62.6% de

confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *bueno*.

**Cuadro 12. Análisis de confiabilidad con la dimensión operación**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,722	5

*Fuente.* Elaboración Propia

**Interpretación:**

Con respecto a la dimensión operación, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.722, lo cual significa que el instrumento tiene un 72.2% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

**Cuadro 13. Análisis de confiabilidad con la dimensión evaluación del desempeño**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,760	5

*Fuente.* Elaboración Propia

**Interpretación:**

Con respecto a la dimensión evaluación del desempeño, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.760, lo cual significa que el instrumento tiene un 76.0% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

**Cuadro 14. Análisis de confiabilidad con la dimensión mejora**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,787	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión mejora, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.787, lo cual significa que el instrumento tiene un 78.7% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Cuadro 15. Análisis de confiabilidad de la variable dependiente: gestión por procesos**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,855	10

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la variable gestión por procesos, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.855, lo cual significa que el instrumento tiene un 85.5% de confiabilidad en los 10 elementos, alcanzando la variable un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Cuadro 16. Análisis de confiabilidad con la dimensión objetivos institucionales**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,828	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión objetivos institucionales, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.828, lo cual significa que el instrumento tiene un 82.8% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Cuadro 17. Análisis de confiabilidad con la dimensión procesos optimizados**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,741	5

*Fuente.* Elaboración Propia

### **Interpretación:**

Con respecto a la dimensión procesos optimizados, el análisis estadístico presentó un alfa de Cronbach de 0.741, lo cual significa que el instrumento tiene un 74.1% de confiabilidad en los 5 elementos, alcanzando el indicador un nivel de confiabilidad *muy bueno*.

### **Interpretación de las dimensiones:**

En seguida, se presenta la síntesis de la confiabilidad de las dimensiones, se puede observar que de la variable independiente 06 dimensiones han alcanzado un resultado muy bueno (contexto de la organización, liderazgo, planificación operación, evaluación del desempeño y mejora); mientras que solo 01 dimensión alcanzó un resultado bueno (apoyo). En tanto que las 02 dimensiones de la variable dependiente han alcanzado un resultado muy bueno (objetivos institucionales y procesos optimizados).

El instrumento completo alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.957; lo cual quiere decir que, el instrumento tiene un 95.7% de confiabilidad. En ese sentido, se puede aseverar que el instrumento es fiable.

**Cuadro 18. Síntesis de confiabilidad de las variables y dimensiones**

<b>Dimensiones / Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>	<b>Resultado</b>
X <sub>1</sub> Contexto de la organización	0,743	5	Muy Bueno
X <sub>2</sub> Liderazgo	0.811	5	Muy Bueno
X <sub>3</sub> Planificación	0.814	5	Muy Bueno
X <sub>4</sub> Apoyo	0.626	5	Bueno
X <sub>5</sub> Operación	0.722	5	Muy Bueno
X <sub>6</sub> Evaluación del Desempeño	0.760	5	Muy Bueno
X <sub>7</sub> Mejora	0.787	5	Muy Bueno
<b>Implementación del sistema de gestión de la calidad</b>	<b>0.939</b>	<b>35</b>	<b>Excelente</b>
Y <sub>1</sub> Objetivos institucionales	0.828	5	Muy Bueno
Y <sub>2</sub> Procesos optimizados	0.741	5	Muy Bueno
<b>Gestión por procesos</b>	<b>0.855</b>	<b>10</b>	<b>Muy Bueno</b>

*Fuente.* Elaboración Propia

#### **4.1.2 Análisis de asociación**

El objetivo que plantea esta investigación es determinar la influencia de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; es decir, se pretende comprobar si existe relación y la intensidad de esta entre las dos variables mediante la correlación.

Dada la naturaleza de las variables de la investigación, son de tipo cualitativo, toda vez que los valores están vinculados a atributos y los datos son ordinales, ya que pueden ser ordenados, utilizándose para ello la escala de Likert (de menor a mayor).

### Prueba de normalidad

Para Canavos (1988) la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov “no necesita que los datos se encuentren agrupados y es aplicable a muestras de pequeño tamaño. Esta se basa en una comparación entre las funciones de distribución acumulativa que se observan en la muestra ordenada y la distribución propuesta bajo la hipótesis nula” (pág. 368)

H<sub>0</sub>: La variable esta normalmente distribuida

H<sub>1</sub>: La variable no está normalmente distribuida

**Cuadro 19. Pruebas de normalidad de las variables e indicadores**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>1</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Implementación del sistema de gestión de la calidad</b>	,067	92	,200 <sup>2</sup>
Contexto de la organización	,119	92	,003
Liderazgo	,109	92	,009
Planificación	,110	92	,008
Apoyo	,112	92	,006
Operación	,094	92	,046
Evaluación del desempeño	,099	92	,025
Mejora	,117	92	,004
<b>Gestión por procesos</b>	,087	92	,082

<sup>1</sup> Corrección de significación de Lilliefors

<sup>2</sup> Esto es un límite inferior de la significación verdadera

	Kolmogorov-Smirnov <sup>1</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Objetivos institucionales	,150	92	,000
Procesos optimizados	,113	92	,005

*Fuente.* Elaboración Propia

En el Cuadro 19 se encuentran los resultados de las pruebas de normalidad no paramétrica por dimensiones, se observa que por ser una muestra mayor a 50 datos se efectuó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova, donde se refleja que todos los valores de los factores, su p valor es menor de 0.05 del nivel de significancia, por ese motivo se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta la hipótesis  $H_1$  donde indica que la variable no está normalmente distribuida.

Sin embargo, en las variables generales, Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y Gestión por Procesos, si cuentan con un p valor mayor a 0.05 de significancia, en ese sentido, se rechaza  $H_1$  y se acepta la hipótesis  $H_0$ , que señala que la variable está normalmente distribuida cumpliendo con el supuesto de normalidad.

Cabe señalar que la variable tiene una medición de escala tipo Likert donde va de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. En ese sentido, las variables cumplen con los supuestos, por lo que su análisis de correlación sería de Rho de Spearman (Canavos, 1988).

## 4.2 Resultados descriptivos

Seguidamente, se muestra el análisis descriptivo, producto de la utilización del instrumento, el cual está conformado por 45 preguntas, para ello se recurrió a la escala de Likert, que según Hernández et al. (2010) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (pág. 245).

**Cuadro 20. Escala de Likert**

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

*Fuente.* Datos tomados de Hernández et al. (2010)

**4.2.1 Análisis de dimensiones de la variable independiente (X):  
Implementación del sistema de gestión de la calidad**

En los siguientes cuadros y figuras se observará el análisis descriptivo de los resultados de la variable independiente.

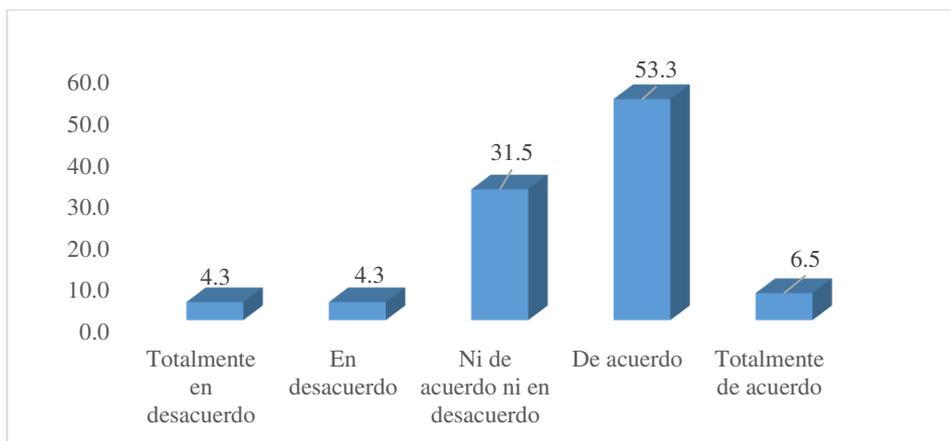
X<sub>1</sub> Contexto de la Organización

Pregunta 1

**Cuadro 21. Conoce usted los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 de acuerdo a los Informes de evaluación de resultados del PEI 2016-2018**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	4	4.3
En desacuerdo	4	4.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	31.5
De acuerdo	49	53.3
Totalmente de acuerdo	6	6.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



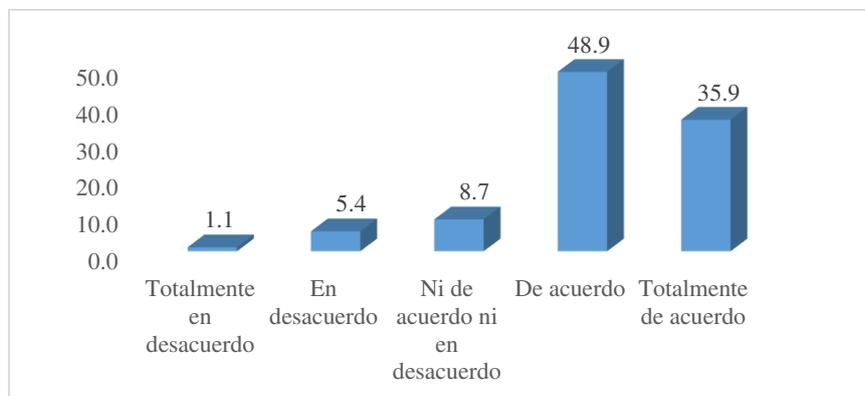
**Figura 2. Conoce usted los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 de acuerdo a los Informes de evaluación de resultados del PEI 2016-2018**

Pregunta 2

**Cuadro 22. Conoce usted cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	5	5.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8.7
De acuerdo	45	48.9
Totalmente de acuerdo	33	35.9
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



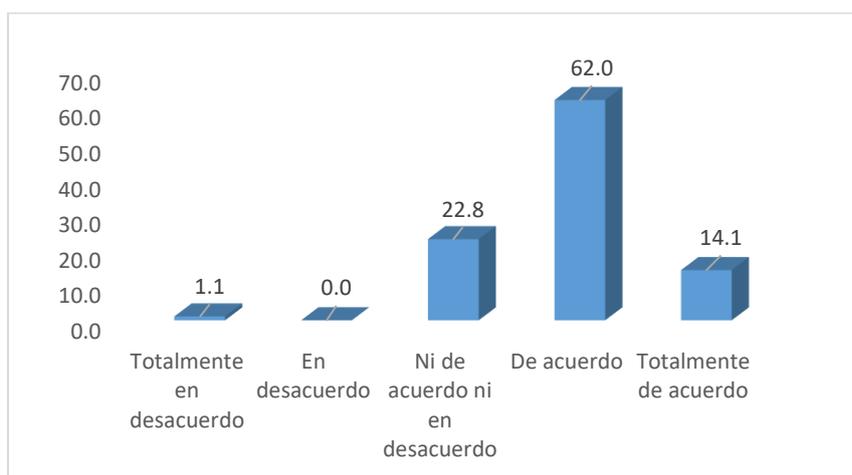
**Figura 3. Conoce usted cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR**

## Pregunta 3

**Cuadro 23. En el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22.8
De acuerdo	57	62.0
Totalmente de acuerdo	13	14.1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



**Figura 4. En el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad**

## Pregunta 4

**Cuadro 24. Conoce usted la Matriz FODA del Sistema de Gestión de la Calidad del OSINFOR**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3.3
En desacuerdo	22	23.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	26.1
De acuerdo	37	40.2

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	6.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia

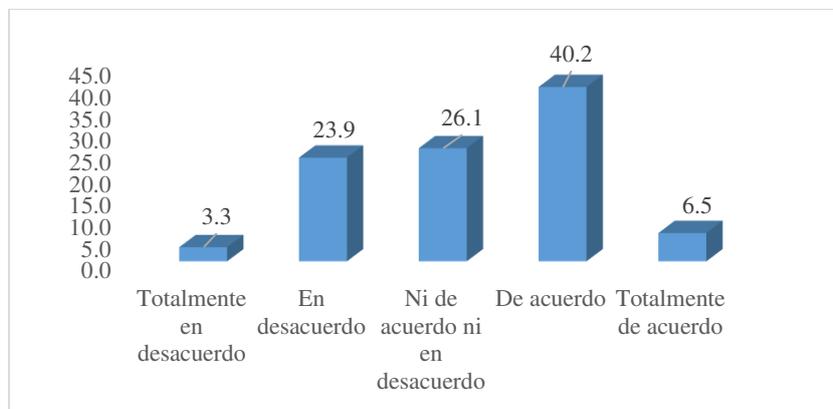


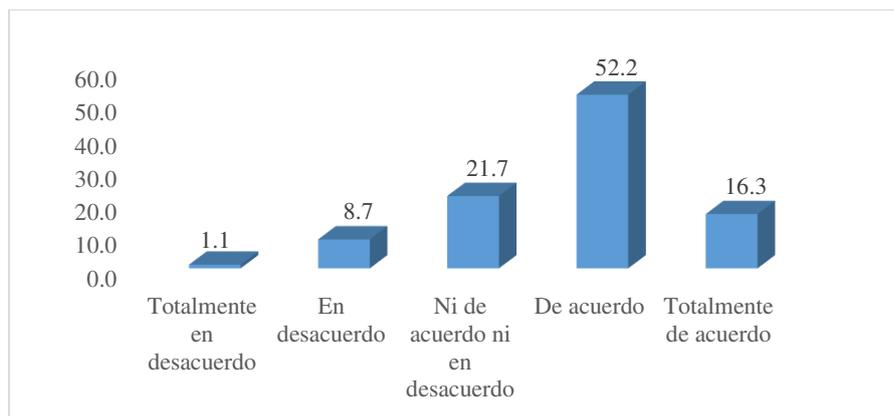
Figura 5. Conoce usted la Matriz FODA del Sistema de Gestión de la Calidad del OSINFOR

Pregunta 5

Cuadro 25. Conoce usted el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	8	8.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	21.7
De acuerdo	48	52.2
Totalmente de acuerdo	15	16.3
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



**Figura 6. Conoce usted el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

### Interpretación - Contexto de la organización

Respecto al contexto de la organización, en el cuestionario se preguntó acerca de los principales logros del OSINFOR en los años 2017 y 2018, las partes interesadas, objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad, Matriz FODA del SGC y el alcance de la implementación del SGC.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que contexto de la organización contribuye a la Gestión por Procesos en el OSINFOR; ya que el 53.3% señaló que está de acuerdo y el 6.5% que está totalmente de acuerdo en conocer los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 conforme a los Informes de evaluación de resultados anuales del PEI 2016-2018 (Cuadro 21 - Figura 2); cabe precisar que, un 31.5% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Respecto a si conocen cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR, el 48.9% está de acuerdo y el 35.9% totalmente de acuerdo en que las conoce (Cuadro 22 - Figura 3) por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. El 62% está de acuerdo que en el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad, mientras que un 14.1% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 23 - Figura 4). El 40.2% de los encuestados, está de acuerdo en conocer la matriz FODA del “Sistema de Gestión de la Calidad” y el 6.5% totalmente de acuerdo, cabe resaltar que el 26.1% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 23.9% en desacuerdo (Cuadro 24 - Figura 5). Los

resultados muestran que el 52.2% está de acuerdo y el 16.3% está totalmente de acuerdo en conocer el alcance que tiene la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en el OSINFOR (Cuadro 25 y Figura 6).

A decir de los resultados se deduce que los encuestados tienen conocimiento acerca del contexto de la organización y que este requisito ha sido implementado; asimismo, se puede deducir que los encuestados han participado activamente en la formulación de los documentos relacionados a esta dimensión.

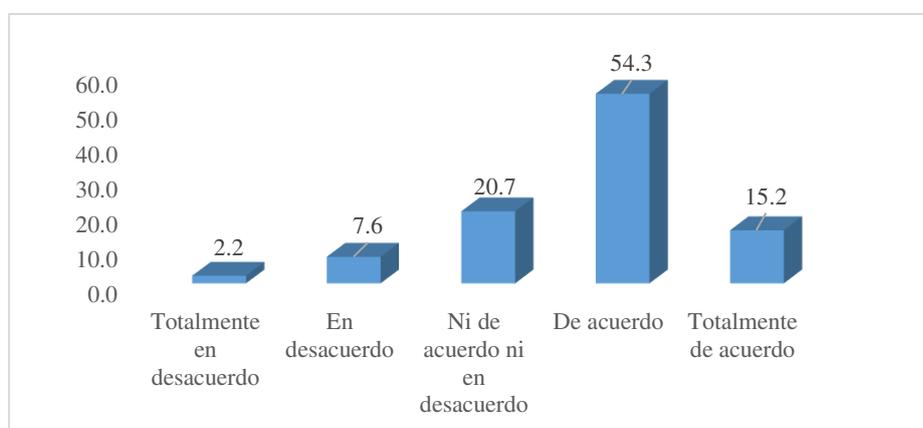
X<sub>2</sub> Liderazgo

Pregunta 6

**Cuadro 26. Conoce usted los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2.2
En desacuerdo	7	7.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20.7
De acuerdo	50	54.3
Totalmente de acuerdo	14	15.2
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



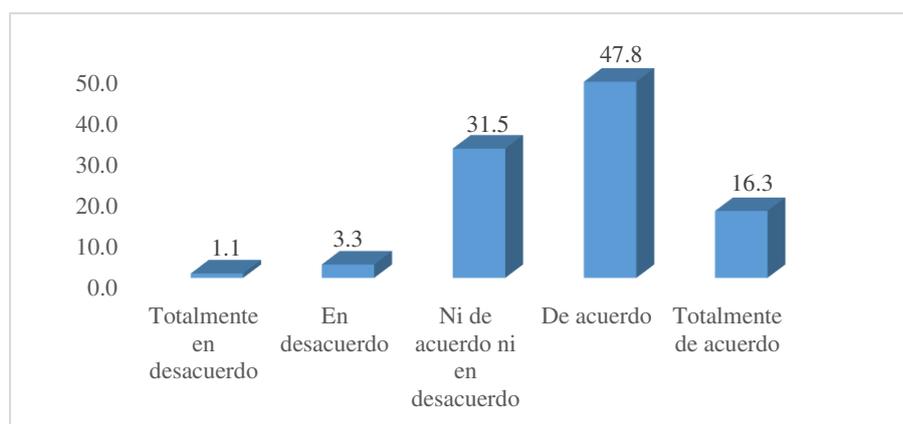
**Figura 7. Conoce usted los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

Pregunta 7

**Cuadro 27. La Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	31.5
De acuerdo	44	47.8
Totalmente de acuerdo	15	16.3
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



**Figura 8. La Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

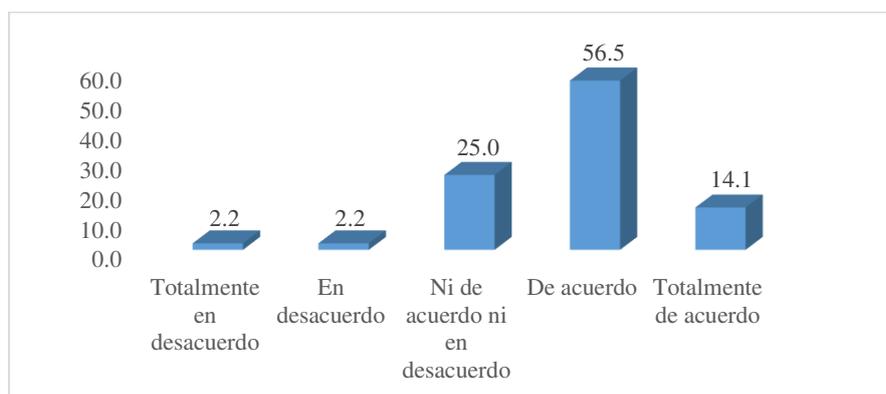
Pregunta 8

**Cuadro 28. La Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.2
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	25.0

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	13	14.1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



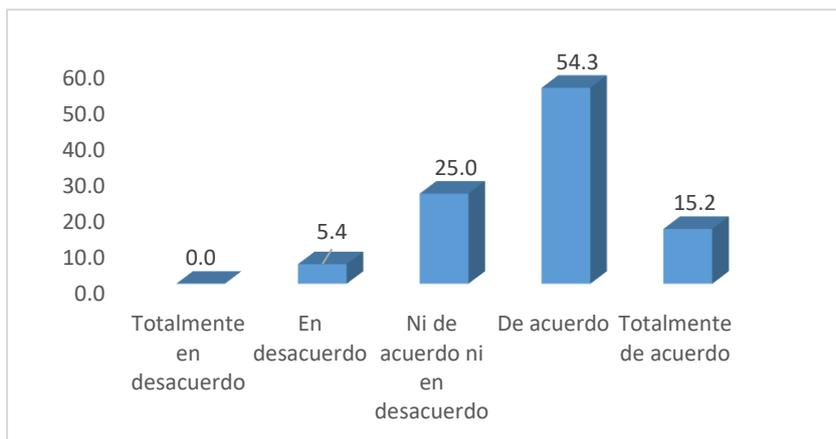
**Figura 9. La Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión**

Pregunta 9

**Cuadro 29. El seguimiento al Sistema Integrado de Gestión a través de los objetivos del SIG es correcto**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	5	5.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	25.0
De acuerdo	50	54.3
Totalmente de acuerdo	14	15.2
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



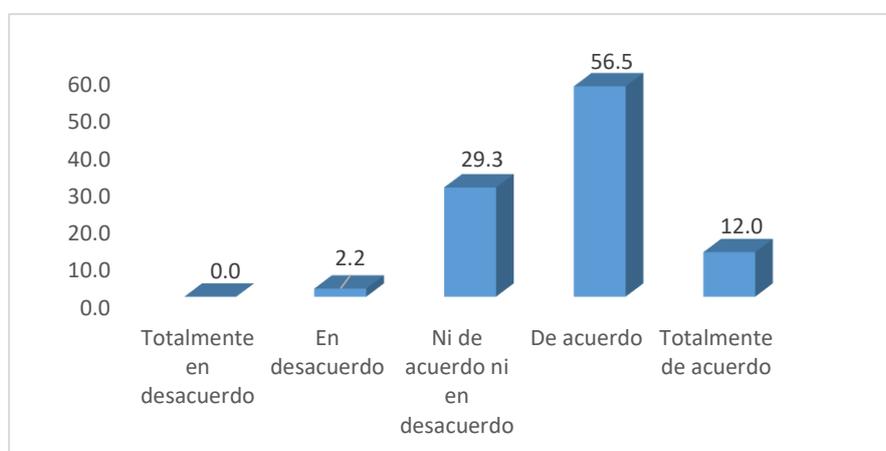
**Figura 10. El seguimiento al Sistema Integrado de Gestión a través de los objetivos del SIG es correcto**

Pregunta 10

**Cuadro 30. Los roles y responsabilidades asignados a los encargados del Sistema de Gestión de la Calidad están siendo cumplidos**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	29.3
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	11	12.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



**Figura 11. Los roles y responsabilidades asignados a los encargados del Sistema de Gestión de la Calidad están siendo cumplidos**

## Interpretación - Liderazgo

Con relación al liderazgo, en el cuestionario se preguntó acerca de los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del SIG, la importancia de comunicar estos compromisos, así como su cumplimiento; además, acerca del seguimiento al SIG a través de sus objetivos y al cumplimiento de los roles y responsabilidades por parte de los encargados del SGC.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que liderazgo contribuye a la Gestión por Procesos en el OSINFOR. En cuanto a conocer los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la “Política del Sistema Integrado de Gestión”, un 54.3% se encuentra de acuerdo y 15.2% totalmente de acuerdo (Cuadro 26 - Figura 7). Respecto a si la Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la “Política del Sistema Integrado de Gestión”, el 47.8% manifestó que está de acuerdo y el 16.3% totalmente de acuerdo (Cuadro 27 - Figura 8); cabe precisar que, un 31.5% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 56.5% de los encuestados está de acuerdo con que la Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la “Política del Sistema Integrado de Gestión”, mientras que un 14.1% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 28 - Figura 9) por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. El 54.3% de los encuestados, está de acuerdo en que es correcto el seguimiento al “Sistema Integrado de Gestión” a través de los objetivos del SIG y el 15.2% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 29 - Figura 10). Los resultados muestran que el 56.5% está de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo en que se están cumpliendo los roles y responsabilidades asignados a los encargados del “Sistema de Gestión de la Calidad” (Cuadro 30 y Figura 11).

En cuanto a los resultados se deduce que la Alta Dirección viene desempeñando su liderazgo a través de la comunicación oportuna y cumplimiento de los compromisos asumidos en la “Política del Sistema Integrado de Gestión”; asimismo, aseguran que es correcto el seguimiento

que se hace a los objetivos del Sistema Integrado de Gestión y que se vienen cumpliendo los roles y responsabilidades conforme al “Sistema de Gestión de la Calidad”. Por otro lado, se deduce que el requisito de liderazgo ha sido implementado en el OSINFOR.

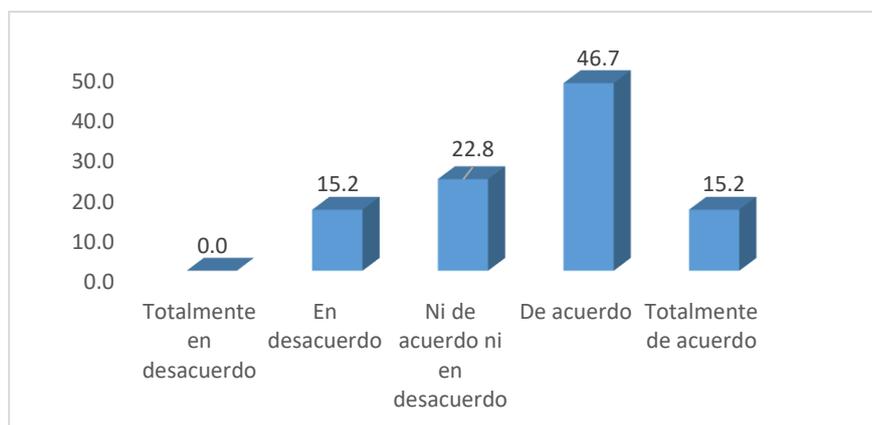
### X<sub>3</sub> Planificación

#### Pregunta 11

**Cuadro 31. Conoce usted los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	14	15.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22.8
De acuerdo	43	46.7
Totalmente de acuerdo	14	15.2
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



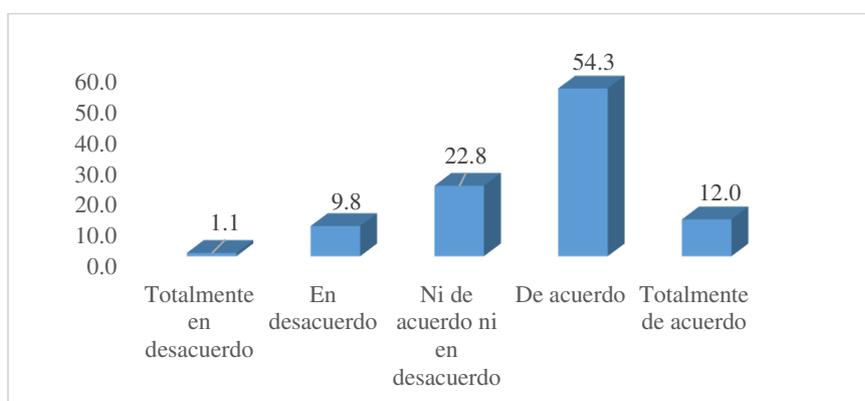
**Figura 12. Conoce usted los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado**

#### Pregunta 12

**Cuadro 32. Conoce usted cuáles son las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	9	9.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22.8
De acuerdo	50	54.3
Totalmente de acuerdo	11	12.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



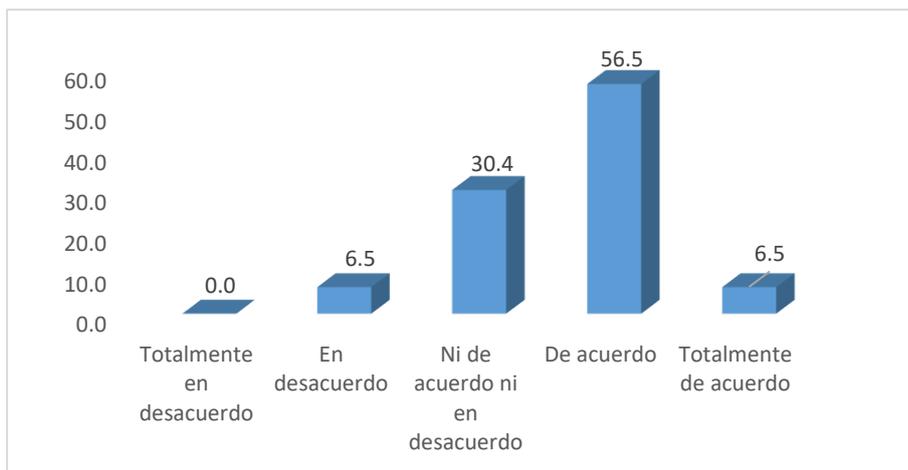
**Figura 13. Conoce usted cuáles son las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado**

Pregunta 13

**Cuadro 33. Las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	6.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	30.4
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	6	6.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



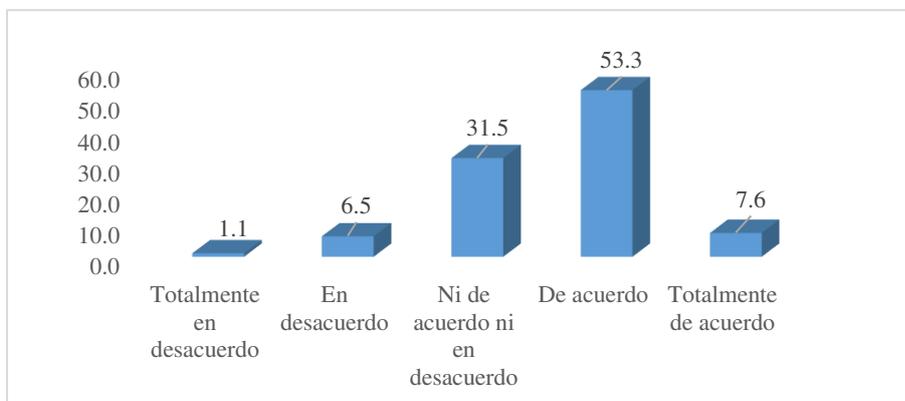
**Figura 14. Las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo**

Pregunta 14

**Cuadro 34. Conoce usted la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	6	6.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	31.5
De acuerdo	49	53.3
Totalmente de acuerdo	7	7.6
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



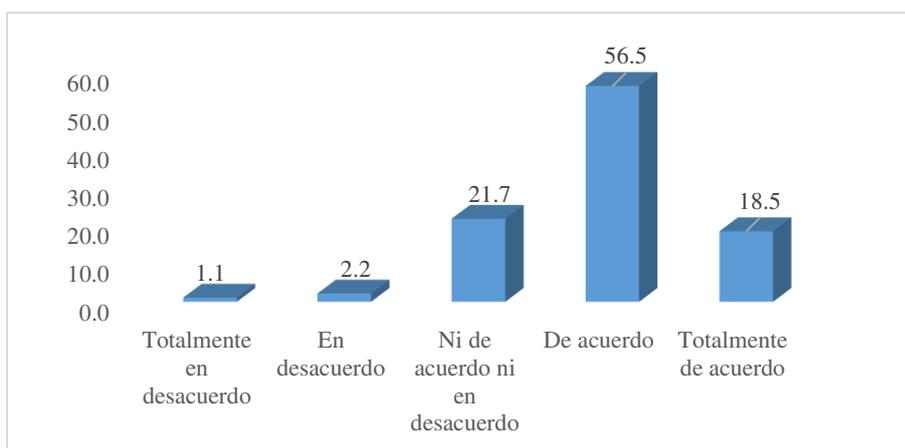
**Figura 15. Conoce usted la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades**

## Pregunta 15

**Cuadro 35. Sabe usted cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	21.7
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	17	18.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



**Figura 16. Sabe usted cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo**

### Interpretación - Planificación

Respecto a la planificación, en el cuestionario se preguntó acerca de los principales riesgos y oportunidades del OSINFOR asociados al proceso certificado, las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos; además, sobre la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades y la gestión de los riesgos en el puesto de trabajo de cada servidor.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que planificación contribuye a la Gestión por Procesos. Respecto a conocer los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado, un 46.7% se encuentra de acuerdo y un 15.2% totalmente de acuerdo (Cuadro 31 - Figura 12). Con relación a si conoce las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado, el 54.3% manifestó que está de acuerdo y el 12% totalmente de acuerdo (Cuadro 32 - Figura 13). El 56.5% de los encuestados está de acuerdo con que las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo, mientras que un 6.5% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 33 - Figura 14); cabe precisar que, un 30.4% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 53.3% de los encuestados, está de acuerdo en que conoce la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades y el 7.6% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 34 - Figura 15); sin embargo, se observa que un 31.5% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados muestran que el 56.5% está de acuerdo y el 18.5% está totalmente de acuerdo en que saben cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo (Cuadro 35 y Figura 16) por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera.

En cuanto a los resultados se deduce que los servidores conocen los riesgos y oportunidades del OSINFOR; asimismo, aseguran que las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo y que conocen la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades principalmente aquellos que se presentan en su puesto de trabajo. Por otro lado, se deduce que el requisito de planificación ha sido implementado en el OSINFOR.

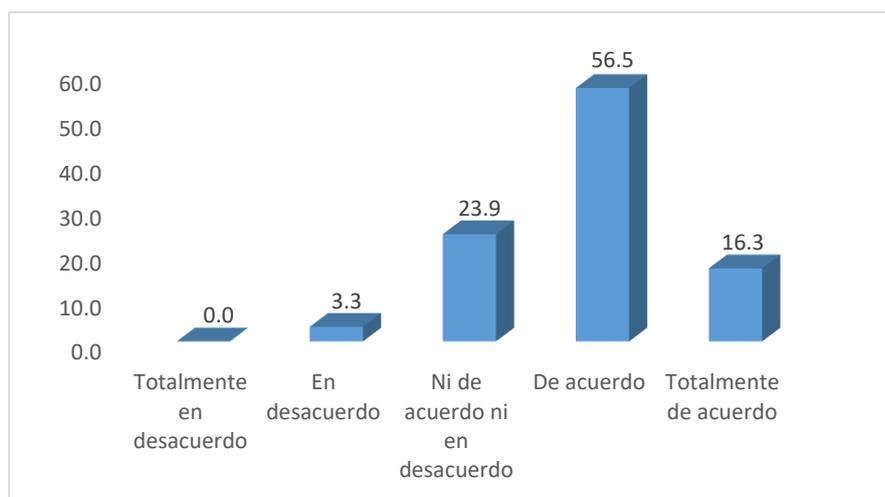
X<sub>4</sub> Apoyo

Pregunta 16

**Cuadro 36. Las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	23.9
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	15	16.3
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



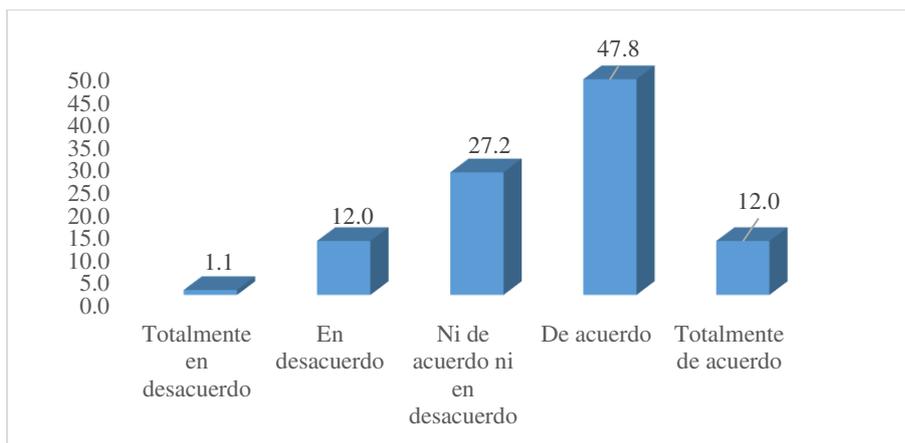
**Figura 17. Las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece**

Pregunta 17

**Cuadro 37. De manera general, los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	11	12.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	27.2
De acuerdo	44	47.8
Totalmente de acuerdo	11	12.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



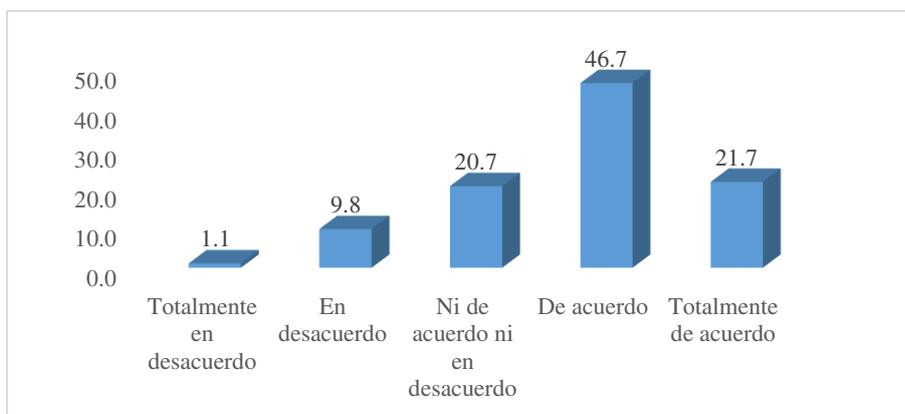
**Figura 18. De manera general, los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente**

Pregunta 18

**Cuadro 38. Conoce usted cómo elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	9	9.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20.7
De acuerdo	43	46.7
Totalmente de acuerdo	20	21.7
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



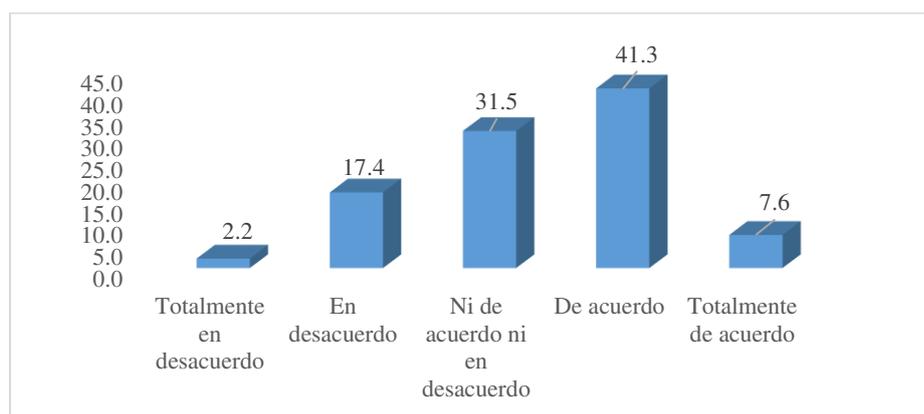
**Figura 19. Conoce usted como elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos**

## Pregunta 19

**Cuadro 39. Los servidores son conscientes de las implicancias de no cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	2	2.2
En desacuerdo	16	17.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	31.5
De acuerdo	38	41.3
Totalmente de acuerdo	7	7.6
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Elaboración Propia



**Figura 20. Los servidores son conscientes de las implicancias de no cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad**

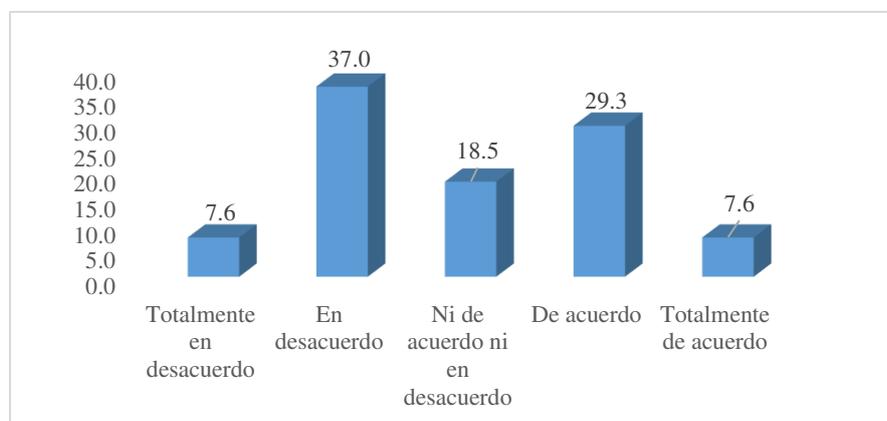
## Pregunta 20

**Cuadro 40. El OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	7.6
En desacuerdo	34	37.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	18.5
De acuerdo	27	29.3
Totalmente de acuerdo	7	7.6

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



**Figura 21. El OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones**

### Interpretación - Apoyo

Con relación a apoyo, en el cuestionario se preguntó acerca de si las actividades operativas del Plan Operativo Institucional abordan las necesidades del órgano al que pertenece el encuestado, el cumplimiento de los servidores con el perfil del puesto que ocupan actualmente; además, sobre el conocimiento en la elaboración de un documento bajo los lineamientos de la Directiva de Control de Documentos, las implicancias de no cumplir con el “Sistema de Gestión de la Calidad” y la infraestructura del OSINFOR para el desarrollo de sus funciones.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que apoyo contribuye a la Gestión por Procesos. Respecto a si las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece el encuestado, un 56.5% se encuentra de acuerdo y un 16.3% totalmente de acuerdo (Cuadro 36 - Figura 17) por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. Con relación a si considera que los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente, el 47.8% manifestó que está

de acuerdo y el 12% totalmente de acuerdo (Cuadro 37 - Figura 18). El 46.7% de los encuestados está de acuerdo con que conoce cómo elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos, mientras que un 21.7% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 38 - Figura 19). El 41.3% de los encuestados, está de acuerdo en que es consciente de las implicancias de no cumplir con el “Sistema de Gestión de la Calidad” y el 7.6% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 39 - Figura 20); cabe precisar que en un 31.5% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a esta afirmación. Los resultados muestran que el 37% está en desacuerdo y el 18.5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones (Cuadro 40 y Figura 21).

En cuanto a los resultados se deduce que las actividades operativas del POI son planteadas en atención a las necesidades del órgano respectivo y que los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan; asimismo, aseguran que conocen cómo elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos y que son conscientes de las implicancias de no cumplir con el “Sistema de Gestión de la Calidad”. Por otro lado, los encuestados consideran que el OSINFOR no cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones. Finalmente, se deduce que el requisito de apoyo ha sido implementado en el OSINFOR.

X<sub>5</sub> Operación

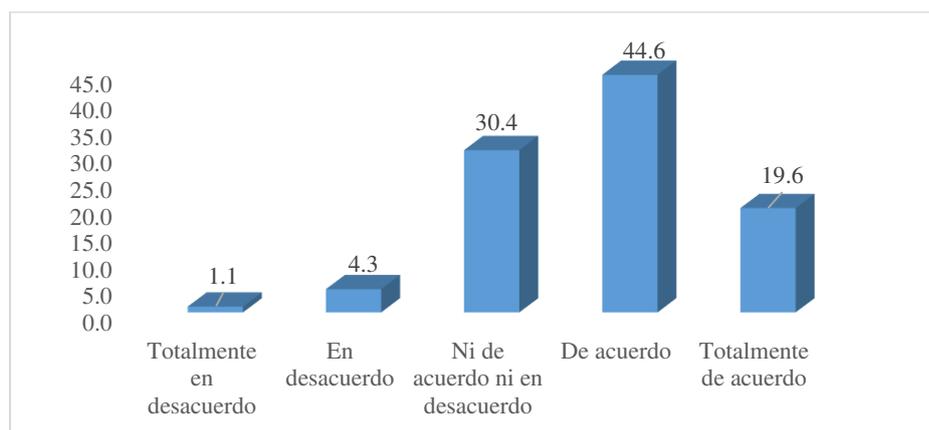
Pregunta 21

**Cuadro 41. El órgano al que usted pertenece cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	4	4.3

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	30.4
De acuerdo	41	44.6
Totalmente de acuerdo	18	19.6
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



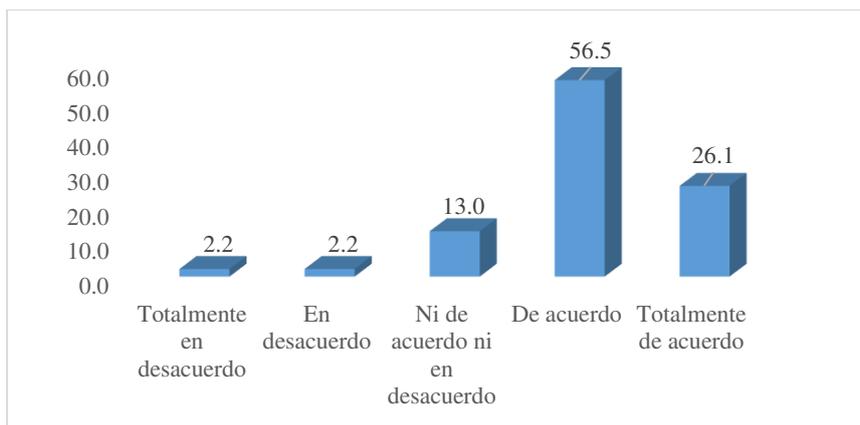
**Figura 22. El órgano al que usted pertenece cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad**

Pregunta 22

**Cuadro 42. Conoce usted los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.2
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	13.0
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	24	26.1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. Elaboración Propia



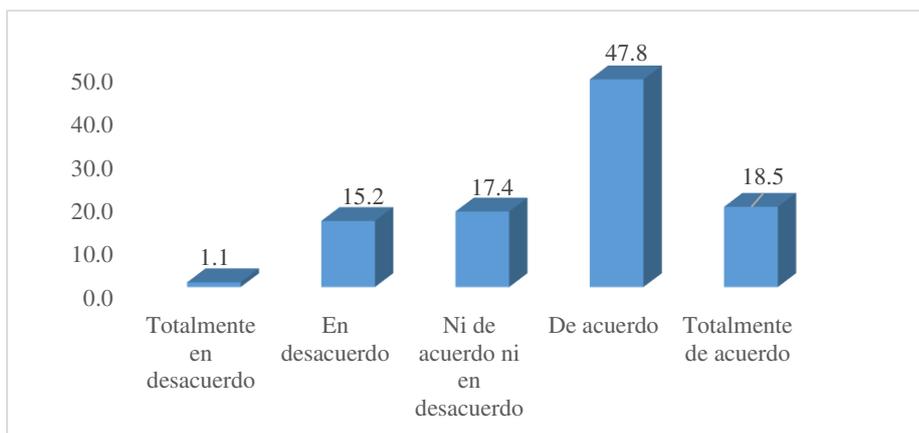
**Figura 23. Conoce usted los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR**

Pregunta 23

**Cuadro 43. Sabe usted que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	14	15.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	17.4
De acuerdo	44	47.8
Totalmente de acuerdo	17	18.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



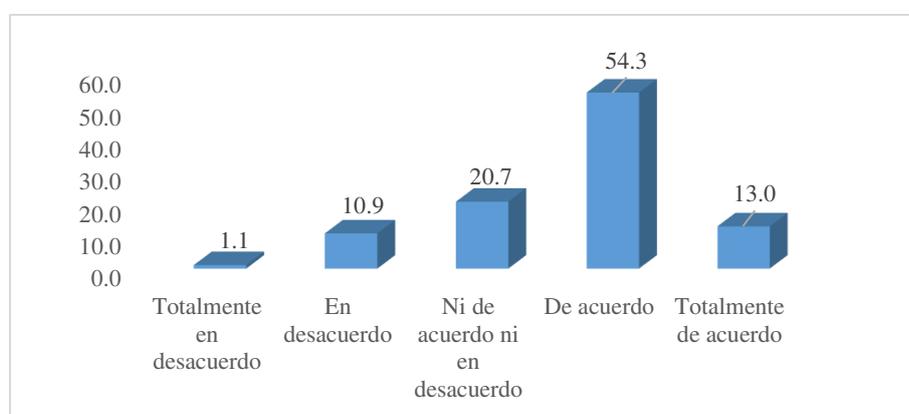
**Figura 24. Sabe usted que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno**

Pregunta 24

**Cuadro 44. Los Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	10	10.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20.7
De acuerdo	50	54.3
Totalmente de acuerdo	12	13.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



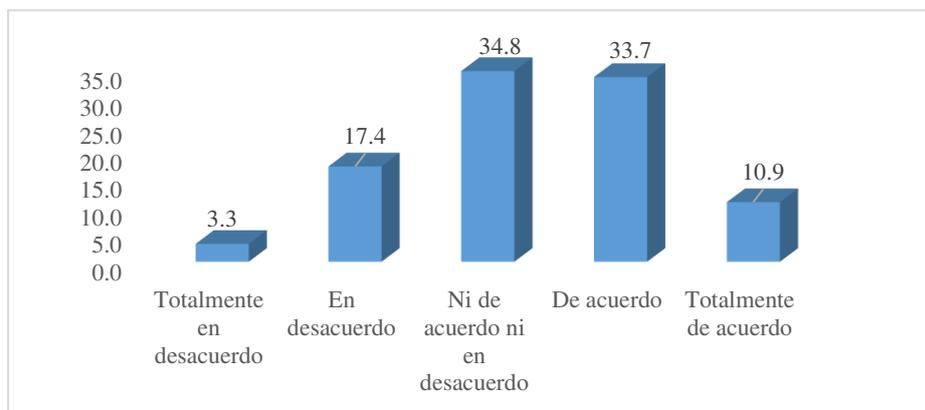
**Figura 25. Los Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión**

Pregunta 25

**Cuadro 45. Para los casos que aplican, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	3	3.3
En desacuerdo	16	17.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	34.8
De acuerdo	31	33.7
Totalmente de acuerdo	10	10.9
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 26. Para los casos que aplican, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad**

### **Interpretación - Operación**

Respecto a operación, en el cuestionario se preguntó acerca del seguimiento a los indicadores del “Sistema de Gestión de la Calidad”, los canales para que el cliente externo pueda entablar contacto, el Procedimiento de servicio no conforme que posibilita el identificar acciones correctivas; además, sobre las mejoras en la calidad de los Informes de supervisión y la programación de las notificaciones.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que operación contribuye a la Gestión por Procesos. Respecto a si el órgano al que pertenece el encuestado cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del “Sistema de Gestión de la Calidad”, un 44.6% se encuentra

de acuerdo y un 19.6% totalmente de acuerdo (Cuadro 41 - Figura 22); cabe precisar que en un 30.4% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a esta afirmación. Con relación a si conoce los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR, el 56.5% manifestó que está de acuerdo y el 26.1% totalmente de acuerdo (Cuadro 42 - Figura 23) por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. El 47.8% de los encuestados está de acuerdo con que sabe que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno, mientras que un 18.5% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 43 - Figura 24). El 54.3% de los encuestados, está de acuerdo en que los “Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR” han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión y el 13% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 44 - Figura 25). Los resultados muestran que el 17.4% está en desacuerdo, el 34.8% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 33.7% está de acuerdo en que la notificación se programa desde que se implementó el “Sistema de Gestión de la Calidad” (Cuadro 45 y Figura 26).

A decir de los resultados se deduce que el órgano al que pertenece el servidor encuestado cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del “Sistema de Gestión de la Calidad” y que conoce los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR; asimismo, aseguran que saben que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno y que los “Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR” han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión. Por otro lado, más de la mitad de encuestados no tenía conocimiento o no estaba seguro que la notificación se planifica desde que se implementó el “Sistema de Gestión de la Calidad”. Finalmente, se deduce que el requisito de operación ha sido implementado en el OSINFOR.

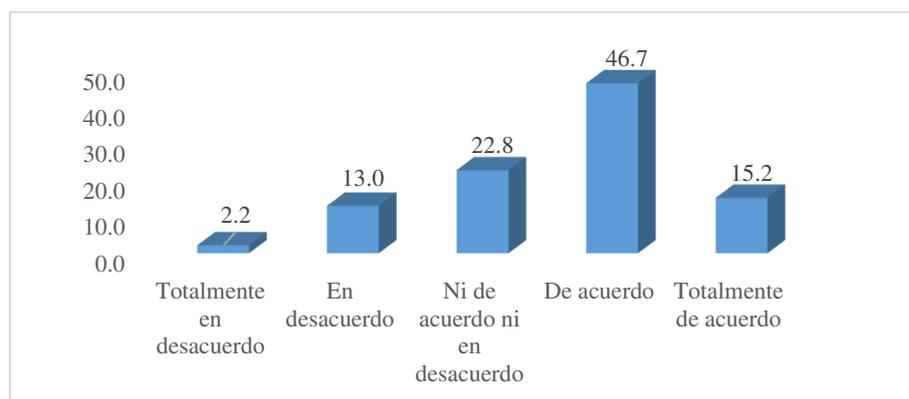
X<sub>6</sub> Evaluación del desempeño

## Pregunta 26

**Cuadro 46. Actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.2
En desacuerdo	12	13.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22.8
De acuerdo	43	46.7
Totalmente de acuerdo	14	15.2
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 27. Actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo**

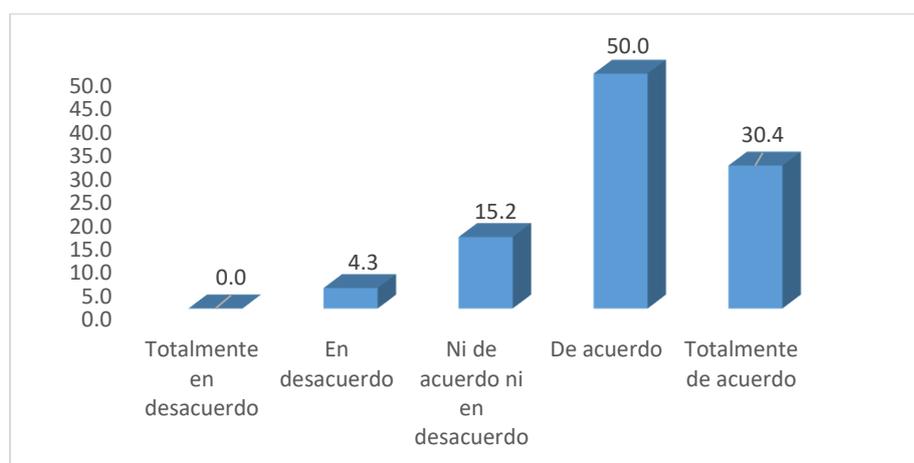
## Pregunta 27

**Cuadro 47. Conoce usted la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	4	4.3

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	15.2
De acuerdo	46	50.0
Totalmente de acuerdo	28	30.4
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



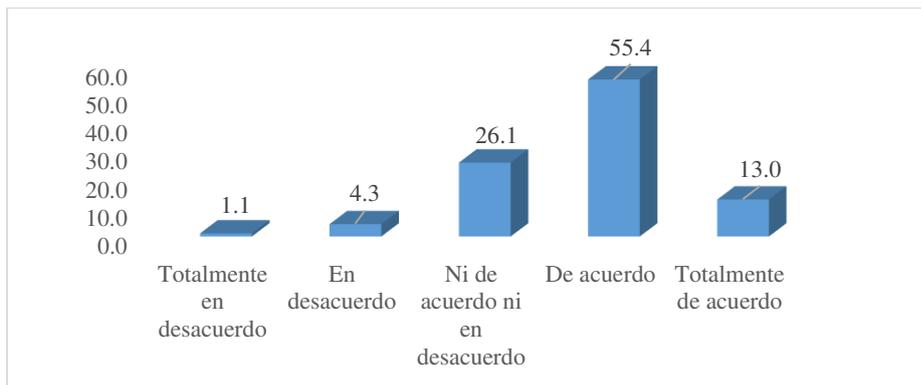
**Figura 28. Conoce usted la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento**

Pregunta 28

**Cuadro 48. La Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	4	4.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	26.1
De acuerdo	51	55.4
Totalmente de acuerdo	12	13.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



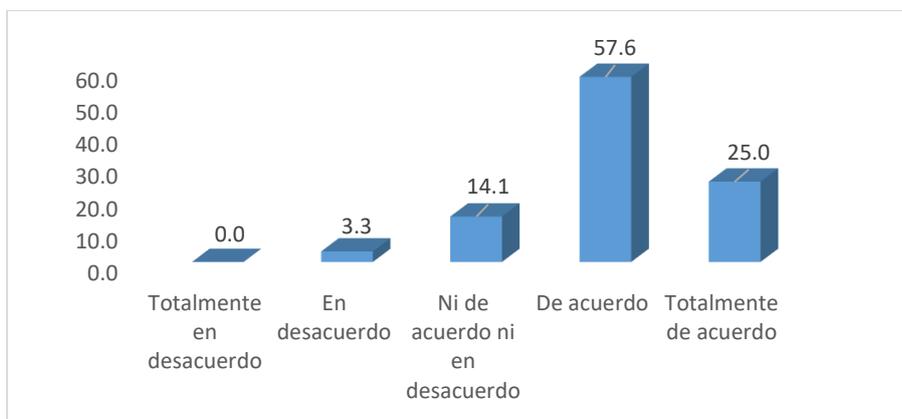
**Figura 29. La Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad**

Pregunta 29

**Cuadro 49. Está colaborando usted con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde el puesto que ocupa actualmente**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	14.1
De acuerdo	53	57.6
Totalmente de acuerdo	23	25.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



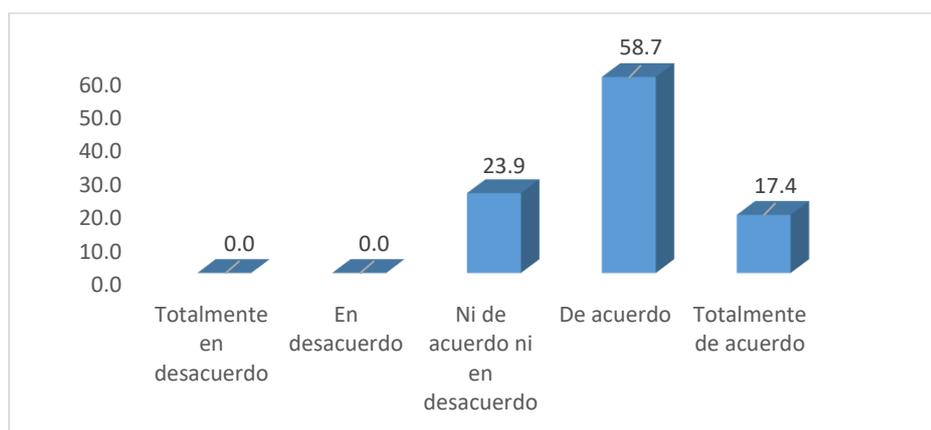
**Figura 30. Está colaborando usted con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde el puesto que ocupa actualmente**

## Pregunta 30

**Cuadro 50. Las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	23.9
De acuerdo	54	58.7
Totalmente de acuerdo	16	17.4
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 31. Las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría**

### **Interpretación - Evaluación del Desempeño**

Con relación a evaluación de desempeño, en el cuestionario se preguntó acerca de la satisfacción del cliente interno y externo, la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas, seguimiento y mantenimiento del “Sistema de Gestión de la Calidad”; además, sobre la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

La mayoría de servidores a quienes se les aplicó la encuesta, está de acuerdo con que evaluación de desempeño aporta a la Gestión por Procesos. Con

relación a si actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo, un 46.7% se encuentra de acuerdo y un 15.2% totalmente de acuerdo (Cuadro 46 - Figura 27). Respecto a si conoce la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento, el 50% manifestó que está de acuerdo y el 30.4% totalmente de acuerdo (Cuadro 47 - Figura 28); se observa un alto conocimiento de la importancia de este tipo de auditorías. El 55.4% de los encuestados está de acuerdo con que la Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad, mientras que un 13% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 48 - Figura 29). El 57.6% de los encuestados, está de acuerdo en que colabora con el mantenimiento del "Sistema de Gestión de la Calidad" desde el puesto que ocupa actualmente y el 25% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 49 - Figura 30), por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. Los resultados muestran que el 58.7% está de acuerdo y el 17.4% está totalmente de acuerdo en que las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría (Cuadro 50 y Figura 31).

En cuanto a los resultados se deduce que el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo y que conocen muy bien la relevancia de realizar Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento; asimismo, afirman que la Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al "Sistema de Gestión de la Calidad" y que colaboran, desde el puesto que ocupa actualmente, con el mantenimiento del "Sistema de Gestión de la Calidad", observándose un alto porcentaje en esta pregunta. Al mismo tiempo, la mayoría de encuestados consideran que las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Finalmente, se deduce que el requisito de evaluación de desempeño ha sido implementado en el OSINFOR.

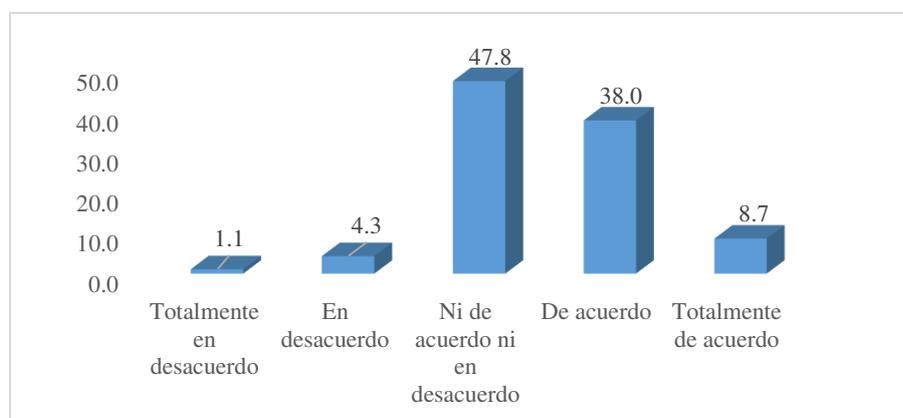
X7 Mejora

Pregunta 31

**Cuadro 51. Los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	4	4.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	47.8
De acuerdo	35	38.0
Totalmente de acuerdo	8	8.7
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



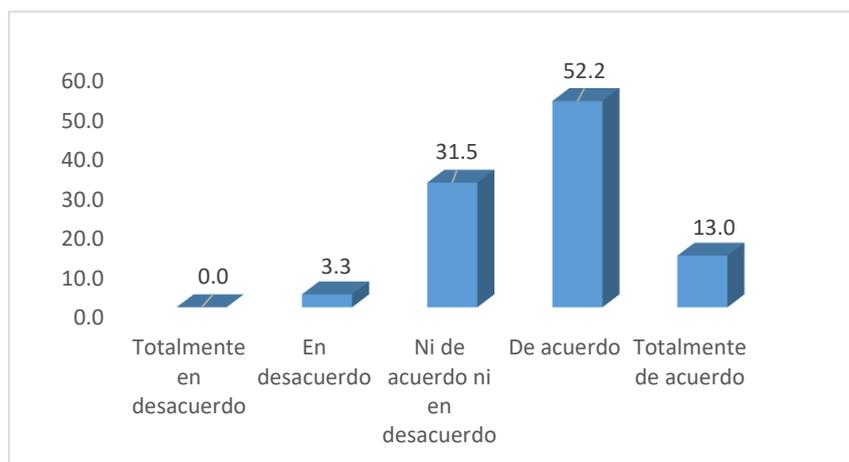
**Figura 32. Los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos**

Pregunta 32

**Cuadro 52. El producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	31.5
De acuerdo	48	52.2
Totalmente de acuerdo	12	13.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



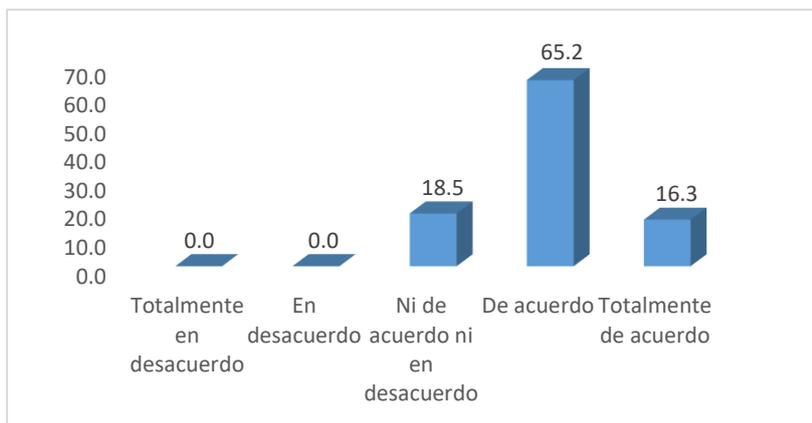
**Figura 33. El producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios**

Pregunta 33

**Cuadro 53. La optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	18.5
De acuerdo	60	65.2
Totalmente de acuerdo	15	16.3
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



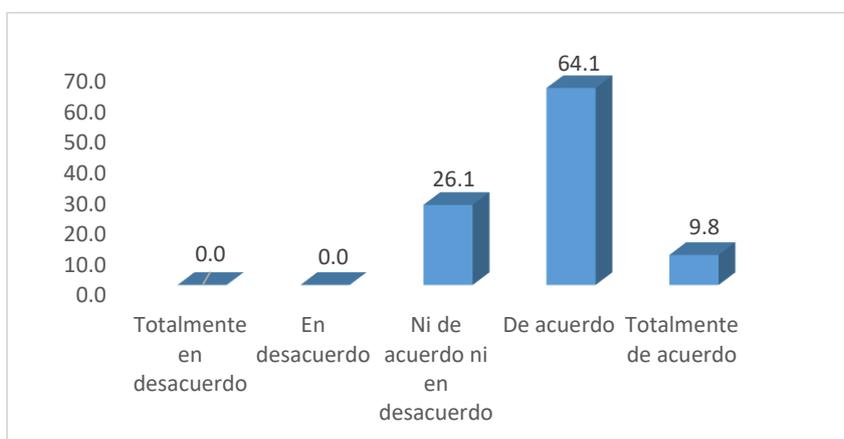
**Figura 34. La optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión**

Pregunta 34

**Cuadro 54. Se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	26.1
De acuerdo	59	64.1
Totalmente de acuerdo	9	9.8
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



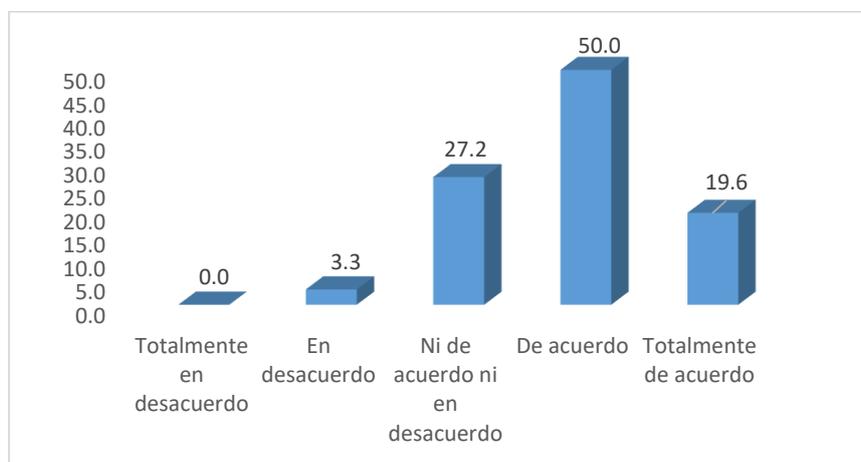
**Figura 35. Se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad**

Pregunta 35

**Cuadro 55. Se encuentra usted capacitado para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	27.2
De acuerdo	46	50.0
Totalmente de acuerdo	18	19.6
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 36. Se encuentra usted capacitado para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades**

### **Interpretación - Mejora**

Con relación a mejora, en el cuestionario se preguntó acerca de los servicios no conformes, el producto final que para el caso del OSINFOR es el Informe

de Supervisión, la optimización del proceso de Supervisión; además, sobre la implementación de las acciones para lograr los objetivos y la capacidad de los servidores para eliminar causas de no conformidades.

La mayoría de encuestados está de acuerdo con que mejora contribuye a la Gestión por Procesos. Con relación a si los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos, los resultados muestran que el 4.3% está en desacuerdo, el 47.8% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que sólo el 38% está de acuerdo (Cuadro 51 - Figura 32). Respecto a si considera que el producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios, el 52.2% manifestó que está de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo (Cuadro 52 - Figura 33). El 65.2% de los encuestados está de acuerdo con que la optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión, mientras que un 16.3% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 53 - Figura 34), por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. El 64.1% de los encuestados, está de acuerdo en que se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el "Sistema de Gestión de la Calidad" y el 9.8% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 54 - Figura 35). Los resultados muestran que el 50% está de acuerdo y el 19.6% está totalmente de acuerdo en que se encuentran capacitados para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades (Cuadro 55 y Figura 36).

En cuanto a los resultados se deduce que los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos y que el producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios. Asimismo, la mayoría afirma que la optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión y se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el "Sistema de Gestión de la Calidad". Además, un gran número de encuestados considera que se encuentran capacitados para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades. Finalmente, se deduce que el requisito de mejora ha sido implementado en el OSINFOR.

#### 4.2.2 Análisis de dimensiones de la variable dependiente (Y): Gestión por procesos

En los siguientes cuadros y figuras se observará el análisis descriptivo de los resultados de la variable dependiente.

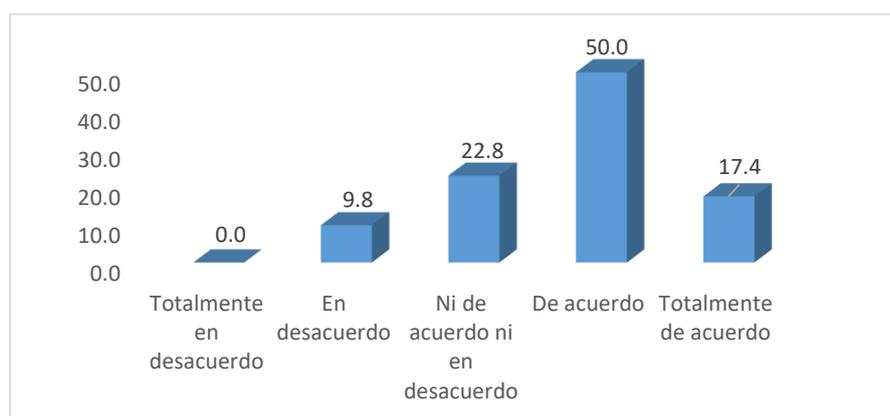
Y<sub>1</sub> Objetivos institucionales

Pregunta 36

**Cuadro 56. Conoce usted los objetivos institucionales del OSINFOR, que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	9	9.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22.8
De acuerdo	46	50.0
Totalmente de acuerdo	16	17.4
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



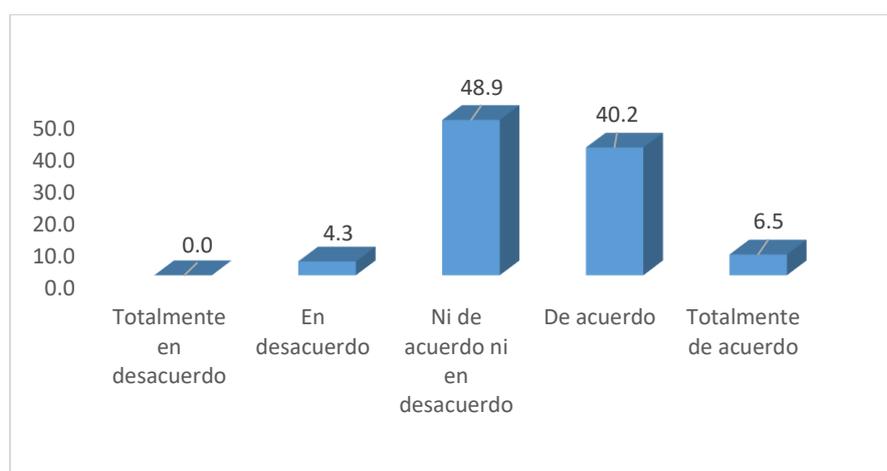
**Figura 37. Conoce usted los objetivos institucionales del OSINFOR, que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado**

Pregunta 37

**Cuadro 57. Los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	4	4.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	48.9
De acuerdo	37	40.2
Totalmente de acuerdo	6	6.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*

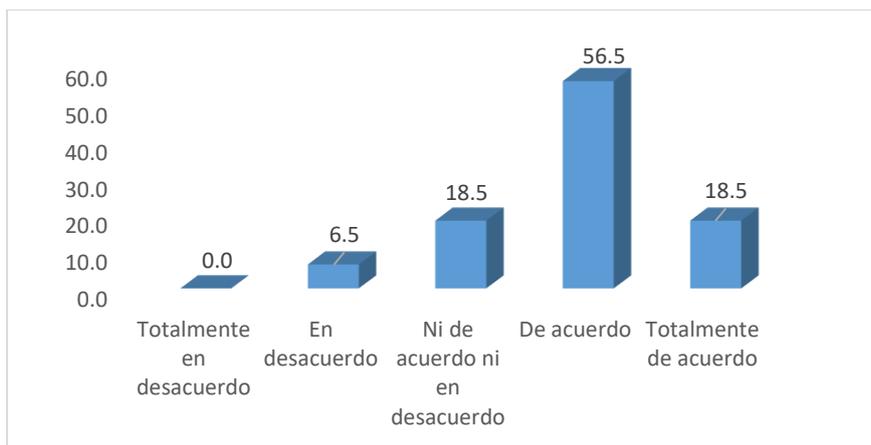
**Figura 38. Los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido**

Pregunta 38

**Cuadro 58. Podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	6.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	18.5
De acuerdo	52	56.5
Totalmente de acuerdo	17	18.5
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



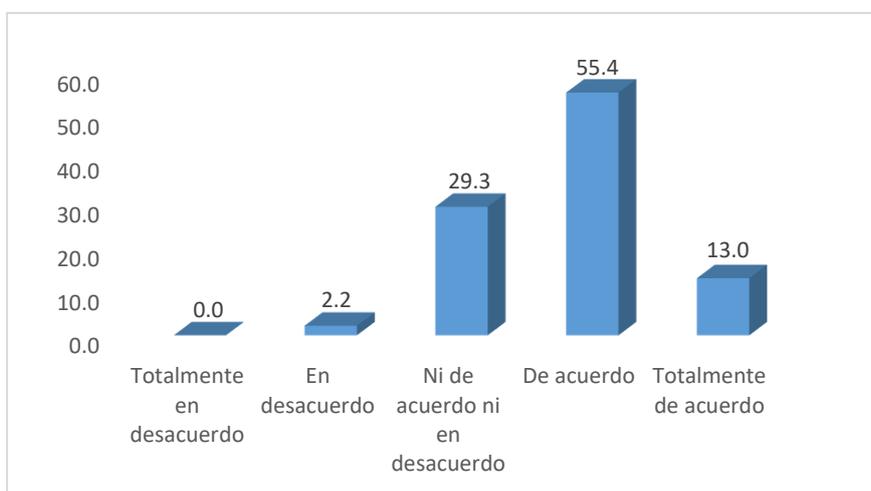
**Figura 39. Podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad**

Pregunta 39

**Cuadro 59. Las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	29.3
De acuerdo	51	55.4
Totalmente de acuerdo	12	13.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



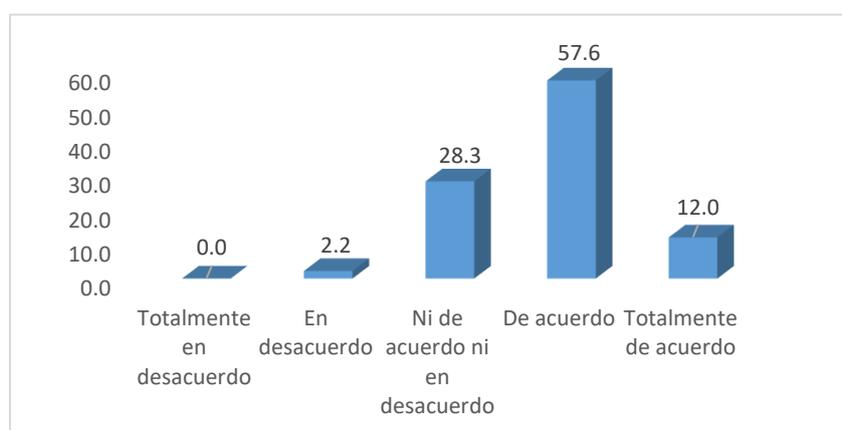
**Figura 40. Las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales**

Pregunta 40

**Cuadro 60. Los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	2	2.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	28.3
De acuerdo	53	57.6
Totalmente de acuerdo	11	12.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 41. Los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos**

### Interpretación - Objetivos institucionales

En cuanto a objetivos institucionales, en el cuestionario se preguntó acerca de los objetivos institucionales del OSINFOR, el cumplimiento de los objetivos del PEI 2016-2018, impacto de los objetivos planteados en el PEI 2019-2022 Modificado; además, sobre el alineamiento de las acciones estratégicas con

los objetivos institucionales y la contribución de los indicadores a estos objetivos.

Respecto a si conocen los objetivos institucionales del OSINFOR, que se ubican en el PEI 2019-2022 Modificado, los resultados muestran que el 50% está de acuerdo y el 17.4% está totalmente de acuerdo (Cuadro 56 - Figura 37). Con relación a si considera que los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido, el 48.9% manifestó que está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.3% en desacuerdo, mientras que el 40.2% señaló que está de acuerdo (Cuadro 57 - Figura 38). El 56.5% de los encuestados está de acuerdo con que podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad, mientras que un 18.5% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 58 - Figura 39), por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera. El 55.4% de los encuestados, está de acuerdo en que las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales y el 13% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 59 - Figura 40). Los resultados muestran que el 57.6% está de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo en que los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos (Cuadro 60 y Figura 41).

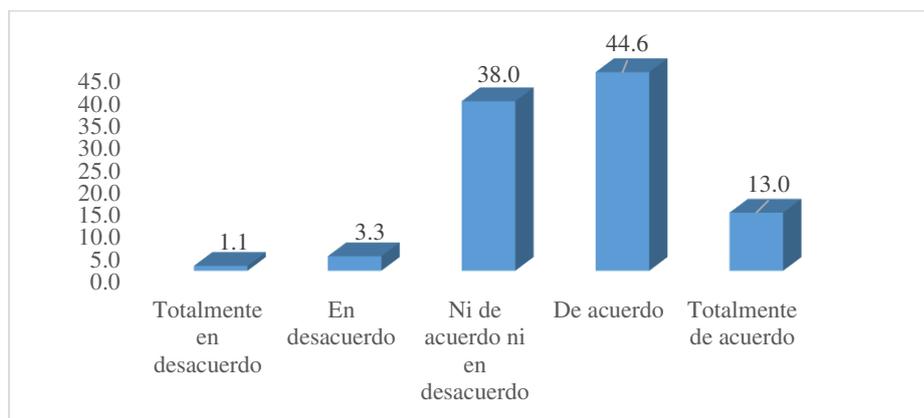
Con respecto a los resultados se deduce que, los servidores a quienes se les aplicó la encuesta conocen los objetivos institucionales del OSINFOR que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado; mientras que, en cuanto al cumplimiento de los objetivos del PEI 2016-2018 la mayoría se encuentra indiferente o inseguro acerca de este cumplimiento. Asimismo, la mayoría afirma que podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad; por otro lado, los encuestados precisan que las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales. Además, los encuestados consideran que los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos.

Y<sub>2</sub> Procesos optimizados

## Pregunta 41

**Cuadro 61. Conoce usted cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	38.0
De acuerdo	41	44.6
Totalmente de acuerdo	12	13.0
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia***Figura 42. Conoce usted cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR**

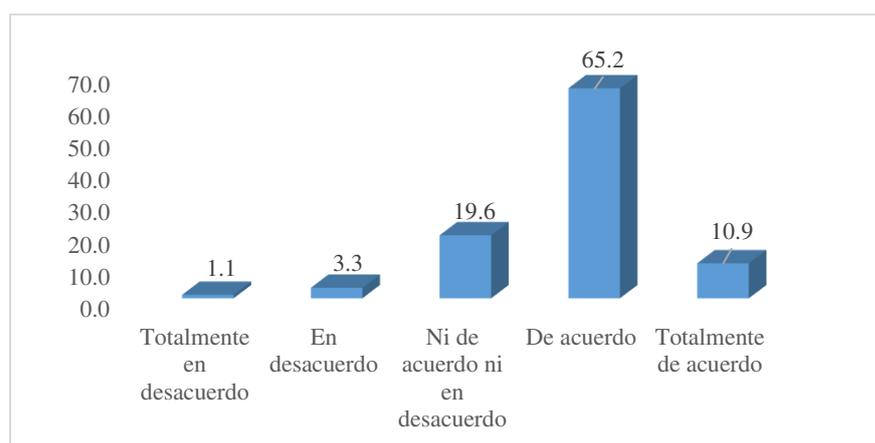
## Pregunta 42

**Cuadro 62. Los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1.1
En desacuerdo	3	3.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	19.6

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	60	65.2
Totalmente de acuerdo	10	10.9
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



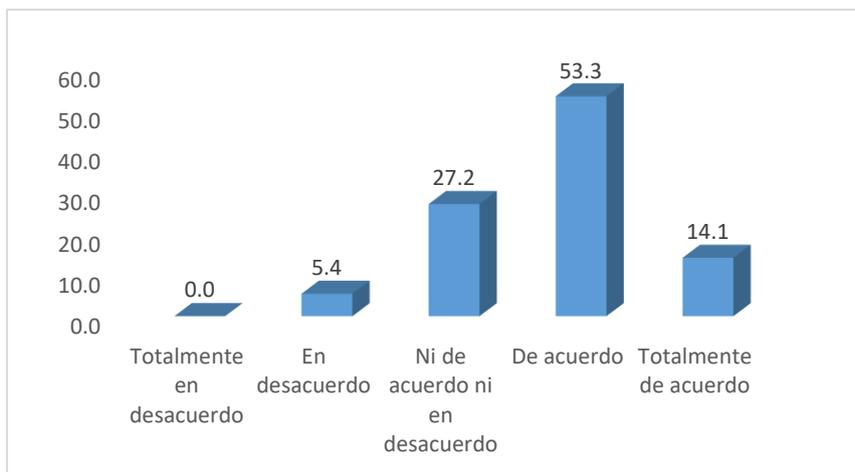
**Figura 43. Los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño**

Pregunta 43

**Cuadro 63. Conoce usted la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	5	5.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	27.2
De acuerdo	49	53.3
Totalmente de acuerdo	13	14.1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



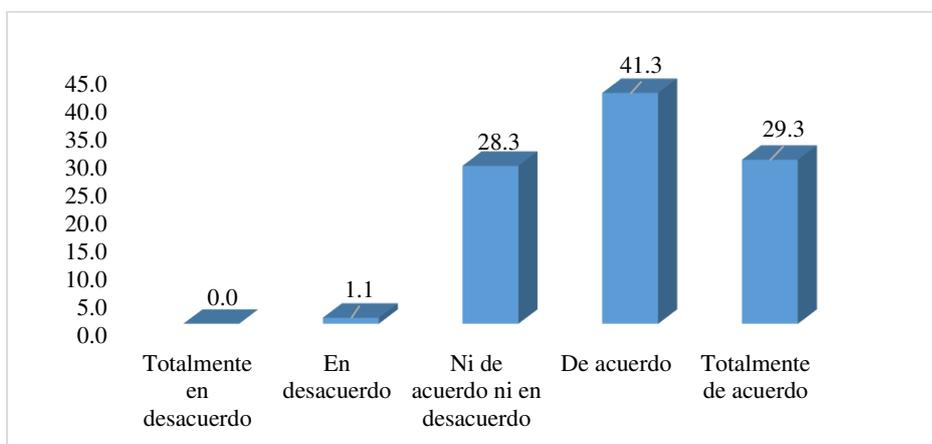
**Figura 44. Conoce usted la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión**

Pregunta 44

**Cuadro 64. El Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	1	1.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	28.3
De acuerdo	38	41.3
Totalmente de acuerdo	27	29.3
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



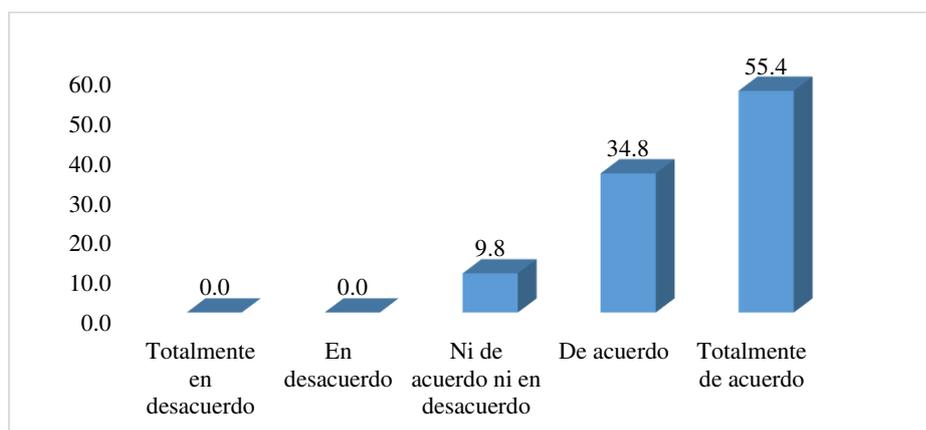
**Figura 45. El Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado**

## Pregunta 45

**Cuadro 65. Es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9.8
De acuerdo	32	34.8
Totalmente de acuerdo	51	55.4
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>

Fuente. *Elaboración Propia*



**Figura 46. Es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos**

### Interpretación - Procesos Optimizados

Respecto a procesos optimizados, en el cuestionario se preguntó acerca de los procesos optimizados del OSINFOR, la medición de los procesos, la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión; además, sobre la actualización del Mapa de Procesos y la capacitación en gestión por procesos.

Con relación a si conocen cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR, los resultados muestran que el 44.6% está de acuerdo y el 13% está

totalmente de acuerdo (Cuadro 61 - Figura 42). Con relación a si considera que los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño, el 65.2% manifestó que está de acuerdo y el 10.9% totalmente de acuerdo (Cuadro 62 - Figura 43). El 53.3% de los encuestados está de acuerdo con que conoce la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión, mientras que un 14.1% se encuentra totalmente de acuerdo (Cuadro 63 - Figura 44). El 41.3% de los encuestados, está de acuerdo en que el Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado y el 29.3% manifestó estar totalmente de acuerdo (Cuadro 64 - Figura 45). Los resultados muestran que el 34.8% está de acuerdo y el 55.4% está totalmente de acuerdo en que es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos (Cuadro 65 y Figura 46), por lo que, se puede decir que la mayoría opina de esa manera.

En cuanto a los resultados se deduce que, los servidores a quienes se les aplicó la encuesta conocen los procesos optimizados del OSINFOR; mientras que, en cuanto a si los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño su percepción es positiva. Asimismo, afirman que conocen la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión; por otro lado, los encuestados precisan que el Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado. Además, la mayoría de los encuestados consideran que es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos.

### **4.3 Prueba de Hipótesis**

De acuerdo a Murray (1977) “para llegar a tomar decisiones, conviene hacer determinados supuestos o conjeturas acerca de las poblaciones que se estudian. Tales supuestos que pueden ser o no ciertos se llaman hipótesis estadísticas y, en general, lo son sobre las distribuciones de probabilidad de las poblaciones” (pág. 211).

Una prueba de hipótesis como expresa Nolberto y Ponce (2008) “es el proceso mediante el cual, a partir de los valores de una muestra aleatoria extraída de

una población bajo estudio, se decide si mantiene el supuesto que plantea el investigador para el parámetro, o se rechaza” (pág. 89).

El análisis de correlación que se usará para la presente investigación es Rho de Spearman toda vez que desde la posición de Tomás-Sábado (2009) el referido coeficiente “es una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables discretas medidas, al menos una de ellas, en escala ordinal” (pág. 104); asimismo, precisa que “la interpretación del coeficiente Rho de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson, con valores que oscilan entre -1 y +1” (pág. 104).

Como consecuencia de las pruebas de hipótesis general y específicas, se consiguieron los resultados mostrados a continuación.

#### **4.3.1 Hipótesis General**

HG: “Existe influencia significativa entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Alternativa

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 66. Correlación de Spearman para X → Y**

Variable	Rho	Sig	N
Implementación del sistema de gestión de la calidad	0,711**	0.000	92
Gestión por procesos	0,711**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

### Conclusión:

El Cuadro 66 muestra que la variable implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” y gestión por procesos tienen un  $Rho = 0.711^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Se observa que el  $p < 0.05$ ; por lo tanto, rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  donde indica: Existe influencia significativa entre la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, si la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” se incrementa, la gestión por procesos también tenderá a aumentar, además se infiere que la implementación del sistema de gestión de la calidad permitió tener mejoras en la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis general.

### 4.3.2. Hipótesis Específicas

**X<sub>1</sub>: Implementación del contexto de la organización → Y: Gestión por procesos**

HE1: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Nula

$H_0$ : “No existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Alternativa

$H_1$ : “Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 67. Correlación de Spearman para  $X_1 \rightarrow Y$**

Variable	Rho	Sig	N
Nivel de implementación del contexto de la organización	0,709**	0.000	92
Gestión por procesos	0,709**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

### **Conclusión:**

El Cuadro 67 muestra que la variable nivel de implementación del contexto de la organización y gestión por procesos tienen un  $Rho = 0.709^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Se observa que el p valor es menor que 0.05 ( $p < 0.05$ ); por lo tanto, rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, si la implementación del contexto de la organización se incrementa la gestión por procesos también tenderá a aumentar; además, se deduce que el nivel de implementación del contexto de la organización permitió mejoras en la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

**$X_2$ : Implementación del liderazgo  $\rightarrow Y$ : Gestión por procesos**

HE2: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Alternativa

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 68. Correlación de Spearman para X<sub>2</sub> → Y**

Variable	Rho	Sig	N
Nivel de implementación del liderazgo	0,431**	0.000	92
Gestión por procesos	0,431**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

### Conclusión:

El Cuadro 68 muestra que el nivel de implementación del liderazgo y la gestión por procesos tienen una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.431^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Además, se observa el  $p < 0.05$  por lo tanto rechazamos H<sub>0</sub> y aceptamos H<sub>1</sub> donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando el nivel de implementación del liderazgo mejora, la gestión por procesos también lo hará. Asimismo, se infiere que el nivel de implementación de liderazgo permitió mejoras en la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

**X<sub>3</sub>: Implementación de la planificación → Y: Gestión por procesos**

HE3: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Hipótesis Alternativa**

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 69. Correlación de Spearman para X<sub>3</sub> → Y**

<b>Variable</b>	<b>Rho</b>	<b>Sig</b>	<b>N</b>
Nivel de implementación de la planificación	0,605**	0.000	92
Gestión por procesos	0,605**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

**Conclusión:**

El Cuadro 69 evidencia el nivel de implementación de la planificación y la gestión por procesos, tienen una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.605^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Es evidente que el  $p < 0.05$  por lo tanto rechazamos H<sub>0</sub> y aceptamos H<sub>1</sub> donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando el nivel de implementación de la planificación aumenta, la gestión por

procesos también lo hará. Además, se colige que el nivel de implementación de la planificación permite mejorar la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

#### **X<sub>4</sub>: Implementación del apoyo → Y: Gestión por procesos**

HE4: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Alternativa

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 70. Correlación de Spearman para X<sub>4</sub> → Y**

<b>Variable</b>	<b>Rho</b>	<b>Sig</b>	<b>N</b>
Nivel de implementación del apoyo	0,481**	0.000	92
Gestión por procesos	0,481**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

#### **Conclusión:**

El Cuadro 70 revela el nivel de implementación del apoyo y la gestión por procesos, los constructos tienen una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.481^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Se evidencia que el  $p < 0.05$  por lo tanto rechazamos H<sub>0</sub> y aceptamos H<sub>1</sub> donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando

el nivel de implementación del apoyo se incrementa, la gestión por procesos también aumentará. Además, se infiere que el nivel de implementación de apoyo permite potenciar la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

### **X<sub>5</sub>: Implementación de la operación → Y: Gestión por procesos**

HE5: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

#### Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

#### Hipótesis Alternativa

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 71. Correlación de Spearman para X<sub>5</sub> → Y**

<b>Variable</b>	<b>Rho</b>	<b>Sig</b>	<b>N</b>
Nivel de implementación de la operación	0,525**	0.000	92
Gestión por procesos	0,525**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

### **Conclusión:**

En el Cuadro 71 se observa el nivel de implementación de la operación y la gestión por procesos, los constructos tienen una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.525^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Es evidente que el  $p < 0.05$  por lo tanto rechazamos H<sub>0</sub> y aceptamos H<sub>1</sub> donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación de la

operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando el nivel de implementación de la operación aumenta la gestión por procesos también tenderá a acrecentar. Además, se infiere que el nivel de implementación de la operación permite mejorar la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

**X<sub>6</sub>: Implementación de la evaluación de desempeño → Y: Gestión por procesos**

HE6: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: “No existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Hipótesis Alternativa

H<sub>1</sub>: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

**Cuadro 72. Correlación de Spearman para X<sub>6</sub> → Y**

Variable	Rho	Sig	N
Nivel de implementación de la evaluación del desempeño	0,704**	0.000	92
Gestión por procesos	0,704**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

En el Cuadro 72 se observa el nivel de implementación de la evaluación del desempeño y la gestión por procesos, las variables muestran una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.704^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Se observa que el  $p < 0.05$  por lo tanto rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  donde indica: Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando el nivel de implementación de la evaluación de desempeño tienda a subir la gestión por procesos también lo hará. Además, se infiere que el nivel de implementación de la evaluación del desempeño permite potenciar la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

#### **X<sub>7</sub>: Implementación de la mejora → Y: Gestión por procesos**

HE7: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

##### Hipótesis Nula

$H_0$ : “No existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

##### Hipótesis Alternativa

$H_1$ : “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

#### **Cuadro 73. Correlación de Spearman para X<sub>7</sub> → Y**

Variable	Rho	Sig	N
Nivel de implementación de la mejora	0,585**	0.000	92
Gestión por procesos	0,585**	0.000	92

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. *Elaboración Propia*

En el Cuadro 73 se observa el nivel de implementación de la mejora y la gestión por procesos, las variables muestran una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral, con un  $Rho = 0.585^{**}$  y un  $Sig = 0.000$  de correlación. Se observa que un  $p < 0.05$ , por lo tanto, rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  donde indica: existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Es decir, cuando el nivel de implementación de la mejora aumente, la gestión por procesos tiende a aumentar. Además, se infiere que el nivel de implementación de la mejora permite positivos resultados en la gestión por procesos del OSINFOR.

Se confirma la hipótesis específica.

#### **4.4 Presentación de Resultados**

El instrumento utilizado para realizar el estudio fue elaborado con 45 preguntas distribuidas en 9 dimensiones correspondientes a las dos variables que permiten definir la hipótesis general (HG): Existe influencia significativa entre la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” y la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019.

La variable independiente X: influencia de la implementación del sistema de gestión de la calidad comprende 7 dimensiones: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora; en tanto la variable dependiente Y: gestión por procesos consta de 2 dimensiones: objetivos institucionales y procesos optimizados. Las mencionadas dimensiones han permitido definir las hipótesis específicas siguientes:

- HE1: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

- HE2: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE3: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE4: “Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE5: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE6: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.
- HE7: “Existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019”.

Como parte del análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach, se obtuvo un valor de 0,957 en todo el instrumento, con 45 preguntas o elementos. Cada dimensión, a través de sus valores individuales, aportó a la confiabilidad del instrumento; para la variable independiente: contexto de la organización 0,743, liderazgo 0,811, planificación 0,814, apoyo 0,626, operación 0,722, evaluación del desempeño 0,760 y mejora 0,787; en tanto que para la variable dependiente: objetivos institucionales 0,828 y procesos optimizados 0,741. Los resultados evidencian que existe una confiabilidad *excelente*; en ese sentido, se puede afirmar que los ítems están midiendo el mismo constructo y que se encuentran correlacionados.

Para, Arévalo y Padilla (2016), cuando el coeficiente tiene un valor mayor a 0,91 es excelente, lo cual se cumple en el valor del instrumento completo; cuando tiene un valor entre 0.71 y 0.90 es muy bueno, entre 0,51 y 0.70 es bueno, valores que se han presentado para las distintas dimensiones.

En el caso del análisis de asociación se recurrió al coeficiente de Spearman, obteniéndose los siguientes resultados en la hipótesis general e hipótesis específicas mediante la aplicación del coeficiente mencionado:

**Cuadro 74. Resumen de análisis de correlación entre las variables X e Y**

<b>Variables y dimensiones</b>	<b>p-valor Sig. (bilateral)</b>	<b>Coefficiente de Spearman (Rho)</b>	<b>Correlación</b>
X: Influencia de la implementación del sistema de gestión de la calidad → Y: Gestión por procesos	0.000	0,711	Si
X <sub>1</sub> → Y Contexto de la organización	0.000	0,709	Si
X <sub>2</sub> → Y Liderazgo	0.000	0,431	Si
X <sub>3</sub> → Y Planificación	0.000	0,605	Si
X <sub>4</sub> → Y Apoyo	0.000	0,481	Si
X <sub>5</sub> → Y Operación	0.000	0,525	Si
X <sub>6</sub> → Y Evaluación del desempeño	0.000	0,704	Si
X <sub>7</sub> → Y Mejora	0.000	0,585	Si

Fuente. *Elaboración Propia*

Asimismo, para las pruebas de hipótesis se usó el coeficiente de Spearman; seguidamente, se muestran los resultados alcanzados:

1. Se demostró la hipótesis general (HG), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables de 71.1%; es decir que, existe influencia

significativa del nivel de implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019.

El estudio confirma las teorías que revelan la importancia de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la gestión por procesos, entre ellos se encuentran: la Secretaría Central de ISO (2015), enfatiza en la capacidad y dirección de los procesos interconectados, propicia la ejecución de los objetivos planteados por la organización; asimismo, facilita la verificación de las interacciones entre los procesos, con la finalidad que la organización dinamice sus resultados; Lizarzaburu (2015), argumenta que entre las ventajas identificadas por las organizaciones al implantar el “Sistema de Gestión de la Calidad” se encuentran la transparencia en el desarrollo de los procesos e identificar la trascendencia de los procesos existentes y su interrelación entre sí. Asimismo, citando a Hernández et al. (2018) un “Sistema de Gestión de la Calidad” puede contribuir a tener un control más certero de los procesos internos e interconectados de una organización; por ello, una cultura de calidad debe versar en requisitos delimitados, como la satisfacción del cliente y la optimización de procesos.

Para las dimensiones, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

En la dimensión contexto de la organización el 50% de encuestados se encuentra indiferente o no está de acuerdo en conocer la Matriz FODA del Sistema de gestión de la calidad, lo cual podría deberse a que se trata de un documento con mayor detalle y que hace algunos años ya no se elabora como parte de la planificación en la gestión pública, conforme a los lineamientos del ente rector que es CEPLAN.

En la dimensión apoyo el 55.4% de encuestados considera que el OSINFOR no cuenta o no está seguro de que cuente con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones, lo cual se debe a que al momento de aplicar la encuesta los servidores se encontraban en un local

bastante reducido; además de ello para llevar a cabo las funciones misionales, por lo general, se debe presentar una demanda adicional, con el fin de obtener mayores recursos.

En la dimensión operación el 52.2% de encuestados desconoce o se encuentra indiferente respecto a que para los casos que apliquen, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de gestión de la calidad, esto podría deberse a que antes de la mencionada implementación, la “Dirección de Supervisión Forestal y de Fauna Silvestre” señalaba que no era posible planificar las notificaciones, afirmación que quedó sin fundamento cuando se optimizaron los procesos.

En la dimensión mejora el 52.2% de encuestados considera que los servicios no conformes no han sido levantados en los plazos establecidos, esto podría deberse a la alta carga de trabajo y a la poca disponibilidad de personal; pese a ello, fueron levantados en su totalidad con el fin de obtener la certificación y mantenerla.

En la dimensión objetivos institucionales el 53.3% de los encuestados se muestra en desacuerdo o indiferente respecto al cumplimiento de los objetivos del PEI 2016-2018, esto se podría deber a que no ha habido una adecuada difusión de los resultados del PEI 2016-2018 durante el período de ejecución.

2. Se demostró la hipótesis específica 1 ( $HE_1$ ), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre las variables del 70.9%; en ese sentido, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian la relevancia del contexto de la organización en la gestión por procesos; así encontramos a la Secretaría Central de ISO (2015), quien señala que la organización debe instaurar, efectuar y fomentar de manera permanente un “Sistema de Gestión de la Calidad”, comprendidos, además los procesos y sus interrelaciones, de conformidad

con las condiciones de la Norma ISO 9001. Asimismo, según el mencionado organismo, la organización establece los procesos para el sistema de gestión de la calidad y su empleo, para lo cual debe: definir los ingresos demandados y las salidas deseadas de los procesos, establecer el ciclo e interrelación de los procesos, definir y aplicar los conceptos y técnicas que se necesitan para cerciorarse de la operación eficiente y la verificación de los procesos, precisar los recursos ineludibles para los procesos y cerciorarse de su disposición, establecer los compromisos y competencias para los procesos, afrontar los riesgos y oportunidades conforme a las condiciones del apartado 6.1 de la norma, analizar los procesos y efectuar las variaciones que permitan garantizar que los procesos cumplan con los objetivos planteados, optimizar los procesos y el “Sistema de Gestión de la Calidad”.

- 3.** Se demostró la hipótesis específica 2 (HE<sub>2</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 43.1%; es así que, se puede concluir que existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian la relevancia del liderazgo en la gestión por procesos; así tenemos a Abuhav (2019) quien destaca que, la alta gerencia debe incorporar el enfoque por procesos en la política de calidad como un objetivo de calidad; asimismo, debe asignar recursos para la implementación del enfoque por procesos y una revisión periódica. Por su parte la Secretaría Central de ISO (2015), sostiene que la Alta Dirección debe declarar el liderazgo y compromiso con el SGC, a través de un enfoque a procesos y enfoque al cliente; aquí también se debe instaurar la política de la calidad, los objetivos de calidad y la forma de comunicación de estos; finalmente, definir roles, responsabilidades y autoridades para garantizar que los procesos generen los outputs establecidos y que el sistema de gestión de la calidad sea sostenible, aun cuando haya cambios en la planificación e implementación de este. En tanto que la Presidencia del Consejo de Ministros (2019), precisa que la Alta Dirección de las organizaciones públicas tiene la responsabilidad de ejercer su liderazgo y adhesión con la “Norma Técnica

para la Gestión de la Calidad de Servicios” de manera dinámica y declarada, para ello la Alta Dirección debe entre otros aspectos: impulsar y participar en los puntos de articulación que requiera el fortalecimiento de los bienes y servicios, ya sea que se entreguen directamente o como parte de una cadena en la que se encuentren involucradas otras entidades.

4. Se demostró la hipótesis específica 3 (HE<sub>3</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 60.5%; de ese modo, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian el alcance de la planificación en la gestión por procesos; así tenemos a Burckhardt et al. (2016) quienes sostienen que, los objetivos de la calidad pueden estar orientados al cumplimiento de las exigencias del producto o servicio, a atender las peticiones del cliente, a incrementar la eficacia en los procesos o conseguir resultados optimizando los recursos. Para González y Arciniegas (2016) la gestión de la calidad, incorpora las condiciones del sistema de calidad, para que la organización poniendo de manifiesto su potencial, atienda las demandas de los clientes a través de la generación de productos o servicios de calidad; lo cual hace que el cliente tenga la certeza de que el producto o servicio satisface sus necesidades, en especial cuando se encuentran en proceso de certificación.
  
5. Se demostró la hipótesis específica 4 (HE<sub>4</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 48.1%; es así que, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian la relevancia del apoyo en la gestión por procesos; así tenemos a López, S. (2006) quien sostiene que la implementación de la Norma ISO 9001 requiere, en primer lugar, determinar los sistemas vigentes de producción o entrega de servicio y gestión de la organización, esto incluye no solo la misión de la organización; sino, además, todo el proceso comenzando por la admisión de productos básicos hasta el suministro del producto o servicio. Este

análisis se debe basar en la revisión de información documentada, esto se hará tomando como referencia el modelo de “Sistema de Gestión de Calidad” seleccionado, por ello es recomendable usar una tabla de doble entrada, donde se anote por un lado el funcionamiento del sistema y los documentos creados, y en el otro, el desempeño de las exigencias del modelo. La implementación del sistema de gestión de la calidad originará registros documentales que evidenciarán que el sistema se encuentra implementado. Luego de ello, se debe valorar su idoneidad, si concuerda con la norma elegida, tanto a nivel documental como de ejecución, y si su implementación ha sido integral en la organización. Esto se puede hacer a través de auditores internos o de una casa certificadora que audite el sistema de la organización, si este se ajusta a las condiciones de la norma elegida, emitirá un certificado que acredite a la organización. En el caso de Castañeda (2015) destaca que en el contexto de la gestión dirigida a resultados, un tema de interés es la eficiencia, que se estudia, desde una apropiada gestión de recursos en aras del cumplimiento de resultados; el referido tema, descubre el análisis de la calidad y el vínculo que tiene con la eficiencia en la gestión pública que se orienta a resultados, pues intenta situar el pensamiento de que la eficiencia es relevante en la medida en que no se restrinja la calidad en los procesos de gestión y el nivel de desempeño de la cadena de valor de bienes y servicios públicos.

6. Se demostró la hipótesis específica 5 (HE<sub>5</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 52.5%; de ese modo, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian el alcance de la operación en la gestión por procesos; así tenemos a Abuhav (2019) quien se refiere al entorno para la operación de procesos como *entorno de proceso* el cual soporta las operaciones, respalda las condiciones requeridas para la satisfacción del cliente y garantiza la ejecución de los productos o servicios. Además, manifiesta que la definición de los procesos para la ejecución de los bienes y servicios es el punto de partida de la planificación y control operativos. La organización contará con

un inventario de procesos y actividades que permitan la ejecución del producto. Conforme lo señala la Secretaría Central de ISO (2015) la organización debe planear, aplicar y verificar los procesos que permitan alcanzar las condiciones para la prestación de los productos y servicios; el resultado de la planeación posibilitará un eficiente funcionamiento de la organización. Asimismo, como parte de las condiciones para los productos y servicios, se debe considerar la retroalimentación del cliente respecto a los productos y servicios.

7. Se demostró la hipótesis específica 6 (HE<sub>6</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 70.4%; en ese sentido, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las doctrinas que evidencian la trascendencia de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos; así tenemos a Abuhav (2019) quien argumenta que uno de los métodos para evaluar el desempeño de los procesos es la auditoría de procesos, esta sirve para determinar la ejecución de los requisitos de calidad del producto e identificar las oportunidades para mejorar un proceso. La Secretaría Central de ISO (2015) destaca que las auditorías internas permiten contar con información de la implementación, desempeño y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. Además, la revisión por la dirección permite identificar el alineamiento del SGC con la dirección estratégica de la organización; la revisión por la dirección debe planificarse, con el fin de conocer el desempeño de los procesos e identificar las acciones para efectuar cambios o implementar oportunidades de mejora.
  
8. Se demostró la hipótesis específica 7 (HE<sub>7</sub>), con un 95% de nivel de confianza y una asociación entre variables del 58.5%; de ese modo, se puede afirmar que existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019. Los resultados empíricos confirman las teorías que evidencian el

alcance de la mejora en la gestión por procesos; así tenemos a Hernández et al. (2018) quienes afirman que un Sistema de Gestión de la Calidad logra contribuir a tener un control más certero de los procesos internos e interconectados de una organización; por ello, una cultura de calidad debe versar en requisitos delimitados, como la satisfacción del cliente y sobre los cimientos de la mejora permanente. Mientras que Abuhav (2019) manifiesta que con el fin de mejorar los procesos primero hay que saber lo que se debe mejorar y los recursos que se requieren para las mejoras; uno de los mecanismos que permiten conocer el comportamiento de los procesos son los indicadores clave de proceso, conocidos como KPI. Además, el enfoque por procesos, fomentado por la Norma ISO 9001, aplica el Ciclo PDCA y promueve la mejora continua.

Además, del análisis descriptivo se consiguió datos relevantes que se agregan a los resultados exhibidos:

Con respecto al contexto de la organización se puede afirmar lo siguiente:

- Se observa que la mayoría conoce a las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR, llámese actores internos y externos, quienes son los que proveerán o recibirán, en las distintas etapas, el servicio del OSINFOR.
- El alcance de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”, es un aspecto que también es conocido por los servidores, toda vez que los compromisos de la Política SIG fueron difundidos, encontrándose como uno de ellos: la búsqueda de la mejora de los procesos y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión.

En relación al liderazgo se puede afirmar lo siguiente:

- Se considera que la Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos adoptados en la “Política del Sistema Integrado de Gestión” (SIG), pues hace un seguimiento permanente a los roles de los responsables del

“Sistema de Gestión de la Calidad”; y, promueve se establezcan las acciones correctivas oportunamente.

- El diseño de los objetivos del SIG, para el seguimiento de este, es relevante pues involucra a todos los actores internos que contribuyen en la provisión del servicio, que en el caso del OSINFOR es el Informe de Supervisión.

En relación a la planificación se puede afirmar lo siguiente:

- Se observa que la mayoría de servidores sabe cómo gestionar los riesgos que se presentan en su puesto de trabajo, cabe precisar que, para la formulación de la Matriz de Riesgos, se contó con la participación de los servidores involucrados y que la referida matriz contiene no solo los riesgos sino también las acciones que mitigan estos riesgos.
- Las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado, al igual que el caso anterior son conocidas por los servidores, pues se ha elaborado con la participación activa de cada uno de ellos.

En relación al apoyo se puede afirmar lo siguiente:

- Las actividades operativas del POI, debido a que se formulan por el Coordinador de cada órgano en temas de planeamiento con la asesoría de la Oficina de Planificación y Presupuesto, se ajustan a las necesidades del órgano respectivo.
- La Directiva de control de documentos ha sido una herramienta fundamental, pues establece los lineamientos para documentar los distintos procedimientos abordados por la Norma ISO 9001 y que se constituyen en requisitos.

En relación a la operación se puede afirmar lo siguiente:

- Con la instauración del “Sistema de Gestión de la Calidad” se impulsan los canales a través de los cuales el cliente externo se pone en contacto con

el OSINFOR, en un inicio los titulares de títulos habilitantes no tenían conocimiento de estos, por lo que, como parte de las charlas previas a cada supervisión se hacía de conocimiento a los titulares, regentes y otros actores involucrados.

- Los “Criterios para la elaboración y evaluación de los Informes de supervisión del OSINFOR” generan una mejora considerable en la calidad de los referidos Informes, pues establecen los lineamientos para la formulación y revisión de estos, por parte de supervisores con mayor experiencia.

En relación a la evaluación del desempeño se puede afirmar lo siguiente:

- La mayoría de servidores considera que colabora con el mantenimiento del “Sistema de Gestión de la Calidad”; algunos de los factores que podrían determinar esta certeza es la formación que tuvieron en la Norma ISO 9011, así como el involucramiento desde los primeros pasos de la implementación como lo fue la optimización de procesos.
- Las auditorías internas se configuran como acciones oportunas, antes de optar por una auditoría de certificación, seguimiento y recertificación, pues plantea las brechas por cerrar y así obtener la certificación o mantenerla en el tiempo.

En relación a la mejora se puede afirmar lo siguiente:

- La optimización del proceso de supervisión ha mejorado la gestión de la entidad, ya que se trata de un proceso misional, el cual para su ejecución requiere del soporte de procesos de apoyo, conllevando a que se optimice no solo el proceso de supervisión sino también los procesos transversales.
- Las oportunidades de mejora planteadas e implementadas han permitido conseguir los logros proyectados en el “Sistema de Gestión de la Calidad”, y levantar los hallazgos en los casos que correspondan.

## **CAPÍTULO 5**

### **IMPACTOS**

#### **5.1. Justificación de la propuesta**

Se definió en el capítulo 1 la situación problemática, la misma que condujo a formular la presente investigación. A lo largo de esta, se comprobó que la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”, resulta ser un modelo que influye en la gestión por procesos.

Como hemos visto la Norma ISO 9001 tiene un enfoque a procesos, por ese motivo se ejecutó la optimización del proceso a certificar y los procesos transversales, aplicando algunos de los métodos de Lean Government; toda vez que, al momento de obtener la certificación (noviembre 2018), el documento que normaba la gestión por procesos era la “Directiva N° 002-77-INAP/DNR Normas para la formulación de Manuales de Procedimiento” promulgada en 1977, la cual no daba mayores luces acerca de cómo optimizar procesos.

En diciembre 2018 es aprobada la “Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, mediante “Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP”, la cual establece las “disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos”. La Norma técnica en mención cuenta con disposiciones específicas que definen las fases para la puesta en

marcha de la gestión por procesos, así como la formulación de procedimientos; empero, se observa que existen oportunidades de mejora, como, por ejemplo, la determinación de tiempos y costos, factores que permiten optimizar los procesos.

Posterior a la revisión bibliográfica que alimentó el marco teórico de la presente investigación, se optó por usar el Mapa de flujo de valor que de acuerdo a Rother y Aulinger (2017) el MFV o VSM conforme a sus siglas en inglés (value stream mapping) es un método para evaluar el estado actual y definir el estado deseado de un procedimiento, teniendo como objetivo principal facilitar el rumbo de hacia dónde dirigirse.

Es así que se presenta una iniciativa que contribuiría a solucionar el problema abordado en la investigación, se trata de una Guía para optimizar los procesos bajo el método Lean de Mapa de flujo de valor.

### **5.1.1 Propuesta para optimizar los procesos bajo el método Lean de Mapa de flujo de valor**

Conforme a lo señalado por Alva (2016) la optimización de procesos brinda soporte a la organización para replantear sus procesos con el fin de disminuir costos, consiguiendo los resultados a través de la aplicación de metodologías de mejora. Un proceso con errores origina exceso de costos y altera la rentabilidad de la organización. Para ello hay diferentes métodos Lean, para la presente propuesta se abordará el Mapa de flujo de valor.

#### ***5.1.1.1 Lineamientos Generales de una Guía para optimizar procesos***

#### **Etapa 1: Seleccionar y Capacitar al Equipo de Trabajo**

Se debe seleccionar a un Líder y a un representante de cada unidad organizacional, es importante que las capacitaciones radiquen fundamentalmente en los siguientes temas:

- Pensamiento Lean y VSM
- Asignación de tiempos y costos a las actividades
- Identificación de desperdicios

El equipo conformado debe conocer los flujos de valor y los procesos, toda vez que se encargará de mapearlos con todos los detalles inclusive los errores y desperdicios que pudiera haber, para esto se debe valer de las 5W (who, what, when, where y why), con el fin de conocer por qué se vienen desarrollando los procesos de esa forma.

Se recomienda empezar con aquellos procesos misionales o core de la entidad, ya que, aquí es en donde se focaliza la mayoría de recursos y que además tienen a los procesos estratégicos y de soporte como procesos transversales.

### **Etapa 2: Diseñar el proceso en estado actual**

Para diseñar los procesos se usará línea de tiempo, flechas, triángulos y rectángulos, indicando al interior de estos la información correspondiente a proveedor, cliente, proceso. Se sugiere revisar los íconos para elaborar VSM, ya que si bien es cierto aún no están normalizados, se vienen aplicando en todas las organizaciones.

Asimismo, es preciso que el equipo realice el diseño de la representación visual de forma manual con el fin que tengan la facilidad de hacer ajustes. Deben estimar el tiempo y costo de cada actividad de los procesos, del mismo modo los tiempos de espera y las demoras. El diseñar los procesos en estado actual, permitirá identificar las oportunidades de mejora.

### **Etapa 3: Diseñar el proceso en estado deseado**

Los miembros del equipo compartirán ideas de mejora y diseñarán el proceso del estado deseado, identificando los desperdicios a eliminar de los procesos

en estado actual. Lo que suele suceder es que se diseña un ideal y luego se va aterrizando de acuerdo a los recursos con los que cuenta la entidad.

En el proceso en estado deseado se debe eliminar las actividades que no suman valor; colocando al cliente como eje principal de los cambios que se efectúen.

#### **Etapas 4: Implementar el proceso en estado deseado**

Se debe tener en cuenta que la implementación del proceso o procesos en estado deseado se llevará a cabo en varios pasos, para ello se elaborará un plan que contenga el detalle de las metas, plazos, puntos de control y responsables del cumplimiento.

Es muy importante trabajar en la cultura del cambio, ya que es natural que se presente resistencia al inicio frente a los procesos deseados. Además, tener en cuenta que el plan que se formule será dinámico pues estará sujeto a las necesidades de cada entidad.

Esta Guía puede ser aplicada en cualquier entidad pública que desee optimizar sus procesos, ya que, si se quiere implementar un sistema de gestión con enfoque a procesos, estos deben encontrarse optimizados. Por otro lado, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como ente rector podría adoptar la propuesta y complementar la “Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.

#### **5.2. Costos de la implementación de la propuesta**

Se despliegan los rubros a tenerse en cuenta al implementar la Guía, en el cuadro 75; es necesario precisar que se tratan de costos estimados que podrían mostrar variación al momento de implementar la propuesta, principalmente, en el caso de las consultorías.

**Cuadro 75. Costos de implementación de la Guía**

<b>Rubro</b>	<b>Monto Anual (S/)</b>
<b>Recursos Humanos</b>	
▪ Líder	96,000
▪ Equipo	250,000
<b>Acompañamiento y seguimiento</b>	
▪ Consultoría de acompañamiento	400,000
▪ Consultoría de seguimiento	200,000
<b>Total</b>	<b>946,000</b>

*Fuente.* Elaboración propia

### **5.3. Beneficios que aporta la propuesta**

Como parte del capítulo 1 se expuso la justificación teórica y práctica del presente estudio. En lo que a la justificación teórica respecta, se aspiraba comprobar si la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” influía en la gestión por procesos y, de este modo, contribuir a la mejora de esta última, toda vez que al encontrarse en una fase inicial resulta imperativo que el ente rector disponga de acciones que promuevan la optimización de procesos en las entidades públicas, lo cual podría conseguirse con la implementación del modelo presentado en el numeral 5.1.

En lo que concierne a la justificación práctica, el objetivo fue mejorar el servicio brindado por el OSINFOR a través de la optimización de procesos, al proponer un mecanismo que guíe la optimización de procesos, con la que puedan identificar los costos y tiempos de cada uno de estos. Asimismo, se buscó favorecer también a los titulares de títulos habilitantes, ya que al contar con un servicio de calidad se sentirán satisfechos.

En conclusión, la implementación de una Guía para optimizar procesos basado en el modelo presentado en esta propuesta promoverá contar con

procesos optimizados que reduzcan los recursos como tiempos y costos, que se constituyen en ejes primordiales y muchas veces escasos en la gestión pública.

## CONCLUSIONES

Los distintos autores que han abordado los temas de implementación del Sistema de gestión de la calidad y de Gestión por procesos, coinciden en que los requisitos de la Norma ISO 9001 contribuyen a la gestión por procesos; y, por lo tanto, la implementación de la referida Norma conduce a la optimización de los procesos de la organización.

En ese sentido, esta investigación ha colaborado en demostrar con evidencia empírica la influencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019.

Con este fin se diseñó una encuesta (instrumento) de 45 preguntas, el mismo que fue aplicado a 92 servidores de órganos y unidades orgánicas de línea, de asesoría y de apoyo del OSINFOR. Los resultados fueron sometidos a un análisis de confiabilidad, con ese fin se hizo uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose el 95.7% de confiabilidad, el cual se considera un valor excelente, asegurando de esta manera la validez del instrumento.

Además, se efectuó un análisis de asociación, con ese propósito se recurrió al coeficiente de correlación de Spearman, el referido análisis confirmó la hipótesis general e hipótesis específicas.

Luego de los análisis realizados en esta investigación, se ha llegado a las conclusiones expuestas a continuación:

1. Las dimensiones de implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”, conformadas por contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación de desempeño y mejora, influyen en la gestión por procesos del OSINFOR.

Según los resultados, se comprueba la hipótesis general, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.711, es decir una asociación entre las variables de 71.1%.

El esquema del estudio con sus dimensiones y guiado por la necesidad de las organizaciones públicas evidencia que se puede utilizar la implementación del sistema de gestión de la calidad para la optimización de los procesos. En la medida que se verifican las dimensiones de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”; se verifica la influencia de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” en la gestión por procesos.

2. El contexto de la organización entendido como las causas que impactan en los objetivos de la organización; pueden ser causas internas y externas; influye significativamente en la gestión por procesos.

Las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR, llámese actores internos y externos; y, el alcance de la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad”, son aspectos conocidos en alto porcentaje por los servidores.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 1, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que el contexto de la organización influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.709, es decir una asociación de 70.9%.

- 3.** El liderazgo entendido como la acción de definir el propósito y el rumbo, propiciando las condiciones para conseguir los objetivos de la calidad de la organización; influye significativamente en la gestión por procesos.

Un alto porcentaje de servidores considera que la Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la “Política del Sistema Integrado de Gestión” (SIG) y que el seguimiento al SIG por medio de los objetivos del SIG, es correcto.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 2, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que el liderazgo influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.431, es decir una asociación de 43.1%.

- 4.** La planificación entendida como el proceso que se transforma conforme la organización evoluciona; al concebir el “Sistema de Gestión de la Calidad”, la organización identifica los riesgos y oportunidades que es indispensable plantear; influye significativamente en la gestión por procesos.

Un elevado porcentaje de servidores sabe cómo gestionar los riesgos que se presentan en su puesto de trabajo, así como las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 3, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que la planificación influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.605, es decir una asociación de 60.5%.

- 5.** El apoyo entendido como la obtención, desarrollo, conservación y distribución de los recursos que soportan a la organización en la consecución de sus propósitos; influye significativamente en la gestión por procesos.

Las actividades operativas del POI, se ajustan a las necesidades del órgano respectivo y la Directiva de control de documentos ha sido una herramienta fundamental en la implementación de la Norma ISO 9001, son afirmación con un alto porcentaje en la opinión de los servidores encuestados.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 4, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que el apoyo influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.481, es decir una asociación de 48.1%.

6. La operación entendida como la acción de programar, ejecutar y verificar los procesos requeridos para entregar productos y servicios que cumplen con las condiciones establecidas; influye significativamente en la gestión por procesos.

En un alto porcentaje los servidores opinan que con la implementación del “Sistema de Gestión de la Calidad” se impulsan los canales a través de los cuales el cliente externo se pone en contacto con el OSINFOR; y, los “Criterios para la elaboración y evaluación de los Informes de supervisión del OSINFOR” han generado una mejora considerable en la calidad de los referidos Informes.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 5, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que la operación influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.525, es decir una asociación de 52.5%.

7. La evaluación del desempeño entendida como la acción de observar y validar el desempeño de la capacidad del “Sistema de Gestión de la Calidad”; influye significativamente en la gestión por procesos.

Un alto porcentaje de servidores considera que colabora con el mantenimiento del Sistema de gestión de la calidad desde el puesto que ocupa actualmente; y, que las auditorías internas se configuran como acciones oportunas, antes de optar por una auditoría de certificación, seguimiento y recertificación.

Según los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis específica 6, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que la evaluación del desempeño influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.704, es decir una asociación de 70.4%.

- 8.** La mejora entendida como la ejecución de cualquier actividad que conduzca a cumplir los requerimientos del cliente e incrementar la satisfacción de este; a través de la definición y elección de oportunidades de mejora; influye significativamente en la gestión por procesos.

En un elevado porcentaje de servidores consideran que la optimización del proceso de supervisión ha mejorado la gestión de la entidad; y, que las oportunidades de mejora planteadas e implementadas han permitido conseguir los resultados previstos en el “Sistema de Gestión de la Calidad”, y levantar los hallazgos en los casos correspondientes.

Según los resultados adquiridos, se comprueba la hipótesis específica 7, por ello es posible decir, con un nivel de confianza de 95%, que la mejora influye significativamente en la gestión por procesos del OSINFOR en el período 2017-2019; ya que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.585, es decir una asociación de 58.5%.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber comprobado que la implementación del sistema de gestión de la calidad influye significativamente en la gestión por procesos; y, en línea con los resultados conseguidos y las conclusiones enunciadas, se exponen las recomendaciones a continuación:

1. Se recomienda implementar un modelo de sistema de gestión de la calidad que tenga enfoque a procesos, pudiendo ser la Norma ISO 9001 que conduce a la optimización de procesos.

El “Sistema de Gestión de la Calidad” es primordial en la gestión por procesos, por ello se recomienda al OSINFOR, dar continuidad a la certificación ISO 9001 e implementar en sus otros procesos la referida norma con el fin de alinear la gestión a este modelo.

2. En cuanto al contexto de la organización, conforme a la hipótesis específica 1:

- Se recomienda promover la difusión de la Matriz FODA del “Sistema de Gestión de la Calidad”, toda vez que contiene el diagnóstico de la entidad; además, el conocimiento de esta Matriz hará que los servidores se involucren y propongan alternativas para potenciar las fortalezas y encontrar oportunidades para transformar las debilidades, de manera sostenida.
- Es preciso fortalecer la comunicación de los logros de la entidad como parte de las evaluaciones de los Planes Estratégicos Institucionales, no solo a través del Portal institucional, sino mediante otros mecanismos

más participativos que conlleve a que los servidores interactúen y retroalimenten al órgano encargado del seguimiento y monitoreo.

**3.** En relación con el liderazgo, conforme a la hipótesis específica 2:

- Se recomienda a la Alta Dirección comunicar con determinada frecuencia la importancia de los compromisos asumidos en la “Política del Sistema Integrado de Gestión” (SIG); cabe precisar que, la Matriz de Comunicación del SIG contiene lo que se debe comunicar, el responsable de comunicar, el público al que irá dirigido, la oportunidad y el canal; elementos que facilitarán a la Alta Dirección, en coordinación con el órgano responsable, difundir la relevancia del SIG en la organización.
- Se sugiere definir los roles y responsabilidades asignados a los encargados del “Sistema de Gestión de la Calidad”; puesto que, al haber dejado sin efecto el Manual de roles y responsabilidades del “Sistema Integrado de Gestión” y al haber asignado a una unidad funcional lo que tenían a cargo diferentes equipos multidisciplinarios, se podría estar sesgando la conducción del SIG.

**4.** En relación con la planificación, conforme a la hipótesis específica 3:

- Es preciso comunicar los riesgos asociados al proceso certificado a los servidores, pues de este modo podrán proponer acciones de control que mitiguen los referidos riesgos.
- Asimismo, se recomienda difundir el método para la gestión integral de riesgos y oportunidades; esto permitirá que los servidores se encuentren en condiciones de identificar, evaluar y mitigar los riesgos, no solo del proceso certificado, sino aquellos que se puedan presentar en sus labores cotidianas.

**5.** En relación con el apoyo, conforme a la hipótesis específica 4:

- Se recomienda generar conciencia de las implicancias de no cumplir con el “Sistema de Gestión de la Calidad”, en la medida en que la ejecución de los requisitos de la Norma ISO 9001 permitirá conservar la certificación obtenida en el año 2018.
- Se sugiere gestionar los recursos necesarios para contar con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las funciones del OSINFOR, llámese edificio, equipos, tecnologías de la información, directivos y servidores civiles que cubran el perfil respectivo; ya que más de la mitad de encuestados consideró que el OSINFOR no cuenta con una infraestructura adecuada.

**6. En relación con la operación, conforme a la hipótesis específica 5:**

- Se recomienda verificar que los órganos/unidades orgánicas respectivas cumplan con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad, pues este es uno de los aspectos que determinará la continuidad del mencionado sistema.
- Es preciso que los servidores tengan conocimiento de que la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de gestión de la calidad, principalmente aquellos servidores vinculados con los procesos de gestión documentaria y ejecución de actos preparatorios.

**7. En relación con la evaluación del desempeño, conforme a la hipótesis específica 6:**

- Se sugiere reforzar la medición del nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo, ya que se observa que esta medición aún es débil, para ello es preciso identificar un mecanismo que promueva la participación del cliente interno y externo; los resultados permitirán retroalimentar la gestión e implementar las acciones correctivas que correspondan.
- Se recomienda que la Alta Dirección solicite al órgano responsable los Informes conforme al Procedimiento de revisión por la Dirección del

SIG, con el fin de contar con información que le permita la toma de decisiones y verificar el alineamiento del SIG a los objetivos estratégicos institucionales.

**8.** En relación con la mejora, conforme a la hipótesis específica 7:

- Es preciso que los servicios no conformes sean levantados en los plazos establecidos, para ello se le aplicará el tratamiento identificado y se verificará la eficacia de las acciones inmediatas, es conveniente conocer el impacto y la recurrencia del servicio no conforme con el fin de mitigarlo.
- Se recomienda conservar y reforzar el control de calidad del Informe de supervisión con la finalidad que cumpla con los requisitos definidos, toda vez que este es el producto final del proceso de “supervisión de los recursos forestales y de fauna silvestre”; y, por lo tanto, el que es entregado al cliente externo.

## PROPUESTAS DE LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

1. El presente estudio se ha efectuado teniendo como unidad de análisis al “Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR”; en ese sentido, se recomienda ampliar el estudio en los siguientes aspectos:
  - Extender la investigación a otros organismos públicos ejecutores y entidades públicas en general, para identificar la posibilidad de desarrollar un instrumento que permita optimizar los procesos de manera permanente y no únicamente al implementar el sistema de gestión de la calidad.
  - Llevar adelante estudios comparativos con entidades públicas de otros países, para evaluar los indicadores de implementación del sistema de gestión de la calidad en una organización pública con distinta realidad.
  
2. La investigación ha considerado la percepción de los servidores que han estado involucrados en la implementación del sistema de gestión de la calidad para el proceso de supervisión; por ello se recomienda llevar a cabo investigaciones a otros públicos como:
  - Titular de título habilitante: quien posee el/los “contratos de concesión, permisos y autorizaciones otorgados por el Estado, los cuales tienen como objetivo el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como los servicios ambientales provenientes del bosque”. Es quien recibe el servicio.
  - Regente: funcionario acreditado por el Estado para elaborar los planes de manejo forestal y los planes operativos anuales.

- Servidores: que se encuentren inmersos en el proceso de fiscalización y el proceso de gestión del conocimiento, toda vez que en el año 2021 se implementó la Norma ISO 9001 en estos dos procesos misionales; y, teniendo en cuenta que ya se tiene una experiencia previa, resultaría interesante conocer sus percepciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuhav, I. (2019). *ISO 9001:2015 Guía completa de los Sistemas de Gestión de Calidad*. Lima: Prometheuz.
- Alva, G. (21 de mayo de 2016). ¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas? *Gestión*.
- Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Arévalo, D., & Padilla, C. (2016). Medición de la confiabilidad del aprendizaje del programa RStudio mediante Alfa de Cronbach. *Politécnica*.
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *EAN*, 20-41.
- Baldeón, Y. F. (2017). Sistema de gestión de la calidad y administración pública en el Ministerio de Economía y Finanzas, Lima 2017. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). Procesos y Métodos. *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Benavides, C., & Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Berrios, Z. K. (2018). Implementación del sistema de calidad ISO 9001 en el servicio de patología clínica del Hospital de Emergencia Grau 2015. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villareal.
- Bondarenko, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere*, 613-621.
- Botticelli, S. (2018). Dos concepciones liberales del Estado: Adam Smith y Friedrich Hayek. *Praxis Filosófica*, 61-97.
- BSI Group. (s.f.). *ISO 9001 Documento Técnico. La historia y el futuro de ISO 9001. Un cambio inminente*. Reino Unido: ISO Revisions.

- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la Norma ISO 9001:2015*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo.
- Buzón, J. A. (2019). *Lean Manufacturing*. España: Elearning.
- Caballero, M. Á. (2017). Gestión por procesos y la mejora de la satisfacción de los cadetes de Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi - 2017. Lima, Perú: Instituto Científico y Tecnológico de las FFAA "Gral Div Edgardo Mercado Jarrin".
- Cacho, E. M. (2017). Evaluación del sistema de gestión de la calidad en admisión de consulta externa del Hospital Regional Docente Cajamarca y su incidencia en la satisfacción del paciente, 2015. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y Estadística*. Naucalpan de Huárez: McGraw Hill.
- Carro, R., & González, D. (s.f.). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castañeda, V. (2015). *La importancia de la calidad en la aplicación de la gestión basada en los resultados*. Lima: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Castillo, M. A. (2010). La gestión por procesos y su influencia en la competitividad del terminal portuario Callao – ENAPU S.A. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Celina, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Centro de Desarrollo Industrial . (2021). *CDI Centro de Desarrollo Industrial - Sociedad Nacional de Industrias*. Obtenido de <https://www.cdi.org.pe/pnc>
- Congreso de la República. (29 de enero de 2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Congreso de la República. (10 de julio de 2014). Ley N° 30224. *Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad*. Lima, Peru: El Peruano.
- Congreso de la República. (17 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: ICB.
- Delpiazzo, C. (2012). Bien Común, Sociedad y Estado. *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo*, 81-85.
- Departamento de Formación y Calidad. (2011). *La gestión de la calidad. La calidad en la administración pública*. Alicante: Diputación de Alicante.

- Diario Gestión. (16 de julio de 2017). *Produce logro recertificación de Norma ISO 9001:2015 en Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/produce-logra-recertificacion-norma-iso-9001-2015-sistema-gestion-calidad-139496-noticia/?ref=gesr>
- Environmental Protection Agency. (s.f.). Guía de métodos de Lean Government. Estados Unidos.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de Excelencia*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga: EUMED.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.
- García, J. A. (2012). Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Gelardo, T. (2005). *La Política y el Bien Común*. Navarra: Navarra Gráfica.
- Giraldo, A. (2012). La función reguladora del Estado y el Derecho. *Revista de Investigaciones UNAD Bogotá*, 255-280.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO*. Bogotá: ECOE.
- Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Guarín, N. (2002). *Estadística Aplicada*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad, elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 179-195.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertas*, 141-150.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- INEI, I. N. (2006). *Glosario básico de términos estadísticos*. Lima: OTA INEI.
- Lizarzaburu, E. (2015). La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001. *Universidad & Empresa*, 33-54.
- López, F. J. (Abril de 2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional - El caso Antioqueño. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- López, M. M., & Saldarriaga, M. G. (2015). Modelo de sistema de gestión por procesos en la Municipalidad de Oyotún. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura.

- López, P. (2015). *Cómo documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2015*. Madrid: Fundación Confemetal.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad*. España: Ideaspropias.
- Losada, C. (1999). *¿De Burócratas a Gerentes?* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de Procesos*. España: EUMED - Universidad de Málaga.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente . *Visión de Futuro* .
- Medina, A. (2015). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Medina, A., & Segui, F. (2013). *¿Cómo mejorar el desempeño y crear valor público en las oficinas y sistemas estadísticos nacionales en América Latina y El Caribe*. Charleston: CreateSpace.
- Medina, A., Noguera, D., & Hernández, A. (2002). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *EIDOS*.
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Salud. (20 de abril de 2007). *Digemid se convierte en primera institución pública de salud en recibir certificación ISO 9001*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/40810-digemid-se-convierte-en-primera-institucion-publica-de-salud-en-recibir-certificacion-iso-9001>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Murray, S. (1977). *Probabilidad y Estadística*. México D.F.: McGraw Hill.
- Nagles, N. (2004). Gestión por procesos: una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Nolberto, V., & Ponce, M. (2008). *Estadística inferencial aplicada*. Lima: Unidad de Posgrado - Facultad de Educación UNMSM.
- OSINFOR & GIZ. (agosto de 2019). Proceso de Asesoría al Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre - OSINFOR. *Implementación de un Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 y de Gestión de Seguridad de la Información ISO/IEC 27001:2013*. Lima, Lima, Perú.
- OSINFOR. (2019). Plan Estratégico Institucional 2019-2022 Modificado. Lima, Perú: OSINFOR.
- Pereda, F. (2021). El sistema de gestión de la calidad y su influencia en la gestión por procesos de la administración pública. *Gestión en el tercer milenio*, 153-159.
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.

- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:200) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Piedra, J. (2017). Influencia del ISO 9001:2008 en la mejora de la calidad de atención y orientación de los usuarios del OSIPTEL, Cajamarca 2016-2017. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). *Decreto Legislativo N° 1085*. Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Lima, Perú: PCM.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (10 de enero de 2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (20 de diciembre de 2018). Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (28 de Diciembre de 2018). Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (22 de Febrero de 2019). Lineamientos N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (28 de Febrero de 2019). Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público. Lima, Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Quintero, G. (2008). Consultoría para el diseño e implementación de un Sistema de gestión de calidad en la farmacia de un hospital público. *CES*, 64-72.
- Remigio, A. M. (2017). Gestión por procesos y su incidencia en los servicios de las Municipalidades Distritales al 2016 - Provincia de Marañón. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Ríos, A. (2009). *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública*. Lima: Actualidad Gubernamental N° 11.
- Ríos, T., & Vivanco, I. (2018). *La Tesis, una propuesta de investigación*. Lima: UNMSM.
- Rother, M., & Aulinger, G. (2017). *Cultura Toyota Kata*. España: Profit.
- Rubio, L., & De Lucas, S. (2018). *Un análisis de los principales indicadores de calidad de los aeropuertos de España, Chile, Brasil y Perú*. Madrid: ACCI.
- Ruiz de Arbulo, P. (2007). *La gestión de costes en lean manufacturing*. La Coruña: Gesbiblo.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Díaz, J., Aliaga, A., & Yrene, U. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 84-103.

Secretaría Central de ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9000. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.

Secretaría Central de ISO. (15 de Setiembre de 2015). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.

Supo, J. (2012). *Seminarios de Investigación Científica*. s.c.: s.e.

Tomás-Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Servei de Publicacions.

Torres, C. (2011). *Teoría general de la administración*. Sevilla: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Tres Niveles de Gobierno, Partidos Políticos y Representantes de la Sociedad Civil. (22 de julio de 2002). Acuerdo Nacional. Lima, Lima, Perú.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Unidad de Recursos Humanos. (31 de julio de 2019). Planilla CAS Julio 2019. Lima, Perú: OSINFOR.

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	RECOLECCIÓN DE DATOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	
¿Cuál es la influencia de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	Implementación del sistema de gestión de la calidad	X <sub>1</sub> : Nivel de implementación del contexto de la organización X <sub>2</sub> : Nivel de implementación del liderazgo X <sub>3</sub> : Nivel de implementación de la planificación X <sub>4</sub> : Nivel de implementación del apoyo X <sub>5</sub> : Nivel de implementación de la operación X <sub>6</sub> : Nivel de implementación de la evaluación del desempeño X <sub>7</sub> : Nivel de cumplimiento de la mejora	
			VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	
			Gestión por procesos	Y <sub>1</sub> : Nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales Y <sub>2</sub> : Porcentaje de procesos optimizados	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS			
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación del contexto de la organización en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación del liderazgo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			- Observación
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación de la planificación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			- Investigación Documentaria
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación del apoyo en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			- Encuestas
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación de la operación en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación de la evaluación del desempeño en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			
¿Cuál es la influencia del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019?	Determinar la influencia del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019	H <sub>1</sub> : Existe influencia significativa del nivel de implementación de la mejora en la gestión por procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019			

## **Anexo 2: Encuesta**

<p style="text-align: center;"><b>Encuesta sobre la Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el período 2017-2019</b></p>
---

La presente encuesta se constituye como parte de un proyecto de investigación, desarrollado en el Programa de Maestría en Gestión Pública de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<p style="text-align: center;">Es preciso señalar que la encuesta es anónima, que las respuestas vertidas son confidenciales y la información que se obtenga será utilizada de manera resumida sólo con fines académicos.</p>
---

## ENCUESTA

### **PARTE I: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Las siguientes afirmaciones hacen referencia a aspectos de la Implementación del sistema de gestión de la calidad en el OSINFOR. Se consideran siete bloques: Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del desempeño y Mejora.

#### **A) Contexto de la organización**

Se entiende por “**Contexto de la organización**” a las causas que impactan en los objetivos de la organización; pueden ser causas internas y externas.

De los siguientes aspectos relacionados con el Contexto de la organización, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Conoce usted los principales logros del OSINFOR para los años 2017 y 2018 de acuerdo a los Informes de evaluación de resultados anuales del PEI 2016-2018.					
2. Conoce usted cuáles son las partes interesadas con las que interactúa el OSINFOR.					
3. En el PEI 2019-2022 Modificado existen objetivos que priorizan el desarrollo de la entidad.					
4. Conoce usted la Matriz FODA del Sistema de Gestión de la Calidad del OSINFOR.					
5. Conoce usted el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.					

#### **B) Liderazgo**

Se entiende por “**Liderazgo**” a definir el propósito y el rumbo, propiciando las condiciones para conseguir los objetivos de la calidad de la organización.

De los siguientes aspectos referentes al Liderazgo, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
6. Conoce usted los compromisos asumidos por la Alta Dirección en la Política del Sistema Integrado de Gestión.					
7. La Alta Dirección comunica la importancia de los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión.					
8. La Alta Dirección está cumpliendo con los compromisos asumidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión.					
9. El seguimiento al Sistema Integrado de Gestión a través de los objetivos del SIG es correcto.					
10. Los roles y responsabilidades asignados a los encargados del Sistema de Gestión de la Calidad están siendo cumplidos.					

### C) Planificación

Se entiende por “**Planificación**”, al proceso que se transforma conforme la organización evoluciona; al concebir el sistema de gestión de la calidad, la organización identifica los riesgos y oportunidades que es indispensable plantear.

De los siguientes aspectos referentes a la Planificación, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
11. Conoce usted los principales riesgos del OSINFOR asociados al proceso certificado.					
12. Conoce usted cuáles son las oportunidades del OSINFOR asociadas al proceso certificado.					
13. Las acciones de control implementadas para mitigar los riesgos están cumpliendo su objetivo.					
14. Conoce usted la metodología para la gestión integral de riesgos y oportunidades.					
15. Sabe usted cómo gestionar los riesgos presentados en su puesto de trabajo.					

## D) Apoyo

Se entiende por **"Apoyo"**, a la obtención, desarrollo, conservación y distribución de los recursos que soportan a la organización en la consecución de sus propósitos

De los siguientes aspectos referentes al Apoyo, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
16. Las actividades operativas del POI son planteadas de acuerdo a las necesidades del órgano al que pertenece.					
17. De manera general, los servidores cumplen con el perfil del puesto que ocupan actualmente.					

Pregunta	1	2	3	4	5
18. Conoce usted cómo elaborar un documento a partir de la Directiva de Control de Documentos.					
19. Los servidores son conscientes de las implicancias de no cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad.					
20. El OSINFOR cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones.					

## E) Operación

Se entiende por “**Operación**”, a programar, ejecutar y verificar los procesos requeridos para entregar productos y servicios que cumplen con las condiciones establecidas

De los siguientes aspectos referentes a la Operación, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
21. El órgano al que usted pertenece cumple con reportar oportunamente el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.					
22. Conoce usted los canales a través de los cuales el cliente externo puede ponerse en contacto con el OSINFOR.					
23. Sabe usted que el Procedimiento de Servicio No Conforme sirve para identificar las acciones correctivas para mejorar el servicio brindado al cliente interno.					
24. Los Criterios para la Elaboración y Evaluación de los Informes de Supervisión del OSINFOR han mejorado la calidad de los Informes de Supervisión.					

Pregunta	1	2	3	4	5
25. Para los casos que aplican, la notificación se programa desde que se implementó el Sistema de Gestión de la Calidad.					

## F) Evaluación del desempeño

Se entiende por “**Evaluación del desempeño**”, a observar y validar el desempeño de la capacidad del sistema de gestión de la calidad.

De los siguientes aspectos referentes a la Evaluación del desempeño, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
26. Actualmente el OSINFOR mide el nivel de satisfacción del cliente interno y del cliente externo.					
27. Conoce usted la relevancia de llevar a cabo Auditorías Internas antes de una Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguimiento.					
28. La Alta Dirección está realizando un seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de la Calidad.					
29. Está colaborando usted con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde el puesto que ocupa actualmente.					
30. Las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.					

## G) Mejora

Se entiende por **“Mejora”**, a ejecutar cualquier actividad que conduzca a cumplir los requerimientos del cliente e incrementar la satisfacción de este; mediante la evaluación y clasificación de oportunidades de mejora.

De los siguientes aspectos referentes a la Mejora, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. Los servicios no conformes han sido levantados en los plazos establecidos.					
32. El producto final (Informe de Supervisión), cumple con los requisitos necesarios.					
33. La optimización del proceso de Supervisión ha mejorado la gestión.					
34. Se han determinado las oportunidades de mejora e implementado acciones necesarias para lograr los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad.					
35. Se encuentra usted capacitado para coadyuvar a eliminar las causas de las no conformidades.					

## PARTE II: GESTIÓN POR PROCESOS

### A) Objetivos institucionales

Se entiende por “**Objetivos institucionales**” a los resultados que se desean conseguir, puede tratarse de objetivos de diferente orden y características, los cuales son aplicados en toda la organización.

De los siguientes aspectos relacionados con Objetivos institucionales, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
36. Conoce usted los objetivos institucionales del OSINFOR, que se encuentran en el PEI 2019-2022 Modificado.					
37. Los objetivos del PEI 2016-2018 se han cumplido.					
38. Podrían plantearse en el PEI 2019-2022 Modificado otros objetivos de mayor impacto para la entidad.					
39. Las acciones estratégicas del PEI 2019-2022 Modificado se encuentran correctamente alineadas con los objetivos institucionales.					
40. Los indicadores planteados en el PEI 2019-2022 Modificado contribuyen a la consecución de los objetivos.					

### B) Procesos optimizados

Se entiende por “**Procesos optimizados**” al conjunto de acciones que se interrelacionan y disponen de las entradas para entregar resultados. Se perfeccionan los procesos cuando se entregan bienes y servicios en mejores términos a los ciudadanos.

De los siguientes aspectos relacionados con Procesos optimizados, indique la opción que, en su opinión, represente mejor la realidad del OSINFOR, tomando en consideración la escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. Conoce usted cuáles son los procesos optimizados del OSINFOR.					
42. Los procesos son medidos a través de indicadores de desempeño.					
43. Conoce usted la interacción de los procedimientos del proceso de Supervisión.					
44. El Mapa de Procesos del OSINFOR debe ser actualizado.					
45. Es necesario programar capacitaciones en gestión por procesos.					

## Anexo 3: Juicio de Expertos

### VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: CUBA JIMÉNEZ, FRANCKLIN OMAR
- 1.2. Institución donde labora: OSINFOR
- 1.3. Grado académico: Magíster - MBA con concentración en Economía, Finanzas y Sostenibilidad
- 1.4. Título de la Investigación: Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019
- 1.5. Tipo del Instrumento: Encuesta
- 1.6. Autor del Instrumento: PEREDA LÉVANO, FABIOLA PETTY

#### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-80%	Muy Buena 81-90%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro					95%
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de Investigación					96%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte					95%
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la Información					94%
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información					94%
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					95%
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					96%
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores					94%
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas					96%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la Investigación					95%

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lugar y fecha: Lima, 07 de octubre 2019



Firma del Experto Informante

DNI N° 40515844

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: **PUELL PALMA, CARLOS ANTONIO**  
 1.2. Institución donde labora: **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
 1.3. Grado académico: **Magister - Magister en Finanzas**  
 1.4. Título de la Investigación: **Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019**  
 1.5. Tipo del Instrumento: **Encuesta**  
 1.6. Autor del Instrumento: **PEREDA LÉVANO, FABIOLA PETTY**

### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.					95%
2. OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información.					95%
5. SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					60%
6. INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.				80%	
7. CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					85%
8. COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis, variables e indicadores.					100%
9. METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					95%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					100%

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- (si) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
(no) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91,5%**

Lugar y fecha: **Surco, 11 de octubre 2019**



Firma del Experto Informante.

DNI N° **25777200**

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del Informante: **PERALTA GRACIANO, MERCEDES VICTORIA**
- 1.2. Institución donde labora: **MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO**
- 1.3. Grado académico: **Magíster - MBA con mención en Administración**
- 1.4. Título de la Investigación: **Influencia de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019**
- 1.5. Tipo del Instrumento: **Encuesta**
- 1.6. Autor del Instrumento: **PEREDA LÉVANO, FABIOLA PETTY**

### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro					95%
2. OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte					95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información					95%
5. SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información					100%
6. INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica					100%
7. CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					100%
8. COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores					100%
9. METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas					95%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación					100%

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. **PROMEDIO DE VALORACIÓN: ... 97.5 % .....**

Lugar y fecha: Lima, 05 de octubre 2019



Firma del Experto Informante

DNI N° 09396495

## Anexo 4: Solicitud de acceso a la información y aplicación de encuesta

Magdalena del Mar, 18 de octubre de 2019

Carta N° 001-2019-FPPL

Señores:  
 Unidad de Administración Documentaria y Archivo  
 OSINFOR  
 Av. Javier Prado Oeste N° 692-694-Magdalena del Mar, Lima  
Presente. -

**Asunto:** Solicito permiso de acceso a información pública del OSINFOR, referente a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019.

De mi consideración:

Es grato saludarle, y al mismo tiempo solicitar, amparada en lo establecido por la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, el permiso correspondiente para hacer uso de la información referente a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017-2019, la cual es administrada por el órgano que usted dirige, en el marco de sus competencias establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones del OSINFOR, aprobado mediante Decreto Supremo N° 029-2017-PCM.

Al respecto, realizo la presente solicitud con motivo de encontrarme en el proceso de elaboración de la tesis titulada "INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL ORGANISMO DE SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES Y DE FAUNA SILVESTRE – OSINFOR EN EL PERÍODO 2017-2019", para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por lo que es de mi sumo interés contar con la información y aprobación correspondiente, para fines estrictamente académicos.

Asimismo, en relación a la elaboración de dicha tesis, aprovecho en solicitar el permiso correspondiente para aplicar encuestas a los servidores de la entidad referentes a su participación y percepción de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y su impacto en la Gestión por Procesos en el OSINFOR.

Segura de contar con su aprobación, me despido agradeciendo de manera anticipada la atención brindada.

Atentamente,

  
 FABIOLA PETTY PEREDA LÉVANO  
 Licenciada en Administración  
 REGUC N° 04556



## Anexo 5: Respuesta de la entidad



*"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

Magdalena del Mar, 29 de octubre de 2019

**OFICIO N° 342-2019-OSINFOR/06.2.6-RAIP**

**Señorita**  
**FABIOLA PETTY PEREDA LÉVANO**  
Lima  
**Presente.** -

Referencia: a) Solicitud de Acceso a la Información del 18/10/2019 - Registro N° 201912372  
b) Memorandum N° 1569-2019-OSINFOR/04.1

Me dirijo a usted, en atención al documento a) de la referencia, en observancia de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley N° 27805 y su modificatoria mediante el Decreto Legislativo N° 1353, a través del cual solicita permiso de acceso a la información pública del OSINFOR, referente a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la Gestión por Procesos del OSINFOR en el periodo 2017 – 2019.

Al respecto, se informa que mediante el documento b) de la referencia, la Oficina de Planificación y Presupuesto remite respuesta a su solicitud de acceso a la información pública, el cual se adjunta al presente para conocimiento y fines pertinentes.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

**Lto. Mónica Diana Chávez Cotaquitope**  
**Responsable de Acceso a la Información Pública**  
**OSINFOR**

MDCHC/jar



Firmado digitalmente por:  
GALMEZ LI Yarina Yarina  
IDM 2062022-908 3491  
Módulo: Fir. Encargo  
Fecha: 2019/10/19 14:42:48 -0500