



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el  
Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–  
Perú y alineado a la Política de Modernización del  
Estado Peruano**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. Marco Antonio Escalante Sánchez**

**ASESOR**

**Dr. Luis Alberto Núñez Lira**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Dirección**

**LIMA - PERÚ**

**2018**

Página de Jurado:

---

Dr. Ángel Salvatierra Melgar  
Presidente

---

Dra. Galia Lescano López  
Secretario

---

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira  
Vocal

**Dedicatoria**

Este trabajo de tesis de posgrado está dedicado con mucho cariño a la Ing. Cecilia Escalante Sánchez, quien me ha ayudado a conseguir mis principales metas en toda mi vida profesional.

**Para mi hermana.**

## **Agradecimiento**

Expreso mi más más sincero agradecimiento:

Al Ing., Edgard Eugenio Kovacs Camauta, jefe, amigo y mentor en implementación de Modelos de Excelencia de Calidad.

Y al Dr. Luis Alberto Núñez Lira, docente de la UCV Lima Norte, asesor principal de esta tesis de maestría.

**Para ellos, mis respetos.**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, **Marco Antonio Escalante Sánchez**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano”, presentada, para optar al grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 03 de febrero de 2018

---

**Marco Antonio Escalante Sánchez**

DNI: 10538576

## Presentación

Señores miembros del jurado,

Presento ante ustedes la Tesis titulada: Estructura del Modelo de Gestión del INPE basado en el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano, en cumplimiento del Reglamento de Grados y títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestría en Gestión Pública; y tuvo como objetivo diseñar la Estructura del Modelo de Gestión para el INPE.

Este documento está, compuesto por seis secciones: (a) primera sección Introducción, (b) segunda sección el Método, (c) la tercera sección Resultados de la investigación, (d) la cuarta sección se presenta las conclusiones, y (e) la quinta sección se presentan las Recomendaciones y (f) la sexta y última sección se presenta las referencias y demás apéndices que se considere necesario.

La presente investigación tiene como principal conclusión que SI es posible elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el Instituto Nacional Penitenciario (INPE).

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Trabajos previos	14
1.2. Marco teórico	15
1.3. Marco temporal y espacial	21
1.4. Contextualización	22
1.5. Supuestos teóricos	23
1.6. Justificación	23
1.7. Relevancia	24
1.8. Contribución	24
1.9. Formulación del problema de investigación	25
1.10. Objetivos	26
<b>II. Metodo</b>	
2.1. Metodología	29
2.2. Diseño de investigación	29
2.3. Escenario de estudio	36

2.4. Caracterización de los sujetos	41
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.6. Mapeamiento	48
2.7. Rigor científico	50
<b>III. Resultados</b>	<b>52</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>71</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>79</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>82</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Caracterización de sujetos de la investigación	41
Tabla 2: Órganos y unidades orgánicas del Instituto Nacional Penitenciario-INPE	43
Tabla 3: Responsables de validación de criterios de Estructura del Modelo de Gestión del INPE	44
Tabla 4: Estructura del criterio 1 del Modelo de Gestión del INPE	53
Tabla 5: Estructura del criterio 2 del Modelo de Gestión del INPE	55
Tabla 6: Estructura del criterio 3 del Modelo de Gestión del INPE	56
Tabla 7: Estructura del criterio 4 del Modelo de Gestión del INPE	57
Tabla 8: Estructura del criterio 5 del Modelo de Gestión del INPE	58
Tabla 9: Estructura del criterio 6 del Modelo de Gestión del INPE	60
Tabla 10: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 1	63
Tabla 11: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 2	64
Tabla 12: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 3	65
Tabla 13: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 4	67
Tabla 14: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 5	68
Tabla 15: Análisis de similitudes y diferencias estructuras del PNC de Perú 2018 y MGI del criterio 6	69

## Índice de figuras

Figura 1:	Marco del Modelo de Excelencia en la Gestión	18
Figura 2:	Criterios y sub criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión	19
Figura 3:	Pilares y ejes de la Política de Modernización de Gestión Pública	21
Figura 4:	Acciones para conducir un diseño de tipo Teoría Fundamentada Emergente	30
Figura 5:	Etapas y actividades del Diseño de Investigación	31
Figura 6:	Mapa de presencia institucional del INPE	40
Figura 7:	Organigrama del Instituto Nacional Penitenciario	42
Figura 8:	Técnicas, herramientas e instrumentos de recolección de información	45
Figura 9:	Sede Central del Instituto Nacional Penitenciario	49
Figura 10:	Sala de reuniones de Directores del INPE	49
Figura 11:	Sala de reuniones de la Presidencia del Consejo Nacional Penitenciario	50

## Resumen

La actual ley 25376 establece que todas las instituciones públicas del Perú deben implementar progresivamente un Modelo de Gestión. Lo anterior fue la razón por la cual la Alta Dirección del INPE se propuso diseñar la Estructura de su Modelo de Gestión institucional, lo cual fue el principal objetivo del presente trabajo de investigación.

La metodología aplicada a la investigación es Cualitativa con diseño de tipo Teoría Fundamentada Emergente. Para lograr dicho objetivo se planteó un Diseño de Investigación que tubo las siguientes etapas: 1) Diseño de la Estructura del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad (PNC) de Perú elaborada por dos Consultores Expertos; 2) Elaboración del Modelo de Gestión del INPE, en la cual participaron Directores del INPE; 3) Diagnostico de las particularidades del Modelo de Gestión del INPE (MGI), en la cual participo del por el Titular de la entidad.

En la presente investigación se concluyó que SI es posible elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) basado en la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano.

**Palabra clave:** Estructura de un Modelo de Gestión

## Abstract

The current law 25376 establishes that all public institutions in Peru must progressively implement a Management Model. The foregoing was the reason why the Top Management of INPE set out to design the Structure of its Institutional Management Model, which was the main objective of this research work.

The methodology applied to the research is Qualitative with Emergent Grounded Theory type design. In order to achieve these objectives, a Research Design was proposed that covered the following stages: 1) Design of the Management Model Structure of the National Quality Award (PNC) of Peru prepared by two expert consultants; 2) Elaboration of the INPE Management Model, in which INPE Directors participated; 3) Diagnosis of the particularities of the INPE Management Model (MGI), in which it participated by the Entity Holder.

In the present investigation it was concluded that it is possible to design the Structure of a Quality Management Model for the National Penitentiary Institute (INPE) based on the Structure of the National Quality Award of Peru and aligned with the Modernization Policy of the Peruvian State

**Keyword:** Estructure of the management model

## **I. Introducción**

## 1.1. Trabajos previos

### 1.1.1 Internacionales

Hidalgo (2015) en su estudio una Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Canton Babahoyo, planteó como uno de sus objetivos la validación a través de Expertos el Modelo de Gestión que mejoren la calidad de Atención a los usuarios del GADM de Babahoyo. Para la realización de la investigación utilizó una metodología de la investigación cualitativa. Y su principal conclusión fue que si es posible elaborar e implantar un Modelo de Excelencia en Gestión de Calidad Total incorporando los procedimientos más importantes de la parte administrativa, y de atención a los usuarios en las áreas más representativas de la institución pública GADM del Cantón Babahoyo”; y la validación de su propuesta se realizó mediante la presentación de la misma a Expertos en el tema, quienes revisaron y calificaron positivamente la propuesta del Modelo propuesto.

Vidal (2014) en su estudio una *Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad Total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*, planteó el objetivo de proponer un Modelo de Gestión de Calidad Total basado en el Modelo EFQM de Excelencia para aquellas organizaciones asentadas en la comunidad autónoma gallega que posean la certificación ISO 9001 de gestión de calidad o similar. Para la realización de la investigación utilizó una metodología de la investigación empírica y se plantea el modelo teórico y las hipótesis de trabajo. Y su principal conclusión fue que una mejor gestión de los criterios agentes en su totalidad va a repercutir positivamente en unos mejores resultados para el caso de las entidades objeto de estudio, sin olvidarse de que el 67,55% de la varianza de estos resultados se pueden explicar por la variación en los criterios agentes (el 32,45% restante se debe a otros factores externos que no son tenidos en consideración en el modelo, como por ejemplo, la evolución de la propia economía).

Gaitán (2007) en su estudio *Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque por Gestión por Procesos*, planteó el objetivo de diseñar un Modelo de Gestión de Calidad referido

anteriormente aplicándolo en las áreas de gestión y aislamiento, de gestión y seguimiento de formación integral del Centro Nacional de Aprendizaje SENA regional atlántico de Colombia. Para la realización de la investigación utilizado varios métodos que se describen a continuación: Método deductivo, método descriptivo, método analítico y el método comparativo. Y su principal conclusión fue que el modelo de gestión de calidad propuesto es una herramienta de gestión que ayudara a las organizaciones de nuestro entorno a mejorar la gestión administrativa, ayudándolas a ser más competitivas.

### **1.1.2 Nacionales**

Yaipen (2015) en su estudio *Propuesta de un Modelo de Éxito de Gestión de Calidad para las medianas empresas del sector textil confecciones en Lima* basado en la consolidación de buenas prácticas de ingeniería industrial y el enfoque de gestión por procesos en base a los lineamientos del modelo EFQM y las herramientas estadísticas del Six Sigma, planteó el objetivo de aplicar un programa cognitivo conductual para el desarrollo y adquisición de conductas prosociales en un estudio de tipo pre experimental, aplicado en 11 niños de 9 a 12 años de una unidad escolar de Carcelén Bajo en Ecuador. Utilizó el cuestionario MESSY adecuado para la realidad de su estudio, por lo cual concluyó que el programa implementado estimuló factores como estimulación, motivación, por lo que las diferencias significativas se notaron con mayor promedio en las habilidades de solución adquiridas por los estudiantes ante los conflictos en el aula.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Modelo de Gestión de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú**

El Comité de Gestión de Calidad de Perú (2018) realizo la siguiente reseña de la evolución del Modelo de Excelencia en Perú:

En el Perú, en 1989, se creó el Comité de Gestión de la Calidad, con dicho Comité se estableció en 1991 el primer concurso de

mejoramiento de la calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú y mejorar la competitividad de las empresas. Luego en el año 1993 con la cooperación de Expertos del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos se estableció el Modelo de Excelencia en la Gestión y se formaron evaluadores. (p.19)

En el año 1997 el concurso se denominó Premio a la Calidad. Por resolución suprema N° 228-2001-ITINCI se oficializó el Premio a la Calidad, denominándose a partir del año 2002 Premio Nacional a la Calidad, el cual es respaldado actualmente por 23 instituciones del gobierno, gremios empresariales, sector educativo y organismos técnicos, que integran el comité de Gestión de la Calidad del Perú. (p.19).

En la actualidad el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias de Perú, forma parte de la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión REDIBEX, integrada por 12 países que cuentan con premios nacionales a la calidad. (p.19).

Desde el año 2016 a la actualidad el Premio a la Calidad de la Sociedad Nacional de Industrias de Perú ha tomado cada vez más importancia en el las instituciones públicas del Estado peruano en lo referente a alcanzar la certificación y reconocimiento en niveles de gestión de calidad y excelencia en la gestión dentro de una organización.

Lo cual se refleja en los actuales Premios y reconocimientos de Calidad obtenidos por instituciones como RENIEC, OSINEGMING, SEDAPAL, ONPE, OSIPTEL, ELECTROPERÚ, entre otras.

### **Propósito del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad – Perú**

El Comité de Gestión de Calidad de Perú (2018) definió los siguientes propósitos del Modelo de Excelencia en Perú:

El Modelo de Excelencia en la Gestión ha sido diseñado para llevar a cabo procesos de auto evaluación institucional tanto para entidades privadas como públicas, postular al Premio y retroalimentar a los postulantes. Asimismo tiene tres importantes propósitos en el fortalecimiento de la competitividad:

Primero: Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistémica.

Segundo: Contribuir a mejorar el desempeño y los resultados.

Tercero: Facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas. (p.20).

### **Objetivos del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad – Perú**

El Comité de Gestión de Calidad de Perú (2018) definió los siguientes objetivos de la del Modelo de Excelencia en Perú:

Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones peruanas, a través de la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Promover la autoevaluación con base en los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones del país que demuestren haber implementado exitosamente el modelo.

Promover el intercambio de experiencias en la aplicación del modelo.

Promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana. (p.20).

## Componentes del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad – Perú

El Modelo de Excelencia en la Gestión está compuesto por criterios, sub criterios, cada uno con sus respectivas preguntas a abordar, los cuales se muestran en la Figura 1.

### Criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión

Los siete criterios del Modelo de Excelencia contemplan todos los aspectos de gestión relevantes que una organización debe manejar para ser exitosa y competir a nivel mundial, y a mediano plazo le permitirán autoevaluarse; lo anterior conllevará a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Total con fines de alcanzar la excelencia operacional.

Cada uno de los siete criterios que conforman la estructura del Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la Calidad – Perú se muestra en la Figura 1. Asimismo en dicha figura se muestran el papel que cumplen sus conceptos esenciales y valores, lo cual le da su característica sistémica.



Figura 1. Marco del Modelo de Excelencia en la Gestión

Fuente: CDI. (2018). Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la calidad Perú. (p. 20)

## Sub Criterios del Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la Calidad

Los siete criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio están compuestos por sub criterios y cada uno de éstos a su vez se compone de áreas específicas de evaluación. La Estructura del Modelo del Premio define 17 sub criterios. Asimismo define a nivel criterios y sub criterios puntajes, así como define para cada uno de estos una codificación; lo detallado anteriormente se muestra en la Figura 2.

Criterios / Sub Criterios del Modelo de Excelencia en Gestión		
<b>P</b>	P. Perfil Organizacional P.1 Descripción Organizacional P.2 Situación Organizacional	
<b>1</b>	1. Liderazgo 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección 1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	120 70 50
<b>2</b>	2. Estrategia 2.1 Desarrollo de Estrategias 2.2 Implementación de la Estrategia	85 45 40
<b>3</b>	3. Clientes 3.1 Voz del Cliente 3.2 Compromiso del Cliente	85 40 45
<b>4</b>	4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento 4.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional 4.2 Gestión del Conocimiento, Información y Tecnología de la Información	90 45 45
<b>5</b>	5. Personal 5.1 Ambiente del Personal 5.2 Compromiso del Personal	85 40 45
<b>6</b>	6. Operaciones 6.1 Procesos de Trabajo 6.2 Eficacia Operativa	85 45 40
<b>7</b>	7. Resultados 7.1 Resultados de los Productos y Procesos 7.2 Resultados de la Orientación hacia el Cliente 7.3 Resultados de la Orientación hacia el Personal 7.4 Resultados del Liderazgo y Gobierno Organizacional 7.5 Resultados Financieros y de Mercado	450 120 80 80 80 90

Figura 2. Criterios y sub criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión.

Fuente: Centro de Desarrollo Industrial. (2018). Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la calidad Perú. (p. 32)

### **Áreas de Conocimiento del Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la Calidad**

Un área de conocimiento está comprendida por distintos aspectos de gestión que una empresa que aspire a lograr una categoría clase mundial debe incorporar en su gestión; se describen a través de preguntas las cuales están se muestran en las “Modelo de Excelencia en Gestión del Premio Nacional a la calidad de Perú” publicada por el Comité de Gestión de Calidad del Premio Nacional a la Calidad de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú.

### **1.2.2 Política de Modernización del Estado Peruano**

#### **Modelo de Gestión pública para resultados de Perú**

La Política de Modernización de la gestión Pública al 2021 fue aprobada mediante decreto supremo N° 004-2013-PCM define que todas las instituciones públicas del Perú deberán adoptar un modelo de gestión pública para resultados, asimismo establece que sus componentes deberán estar alineados a cinco pilares básicos

#### **Componentes de la Política de Modernización del Estado Peruano**

A continuación se presentan los cinco pilares de la Política de Modernización de la Gestión Pública:

- Pilar 1: Políticas públicas nacionales y el planeamiento,
- Pilar 2: Presupuesto por resultados,
- Pilar 3: Gestión por procesos y la organización institucional,
- Pilar 4: El servicio civil merito ratico,
- Pilar 5: El seguimiento y monitoreo.

Para la presente investigación se vio importante tomar en cuenta lo establecido en el contenido por de cada pilar de la Política de Modernización de Gestión Pública del Perú, debido a que contienen lineamientos en lo referido a la gestión que deben cumplir todas las instituciones públicas del Perú. Su revisión y análisis de su contenido será realizado en la fase I: Diseño de la Estructura del Modelo de Gestión de Premio Nacional a la Calidad de Perú del presente trabajo de investigación.



Figura 3. Pilares y ejes de la Política de Modernización de Gestión Pública.  
Fuente: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

### Lineamientos de la Política de Modernización del Estado Peruano

Para medir el cumplimiento y establecer los aspectos de gestión que deberán ser gestionados por las Instituciones públicas con respecto a cada Pilar del Modelo de Gestión para resultados se establecen lineamientos específicos para cada pilar. Dichos lineamientos están detallados a nivel a través de preguntas en la *Política Nacional de Modernización de Gestión Pública* de Perú.

#### 1.3. Marco temporal y espacial

El desarrollo del presente proyecto de investigación fue llevado a cabo durante el mes de julio del 2017 y el mes de febrero del 2018; y específicamente en la sede central administrativa del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) ubicada en el Jr. Carabaya 456 Lima – Perú.

#### 1.4. Contextualización

La Dirección del Centro Nacional de Estudios Criminológicos y Penitenciarios del INPE (CENECP) solicitó a cinco Directores del INPE que evaluarán si la actual Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 es aplicable o no dicha estructura a las necesidades actuales de la gestión propias del INPE. En el Anexo 1 se presentan los resultados de dichas evaluaciones.

Teniendo como base las evaluaciones hechas por los Directores del INPE la Dirección del CENECP tiene indicios razonables para suponer que **la actual Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 no es aplicable a las necesidades de gestión del INPE.**

De lo anterior recomienda desarrollar una Estructura propia para el Modelo de Gestión para el INPE; lo anterior a fin de cumplir con los objetivos del Estado Peruano establecidos en la Política de Modernización del Estado Peruano.

Para definir un alcance de lo que implicaría desarrollar la Estructura de un Modelo de Gestión propia para el INPE, la Dirección del CENECP aprobó la contratación de una Consultora Externa especializada en el diseño e implementación de Modelos de Gestión de Calidad en instituciones públicas y privadas con experiencia nacional e internacional. Como producto de un análisis la consultora concluyó que para elaborar la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE, debería elaborarse los siguientes productos:

Producto 1: Propuesta de la Estructura de un Modelo de Gestión para el INPE, basada en los criterios, sub criterios y áreas de análisis del actual Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018,

Producto 2: Estructura de la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE deberá estar validada por Directores del INPE.

Producto 3: Análisis comparativo entre la Escritura del Actual Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 y la propuesta de Estructura del INPE validada por los Directores y el Titular de la institución.

## **1.5. Supuestos teóricos**

### **1.5.1 General**

Si es posible elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú 2018 y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano.

### **1.5.2 Específicos**

Si es posible realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes para cada uno de los criterios y sub criterios de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1 Legal**

Esta investigación se respalda en la Constitución Política del Perú de 1993 y la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. LEY N° 27658, establece que todas las instituciones públicas de todos los niveles de gobierno deben implementar progresivamente un Modelo de Gestión por resultados, sobre la base de los 5 pilares definidos por dicha ley.

Asimismo el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) en el marco de la Política de Modernización del Estado inicio la implementación de su gestión enfocada a la modernización institucional, definiendo un Plan de Modernización Institucional. En dicho plan se estableció como una de las acciones estratégicas la implementación de un modelo de gestión por resultados, teniendo como meta

que para el periodo de mayo – julio del 2018 se deberá realizar la primera autoevaluación institucional del modelo de gestión del INPE.

### **1.6.2 Teórica**

Desde el punto de vista teórico en la actualidad el INPE no cuenta con un Modelo de gestión formal basado en lo que establece la política de modernización que permita la autoevaluación institucional en el año 2018. Por todo lo detallado según lo definido en las diferentes estrategias de implementación de un Modelo de Gestión de Calidad en las Empresas el primer paso es el desarrollo del Modelo de Gestión propio de la Institución, con este es posible la autoevaluación institucional con fines de elaborar un Plan de Modernización Institucional, que lleve a la institución a un ciclo de mejoramiento continuo.

### **1.6.3 Metodológica**

Contribuye con un diseño metodológico, métodos y herramientas de recolección de datos para el diseño de Estructuras de Modelos de Gestión para Instituciones Públicas en el Perú.

### **1.6.4 Social**

Todas las instituciones públicas y privadas podrán guiarse de la estrategia del diseño de investigación de la presente investigación para iniciar procesos definición de sus propias Estructuras de sus Modelos de Gestión.

## **1.7. Relevancia**

Me motiva dada la amplia experiencia en el diseño y evaluación de modelos de excelencia en gestión en instituciones privadas, creo que es la primera vez que diseñaría un modelo de gestión específico para una institución del estado, el cual si se logra implementar podría ser replicado en todas las instituciones públicas del país.

## **1.8. Contribución**

Con el desarrollo de esta investigación se espera que aporte a otras investigaciones una metodología y la aplicación de métodos que guíen el diseño

de para sus instituciones y así iniciar en una segunda etapa un proceso de autoevaluación con fines de modernización institucional, En lo personal me aportara el “despertis” de que si es posible desarrollar sistemas de gestión para las instituciones públicas como he comprobado que se implementan en las instituciones privadas.

## **1.9. Formulación del problema de investigación**

### **1.9.1 Problema general**

¿Como elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú 2018 y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano?

### **1.9.2 Problema específico**

¿Como realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre los criterios, sub criterios y áreas de conocimiento de la propuesta de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE?

## **1.10. Objetivos**

### **1.10.1 Objetivo general**

#### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú 2018 y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano.

### **1.10.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 1; Liderazgo de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 1 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

#### **Objetivo específico 2**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 2 Estrategia de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 2 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

#### **Objetivo específico 3**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 3 Clientes de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 3 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

#### **Objetivo específico 4**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 4 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

**Objetivo específico 5**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 5 Personal de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 5 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

**Objetivo específico 6**

Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 6 Operaciones de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 6 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

## **II. Método**

## **2.1. Metodología**

La metodología con la cual se diseñará la Estructura del Modelo de Gestión del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) del Perú está basada en el enfoque Cualitativo. Al respecto Hernández (2014) definió: el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación (p. 7).

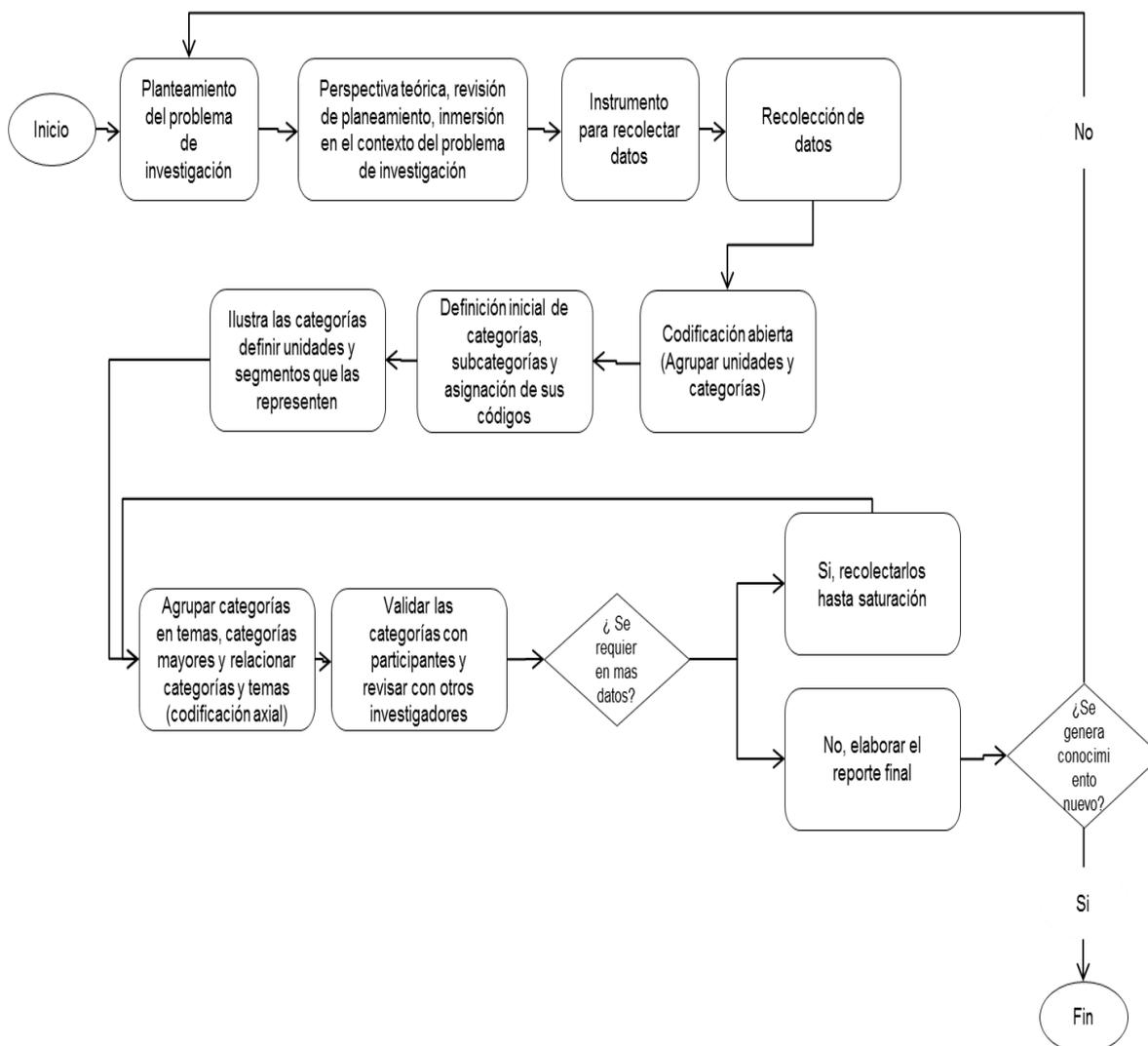
## **2.2. Diseño de investigación**

Hernández (2014) señaló que: con el propósito de responder las preguntas de la investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico (p. 126).

Hernández (2014) definió al diseño para una investigación cuya metodología a aplicar es Cualitativa como: el plan o estrategia concebida para obtener información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (p. 470).

Con base en las afirmaciones anteriores, esta investigación tomo está basada en el diseño genérico de tipo Teoría Fundamentada de tipo Emergente. Hernández (2010) define al diseño de tipo Teoría como la cual el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes estudio en el que no se manipula las variables (p. 470).

A su vez Hernández (2014) define al diseño Emergente como en el cual se efectúa la codificación abierta y de esta emergen las categorías (también por comparación constante), que se conectan entre sí para producir una teoría (p. 470). En la Figura 4 se muestran las acciones que implica realizar un diseño de tipo Teoría Fundamentada Emergente.



*Figura 4.* Acciones para conducir un diseño de tipo Teoría Fundamental Emergente.

Fuente: Hernández. (2014). Metodología de la Investigación. (p. 477)

Asimismo Hernández (2014) afirmó: que los diseños Cualitativos son flexibles y abiertos, y su desarrollo debe adaptarse a las circunstancias del estudio. Por otra parte, se señala la naturaleza iterativa de los diseños cualitativos y el hecho de que no hay fronteras entre ellos (p. 470).

Teniendo en cuenta la anterior afirmación se plantea el diseño de investigación para el presente estudio (Figura 5), el cual está basado en el diseño genérico de tipo Teoría Fundamental Emergente mostrado en la Figura 4.

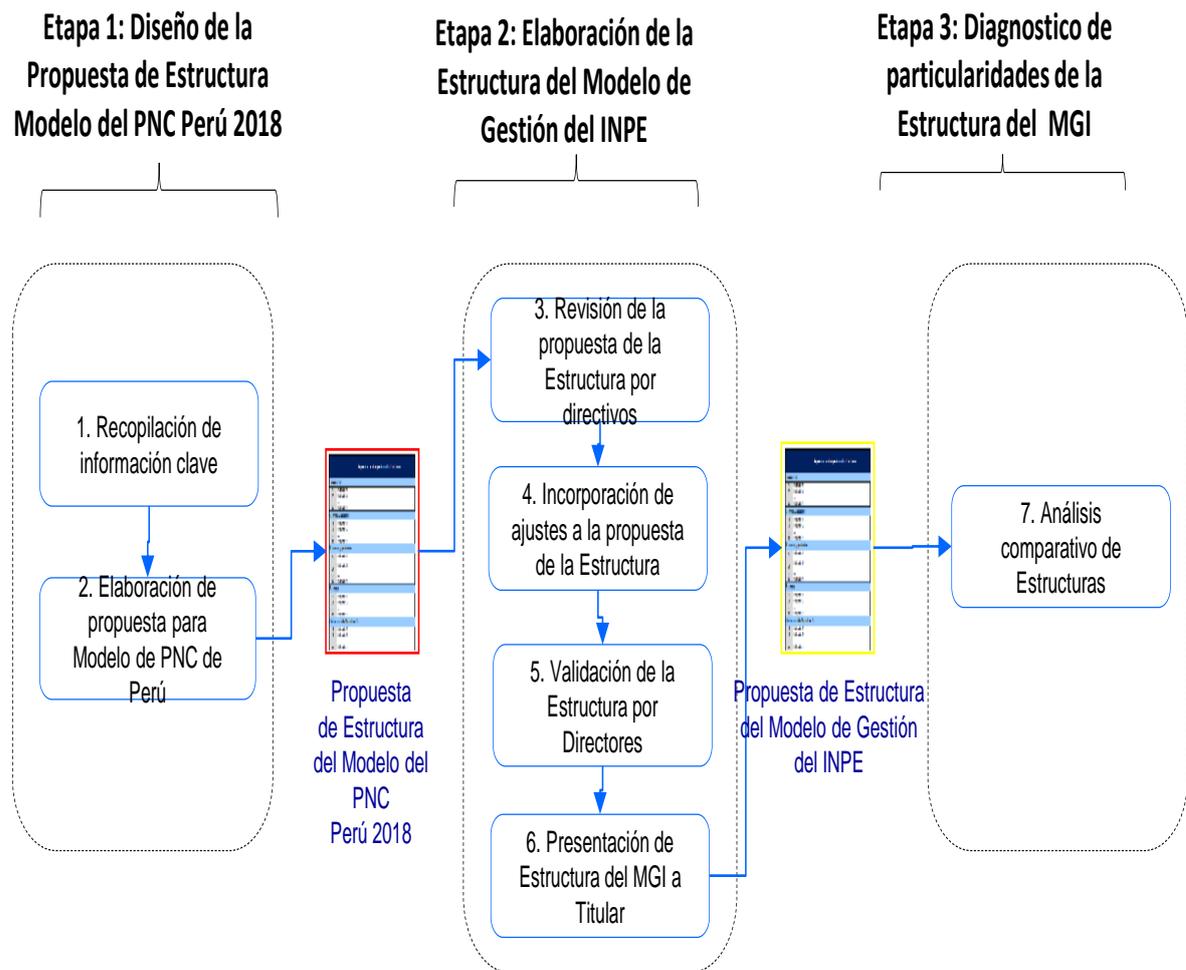


Figura 5. Etapas y actividades del Diseño de Investigación del MGI

A continuación se describen cada etapa y con sus actividades que conforman el diseño de investigación presentado en la Figura 5:

### **ETAPA I: Diseño de la propuesta de Estructura para el Modelo del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018**

A continuación se desarrollan cada una de sus actividades que la componen:

#### **Actividad 1: Recopilación de información clave**

En esta actividad el investigador del presente estudio efectúa la identificación, la selección y la clasificación de la información de tipo normativa interna, la relacionada a las regulaciones de los procesos procedimientos en la institución, así como la relacionada a cada uno de los criterios de la actual Estructura del

Modelo de Gestión de Calidad del premio Nacional a la Calidad de Perú - 2018, a continuación se mencionan los más importantes:

Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Manuales de Procedimientos (MAPROS).

Plan Estratégico 2012 - 2018.

Memoria Anual Institucional.

Política de Modernización del Estado.

Memorias institucionales del INPE.

Plan de Modernización Institucional del INPE 2018-2021.

Directivas de SERVIR.

Directivas de CEPLAN.

Metodologías de Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.

Política de Modernización de la Gestión Pública.

Carta Iberoamericana de la Calidad.

Casos de éxito de diseños de estructura de modelos de excelencia en instituciones públicas.

Asimismo se consideran también los siguientes anexos ya presentados en el presente trabajo de investigación:

Análisis diagnóstico de aplicabilidad de estructura de modelo de gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 (Anexo 1).

Listado de avances en Estructura de Modelo de Gestión de INPE (Anexo 5).

Luego de tener toda la información clasificada el investigador de la tesis entrega a los Consultores Expertos para iniciar la Actividad 2: "Elaboración de la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018".

## **Actividad 2: Elaboración de la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018**

En esta actividad los Consultores Expertos luego de realizar una revisión y análisis de toda la documentación identificada en la Actividad 1: “Recopilación de Información clave”. Traduce e incorpora todos y cada uno de los criterios, sub criterios y áreas de conocimiento de la actual Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del premio Nacional a la Calidad de Perú – 2018, a la Matriz de Diseño de la Estructura de un Modelo de Gestión, asignándolo a cada uno de estos su respectiva codificación..

## **ETAPA II: Elaboración de la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE (MGI)**

A continuación se desarrollan cada una de sus actividades que la componen:

### **Actividad 3: Revisión de propuesta de Estructura de MGI por Directores**

Dicha actividad se realizó mediante entrevistas que tuvo cada Consultor Experto con cada Director responsable de un Criterio de la Estructura a analizar. Lo anterior a fin de propongan modificaciones a dicha propuesta del MGI.

Como pasos previos a dicha actividad se realizó lo siguiente:

#### **a) Validación de instrumento para recolección de datos:**

Teniendo como base la propuesta de Estructura del MGI se realizó la validación del instrumento de recolección de datos por tres doctores certificados de la Universidad Cesar Vallejo de Perú; los documentos citados anteriormente se encuentran en el Anexo 6.

#### **b) Diseño de plan de aplicación de las entrevistas:**

La formalización de la aplicación de la entrevista a cada responsable se formalizó mediante un oficio múltiple emitido por la Dirección del CENECP, dicho documento se muestra en el Anexo 7, en él se detallan entre otros aspectos los siguientes apartados: Objetivo, alcance, listado de participantes, e instrucciones que comprende las entrevistas.

**Actividad 4: Incorporación de ajustes a la propuesta Estructura del MGI**

Finalizadas las entrevistas y durante el periodo de una semana los Consultores Expertos luego de realizar una consolidación y análisis de los aportes hechos por los Directores, incorporo sus aportes a propuesta de Estructura del MGI elaborada, de lo cual obtuvo una segunda versión de la estructura de la Estructura del MGI.

**Actividad 5: Validación de la Propuesta de la Estructura del MGI por Directores**

Luego de elaborada la segunda versión de la Estructura del MGI se contrataron los servicios de consultoría con la finalidad se validar que la Estructura del Modelo elaborada en la presente fase, cumple y está alineada a la Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad; la consultora en calidad de conformidad emitió un certificado.

**Actividad 6: Presentación de la Estructura del MGI a Titular de entidad**

Luego de realizada la validación con cada Director se realizó una convocatoria a la reunión para la presentación realizo mediante oficio múltiple de la dirección de educación e investigación del INPE (Anexo 08). En esta se detalla el alcance, objetivo programa, participantes de la presentación de la estructura.

Luego de presentado un criterio por cada responsable, se incorporaron las observaciones de los participantes a la reunión en la Estructura presentada para su validación.

**ETAPA III: Análisis comparativo entre Estructuras del MGI y del PNC de Perú 2018**

A continuación se desarrollan cada una de sus actividades que la componen:

**Actividad 7: Análisis comparativo entre estructuras**

Uno de los requisitos que el CENECP en su calidad de Coordinador de la presente Investigación recomendó para la presentación ante el Titular de la entidad de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE, fue que esta incluya un

al análisis comparativo entre la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 y la Estructura validada por los funcionarios del INPE, debido a que se debe sustentar ante la Secretaria General de la Presidencia de Consejo de Ministros el por qué el INPE adopta una nueva Estructura que no es al 100 % igual a la establecida por el Premio Nacional de la Calidad. Cabe destacar que seguidamente a cada análisis comparativo hecho se incluyó una interpretación de resultados de los mismos.

Dicha recomendación es importante realizar debido a que otras instituciones públicas del estado peruano, como RENIEC, ONPE, SEDAPAL, OSINERGMIN, etc., al momento de presentar sus estructuras ante la Secretaria Técnica de la Presidencia de Consejo de Ministros, esta entidad en su calidad de órgano rector de los sistemas administrativos solicito a cada una de las entidades expuestas el análisis comparativo en referencia.

Los análisis solicitados por la dirección del CENECP, así como sus correspondientes interpretaciones se encuentran en la Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14 y la Tabla 15.

## **2.3. Escenario de estudio**

### **2.3.1. Reseña histórica**

El Instituto Nacional Penitenciario, es un organismo público ejecutor adscrito al Sector Justicia, rector del Sistema Penitenciario Nacional, con personería de derecho público y autonomía normativa, económica, financiera y administrativa. Es un Pliego presupuestal y sus actividades están regidas por el Código de Ejecución Penal y su Reglamento. Conformada por diez unidades ejecutoras, de los cuales 08 corresponden a los órganos desconcentrados que se encuentran distribuidas dentro del ámbito nacional, otra ejecutora que dentro de sus funciones es la encargada de la ejecución de obras e inversiones de la infraestructura penitenciaria y la última corresponde a la Sede Central Administrativa

Los antecedentes históricos del INPE reseñan que: la Inspección General de Prisiones es creada mediante el artículo 26 del Código Penal de 1924, con la finalidad de encargarle la dirección de todos los establecimientos carcelarios del país, siendo su primer Director (Inspector General) el doctor Augusto Llontop. A través del Decreto Supremo N° 70 del 12 de febrero de 1927, se crea la Escuela de Vigilancia, que permite el funcionamiento del Servicio de Identificación Dactiloscópica como órgano de la Inspección General de Prisiones, así como la publicación del Boletín de Criminología que circuló hasta el año 1992.

El 26 de marzo de 1928, el Dr. Bernardino León asume la dirección de la Inspección General de Prisioneros, impulsando reformas al sistema penitenciario, entre otros, cambia la denominación a Dirección General de Prisiones, se dicta el Reglamento de Clasificación de Conducta de los Penados, de fecha 14 de enero de 1929 y en febrero del mismo año se da a conocer el Reglamento del Instituto de Criminología.

Los años subsiguientes evidenciaron un abandono del tema penitenciario, hasta que el 16 de agosto de 1937 mediante Decreto Supremo N° 97 se dicta un nuevo reglamento de penitenciaría de Lima. Siete años después, el 2 de junio de

1944, se crea la Escuela de Vigilantes que funcionó hasta mediados de diciembre de 1945.

En el gobierno del presidente de la República Luis Bustamante y Rivero, quien el 12 de marzo de 1946 ordena el funcionamiento de la Escuela de Personal Auxiliar de los Establecimientos Penales y de Tutela, institución que tuvo vigencia hasta diciembre de 1948. La administración de Bustamante reorganiza los servicios médicos en los establecimientos penales y de tutela, elabora la ficha psico-física de reclusos y tutelados, crea el servicio social para esos centros e inicia las investigaciones de las condiciones antropológicas y sociales de la penitenciaría, entre otras medidas. Sin embargo, la mayoría de esas disposiciones no se concretaron, como consecuencia del golpe de estado. En 1951 se crea la colonia penal agrícola "Él Sepa".

En el primer gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry se llevó a cabo la construcción del Centro Penitenciario de Lurigancho en la ciudad de Lima, e inicia la construcción del Centro Penitenciario de Ica (Cachiche) y la cárcel de Quencoro, en el Cusco. Mediante Resolución Suprema N° 211 del 13 de mayo de 1965, se establecen los estatutos para la creación del Centro de Capacitación Penitenciaria, que funcionó hasta setiembre de 1968.

En el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, se dicta dispositivos legales referentes al derecho penitenciario peruano, y por Decreto Ley N° 17519 establece que la Dirección General de Establecimientos Penales forme parte de la estructura del Ministerio del Interior. Durante ese mismo gobierno se crea el Centro de Formación y Capacitación Penitenciaria (CEFOCAP), con la finalidad de formar agentes penitenciarios.

En el gobierno militar de Francisco Morales Bermúdez, de conformidad con lo establecido en la Constitución de 1979, reapertura el Ministerio de Justicia, incluyendo en su estructura orgánica a la Dirección General de Establecimientos Penales.

En el segundo gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry, a través de la Ley Orgánica del Ministerio de Justicia, se incluye a la Dirección General de Establecimientos Penales y Readaptación Social como uno de los órganos del sector Justicia.

Mediante Decreto Legislativo N° 330 de fecha 06 de marzo de 1985, se promulga el Código de Ejecución Penal y con Decreto Supremo N° 012 del 12 de junio del mismo año se aprueba su Reglamentación, dando origen así al Instituto Nacional Penitenciario.

De conformidad al Art. 153° del Decreto Legislativo N° 330, establece que el Instituto Nacional Penitenciario, es el organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional, integrante del Sector Justicia que cuenta con autonomía normativa, económica, financiera, administrativa y forma pliego presupuestal propio.

Posteriormente, el 31 de julio de 1991, mediante Decreto Legislativo N° 654, se promulga el Código de Ejecución Penal, el cual diseña un nuevo Sistema Penitenciario, teniendo como premisa el reconocimiento jurídico y el respeto a la persona del interno; y mediante D.S. N° 015-2003-JUS se promulga el Reglamento del Código de Ejecución Penal.

El Instituto Nacional Penitenciario persigue como objetivo fundamental la resocialización del penado a través de un tratamiento científico. A la vez la Constitución Política del Perú de 1993 en los Inc. 21 y 22 del Art. 139° establecen el derecho de los reclusos y sentenciados de ocupar establecimientos adecuados y que el régimen penitenciario tiene por objeto la Reeducación, Rehabilitación y Reincorporación del penado a la Sociedad.

### **2.3.2. Información de la organización**

El Instituto Nacional Penitenciario (INPE) es una entidad pública descentralizada, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), que se encarga la reinserción de las personas privadas de libertad (presos) a través de la ejecución

de estrategias de tratamiento psicológico, de trabajo y educación; lo anterior en los 68 establecimientos penitenciarios que se encuentran distribuidos en todo el territorio peruano.

Fue creado el 31 de septiembre de 1991, mediante Decreto Legislativo N° 330, e inició sus actividades con la instalación de su primer Consejo Directivo el 26 de enero de 1994. Razón Social Instituto Nacional Penitenciario - INPE RUC 20131370050.

### **2.3.3. Tamaño de la organización**

El INPE cuenta, al 31 de diciembre del 2018, con un total de nueve mil veinte y seis (9026) colaboradores, de los cuales dos mil setenta y siete (2077) contratados a plazo indeterminado (Decreto Legislativo 728) y dos mil setecientas (2700) personas contratadas bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicio (Decreto Legislativo N° 1057), y cuatro mil doscientos veinte i nueve (4229) servidores correspondientes a ley 29709, Ley de la carrera especial publica penitenciaria especial del INPE.

### **3.3.4. Tipo de servicios que produce**

El INPE tiene como funciones generales, conforme a la normativa vigente, supervisar, regular, normar y fiscalizar los establecimientos penitenciarios a través de los siguientes procesos de generación de valor:

- Gestión de Ingreso de personas privadas de libertas
- Ejecución de programas de tratamiento intramuros.
- Ejecución de programas de tratamiento extramuros.
- Gestión del Egreso de personas que han cumplido su pena.

### **3.3.5 Ciudadanos a los que destina sus servicios**

Por ser INPE un organismo público no se cuenta con “mercados” tal como son entendidos por el sector privado. Para el INPE sus “mercados” son las personas que han perdido su condición de libertad, la que está determinada por su misión institucional, conforme a la normativa vigente.

### 2.3.6 Presencia Institucional a Nivel Nacional

El Instituto Nacional Penitenciario cuenta en la actualidad con 69 establecimientos Penitenciarios distribuidos en todo el territorio peruano, en la Figura 6 se muestra la ubicación de dichos establecimientos:



Figura 6. Mapa de la presencia Institucional del INPE

Fuente: Instituto Nacional Penitenciario. (2016). Memoria Anual del INPE del año 2016. (p. 45)

## 2.4. Caracterización de los sujetos

A continuación en la Tabla 1 describiremos a cada uno de los sujetos que participaran en la investigación:

Tabla 1  
*Caracterización de sujetos de la investigación*

Sujetos de investigación	Descripción de los sujetos	Cargo e institución a la que pertenece
Coordinador del Proyecto de Investigación	15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano, con doctorado, maestría o especialización en Gestión Pública	Director del CENECP
Criterio 1: Liderazgo	15 años de experiencia como mínimo como jefe o director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano, con doctorado, maestría o especialización en Gestión Pública	Jefe de la Oficina General de Administración y Finanzas del INPE
Criterio 2: Estrategia	15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano- Gerente Público de SERVIR.	Director del CENECP
Servidores penitenciarios responsables de un Criterio de Estructura del MGI	Criterio 3: Clientes 15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano, con doctorado, maestría o especialización en Gestión Pública	Jefe de la Oficina General de Administración y Finanzas del INPE
	Criterio 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento 15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano- Gerente Público de SERVIR.	Jefe de Unidad de Organización y Métodos del INPE
	Criterio 5: Personal 15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano. Ingeniero Industrial.	Jefe de Oficina de Recursos Humanos del INPE
	Criterio 6: Operaciones 15 años de experiencia como mínimo como Jefe o Director en el INPE o en institución del sector público del estado peruano, con doctorado, maestría o especialización en Gestión de Procesos. Ingeniero de Sistemas.	Jefe de Unidad de Organización y Métodos del INPE
Consultor Experto en diseño e implementación de Modelos de Gestión	- Ingeniero de Sistemas, con 10 años de experiencia como gerente de proyectos de diseño e implementación de Modelos de Gestión en Instituciones Públicas y/o Privadas. - Más de 10 años de experiencia en instituciones públicas en áreas de planeamiento, organización y métodos en cargos de especialista o analista. - MBA, Maestría en gestión Pública, y certificación en Black Belt en Six Sigma. - Diplomado en Gestión por Procesos	Externo o Interno
Titular de INPE	- Consultor Experto en diseño e implementación de Modelos de Gestión	INPE

### 2.4.1. Criterios de elección de sujetos

A continuación se describen los dos criterios que se tomaron en cuenta para la elección de los participantes en la investigación:

#### **Criterio 1 Posición en la Estructura Organizacional del INPE (Organigrama):**

El organigrama actual del INPE nos brinda una guía de que puestos podrían ser los responsables de cada aspecto del Modelo de Gestión del INPE, a continuación se muestra el organigrama actual aprobado:



Figura 7. Organigrama del Instituto Nacional Penitenciario

Fuente: Instituto Nacional Penitenciario. (2016). Memoria Anual del INPE del año 2016. (p. 45)

El detalle de los órganos o unidades orgánicas en el organigrama presentado en la Figura 7 se presentan por nivel en la siguiente tabla:

Tabla 2  
*Órganos y Unidades Orgánicas del Instituto Nacional Penitenciario-INPE*

Naturaleza	Órgano o Unidad Orgánica
<b>Alta Dirección</b>	Consejo Nacional Penitenciario
	Secretaría General
<b>Apoyo</b>	Oficina de Infraestructura Penitenciaria
	Oficina de Sistemas de Información
	Oficina General de Administración
<b>Asesoramiento</b>	Oficina de Asesoría Jurídica
	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
<b>Investigación</b>	Centro Nacional de Estudios Criminológicos y Penitenciarios
<b>Control Institucional</b>	Oficina de Asuntos Internos
	Órgano de Control Institucional
<b>Defensa Judicial</b>	Procuraduría Pública
<b>De Línea</b>	Dirección de Tratamiento Penitenciario
	Dirección de Seguridad Penitenciaria
	Dirección de Medio Libre
	Dirección de Registro Penitenciario
<b>Oficinas Regionales</b>	Centro de Expedición de Antecedentes Judiciales
	Dirección Regional
	Unidad de Administración
	Unidad de Asesoría Jurídica
	Unidad de Control Regional
	Unidad de Planeamiento y Presupuesto
	Subdirección de Registro Penitenciario
	Subdirección de Medio Libre
	Subdirección de Tratamiento Penitenciario
	Subdirección de Seguridad Penitenciaria
	Grupo de Operaciones Especiales (G.O.E.S)
	Establecimientos Transitorios
	Establecimientos Penitenciarios
	Establecimientos de Asistencia Post Penitenciaria y de Ejecución de Penas Limitativas de Derechos (Medio Libre)

**Criterio 2 Funciones que desempeñan:** Las funciones que desempeña y está a cargo dentro del INPE fueron cruciales, ya que es relevante porque está alineada a su responsabilidad en relación a cada aspecto que comprende la estructura del Modelo de Gestión a definir para el INPE.

En octubre del 2017 mediante oficio múltiple se designaron los responsables de cada criterio, entre sus acuerdos se detallan los roles que cumplirán y se les comunico formalmente su participación en las presentes investigación (Anexo 4).

A continuación se detallan un cuadro en el cual se muestra las personas definidas como responsables de cada aspecto del Modelo de Gestión del INPE, identificados en función a su función y el nivel de responsabilidad definida por el Organigrama actual:

**Tabla 3**  
*Responsables de validación de criterios de Estructura del Modelo de Gestión del INPE*

<b>Categorías del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018</b>	<b>Cargo responsable de Revisión y Validación del Modelo de Gestión del INPE</b>	<b>Cargo responsable de Aprobar el Modelo del Modelo de Gestión del INPE</b>
Categoría 1: Liderazgo	Jefe de Oficina de Administración	
Categoría 2: Estrategia	Director de CENECP	
Categoría 3: Clientes	Jefe de Oficina de Administración	Presidente del Consejo Nacional Penitenciario
Categoría 4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Jefe de Unidad de Organización y Métodos	
Categoría 5 Personal	Jefe de Oficina de Recursos Humanos	
Categoría 6 Operaciones	Jefe de Unidad de Organización y Métodos	

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A continuación en la Figura 8 se detallan las técnicas, métodos e instrumentos de recolección de datos del presente trabajo de investigación:

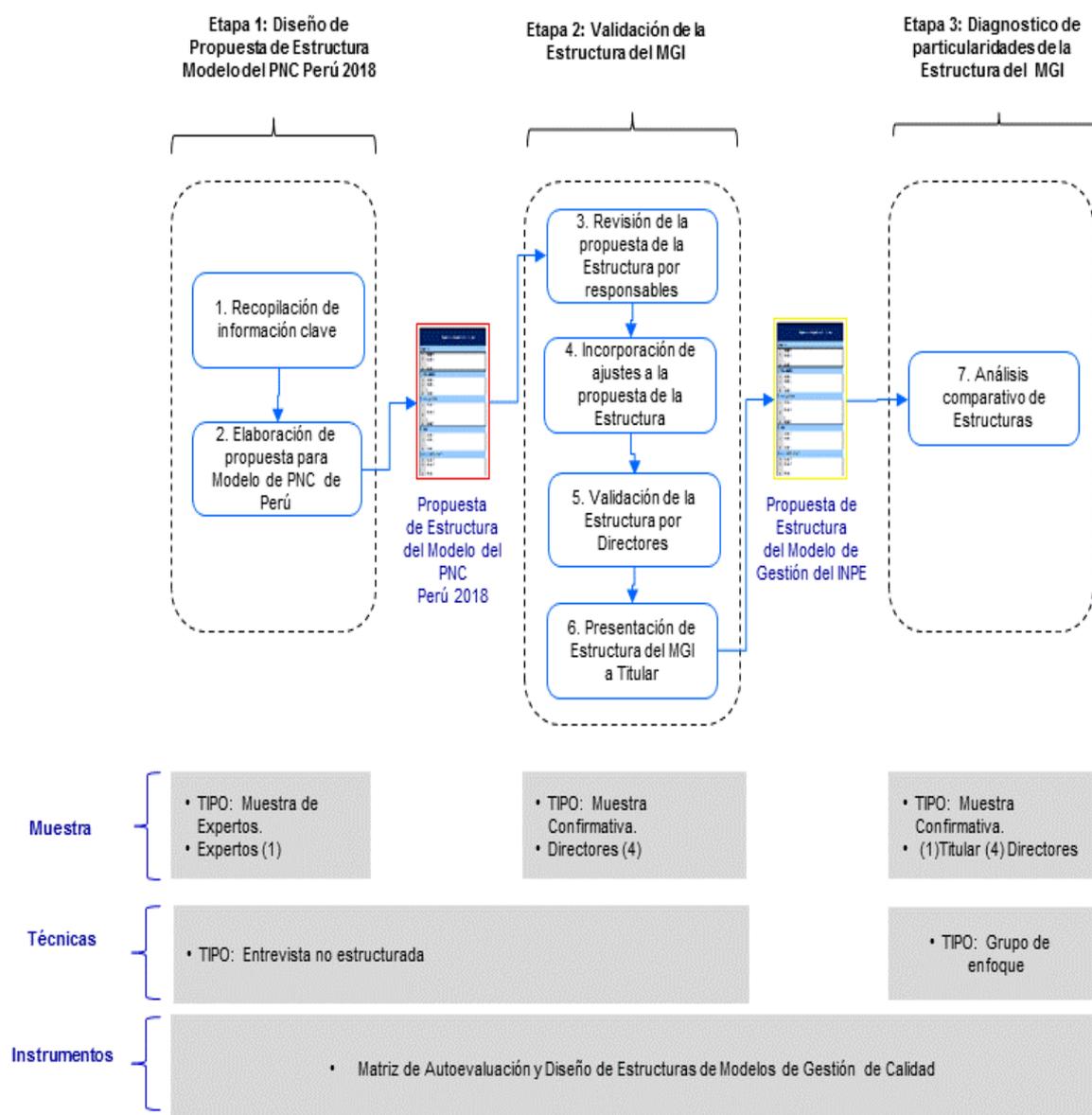


Figura 8. Técnicas, herramientas e instrumentos de recolección de la investigación.

Como se aprecia en la Figura 8, para el caso de la Etapa II se eligió la técnica de la entrevista no estructurada para el recojo de información. Al respecto Hernández (2014) definió la técnica de entrevista: como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (p.403). Asimismo en cuanto al tipo de entrevista no

estructurada dio la siguiente definición: las entrevistas no estructuradas o abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda flexibilidad para manejarla como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (p.403).

En esta etapa las entrevistas fueron realizadas por los Consultores Expertos en diseño de Estructuras de Modelos de Gestión contratado por el INPE; este entrevistó a los Directores definidos por la Dirección del CENECOP como responsables de elaborar y validar la propuesta de la Estructura del MGI elaborada por el Consultor.

El instrumento denominado Matriz de Diseño de Estructuras de Modelos de Gestión de Calidad fue diseñado para el recojo y análisis de información recabada producto de cada entrevista. Este se divide en tres secciones, la primera contiene los criterios, sub criterios y áreas de conocimiento del actual estructura del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 y tiene como finalidad que cada Director del INPE luego de revisar su contenido, analice la aplicabilidad o no de la Estructura según las necesidades de gestión propias del INPE; la segunda sección permitirá al consultor registrar los aspectos relevantes que luego de la entrevista cada Director vea conveniente incluir, modificar o suprimir de la Estructura base del Premio a la Calidad de Perú 2018. En la tercera sección cada Consultor Experto luego de realizar el análisis respectivo acerca de las propuestas de cada Director modifica la Estructura del Modelo base a nivel Criterio Sub Criterio y Área de Conocimiento.

Para la Etapa III se eligió la técnica denominada Grupo de Enfoque. Al respecto Hernández (2014) definió esta técnica como: como una especie de entrevistas grupales, en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo un especialista en dinámicas grupales (p.406).

El instrumento utilizado en esta etapa fue el mismo que la Etapa II, solo que para este caso tuvo como finalidad incorporar las observaciones del Titular del INPE y

los Directores responsables de los otros criterios con respecto a la Estructura del MGI elaborada y validada por cada Director responsable de un criterio.

El desarrollo de la sesión consistió en que cada Director responsable de un Criterio exponga el contenido cada una de sus Áreas de Análisis de la Estructura del Criterio del cual fue responsable. Luego de ello se dio un tiempo a cada participante de la reunión para que expongan sus aportes, los cuales fueron registrados por cada Consultor Experto. Al igual que la Etapa II los Consultores Expertos analizaron la incorporación de la propuesta hechas por el Titular de la institución.

### **2.6.1. Validez del instrumento de recolección de datos**

Para la recolección y análisis de datos productos de la aplicación de las técnicas de entrevista y grupos de enfoque aplicadas en la Etapa I y la Etapa II se diseñó un instrumento denominado Matriz diseño de Estructuras de Modelos de Gestión de Calidad, la cual fue validada en su momento, por expertos en la materia, doctores en gestión pública quienes asesoraron el diseño de dichos instrumentos.

La realización de la validez del instrumento de recolección de datos se contempla como uno de los pasos de la Actividad 3: Revisión de propuesta de Estructura de MGI por Directores, la cual forma parte de la Etapa II del diseño de la presente investigación mostrada en la Figura 5.

## **2.6. Mapeamiento**

Para la presente investigación se seleccionó a la Sede Central del Instituto Nacional Penitenciario ubicada ubicada en el Jr. Carabaya 456 Lima – Perú de entre las nueve distintas sedes administrativas que cuenta el INPE en todo el territorio peruano, debido básicamente por tres factores: 1) agrupa en una sola área a los funcionarios del INPE que participaran en las distintas etapas de la investigación (Titular de la entidad, coordinador especialista del INPE, los Directores responsables de cada Criterio de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE; 2) su ubicación geográfica permite un ahorro en tiempo de desplazamiento para la aplicación de los instrumentos; y 3) cuenta con las instalaciones adecuadas para las distintas actividades de revisión, validación y aprobación de las distintas versiones de la Estructura del MGI generadas durante las distintas etapas de la investigación.

En cumplimiento con las recomendaciones dispuestas por la Universidad César Vallejo se solicitó al CENECP formalmente la autorización para realizar la presente investigación en el mes de septiembre del 2017 mediante la carta que se muestra en el Anexo 2; debido a que dicho órgano del INPE tiene la función de autorizar todas las todas las investigaciones que se realicen el INPE.

En el mismo mes el CENECP autorizo el desarrollo de la investigación mediante Resolución Directoral (Anexo 3), en dicha resolución se incluyeron los siguientes puntos:

Aprobación del cronograma de trabajo

Aprobación e inclusión de los recursos presupuestales en el presupuesto del año fiscal 2018

Incorporación de la investigación en el Plan Operativo del CENECP 2018.

Designación al Director del CENECP como responsable de la Coordinador del Proyecto de Investigación por parte del INPE.

A continuación se muestran los distintos ambientes en los que se aplicaran las distintas etapas de este estudio:



*Figura 9.* Sede Central del Instituto Nacional Penitenciario  
Dirección: Jr. Carabaya 456 Cercado de Lima – departamento Lima.



*Figura 10.* Sala de reuniones de responsables de Directores del INPE

A continuación en la Figura 11 se muestra el ambiente en el cual se presentará para su aprobación la versión final de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE al Titular de la entidad.



*Figura 11.* Sala de reuniones de la Presidencia del Consejo Nacional Penitenciario

## **2.7. Rigor científico**

A continuación se presentan los dos criterios que se tomaron para asegurar el rigor de la presente investigación:

Criterio 1: Suficiencia, el cual se refiere a la cantidad de datos recogidos, antes que al número de sujetos. La suficiencia se consigue cuando se llega a un estado de saturación informativa y la nueva información no aporta nada nuevo.

Criterio 2: Adecuación, el cual se refiere a la selección de la información de acuerdo a las necesidades teóricas del estudio y el modelo emergente.

Los anteriores criterios fueron aplicados cuando se ejecutaron la Actividad 3: “Revisión de propuesta de la Estructura por cada Responsable de un Criterio”, y la Actividad 7 “Presentación de la Estructura Final al Titular de la entidad”, con estas las propuestas de estructuras del MGI que fueron surgiendo del modelo devuelto a los informantes y presentárselo. De esta forma asegurarnos el rigor verificando el estudio con los informantes. Las confirmaciones realizadas con la Actividad 5 “Validación de los Responsables”, y la Actividad 8 “Aprobación de la Estructura” nos permitieron confirmar de forma inmediata la pertinencia, adecuación y validez del estudio, y pueden ofrecer, al mismo tiempo informaciones adicionales para confirmar el modelo posteriormente. Asimismo Sin embargo, puede suceder en algunas ocasiones que los resultantes no estén de acuerdo con los hallazgos y comprobar los resultados.

### **III. Resultados**

**3.1. Resultados con relación al objetivo general:** A continuación se presenta la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 y alineado a los pilares de la Política de Modernización del Estado Peruano.

Dicha propuesta fue elaborada y validada por los Directores y el Titular del INPE, para su elaboración se aplicó la actividad 3, actividad 4, actividad 5 y la actividad 6 del diseño de investigación que se muestra en la Figura 5.

Tabla 4

*Estructura del criterio 1 del MGI aprobada por el Titular de la entidad*

<b>CRITERIO 1: LIDERAZGO</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>1.-</b>	<b>LIDERAZGO</b>
<b>1.1.-</b>	<b>Misión, Visión, Valores y Principios de Conducta</b>
1.1.a	<b>Definición y Revisión:</b> La alta dirección define y/o revisa periódicamente la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se cuenta con un documento escrito donde se describen las mismas.
1.1.b	<b>Difusión y Despliegue:</b> Se cuenta con un mecanismo de difusión y despliegue de la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se asignan recursos para la difusión.
1.1.c	<b>Medición y Evaluación:</b> Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores.
1.1.d	<b>Evaluación y Mejora:</b> El proceso de difusión es evaluado periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).
1.1.e	<b>Principios de Conducta:</b> Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores
<b>1.2.-</b>	<b>Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión por Resultados del INPE</b>
1.2.a.	<b>Implementación y evaluación de Gestión Institucional:</b> La alta dirección tiene implementado y evalúa el Modelo de Gestión por Resultados anualmente propuesto por la Política de Modernización del Estado. Y a raíz de dichas evaluaciones se elaboran Programas o Proyectos que son incluidos en el PEI y POI institucional.
1.2.b.	<b>Seguimiento:</b> Se realizan reuniones periódicas para revisar los Programas o Proyectos definidos por la evaluación del Modelo de Gestión Institucional anual.
1.2.c.	<b>Evaluación y Mejora:</b> Se revisa y actualiza el Modelo de Gestión periódicamente; y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).

<b>1.3.</b>	<b>Gestión de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional</b>
1.3.a	<b>Estrategia de desarrollo del CENECP:</b> Se tiene definido un plan de desarrollo del a mediano y largo plazo para el CENECP alineado a las políticas, planes y programas nacionales.
1.3.b.	<b>Certificación del CENECP:</b> El CENECP otorga grados y títulos a nombre de la nación con valor oficial y rige por la legislación sobre la materia. Asimismo el CENECP suscribe convenios con otras instituciones que permitan al servidor penitenciario la obtención de grados y títulos oficiales.
1.3.c.	<b>Gestión de necesidades Institucionales:</b> Se cuenta con mecanismos de convocatorias a corto y mediano plazo que gestionen las necesidades de servidores penitenciarios, para asegurar la continuidad del las operaciones del INPE; dichos planes contemplan períodos de crecimiento y reducción de la dotación de personas. Dichos mecanismos buscan evitar las reducciones de colaboradores permanentes o minimizar el impacto de las mismas si llegaran a ser necesarias.
<b>1.4.-</b>	<b>Sistemas de Control Institucional</b>
1.4.a.	<b>Control Interno:</b> Ejerce el control gubernamental en el INPE, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes públicos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados. En cumplimiento de su misión brinda al INPE servicios de control posterior y simultáneo, así como servicios relacionados, conforme a lo previsto en su Plan Anual de Control.
1.4.b.	<b>Acciones de prevención de Lucha contra la Corrupción:</b> Se ha diseñado un plan de implementación de acciones de prevención de lucha contra la corrupción dentro de la institución, a través de visitas inopinadas conjuntas a los Establecimientos Penitenciarios y otras sedes institucionales, así como capacitaciones periódicas al personal penitenciario, sobre el marco normativo funcional y el Código de Ética de la Función Pública.
1.4.c.	<b>Gestión de denuncias Anticorrupción:</b> Se cuenta con un Sistema de Gestión de denuncias por parte del ciudadano, sobre irregularidades o actos de corrupción institucional, además, se tiene implementado un procedimiento de análisis de información sobre problemáticas transversales dentro del Sistema Penitenciario
<b>1.6.-</b>	<b>Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés</b>
1.6.a.	<b>Identificación de Comunidades Clave:</b> Se tienen identificadas las Comunidades Clave y los principales grupos de interés donde se tienen mayores posibilidades de contribución. Para ello la institución formula planes, programas y se asignan recursos en función de los objetivos e impacto esperado. Se mide y evalúa periódicamente el impacto real de las acciones emprendidas para beneficio de las mismas.
1.6.b.	<b>Mecanismos de Comunicación Clave:</b> Se tienen implementados políticas y/o procedimientos estandarizados para lograr una comunicación efectiva de la institución con sus Comunidades y/o grupos de interés.
1.6.c.	<b>Participación de las Directores</b> Los directores y personas clave participan activamente en actividades de promoción y difusión.
<b>1.7.</b>	<b>Gestión de Imagen</b>
1.7.a	<b>Identificación de Atributos de Imagen:</b> Se han identificado los atributos que valoran los grupos de interés en cuanto a la imagen a nivel de toda la institución así como para las diferentes oficinas regionales y los penales que las componen.
1.7.b.	<b>Plan Institucional de Imagen:</b> Se cuenta con un plan institucional a mediano plazo para fortalecer la imagen de la institución, así como las diferentes oficinas regionales y cada penal que las componen. Se realiza un seguimiento a dicho plan y éste es ajustado de acuerdo a los resultados; Dicho plan cuenta con un presupuesto anual.

Tabla 5

Estructura del criterio 2 del MGI aprobada por el Titular del INPE

<b>CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN PRESUPUESTAL</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>2.-</b>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN PRESUPUESTAL</b>
<b>2.1.-</b>	<b>Alineamiento a Políticas Nacionales y Sectoriales</b>
2.1.a	<b>Metodología:</b> El planeamiento estratégico se realiza siguiendo un proceso definido y sistemático por CEPLAN. Se cuenta con un flujograma claro del proceso con hitos establecidos y el rol de cada participante está claramente definido. Se cuenta con un cronograma de actividades.
2.1.b	<b>Análisis Externo e Interno:</b> Identificación de Políticas Nacionales (objetivos, metas, indicadores, planes, acciones que debe incorporar en su PEI el INPE); y las necesidades (requerimientos) del público objetivo que el INPE debe satisfacer (estos alineados los bienes y servicios prestados por la entidad sobre un enfoque de Gestión para Resultados -cadena de valor).
<b>2.2.-</b>	<b>Formulación del Plan Estratégico</b>
2.2.a	<b>Definición de Objetivos Estratégicos:</b> El Plan Estratégico del INPE comprende A: Objetivos Gubernamentales; y B: Objetivos Generales de la Entidad; estos son identificados y definidos en el ÍTEM 1.
2.2.b	<b>Indicadores del Plan Estratégico:</b> Se tienen definidos los indicadores para cada Objetivo Estratégico y así como las metas que permiten medir el avance en la implementación de las acciones estratégicas.
2.2.d	<b>Matriz Estratégica:</b> Mecanismos de identificación de todas las posibles alternativas de acciones estratégicas para el logro de cada OE, Se cuenta con mecanismos de priorización y selección de acciones estratégicas.
2.2.e	<b>Capacidad de Ejecución del PEI:</b> Se realiza un análisis para evaluar la capacidad de la institución para la ejecución del plan estratégico institucional.
<b>2.3.-</b>	<b>Despliegue de Planeamiento Estratégico</b>
2.3.a	<b>Planes para el logro de los Objetivos Estratégicos:</b> Se definen iniciativas para lograr los objetivos estratégicos. Se utilizan matrices de relación entre proyectos/actividades y objetivos/indicadores para evaluar la consistencia, el impacto y la suficiencia de recursos para lograr los mismos. Se tienen definidos los recursos costos, plazos, producto, servicios y responsables para cada acción estratégica priorizada.
<b>2.4.-</b>	<b>Seguimiento, Control y Mejora del Planeamiento Estratégico</b>
2.4.a	<b>Sistema de Seguimiento y Mejora:</b> Mecanismos de seguimiento, evaluación actualización del PEI, sobre la base de Ítems 4. según normativa vigente de CEPLAN y necesidades institucionales.
<b>2.5-</b>	<b>Gestión Presupuestal</b>
2.5.a	<b>Articulación con el Planeamiento Estratégico:</b> Continuar con la implementación del presupuesto por resultados: Se tienen definidos los Objetivos Operativos y sus Indicadores de cada unidad del INPE. Los Programas Presupuestales tienen correspondencia con los Objetivos Estratégicos y Operativos identificados.
2.5.b	<b>Análisis Externo e Interno:</b> La priorización del proceso de asignación de recursos a través de los Programas Presupuestales se establecen en función a: 3.1 Los Planes Estratégicos, 3.2. Los programas presupuestales previamente formulados, 3.3. Considera la información tomada de los resultados de la evaluación de desempeño de la entidad
2.5.c	<b>Acciones Estratégica y Operativas:</b> Existe una metodología (PPR) para elaborar un presupuesto la cual asigna los recursos necesarios para el desarrollo de acciones estratégicas y operativas. Asimismo se establecen partidas presupuestales con fondos de implementación de mejoras que son identificadas producto de la autoevaluación anual del Modelo de Gestión por Resultados del INPE (Plan de Modernización Institucional ).
2.5.d	<b>Incorporación de Acciones Estratégicas en el POI:</b> Cada acción estratégica del PEI se implementa en el POI. Dichas acciones, no necesariamente tienen que coincidir con actividades propuestas por las diferentes unidades del INPE según la estructura programática del presupuesto público.
2.5.e	<b>Evaluaciones a PPR:</b> La entidad ha sido objeto de evaluaciones independientes de diseño y ejecución presupuestal, La información recogida a través del seguimiento y evaluación independientes de la ejecución del presupuesto es utilizada para más decisiones presupuestales, política o gestión de la entidad.
2.5.f	<b>Seguimiento, Control y Mejora:</b> Se tienen implementados mecanismos de seguimiento y evaluación del POI y Programas Presupuestales, los cuales toman en cuenta los indicadores de desempeño medidos y (eficiencia, eficacia, calidad y economía) definidos en el ÍTEM 1.

Tabla 6

Estructura del criterio 3 del MGI aprobada por el Titular del INPE

<b>CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA LOS CIUDADANOS</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>3.-</b>	<b>ORIENTACIÓN HACIA LOS CIUDADANOS DESTINATARIOS DE BIENES Y SERVICIOS</b>
<b>3.2.-</b>	<b>Construcción de Relaciones con Destinatarios de Bienes y Servicios</b>
3.2.a	<b>Consultas y solicitudes:</b> Se facilita a los Ciudadanos la realización de consultas y solicitudes de productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos y se posee personal capacitado en todos los servicios ofrecidos por la institución y se apoyan además en soluciones tecnológicas y canales de atención.
3.2.b	<b>Sistema de Reclamos:</b> Se cuenta con un sistema de recepción de reclamos para asegurar su oportuna y efectiva solución. Se encuentran registrados, tanto su recepción como su atención, análisis, tiempo, etc.
3.2.c	<b>Cultura hacia el cliente:</b> Se emplean mecanismos de creación y refuerzo de una cultura hacia de los ciudadanos destinatarios de los bienes o servicios. Que asegure una experiencia del cliente positiva constantemente y contribuya al compromiso hacia el cliente.
<b>3.3.-</b>	<b>Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos</b>
3.3.a.	<b>Atributos:</b> Se tienen identificados y validados los atributos que valoran los ciudadanos destinatarios de los bienes o servicios. Clientes para todos los productos y servicios ofrecidos.
3.3.b.	<b>Medición:</b> Se mide periódicamente la satisfacción de los ciudadanos destinatarios de los bienes o servicios. En relación con los atributos establecidos.
3.3.c.	<b>Plan de Mejora:</b> Se desarrollan proyectos o actividades en base a los resultados de la medición para mejorar la satisfacción de los ciudadanos destinatarios de los bienes o servicios.
3.3.d.	<b>Análisis de satisfacción vs Competidores y Benchmarks:</b> Métodos de obtención y utilización de información de sus clientes con relación a competidores, benchmarks y otras organizaciones que proveen productos o servicios similares del sector.

Tabla 7

Estructura del criterio 4 del MGI aprobada por el Titular del INPE

<b>CRITERIO 4: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>4.-</b>	<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>
<b>4.1.-</b>	<b>Medición del Desempeño</b>
4.1.a	<b>Estructura Integral:</b> Se cuenta con una estructura de indicadores que contenga todos los indicadores que la organización debería tener dada sus características y particularidades, estos reflejan la situación real de los resultados del negocio.
4.1.b	<b>Definición Rigurosa:</b> La definición de cada indicador es rigurosa, esta normada y actualizada: Definición, objetivos, consideraciones de gestión, sistema de información y reporte, niveles de referencia, subdivisiones y árbol de factores y niveles de responsabilidad.
4.1.c	<b>Definición del Control:</b> Se han definido las metas y bandas de control específicos para cada indicador que permiten establecer si los niveles alcanzados son buenos o malos, críticos o no críticos, dependiendo de las características de ellos. Se hace permanentemente análisis de variación en el comportamiento de los indicadores para afinarlos.
4.1.d	<b>Evaluación y mejora:</b> El sistema de medición de indicadores de desempeño se encuentra vigente frente a las necesidades y tendencias del negocio, así como cambios externos e internos.
<b>4.2.-</b>	<b>Análisis y Mejora del Desempeño</b>
4.2.a	<b>Secuencia Lógica:</b> El reporte de los indicadores en cada nivel se ha programado con una secuencia lógica de agregación de información y brinda un adecuado nivel de profundidad y la toma de decisiones oportuna. Los indicadores son visibles según la necesidad a cualquier nivel de su estructura.
4.2.b	<b>Extensión de Uso:</b> Se comprende y analiza adecuadamente los indicadores hasta los niveles operativos. Todos los colaboradores conocen y manejan los conceptos de pensamiento estadístico, tipos de causas que originan variaciones, árboles de factores, teoría de Pareto, etc. (Metodología de los 7 pasos).
4.2.c	<b>Profundidad de Análisis:</b> Para profundizar el análisis en el reporte dependiendo de la necesidad de información se diferencian puntos de información, control y análisis en el reporte, según su estado de avance y nivel.
4.2.d	<b>Medición del desempeño:</b> La organización cuenta con un sistema de mejora del desempeño, el cual emplea a su vez sistemas de información e indicadores para evaluar el desempeño organizacional, así como el avance en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción.
4.2.e	<b>Acciones de Mejora:</b> Se definen y articulan acciones de mejora de los indicadores sistemáticamente y con un método riguroso de enfoque preventivo y de eliminación de causas raíces. Se aplican la Metodología de Proyectos de Mejora (7 pasos) o similar.
<b>4.3.-</b>	<b>Gestión de Recursos de Información y Tecnología</b>
4.3.a	<b>Propiedades:</b> Existen mecanismos en la organización que aseguren las siguientes propiedades en sus datos e información: Efectividad, Eficiencia, Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad, Cumplimiento y Confiabilidad.
4.3.b	<b>Disponibilidad de los datos e Información:</b> Existen mecanismos en la organización que aseguren la disponibilidad de los datos y la información necesaria para el colaboradores, proveedores, socios, y clientes.
4.3.c	<b>Propiedades del software y hardware:</b> La organización tiene implementados mecanismos que aseguren de que el hardware y software son confiables, seguros y amigables para el usuario.
4.3.d	<b>Disponibilidad ante emergencia:</b> Ante la eventualidad de emergencia; se tienen implementados mecanismos que aseguran la disponibilidad continua de los sistemas hardware y software y de los datos e información para servir efectivamente a los clientes y necesidades del negocio.
<b>4.4.-</b>	<b>Gestión del Conocimiento</b>
4.4.a	<b>Identificación y recolección de fuentes de conocimiento:</b> Se cuenta con mecanismos que identifican y recolectan claramente las fuentes de conocimiento en la organización.
4.4.b	<b>Transferencia de conocimientos:</b> Se cuenta con mecanismos (normas, procedimientos, manuales, programas de difusión, capacitación y aseguramiento del aprendizaje) que garantizan la transferencia del conocimiento de los empleados y los Stakeholders a través de toda la organización.
4.4.c	<b>Evaluación y Mejora:</b> Los mecanismos de identificación, recolección y transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización son evaluados periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).

Tabla 8

Estructura del criterio 5 del MGI aprobada por el Titular del INPE

<b>CRITERIO 5: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>5.-</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>5.1.-</b>	<b>Organización del Trabajo y Necesidades de Personal</b>
5.1.a.	<b>Plan Estratégico de Recursos Humanos:</b> Se cuentan con un plan de gestión institucional a mediano plazo de necesidades de personal que requerirá el INPE. Este es identificado en el PEI y se implementa a través del presupuesto anual.
5.1.b.	<b>Revisión de Estructura Organizacional:</b> Se revisa periódicamente la estructura y tamaño de la institución buscando mejorar su eficacia y eficiencia.
5.1.c.	<b>Dimensionamiento de la Carga de Trabajo:</b> Se cuenta con mecanismos para la determinación de la carga de trabajo.
5.1.d.	<b>Diseño de los puestos:</b> Los perfiles de los puestos se diseñan tomando en consideración, entre otras fuentes, la caracterización de los procesos de la entidad. Es decir, el perfil contiene los requisitos de habilidades, aptitudes y capacidades que debe tener la persona para el funcionamiento de los procesos y el consecuente logro de objetivos institucionales. Estos se encuentran actualizados.
<b>5.2.-</b>	<b>Gestión del Empleo</b>
5.2.a.	<b>Selección:</b> Se cuenta con una política y procedimiento de posicionamiento, atracción y selección acorde con las necesidades estratégicas. Cada proceso de búsqueda sigue un procedimiento medible y se realiza en base a un perfil previamente definido. Se evalúa: 1) Valores y personalidad, 2) Potencial, 3) Competencias. El proceso se completa con un proceso de inducción oportuno que facilita el desarrollo del nuevo trabajo.
5.2.b.	<b>Vinculación:</b> Contratos y resoluciones
5.2.c.	<b>Inducción:</b> Se tienen Planes de inducción y registro de inducciones
5.2.d.	<b>Período de prueba:</b> Se elaboran Formatos y reportes de evaluación de período de prueba y actas de retroalimentación.
5.2.e.	<b>Administración de Legajos:</b> Se tienen los Legajos de servidores civiles (digital o físico).
5.2.f.	<b>Control de Asistencia:</b> Se elaboran Reportes de asistencia, Rol de vacaciones, registro de licencias y permisos, entre otros.
5.2.g.	<b>Desplazamiento:</b> Se llevan Registro de desplazamiento de servidores (rotación, destaque, designación, encargo de funciones y comisión de servicios, entre otros)
5.2.h.	<b>Procedimientos disciplinarios:</b> Se elaboran Informes y resoluciones
5.2.i.	<b>Desvinculación:</b> Se cuenta con Formatos y registros de entregas de cargo, licencias de desvinculación y encuestas de satisfacción.
<b>5.3.-</b>	<b>Gestión del Rendimiento</b>
5.3.a.	<b>Evaluación del Desempeño:</b> Se cuenta con una política y procedimiento. La evaluación es formal, cíclica, basada en criterios pre-establecidos e informados con anticipación a los evaluados (remuneraciones, recompensas, reconocimientos, prácticas de incentivos, etc.). Los resultados sirven de input a los demás procesos de RRHH. Se promueve la evaluación de 360°.
<b>5.4.-</b>	<b>Gestión de la Compensaciones</b>
5.4.a.	<b>Administración de compensaciones:</b> Existe una política de compensaciones. Se establece un componente fijo y uno variable según el cargo. La parte fija se establece analizando bandas de mercado y buscando mantener un equilibrio interno y externo. La parte variable está relacionada a metas de desempeño alineadas con la estrategia de la organización.
5.4.b.	<b>Administración de pensiones:</b> Registro de pensiones, resoluciones de otorgamiento de pensiones, boletas de pensiones (en caso corresponda por ley a la entidad), entre otros.

<b>5.5.-</b>	<b>Gestión del Desarrollo y Capacitación</b>
5.5.a.	<b>Progresión en la carrera:</b> Existen políticas y procedimientos para identificar el talento y gestionar un plan de carrera efectivo para todo el personal. Dichos mecanismos resultan en planes de sucesión efectivos para las posiciones claves y directivas. Se promueve la promoción interna como mecanismo de desarrollo y retención.
5.5.b.	<b>Capacitación:</b> Se elabora Diagnóstico de necesidades de capacitación, Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), Formatos de la ejecución de las capacitaciones (registro de asistencia, formato de compromiso o devolución de la Capacitación, etc.), Evaluación de capacitación (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto), Registro de capacitaciones internas, entre otros.
<b>5.6.-</b>	<b>Relaciones Humanas y Sociales</b>
5.6.a.	<b>Relaciones laborales individuales y colectivas:</b> Registro de Sindicatos, Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, entre otros.
5.6.b.	<b>Bienestar Social:</b> Plan de bienestar social, convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, evaluación de satisfacción de las actividades sociales, entre otros.
5.6.c.	<b>Cultura y Clima Organizacional:</b> Diagnóstico de su cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, entre otros
5.6.d.	<b>Seguridad y Salud en el Trabajo {SST}:</b> Plan y programas de seguridad y salud en el t trabajo, Plan de capacitaciones en SST, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER), entre otros.

Tabla 9

Estructura del criterio 6 del MGI aprobada por el Titular del INPE

<b>CRITERIO 6: GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>	
<b>CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>6.-</b>	<b>GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>
<b>6.1.-</b>	<b>Nivel de Gestión de Procesos en la Organización</b>
6.1.a.	<b>Determinación y priorización:</b> Se han identificado los Procesos Estratégico, Misionales y soporte definidos Nivel 0, 1, 2 según Directiva PCM
6.1.b.	<b>Normalización de Procesos:</b> Los procesos Estratégicos, Misionales y Soporte se encuentran caracterizados según Directiva de PCM, pero no se han normalizado sus indicadores.
6.1.c.	<b>Seguimiento Control y Monitoreo:</b> No se cuenta con una metodología o norma que permita el seguimiento y reporte de los Procesos y sus indicadores
6.2.d.	<b>Auditorías de Procesos:</b> Se realizan auditorías periódicas para garantizar que los procesos se comportan según lo planificado, mediante auditorías internas o externas./ No se realizan auditorías periódicas para garantizar que los procesos se comportan según lo planificado, mediante auditorías internas o externas.
<b>6.3.-</b>	<b>Gestión y desarrollo de la Cadena de Suministros</b>
6.3.a.	<b>Cadena de Suministros:</b> Se han establecido los requisitos (especificaciones y atributos clave de los bienes y servicios) que permiten a la entidad desarrollar sus operaciones y servicios con normalidad
<b>6.4.-</b>	<b>Macro Procesos Misionales de la Cadena de Valor</b>
<b>6.4.a.</b>	<b>Macroproceso Reinserción Social en Reclusión</b>
6.4.a.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlos está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.4.a.2.	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.
6.4.a.3.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)
<b>6.4.b.</b>	<b>Macroproceso Reinserción Social en Medio Libre</b>
6.4.b.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlos está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.4.b.2.	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.
6.4.b.3.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)
<b>6.4.n.</b>	<b>Macroproceso Seguridad penitenciaria</b>
6.4.n.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlos está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.4.n.n.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)

<b>6.5.-</b>	<b>Macro Procesos de Soporte Claves</b>
<b>6.5.a.</b>	<b>Macroproceso Salud Penitenciaria</b>
6.5.a.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas esta debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.5.a.2.	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.
6.5.a.3.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)
<b>6.5.b.</b>	<b>Macroproceso Infraestructura Penitenciaria</b>
6.5.b.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas esta debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.5.b.2.	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.
6.5.b.3.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)
<b>6.5.c.</b>	<b>Macroproceso Registro e Identificación de la Población Penitenciaria</b>
6.5.c.1.	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas esta debidamente certificado en su conocimiento y competencia.
6.5.c.2.	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.
6.5.c.n.	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas)

### **3.2. Resultados con relación a los objetivos específicos**

Las tablas 10, 11, 12, 13, 14 y 15 en las cuales se presentan los análisis de similitudes y diferencias entre la Estructura del Modelo del Premio Nacional a la Calidad de Perú y la Estructura del Modelo de Gestión del INPE están compuestas por cinco columnas, las cuales detallamos a continuación:

La primera con nombre Aplica correspondiente cuando un Criterio y Sub Criterio de la Estructura del PNC de Perú 2018 puede ser incorporado a la Estructura del MGI.

La segunda con nombre No Aplica correspondiente cuando un Criterio y Sub Criterio de la Estructura del PNC de Perú 2018 no es incorporado a la Estructura del MGI.

La tercera con nombre Nueva Aplica correspondiente se incorpora a la Estructura del MGI un criterio y sub criterio de la Estructura que no está contemplado en la Estructura del PNC de Perú 2018.

La cuarta con nombre Modelo Administrativo correspondiente cuando el criterio y sub criterio de la Estructura del MGI está regido por normatividad de definida por un órgano rector de uno de los once sistemas administrativos del Estado peruano.

La quinta con nombre Próxima Generación del Modelo de Gestión del INPE el Titular de la Entidad en consenso con cada Director responsable de un criterio del Modelo ha decidido (a pesar que aplica a las necesidades de la gestión propias del INPE) no incorporar el criterio y sub criterio de la Estructura del MGI en esta primera propuesta del MGI.

Cuando un criterio cumple se evalúa con un puntaje de 1 y la no aplicabilidad correspondería a una evaluación cero o nulo. Al finalizar la evaluación se suman los resultados en la fila denominada sub totales.

**3.2.1 Resultados con relación al objetivo específico 1:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 1; Liderazgo de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 1 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE.

Tabla 10

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 1*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERU		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE -2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
				Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
1	LIDERAZGO	1	LIDERAZGO					
1.1	Misión, Visión, Valores y Principios de Gestión de Calidad	1.1	Misión, Visión, Valores y Principios de Conducta	1			1	
1.2	Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión	1.2	Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión por Resultados del INPE	1			1	1
		1.3	Gestión de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional			1	1	
1.3	Rol del Líder				1			
1.4	Administración de Riesgos Empresariales	1.4	Sistemas de Control Institucional	1			1	1
1.5	Conducta Legal y Ética				1			
1.6	Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés	1.5	Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés	1				1
1.7	Gestión de Imagen	1.6	Gestión de Imagen	1				1
<b>Subtotales:</b>				<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### Interpretación de resultados (Tabla 10)

La Propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE se aplica 5 de 7 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018.

Del mismo modo se visualiza que no son aplicables los criterios 1.3 Rol de Líder y 1.5 Conducta Legal y Ética de la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del PNC de Perú 2018.

También la Estructura del MGC-INPE incorpora un nuevo sub criterio 1.3 Gestión de desarrollo y fortalecimiento organizacional.

Asimismo se muestra que 4 de los 7 sub criterios de la actual Estructura del PNC han sido adaptados en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos.

Finalmente se observa que 4 de los 7 sub criterios de la Propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se han evaluado como no recomendable implementar en el periodo 2017-2018.

**3.2.2 Resultados con relación al objetivo específico 2:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 2 Estrategia de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 2 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE.

Tabla 11

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 2*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERU		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE - 2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
				Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
2	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	2	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN PRESUPUESTAL					
2.1	Análisis Estratégico	2.1	Alineamiento a Políticas Nacionales y Sectoriales	1			1	
2.2	Formulación del Plan Estratégico	2.2	Formulación del Plan Estratégico	1			1	
2.3	Despliegue de Planeamiento Estratégico	2.3	Despliegue de Planeamiento Estratégico	1			1	1
2.4	Seguimiento, Control y Mejora.	2.4	Seguimiento, Control y Mejora del Planeamiento Estratégico	1			1	1
		2.5	Gestión Presupuestal			1	1	
<b>Subtotales</b>				<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

### Interpretación de resultados (Tabla 11)

La Propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE se aplica 4 de 4 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018.

Del mismo modo se visualiza que ningún criterio ha sido evaluado como no aplicable con respecto a la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del PNC de Perú 2018.

También la Estructura del MGC-INPE incorpora un nuevo sub criterio 2.5 Gestión Presupuestal.

Asimismo se muestra que 5 de los 5 sub criterios de la actual Estructura del PNC han sido adaptados en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos.

Finalmente se observa que 2 de los 4 sub criterios de la Propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se han evaluado como no recomendable implementar en el periodo 2017-2018.

**3.2.3 Resultados con relación al objetivo específico 3:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 3 Clientes de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 3 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE.

Tabla 12

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 3*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE -2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
				Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
3	ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES EXTERNOS	3	ORIENTACIÓN HACIA LOS CIUDADANOS DESTINATARIOS DE BIENES Y SERVICIOS					
3.1	Conocimiento profundo del Mercado y los Clientes Externos	3.1	Conocimiento profundo de los Ciudadanos destinatarios de los Bienes y/o Servicios	1				
3.2	Construcción de Relaciones con Clientes Externos	3.2	Construcción de Relaciones con Destinatarios de Bienes y Servicios	1				1
3.3	Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos	3.3	Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos	1				
<b>Subtotales</b>				<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

**Interpretación de resultados (Tabla 12)**

La Propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE se aplica 3 de 3 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018.

Del mismo modo se visualiza que ningún criterio ha sido evaluado como no aplicable con respecto a la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del PNC de Perú 2018.

También la Estructura del MGC-INPE no se incorporan sub criterios nuevos a la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

Asimismo se muestra que ningún sub criterio de la actual Estructura del PNC ha sido adaptado en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos.

Finalmente se observa que 1 de los 3 sub criterios de la Propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se han evaluado como no recomendable implementar en el periodo 2017-2018.

**3.2.4 Resultados con relación al objetivo específico 4:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 4 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE.

Tabla 13

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 4*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE -2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
4	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	4	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
4.1	Medición del Desempeño	4.1	Medición del Desempeño	1				
4.2	Análisis y Mejora del Desempeño	4.2	Análisis y Mejora del Desempeño	1				
4.3	Gestión de Recursos de Información y Tecnología	4.3	Gestión de Recursos de Información y Tecnología	1				
4.4	Gestión del Conocimiento	4.4	Gestión del Conocimiento	1				
<b>Subtotales</b>				<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Interpretación de resultados (Tabla 13)

La Propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE (MGC-INPE) se aplican 4 de 4 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018 (MG-PNC).

Del mismo modo se visualiza que ningún criterio ha sido evaluado como no aplicable con respecto a la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del PNC de Perú 2018.

También la Estructura del MGC-INPE no se incorporan sub criterios nuevos a la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

Asimismo se muestra que ningún sub criterio de la actual Estructura del PNC ha sido adaptado en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos.

Finalmente se observa que ningún sub criterio de la Propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se han evaluado como no recomendable implementar en el periodo 2017-2018.

**3.2.5 Resultados con relación al objetivo específico 5:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 5 Personal de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 5 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE.

Tabla 14

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 5*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE -2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
5	PERSONAS	5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
5.1	Estructura Organizacional	5.1	Organización del Trabajo y Necesidades de Personal	1			1	
5.2	Bienestar y Clima Organizacional	5.2	Gestión del Empleo	1			1	
5.3	Desempeño del personal	5.3	Gestión del Rendimiento	1			1	1
		5.4	Gestión de la Compensaciones					
5.4	Gestión del cambio							
5.5	Desarrollo del Personal y de los Líderes	5.5	Gestión del Desarrollo y Capacitación	1			1	1
		5.6	Relaciones Humanas y Sociales			1	1	
<b>Subtotales</b>				<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

### Interpretación de resultados (Tabla 14)

La Estructura del Modelo de Gestión del INPE adopta 4 de 5 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018.

Asimismo el MGC-INPE incorpora un nuevo sub criterio 5.6 Gestión de Relaciones humanas y sociales.

A su vez se verifica que todos los sub criterios han sido adaptados en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos con los que implementa sus políticas y lineamientos el Estado Peruano en todas las instituciones públicas.

También se observa que la mayoría de sub criterios (2 de 4) del MGC-INPE 2017 no es recomendable implementar en el periodo 2017-2018, algunos criterios de gestión del actual del MGC PNC Perú

**3.2.6 Resultados con relación al objetivo específico 6:** Realizar un análisis comparativo de diferencias y similitudes entre el criterio 6 Operaciones de la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y el criterio 6 de propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE validada por los Directores del INPE

Tabla 15

*Análisis de similitudes y diferencias entre Estructuras del Modelo del PNC de Perú 2018 y Modelo de Gestión del INPE del criterio 6*

ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN		ESTRUCTURA (CRITERIOS, SUBCRITERIOS) DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL INPE -2017		CRITERIOS Y PUNTAJES DE ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURAS DEL PNC DE PERU 2018 Y EL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE				
6	GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO	6	GESTIÓN DE LOS PROCESOS	Aplica	No aplica	Nuevos	Modelo Administrativo	Próxima Generación MGC
6.1	Nivel de Gestión de Procesos en la Organización	6.1	Nivel de Gestión de Procesos en la Organización	1				1
6.3	Gestión y desarrollo de la Cadena Cliente-Proveedor	6.3	Gestión y desarrollo de la Cadena de Suministros	1				1
6.4	Macro Procesos Claves de la Cadena de Valor	6.4	Macro Procesos Misionales de la Cadena de Valor	1				
6.5	Macro Procesos de Soporte Claves	6.5	Macro Procesos de Soporte Claves	1				
<b>Subtotales</b>				<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

**Interpretación de resultados (Tabla 15)**

La Propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE se aplica 4 de 4 de los criterios del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú 2018.

Del mismo modo se visualiza que ningún criterio ha sido evaluado como no aplicable con respecto a la Estructura del Modelo de Gestión de Calidad del PNC de Perú 2018.

También la Estructura del MGC-INPE incorpora un nuevo sub criterio 2.5 Gestión Presupuestal.

Asimismo se muestra que ningún sub criterio de la actual Estructura del PNC ha sido adaptado en cuanto a su enfoque de gestión en base a lo dispuesto por la normativa de los sistemas administrativos.

Finalmente se observa que 2 de los 4 sub criterios de la Propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se han evaluado como no recomendable implementar en el periodo 2017-2018.

## **IV. Discusión**

#### **4.1. Discusión de resultados relacionados a objetivo general**

Con relación a la hipótesis general se puede afirmar que **SI es posible elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano**. Esta afirmación concuerda con la investigación de Hidalgo (2015) cuya principal conclusión fue que si es posible elaborar e implantar un Modelo de Excelencia en Gestión de Calidad Total incorporando los procedimientos más importantes de la parte administrativa, y de atención a los usuarios en las áreas más representativas de la institución pública GADM del Cantón Babahoyo”; y la validación de su propuesta se realizó mediante la presentación de la misma a expertos en el tema, quienes revisaron y calificaron positivamente la propuesta del Modelo propuesto.

Asimismo la validez de la afirmación de que “Si es posible elaborar una propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE sobre la base la Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad–Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano”, se sustenta en el Diseño de Investigación utilizado el cual está basado en los métodos empleados en las investigaciones de Vidal (2014), Yaipen (2015), Gaitan (2007), así como el mismo Hidalgo (2015).

#### **4.2. Discusión de resultados relacionados a los objetivos específicos:**

Con relación a los supuestos específicos, a la actualidad no se han realizado estudios científicos que nos permitan comparar los resultados presentados mediante la tabla 10, la tabla 11, la tabla 12, la tabla 13, la tabla 14 y la tabla 15 del Capítulo III de la presente tesis.

De lo anterior el sustento de la validez así como la discusión de los resultados presentados en dichas tablas anteriormente citadas serán hechas por los mismos Consultores Expertos que participaron en todas las etapas del Diseño de la Investigación de la presente tesis, que como lo indicamos en la caracterización de los sujetos de investigación, estos al poseer amplia experiencia

en el diseño e implementación de Estructuras de Modelos de Excelencia en Gestión en instituciones públicas en el Perú, son referentes y pueden concluir acerca de los resultados obtenidos en las tablas anteriormente citadas. A continuación se presentan sus discusiones:

#### **4.2.1 Discusión de resultados del objetivo específico 1**

La razón por la cual los criterios del Modelo del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 no son aplicados o adoptados por el MGC-INPE, se debe a que en las Instituciones Públicas, a diferencia de sector privado, no se gestionan los sub criterios relacionados con 1.3 Rol del líder y 1.5 Conducta Ética del PNC.

Asimismo la razón por la cual se incorpora el nuevo sub criterio 1.3 Gestión de desarrollo y fortalecimiento organizacional; se debe a que dicho proceso es estratégico en el desarrollo de los planes de gestión de liderazgo de la Alta Dirección del INPE.

Se afirma que el motivo por el cual han sido adaptado los sub criterios: 1.1 Misión, Visión, Valores y Principios de Conducta; 1.2 Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión por Resultados; 1.3 Gestión de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional; y 1.5 Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés se debe a que la nueva normativa dispuesta por los entes rectores de los sistemas administrativos de Perú obliga necesariamente a implementar sus políticas, lineamientos, metodologías, etc. en las estructuras de los modelos de gestión en todas las instituciones públicas.

Finalmente se verifica que la razón por la cual los Directores y el Titular del INPE decidieron que de los su criterios: 1.2 Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión por Resultados; 1.4 Sistemas de Control Institucional; 1.5 Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés; y 1.6 Gestión de Imagen del MGC-INPE no se incorporen en la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se debe a que decidieron implementar por etapas el modelo recomendado teniendo como base la estrategia de implementación definida en la Política de Modernización del Estado Peruano.

#### **4.2.2 Discusión de resultados del objetivo específico 2**

La razón por la cual se incorpora el nuevo sub criterio 2.5 Gestión Presupuestal; se debe a que dicho proceso está contemplado e incluido por la actual directiva de CEPLAN.

Se afirma que el motivo por el cual han sido adaptado los sub criterios: 2.1 Alineamiento a Políticas Nacionales y Sectoriales; 2.2 Formulación del Plan Estratégico; 2.3 Despliegue de Planeamiento Estratégico; 2.4 Seguimiento Control y Mejora del Planeamiento Estratégico; y 2.5 Gestión Presupuestal se debe a que la nueva normativa dispuesta por los entes rectores de los sistemas administrativos de Perú obliga necesariamente a implementar sus políticas, lineamientos, metodologías, etc. en las estructuras de los modelos de gestión en todas las instituciones públicas.

Fielmente se verifica que la razón por la cual los Directores y el Titular del INPE decidieron que de los su criterios: 2.3 Despliegue de Planeamiento Estratégico; 2.4 Seguimiento Control y Mejora del Planeamiento Estratégico se debe a que decidieron implementar por etapas el modelo recomendado teniendo como base la estrategia de implementación definida en la Política de Modernización del Estado Peruano.

#### **4.2.3 Discusión de resultados del objetivo específico 3**

La razón por la cual los Directores y el Titular del INPE decidieron que de los su criterios: 3.2 Construcción de Relaciones con destinatarios de Bienes y Servicios no se incorporen en la Estructura del Modelo de Gestión del INPE se debe a que decidieron implementar por etapas el modelo recomendado teniendo como base la estrategia de implementación definida en la Política de Modernización del Estado Peruano.

#### **4.2.4 Discusión de resultados del objetivo específico 4**

La razón por la cual todos los criterios del Modelo del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 son aplicables por el MGC-INPE, se debe a que la gestión por indicadores en las Instituciones Públicas, no se diferencia del sector

privado asimismo los lineamientos de este pilar de la actual política de Modernización del Estado asume en su totalidad la estrategia que está definida en la Estructura del PNC de Perú 2018.

#### **4.2.5 Discusión de resultados del objetivo específico 5**

Asimismo la razón por la cual se incorpora el nuevo sub criterio 5.6 Relaciones Humanas y Sociales; se debe a que dicho proceso está contemplado e incluido por la actual directiva de SERVIR.

Se afirma que el motivo por el cual han sido adaptado los sub criterios: 5.1 Organización de Trabajo y Necesidades de Personal; 5.2 Gestión de Empleo; 5.3 Gestión del Rendimiento; 5.5 Gestión de Desarrollo y Capacitación; y 5.6 Relaciones Humanas y Sociales se debe a que la nueva normativa dispuesta por los entes rectores de los sistemas administrativos de Perú obliga necesariamente a implementar sus políticas, lineamientos, metodologías, etc. en las estructuras de los modelos de gestión en todas las instituciones públicas.

Finalmente se verifica que la razón por la cual los Directores y el Titular del INPE decidieron que de los su criterios: 5.3 Gestión del Rendimiento; y 5.5 Gestión de Desarrollo y Capacitación se debe a que decidieron implementar por etapas el modelo recomendado teniendo como base la estrategia de implementación definida en la Política de Modernización del Estado Peruano.

#### **4.2.6 Discusión de resultados del objetivo específico 6**

La razón por la cual todos los criterios del Modelo del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 son aplicables por el MGC-INPE, se debe a que la gestión por indicadores en las Instituciones Públicas, no se diferencia del sector privado asimismo los lineamientos de este pilar de la actual política de Modernización del Estado asume en su totalidad la estrategia para la implementación de gestión por procesos que está definida en la Estructura del PNC de Perú 2018.

Asimismo se verifica que la razón por la cual los Directores y el Titular del INPE decidieron que de los su criterios: 6.1 Nivel de Gestión de Procesos de la Organización; y 6.2 Gestión y Desarrollo de la Cadena de Suministros debe a que decidieron implementar por etapas el modelo recomendado teniendo como base la estrategia de implementación definida en la Política de Modernización del Estado Peruano.

## **V. Conclusiones**

### **5.1 Conclusión en relación al objetivo general**

Se concluye que SI es posible diseñar una propuesta de la Estructura propia para el Modelo de Gestión para el INPE, basada en la Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano.

### **5.2 Conclusiones en relación a los objetivos específicos**

Los resultados y discusiones con respecto a los resultados de los análisis comparativos realizados entre los criterios, sub criterios y áreas de conocimiento de la Estructuras del Modelo de Gestión de Calidad de Perú 2018 y la propuesta de Estructura del Modelo de Gestión del INPE demuestran que la primera estructura no está diseñada y por ende no es aplicable a la gestión del INPE.

Asimismo se concluye que son tres las causas por las cuales se modificó la Estructura del Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018, y que permitieron desarrollar la propuesta de Estructura del Modelo de Gestión propia para el INPE:

**Causa 1.-** No aplicabilidad de criterios, subcriterios y áreas de conocimiento diseñados para ser aplicados en instituciones privadas.

**Causa 2.-** La incorporación de nuevos criterios, sub criterios y áreas de conocimiento debido a necesidades propias de gestión del INPE.

**Causa 3.-** La modificación de criterios, sub criterios y áreas de conocimiento debido a lineamientos establecidos por los órganos rectores de los sistemas administrativos del Gestado Peruano.

## **VI. Recomendaciones**

## 6.1. Recomendaciones

A sugerencia de los Consultores Expertos, se recomienda a la Presidencia del INPE, que por medio de la Dirección del CENECP gestione la aprobación de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE mediante Resolución Presidencial del Consejo Nacional Penitenciario del INPE, y luego de enviar un Informe de todo el proceso de diseño, elaboración y aprobación de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE a la Secretaria General de la Presidencia de Consejo de Ministros; lo anterior para fines de que este órgano difunda y socialice como una buena práctica a otras instituciones que se encuentren en procesos de elaboración de sus Estructuras.

Se recomienda además que las instituciones públicas que inicien el diseño de las Estructuras de sus propios Modelos de Gestión institucionales sean asesoradas por Consultores Expertos en diseño e implementación de Modelos de Excelencia en la Gestión en los sectores privado como público; para la presente investigación fue clave su asesoramiento durante todas las etapas del Diseño de la Investigación, debido a que ellos facilitaron en la identificación de aspectos relevantes clave propios de la gestión que debían incorporarse a la propuesta de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

En la actividad 02 “Elaboración de la propuesta de Estructura del Premio Nacional a la Calidad de Perú” del Diseño de la Investigación, se elaboró una propuesta de la Estructura para el Modelo de Gestión Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018; debido que ha sido validada por Consultores Expertos, se recomienda sea utilizada como base para elaborar las estructuras de otras Instituciones Públicas que quieran desarrollar sus estructuras de sus Modelos de Gestión propias. Como de expuso en la discusión en la actualidad el Comité de Calidad del Premio Nacional a la Calidad de Perú no ha definido un estándar de la Estructura para el Modelo de Gestión de Calidad de Perú.

Asimismo un aspecto que facilito lograr todos los objetivos de la presente investigación, fue la ejecución al inicio del presente estudio de un plan de capacitación al Titular de la institución y a cada Director responsable de un

Criterio de la Estructura del Modelo de Gestión; dichas capacitaciones se realizaron en aspectos relacionados al diseño e implementación de Modelos de Gestión de Calidad Total por Consultores Expertos. Lo anterior se logró su involucramiento en cada etapa y cumplir el plan de trabajo según las fechas programadas. Por lo anteriormente detallado se recomienda a las instituciones públicas que tengan objetivos similares a los propuestos en el presente trabajo de investigación incluir en sus Diseños de Investigación planes de capacitaciones en sus para sus equipos de responsables de la elaboración de su Estructura del Modelo de Gestión de sus Instituciones.

## **VII. Referencias**

- Álvarez, J. y Jurgenson, G. (2015). Como hacer una investigación Cualitativa. México: Editorial PAIDOS.
- Camisón, C. & Sonia, C. y Tomas, G. (2015). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Editorial PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- EFQM (2017). EFQM Global Excellence Award 2017. Recuperado de [http://www.efqm.org/sites/default/files/efqm\\_brochure\\_2017\\_finallowc.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/efqm_brochure_2017_finallowc.pdf).
- Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (2010). Administración y control de la calidad. 4<sup>a</sup> ed. México: Internacional Thompson Editores.
- FUNDIBEQ (2013). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2013.
- FUNDIBEQ (2017). Modelo Iberoamericano de Excelencia en Gestión 2015. Recuperado de <http://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano/bases>.
- Gaitán, L. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque por Gestión por Procesos*. (Tesis de maestría) Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Hernández, R. & Fernández, C. & y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hidalgo, J. (2015). *Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Canton Babahoyo*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma de los Andes. Babahoyo, Ecuador.
- Instituto Nacional Penitenciario (2018). Plan Estratégico Institucional 2016-2018. Recuperado de

[http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=182&id\\_tema=5&ver=](http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=182&id_tema=5&ver=)

Matute, G. & Izquierdo, L. & Solano, N. y Mejía, C. (2015). *Modelo de Gestión de Calidad para la Contraloría General de la Republica*. Perú: Editorial ESAN ediciones.

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. (Tesis de maestría) Universidad Sur colombiana. Neiva, Colombia.

Pantoja, A. (2015). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. España: Editorial EOS.

Perú. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, de 1/2019, *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Diario El Peruano, de 09 de enero del 2013.

Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial Universidad Oberta de Cataluña.

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. España: Editorial ARFO Editores.

Sociedad Nacional de Industrias (2014). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión 2014*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_bases.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm).

Sociedad Nacional de Industrias (2015). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión 2015*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_bases.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm).

Sociedad Nacional de Industrias (2016). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión 2016*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_bases.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm).

Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión 2017*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_bases.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm).

Sociedad Nacional de Industrias (2018). *Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión 2018*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_bases.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm).

Secretaria de Gestión Pública (2018). Política Nacional de Gestión Pública al 2021. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>

The Malcolm Baldrige National Quality Award (2018). BALDRIGE EXCELLENCE BUILDER Key questions for improving your organization's performance 2017-2018. Recuperado de <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>.

Uwe, F. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Editorial MORATA S.L.

Vidal, J. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. (Tesis de maestría). Madrid, España.

Yaipen, S. (2015). *Propuesta de un Modelo de Éxito de Gestión de Calidad para las medianas empresas del sector textil confecciones en Lima basado en la consolidación de buenas prácticas de ingeniería industrial y el enfoque de gestión por procesos en base a los lineamientos del modelo EFQM y las herramientas estadísticas del Six Sigma*". (Tesis de grado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima-Perú.

## **VIII. Anexos**

## Anexo 1: Evaluaciones de aplicabilidad de la Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2018 al INPE

### Evaluación de aplicabilidad del criterio 1: Liderazgo

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
1.-	<b>LIDERAZGO</b>			
1.1.-	<b>Liderazgo de la Alta Dirección</b>			
1.1.a	<b>Misión, visión, valores</b>			
1.1.a.1	<b>Visión y Valores:</b> Se tienen implementados mecanismos mediante los cuales la alta dirección despliega la visión y valores a través de su sistema de liderazgo, a todo el personal proveedores y socios clave así como a sus clientes y las otras partes interesadas. Existen mecanismos para mediante los miembros de la alta dirección reflejan su compromiso con los valores de su organización.		X	Eliminar: Visión. Incorporar: Misión Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos.
1.1.a.2	<b>Conducta Legal y Ética:</b> Se cuenta con un código de ética cuyas normas son cumplidas por sus colaboradores en todas las operaciones, transacciones e interacciones con los grupos de interés. Se emplea mecanismos para garantizar el comportamiento ético.	X		
1.1.a.3	<b>Crear una organización exitosa:</b> Se tiene implementados mecanismos para: * Crear una cultura en el personal que brinde a los clientes una experiencia consistentemente positiva y favorezca el compromiso de ellos. * Crear un entorno para la innovación y la toma de riesgos inteligentes, logro de sus objetivos estratégicos y agilidad organizacional. * De participación en los planes de sucesión y en el desarrollo de los futuros líderes de su organización.		X	Eliminar: Planes de sucesión.
1.1.b	<b>Comunicación y desempeño organizacional</b>			
1.1.b.1	<b>Comunicación</b> Se cuenta con mecanismos que permiten: ✕ Promover una comunicación franca en ambas direcciones, incluyendo el uso efectivo de medios de comunicación social, cuando sea apropiado; ✕ Comunicar decisiones clave y necesidades de cambio organizacional; y ✕ Reforzar el alto desempeño y la orientación hacia los clientes y el negocio al asumir un rol directo en motivar al personal incluyendo la participación en los programas de recompensa y reconocimiento?		X	Eliminar: negocio y programas de recompensa Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos.
1.1.b.2	<b>Enfoque hacia la acción</b> Se cuenta con mecanismos que permiten: ✕ Crear un enfoque en la acción que mejorará el desempeño logrará la innovación y la toma de riesgos inteligentes y alcanzará su visión; ✕ Identificar las acciones necesarias; y ✕ Establecer expectativas para el desempeño organizacional, incluye un enfoque hacia la creación y el balance de valor para los clientes y otras partes interesadas		X	Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos.

<b>1.2.-</b>	<b>Gobierno y Responsabilidad Social</b>			
<b>1.2.a</b>	<b>Gobierno organizacional</b>			
1.2.a.1	<p><b>Sistema de Gobierno</b> Se tienen implementados mecanismos que aseguren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsabilidad por las acciones de la alta dirección</li> <li>* Responsabilidad por los planes estratégicos</li> <li>* Responsabilidad Fiscal</li> <li>* Transparencia en las operaciones</li> </ul> <p>* Selección de los miembros del Directorio y declaración de políticas para ellos, cuando corresponda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Independencia y eficacia de las auditorías internas y externas</li> <li>* Protección de los intereses de las partes interesadas y accionistas, según sea el caso</li> <li>* Planes de sucesión para los miembros de la alta dirección.</li> </ul>		<b>X</b>	Eliminar: Accionistas. Cambiar: Alta Dirección y miembros de Directorio.
1.2.a.2	<p><b>Evaluación del Desempeño</b> Se tienen implementados mecanismos para evaluar el desempeño de los miembros de la alta dirección, incluyendo al Gerente General y su Directorio.</p>		<b>X</b>	Eliminar: Visión. Incorporar: Misión Cambiar: Alta Dirección, Gerente General y Directorio.
<b>1.2.b</b>	<b>Conducta legal y ética</b>			
1.2.b.1	<p><b>Conducta legal y regulatoria</b> Se cuentan con mecanismos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Abordar cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos y operaciones;</li> <li>* Anticipar a las preocupaciones del público por sus productos y operaciones futuros; y</li> <li>* Preparar para estos impactos y preocupaciones de manera proactiva, incluyendo la conservación de recursos naturales y utilizando procesos eficaces para gestionar la cadena de suministros, cuándo sea apropiado</li> </ul> <p>*Se cuentan con los procesos, indicadores y metas clave para afrontar los riesgos asociados con sus productos y operaciones.</p>		<b>X</b>	Cambiar: Productos y operaciones.
1.2.b.2	<p><b>Conducta ética:</b> Se cuenta con procesos, mediciones e indicadores clave para permitir y monitorear el comportamiento ético en su estructura de gobierno, a lo largo de toda su organización, y en las interacciones con el personal, socios, clientes, proveedores y otras partes interesadas. Así como para monitorear y responder a violaciones del comportamiento ético.</p>		<b>X</b>	Eliminar: Socios.
<b>1.2.c</b>	<b>Responsabilidad social</b>			
1.2.c.1	<p><b>Bienestar Social</b> Se incluyen el bienestar social como parte de la estrategia y de la operación diaria. Asimismo se tiene claro contribuyen al bienestar de sus sistemas ambientales, sociales y económicos.</p>		<b>X</b>	
1.2.c.2	<p><b>Apoyo a la comunidad</b> Se cuentan con mecanismos para apoyar y fortalecer en forma activa a sus comunidades clave; para identificar y determinar áreas para el involucramiento organizacional, incluyendo las áreas que aprovechan sus competencias esenciales;</p> <p>* Se tienen identificados sus comunidades clave, e implementados mecanismos mediante los cuales la alta dirección, en acuerdo con su personal, contribuyen al progreso de estas comunidades.</p>		<b>X</b>	

### Evaluación de aplicabilidad del criterio 2: Estrategia

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
<b>2.1.-</b>	<b>Desarrollo de Estrategias</b>			
<b>2.1.a.</b>	<b>Desarrollo de Estrategias</b>			
2.1.a.1	<p><b>Proceso de Planificación Estratégica:</b> Se tiene implementado un proceso para llevar a cabo su planeamiento estratégico, y definidos cuáles son los pasos clave del proceso, los participantes clave, los sus horizontes de planeamiento de corto y largo plazo; asimismo mecanismos de como el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento y las siguientes necesidades: Cambio transformacional y priorización de iniciativas de cambio, agilidad organizacional, y flexibilidad operativa.</p>		<b>X</b>	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.1.a.2	<p><b>Innovación:</b> Se tienen implementados mecanismos del como su proceso de desarrollo de estrategia estimula e incorpora la innovación, así de como se identifican las oportunidades estratégicas y cuales son las oportunidades estratégicas clave.</p>		<b>X</b>	Eliminar: No se encuentra definido en directiva CEPLAN. Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.

2.1.a.3	<p><b>Consideraciones Estratégicas:</b> Se tienen implementados mecanismos para recolectar y analizar los datos relevantes y desarrollan información para su proceso de planeamiento estratégico, y los siguientes elementos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desafíos estratégicos y ventajas estratégicas,</li> <li>* Riesgos para el éxito futuro de su organización,</li> <li>* Potenciales cambios en su entorno regulatorio,</li> <li>* Potenciales "puntos ciegos" en su proceso e información de planeamiento estratégico y</li> <li>* Capacidad para ejecutar el plan estratégico.</li> </ul>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.1.a.4	<p><b>Sistemas de trabajo y competencias esenciales:</b> Se tienen definidos sus sistemas de trabajo clave, se tienen implementados mecanismos para tomar decisiones del sistema de trabajo que facilitan el logro de sus objetivos estratégicos.</p>		X	Eliminar: No se encuentra definido en directiva CEPLAN. Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
<b>2.1.b.</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>			
2.1.b.1	<p><b>Objetivos Estratégicos Clave:</b> Se tienen definidos cuales son los objetivos estratégicos clave de su organización y el cronograma para alcanzarlos, las metas más importantes para esos objetivos estratégicos, y definidos que cambios fundamentales, si los hay, están planificados en sus productos, sus clientes y mercados, sus proveedores y socios y sus operaciones.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.1.b.2	<p><b>Consideraciones sobre los Objetivos Estratégicos:</b> Se tiene definido como sus Objetivos Estratégicos equilibran las múltiples, variadas y potencialmente competidoras necesidades de su organización y los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Abordan sus desafíos estratégicos y aprovechan sus competencias esenciales, ventajas estratégicas y oportunidades estratégicas,</li> <li>* Equilibran los horizontes de tiempo de corto y largo plazo y consideran y equilibran las necesidades de todas las partes interesadas clave.</li> </ul>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
<b>2.2.</b>	<b>Implementación de la Estrategia</b>			
2.2.a.4	<p><b>Planes de acción:</b> Se tienen definidos cuáles son sus planes de acción clave de corto y de largo plazo, y su relación con sus objetivos estratégicos y como se desarrollan los planes de acción.</p>			Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.5	<p><b>Implementación de los planes de acción:</b> Se tienen definidos como se despliegan sus planes de acción, así como despliegan sus planes de acción a su personal y a proveedores y asociados clave, según corresponda, para asegurar que logran sus objetivos estratégicos clave, y como aseguran que puedan sostener los resultados clave de sus planes de acción.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.6	<p><b>Asignación de recursos:</b> Se tienen implementados y definidos los mecanismos para asegurar que los recursos financieros y de otro tipo estén disponibles para apoyar el cumplimiento de sus planes de acción, mientras cumplen con sus obligaciones actuales, que se asignen tales recursos para apoyar los planes, y el como se gestionan los riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de su organización.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.7	<p><b>Planes para el personal:</b> Se tienen definidos cuales son sus planes clave para el personal a fin de apoyar sus objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo, así como estos planes abordan los impactos potenciales en los miembros de su personal y cualquier cambio potencial en la idoneidad y cantidad de personal.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.8	<p><b>Mediciones de desempeño:</b> Se tienen definidos sus indicadores o mediciones de desempeño clave usan para dar seguimiento al cumplimiento y eficacia de sus planes de acción, así como su sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.9	<p><b>Proyecciones de desempeño:</b> Se tienen definidos cuáles son sus proyecciones de desempeño de sus indicadores o mediciones de desempeño clave para sus horizontes de planeamiento de corto y de largo plazo, así para comparar el desempeño proyectado de su organización en estas indicadores o mediciones con sus proyecciones del desempeño de sus competidores u organizaciones comparables y con benchmarks clave, según sea apropiado. Y mecanismos para abordarlas si hubiera brechas en el desempeño respecto a sus competidores u organizaciones comparables.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.
2.2.a.1	<p><b>Modificación del plan de acción:</b> Se tienen implementados mecanismos que establecen e implementan planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y una rápida ejecución de nuevos planes.</p>		X	Cambiar: Por lo que se define en directiva CEPLAN.

## Evaluación de aplicabilidad del criterio 3: Clientes

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
<b>3.1.-</b>	<b>Escucha a los clientes</b>			
3.1.a.	<p><b>Cientes actuales:</b> Se tienen implementados mecanismos que permiten interactuar con y observar a los clientes para obtener información procesable; así como métodos de escucha varían para los diferentes Segmentos de mercado, clientes y grupos de clientes.</p> <p>Se usan los medios de comunicación social y tecnologías basadas en la web para escuchar a los clientes según sea apropiado.</p> <p>Se cuentan con métodos de escucha varían a lo largo del ciclo de vida de los clientes.</p> <p>Así como se buscan retroalimentación inmediata y procesable de los clientes sobre la calidad de los productos, apoyo al cliente y transacciones.</p>		X	<p>Eliminar: Segmentos de mercado.</p> <p>Incorporar: Misión</p> <p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios.</p>
3.1.b.	<p><b>Cientes potenciales:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten a la institución escuchar a sus clientes potenciales para obtener información procesable, así como a los antiguos clientes a los potenciales y a los de los competidores para obtener información procesable sobre sus productos, el apoyo al cliente y las transacciones, según corresponda.</p>		X	<p>Eliminar: Todo el contenido de la área de análisis.</p>
<b>3.2.-</b>	<b>Determinación de la satisfacción y compromiso del cliente</b>			
3.2.a	<p><b>Satisfacción, insatisfacción y compromiso:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten determinar la satisfacción, insatisfacción, y compromiso de sus clientes así como métodos de determinación difieren entre los grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda, y se tienen implementadas mediciones que capturan información procesable que pueda ser usada para exceder las expectativas de los clientes y asegurar el compromiso de los clientes a largo plazo.</p>	X		<p>Eliminar: Mercado.</p> <p>Clientes Externos o Internos, calidad de servicios.</p>
3.2.b.	<p><b>Satisfacción relativa a los competidores:</b> Se tienen implementados mecanismos para obtener información sobre la satisfacción de los clientes con su organización en Comparación con otras organizaciones, aso como obtener información sobre la satisfacción de sus clientes, así como en lo referido en relación a su satisfacción con sus competidores, y con relación a la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos o servicios similares y/o Benchmarks de la industria, según corresponda.</p>		X	<p>Eliminar: Todo el contenido de la área de análisis o redireccionarlo con enfoque a benchmarking.</p>
<b>3.3.-</b>	<b>Compromiso de clientes</b>			
3.3.a.	<p><b>Oferta de productos y apoyo al cliente:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinan los requisitos de clientes y mercado para la oferta de productos y servicios;</li> <li>* Identifican y adaptan las ofertas de productos para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes y Segmentos de mercado;</li> <li>* Identifican y adaptan las ofertas de productos para ingresar a nuevos mercados, atraer a nuevos clientes y proporcionar oportunidades para expandir las relaciones con los clientes actuales, según sea apropiado.</li> </ul>	X		<p>Eliminar: Productos.</p> <p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios</p>
3.3.b.	<p><b>Apoyo al cliente:</b> Se cuentan con mecanismos que facilitan a los clientes buscar información y apoyo, que faciliten hacer negocios con ustedes, así como se tiene definidos medios clave de apoyo al cliente, incluyendo sus mecanismos de comunicación clave, los cuales varían para diferentes clientes grupos de clientes o segmentos de mercado.</p> <p>Asimismo se tienen determinados los requerimientos de apoyo clave de sus clientes y estos se despliegan a todas las personas y procesos involucrados en el apoyo al cliente.</p>	X		<p>Eliminar: Negocios.</p> <p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios</p>
3.3.c.	<p><b>Segmentación de Clientes:</b> Se tienen implementados mecanismos que definen y determinan los grupos de Clientes y Segmentos de mercado.</p> <p>Asimismo se utilizan la información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los clientes. mercados y ofertas de productos para identificar los grupos de clientes y segmentos de mercado actuales y anticipar los futuros;</li> <li>* Consideran a los clientes de los competidores y otros potenciales clientes y mercados en esta segmentación; y determinan qué clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado priorizar y perseguir el crecimiento de su organización.</li> </ul>	X		<p>Eliminar: Mercado.</p> <p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios.</p>
<b>3.4.-</b>	<b>Gestión de relaciones con los clientes</b>			
3.4.a.	<p><b>Gestión de la relaciones:</b> Se cuentan con mecanismos que promocionan, construyen y gestionan las relaciones con los clientes para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseguir clientes y aumentar su cuota de mercado;</li> <li>* Gestionar y ampliar la imagen de su marca;</li> <li>* Retener clientes, cumplir sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente; e incrementar su compromiso con la organización.</li> </ul> <p>Así como mecanismos que permiten aprovechar los medios de comunicación social para gestionar y ampliar su marca y ampliar el compromiso del Cliente y las relaciones con su organización.</p>	X		<p>Eliminar: Cuota de mercado.</p> <p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios; Organización por institución.</p>
3.4.b.	<p><b>Gestión de quejas:</b> Se cuentan con mecanismos para gestionar los reclamos de los clientes, para resolver las quejas en forma pronta y eficaz así como un proceso de gestión de quejas les permite recuperar la confianza de sus clientes, mejorar su satisfacción y compromiso, y evitar quejas similares en el futuro.</p>	X		<p>Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, calidad de servicios.</p>

## Evaluación de aplicabilidad del criterio 4: Medición, análisis y mejora de desempeño organizacional

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
<b>4.1.-</b>	<b>Medición, análisis y mejora del desempeño Organizacional</b>			
4.1.a	<b>Indicadores de desempeño:</b> Se tiene implementados mecanismos para usar los datos y la información para el monitoreo de las operaciones diarias y el desempeño global de su organización. Así como para: * Seleccionan, recolectan, alinean e integran los datos y la información para el seguimiento de las operaciones diarias y el desempeño organizacional general; y monitorean el avance en el logro de objetivos estratégicos y planes de acción. * Se tienen definidos los indicadores clave de desempeño global, incluyendo los indicadores financieros clave de corto y largo plazo, así como la frecuencia para el seguimiento de estos indicadores.	X		
4.1.b	<b>Datos comparativos:</b> Se tiene implementados mecanismos para seleccionar y usar eficazmente los datos comparativos y la información. Así como procedimientos formales para seleccionar y usar eficazmente los datos comparativos y la información clave para apoyar la toma de decisiones operativas.	X		
4.1.c	<b>Datos de los clientes:</b> Se tienen implementados mecanismos para usar la Voz del cliente y los datos e información del mercado, así mismo para: * Seleccionan y usan eficazmente la voz del cliente y los datos e información del mercado (incluyendo datos agregados de los reclamos) para construir una cultura más enfocada en el cliente y para apoyar la toma de decisiones operativas, y usar los datos e información obtenidos a través de los medios de comunicación social, según sea apropiado.		X	Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos.
4.1.d	<b>Agilidad de la medición:</b> Se ha definido el mecanismo para asegurar que su sistema de medición del desempeño pueda responder a cambios rápidos o inesperados, organizacionales o externos.	X		
<b>4.2.-</b>	<b>Análisis y revisión del desempeño</b>			
4.2.a	Se tienen implementados mecanismos que permiten revisar el desempeño y las capacidades organizacionales, utilizar sus indicadores de desempeño organizacional clave, así como datos comparativos y del cliente en estas revisiones: realizar un análisis realizan para dar soporte a estas revisiones y asegurar que las conclusiones a las que se lleguen sean válidas e involucrar a su organización y los miembros de la alta dirección utilizan estas revisiones para evaluar el éxito organizacional, el desempeño competitivo, la salud financiera y el avance en el logro de los objetivos estratégicos y los planes de acción; y responder rápidamente a las cambiantes necesidades organizacionales y a los desafíos en su entorno operativo, incluyendo cualquier necesidad de cambio transformacional en la estructura organizacional y sistemas de trabajo.  El Directorio revisa el desempeño de su organización y su avance en los objetivos estratégicos y planes de acción, si corresponde?		X	Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos, Directorio, Alta Dirección.
<b>4.3.-</b>	<b>Mejora del desempeño</b>			
4.3.a	<b>Mejores prácticas:</b> Existen mecanismos para compartir mejores prácticas en su organización, así para identificar unidades u operaciones organizacionales que tienen alto desempeño identificar sus mejores prácticas para compartir y las implementan en toda su organización, según sea apropiado.		X	Cambiar: Organización por institución
4.3.b	<b>Desempeño futuro:</b> Se tienen mecanismos para proyectar el desempeño futuro de su organización, utilizar las conclusiones de las revisiones del desempeño y los datos competitivos y comparativos clave para proyectar el desempeño futuro, conciliar las diferencias entre estas proyecciones del desempeño futuro y proyecciones de desempeño desarrolladas por sus planes de acción clave.	X		
4.3.c	<b>Mejora continua e innovación:</b> Se tienen implementados mecanismos para utilizar las conclusiones de las revisiones de desempeño para establecer prioridades para la mejora continua y oportunidades para la innovación, para desplegar las prioridades y oportunidades a las operaciones de los grupos de trabajo y de nivel funcional y cuando corresponda, a sus proveedores, colaboradores y socios para asegurar el alineamiento organizacional.		X	Eliminar: Socios o redefinir enfoque.
<b>4.4.-</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>			
4.4.a	<b>Gestión del conocimiento</b> Se tienen implementados mecanismos para gestionar el conocimiento organizacional, y para: * Recolectan y transfieren el conocimiento del personal; * Mezclan y correlacionan los datos de diferentes fuentes para construir nuevo conocimiento; * Transfieren el conocimiento relevante desde y hacia los clientes, proveedores, colaboradores y socios, y comité de gestión de calidad; * Construyen y transfieren el conocimiento relevante para utilizarlo en los procesos de innovación y planificación estratégica.	X		

<b>4.5.-</b>	<b>Gestión información y tecnología de la información</b>			
4.5.a	<b>Calidad de los datos e información:</b> Se tienen implementados mecanismos para verificar y asegurar la calidad de los datos organizacionales y la información, para gestionar los datos e información electrónica y de otro tipo para asegurar su precisión y validez, integridad y confiabilidad, y actualidad.	X		
4.5.b	<b>Seguridad de los datos e información:</b> Se tienen implementados mecanismos para asegurar la seguridad de datos en información sensibles o privilegiados, para gestionar datos e información electrónica y de otro tipo para asegurar la confidencialidad y únicamente el acceso apropiado, y para supervisar la ciberseguridad de sus sistemas de información.	X		
4.5.c	<b>Disponibilidad de los datos e información:</b> Se tienen implementados mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos e información organizacional, para hacer que los datos e información necesarios estén disponibles en un formato amigable para el usuario y en forma oportuna para su personal, proveedores, socios, colaboradores y clientes, según sea apropiado.		X	Eliminar: Socios o redefinir enfoque. Cambiar: Clientes por Clientes Externos o Internos.
4.5.d	<b>Calidad del software y del hardware:</b> Se tienen implementados mecanismos para asegurar que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el usuario.	X		
4.5.e	<b>Disponibilidad ante emergencia:</b> Ante la eventualidad de una emergencia se tienen implementados mecanismos que permiten asegurar que los sistemas de hardware y software y los datos e información continúen siendo seguros y estando disponibles para servir eficazmente a los clientes y a las necesidades del negocio.		X	Eliminar: Negocio.

### Evaluación de aplicabilidad del criterio 5: Personas

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
<b>5.1.-</b>	<b>Ambiente del personal</b>			
5.1.a	<b>Cantidad e idoneidad:</b> Se tienen implementados mecanismos para evaluar las necesidades de cantidad e idoneidad del personal; así como las habilidades, competencias, certificaciones y niveles de dotación que necesitan.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.1.b	<b>Nuevos miembros del personal:</b> Se tienen implementados mecanismos para reclutar, contratar, ubicar y retener a los nuevos miembros de su personal, así para asegurar que su personal representa las diversas ideas, culturas y pensamientos de la comunidad de sus clientes y del personal a contratar.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.1.c	<b>Ejecución del trabajo:</b> Se tienen implementados mecanismos para: * Cumplir con el trabajo de su organización, * Capitalizar las competencias esenciales de su organización, * Reforzar el enfoque en los clientes y en el negocio, y superar las expectativas de desempeño.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.1.d	<b>Gestión de los cambios en el personal</b> Se tienen implementados mecanismos que prepara a la institución para necesidades cambiantes de cantidad e idoneidad, así como para: * Gestionar a su personal sus necesidades y las necesidades de su organización para asegurar la continuidad, evitar las reducciones de personal y minimizar el impacto de tales reducciones, si llegaran a ser necesarias; * Preparar y gestionan períodos de crecimiento de la cantidad de personal y preparar a su personal para cambios en estructura organizacional y sistemas de trabajo, cuando sea necesario.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
<b>5.2.-</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>			
5.2.a	<b>Ambiente de trabajo:</b> Se tienen implementados mecanismos que permiten asegurar la salud y seguridad del personal y la accesibilidad al lugar de trabajo, así como se tienen definidos los indicadores de desempeño y metas de mejora para sus factores de ambiente de trabajo, y se tienen identificadas que diferencias significativas hay en estos factores y en sus indicadores o metas de desempeño para sus distintos ambientes de trabajo.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.2.b	<b>Políticas y beneficios para el personal:</b> Se tienen implementados mecanismos que permiten respaldar a su personal a través de políticas, servicios y beneficios, así como adaptar éstos a las necesidades de un personal diverso y a los diferentes grupos y segmentos de personal y los beneficios clave ofrecen a su personal.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
<b>5.3.-</b>	<b>Compromiso y desempeño del personal</b>			
5.3.a	<b>Cultura organizacional:</b> Se tienen implementados mecanismos que fomenten una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, alto desempeño y un personal comprometido, y que permitan asegurar que su cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal y empoderar al personal.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.3.b	<b>Impulsores del compromiso:</b> Se tienen determinados mecanismos para determinar los impulsores clave del compromiso del personal y determinar estos impulsores para diferentes grupos y segmentos del personal.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.

5.3.c	<b>Evaluación del compromiso:</b> Se tienen implementados mecanismos que permiten evaluar el compromiso del personal, y se cuentan con métodos de evaluación formales e informales y mediciones usadas para determinar el compromiso del personal, incluyendo la satisfacción, dichos métodos y mediciones difieren entre los grupos y segmentos del personal. Así se han definido otros indicadores tales como la retención, ausentismo, quejas formales, seguridad y productividad del personal para evaluar y mejorar el compromiso del personal.		X	Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.3.d	<b>Gestión del desempeño</b> Se tienen implementado un sistema de gestión del desempeño del personal que apoya el alto desempeño y el compromiso del personal, dicho sistema considera las prácticas de compensación, recompensa, reconocimiento, e incentivos al personal, así para reforzar un enfoque en el cliente y el negocio, el logro de sus planes de acción, y la toma de riesgos inteligentes para lograr la innovación.		X	Eliminar o cambiar negocio. Cambiar: Según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
<b>5.4.- Desarrollo del personal</b>				
5.4.a	<b>Sistema de aprendizaje y desarrollo:</b> Se tiene implementado un sistema de aprendizaje y desarrollo que respalda las necesidades de su organización y el desarrollo de su personal, gerentes y líderes; dicho sistema aborda los siguientes aspectos: * Abordar las competencias esenciales de su organización, los desafíos estratégicos y el logro de sus planes de acción, tanto de corto como de largo plazo; * Apoyar la mejora del desempeño organizacional, el cambio organizacional, y la innovación; * Apoyar la ética y las prácticas éticas de negocio; * Mejora el enfoque en el cliente; * Asegurar transferencia de conocimiento de trabajadores que se retiran o se jubilan; y * Asegurar el refuerzo de nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.		X	Eliminar: Negocio, gerentes. Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.4.b	<b>Eficacia del aprendizaje y el desarrollo:</b> Se tienen mecanismos que permiten evaluar la eficacia y la eficiencia de su sistema de aprendizaje y desarrollo. Así como: * Correlacionar los resultados del aprendizaje y desarrollo con las conclusiones de la evaluación del compromiso del personal y con resultados del negocio clave informados en el Criterio 7, y * Usar estas correlaciones para identificar oportunidades para la mejora tanto en el compromiso y aprendizaje personal como en el desarrollo de ofertas.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.
5.4.c	<b>Desarrollo de carrera:</b> Se tienen implementados mecanismos que permitan gestionar la progresión profesional en su organización, gestionar el desarrollo de carrera de su personal, así como llevar a cabo la planificación de la sucesión para las posiciones de gerencia y de liderazgo.		X	Eliminar: Gerentes. Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de SERVIR.

### Evaluación de aplicabilidad del criterio 6: Operaciones

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y AREAS DE ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PNC 2018 DE PERÚ		APLICA	NO APLICA	APORTES DEL RESPONSABLE DEL CRITERIO
<b>6.1.-</b>	<b>Procesos de trabajo clave</b>			
<b>6.1.a.</b>	<b>Diseño de productos y procesos</b>			
6.1.a.1	<b>Requerimientos de productos y procesos:</b> Se tienen implementados para determinar requerimientos de sus productos y procesos de trabajo clave. Se han definido cuáles son los procesos de trabajo clave de su organización, así como cuáles son los requerimientos clave para estos procesos de trabajo.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.1.a.1	<b>Conceptos de diseño:</b> Se tienen definidos mecanismos para diseñar los productos y procesos de trabajo para satisfacer los requerimientos, así para incorporar la nueva tecnología, el conocimiento organizacional, la excelencia de producto, el valor para el cliente, y la necesidad potencial de agilidad en estos productos y procesos.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM

6.1.b.	<b>Gestión de procesos</b>			
6.1.b.1	<b>Implementación de procesos:</b> Se tienen implementados mecanismos que aseguren el cumplimiento de los requerimientos clave del proceso en la operación cotidiana de sus procesos de trabajo. Asimismo se tienen definidos las mediciones e indicadores de desempeño clave durante el proceso usan para controlar y mejorar sus procesos de trabajo. Asimismo dichas mediciones se relacionan con la calidad y el desempeño del producto final.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.1.b.2	<b>Procesos de apoyo:</b> Se tienen mecanismos para determinar los procesos de apoyo clave. Se tienen definidos cuales son sus procesos de apoyo clave; asimismo se tienen definidos como la operación cotidiana de estos procesos aseguran que cumplen los requerimientos clave de apoyo al negocio.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.1.b.3	<b>Mejora de productos y procesos:</b> Se tienen establecidos mecanismos para mejorar los procesos de trabajo para mejorar los productos y el desempeño mejorar sus competencias esenciales, y reducir la variabilidad.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.1.c.	<b>Gestión de la innovación</b>			
6.1.c.1	<b>Innovación de procesos:</b> Se tienen definidos mecanismos para gestionar la innovación de los procesos, considerando las oportunidades estratégicas y riesgos. Asimismo se destinan los recursos financieros y de otro tipo para perseguir estas oportunidades, y se tiene definido como descontinúan la persecución de oportunidades en el momento apropiado para aumentar el apoyo a oportunidades de más alta prioridad.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.2.-	<b>Eficacia Operativa</b>			
6.2.a.	<b>Eficiencia y eficacia de procesos:</b> Se tienen implementados mecanismos para controlar los costos generales de sus operaciones, dichos mecanismos: * incorporan el tiempo de ciclo, productividad y otros factores de eficiencia y eficacia en sus procesos de trabajo; * Previenen defectos, errores de servicio y el re trabajo; * Minimizan los costos de garantía o las pérdidas de productividad de clientes según corresponda; * Minimizan los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño según corresponda; y * Equilibran la necesidad del control de costos con las necesidades de sus clientes.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.2.b.	<b>Gestión de la cadena de suministro: Se tiene definido un instrumentos que definen como se gestionan su cadena de suministro, el cual contempla:</b> * Seleccionar proveedores y aseguran que están calificados y dispuestos no solo a cumplir las necesidades operativas sino también a mejorar el desempeño de su organización y la satisfacción de sus clientes, * Medir y evaluar el desempeño de sus proveedores; * Proporcionar retroalimentación a sus proveedores para ayudarlos a mejorar; y tratar a los proveedores que tienen un desempeño pobre.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.2.c.	<b>Seguridad y preparación para emergencias</b>			
6.2.c.	<b>Seguridad:</b> Se tienen definidos mecanismos para proporcionar un ambiente operativo seguro, así como un sistema de seguridad aborda la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de causa raíz de fallas y la recuperación.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM
6.2.c.	<b>Preparación para emergencias:</b> Se tienen definidos mecanismos que permiten asegurar que su organización está preparada para desastres o emergencias. Así el como su sistema de preparación para desastres y emergencias considera la prevención, la continuidad de las operaciones y la recuperación, y el como su sistema de preparación para desastres y emergencias toma en cuenta su dependencia de proveedores y socios.		X	Cambiar: redacción según lo establecido en el enfoque de la Directiva de PCM

## Anexo 2: Carta de solicitud de Autorización al CENECP para realizar la Investigación



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

### CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Lima, 01 septiembre de 2017

Señor:  
**MARCO ANTONIO ESCALANTE SANCHEZ**

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de hacerle llegar mis cordiales saludos; asimismo manifestar que con mucho gusto habremos de brindarle nuestra autorización para que pueda llevar a cabo parte de su investigación relacionada con el **"Diseño de la Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el Modelo de Gestión del Premio Nacional a la Calidad, y alineado a la Política de Modernización del Estado-2017"**, con la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo-UCV.

Lo anterior según nuestra misión como órgano rector de todas las investigaciones llevadas a cabo en el INPE, la cual está definida en nuestro actual Reglamento de Organización y Funciones en su Art 69 " Programar, proponer, ejecutar y difundir investigaciones en el campo criminológico y penitenciario".

Le deseamos mucho éxito en su investigación y confiamos que de la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la gestión en el Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Asimismo le expedimos el presente documento para su conocimiento y fines pertinentes.

Aprovecho la oportunidad, para expresarle los sentimientos de consideración y aprecio personal.

Atentamente:

\_\_\_\_\_  
Sr. Max Flores Quispe  
Dir. de Centro Nacional de Estudios Criminológicos  
y Penitenciarios del INPE- CENECP

## Anexo 3: Resolución de autorización de CENECP para realizar la Investigación



# Resolución Directoral

Lima, 27 de septiembre del 2017

### CONSIDERANDO:

Que, mediante carta de fecha 01 de septiembre de 2017 se solicitó la autorización para la aplicación de la investigación con título: Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en la estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú – 2018, y alineado a los lineamientos de la Política de Modernización del Estado\*, presentado por el Sr. Marco Antonio Escalante Sánchez, alumno de la Escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, del programa Maestría en Gestión Pública;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 654 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 015-2003-JUS, Decreto Supremo N° 024-2001-JUS, Decreto Supremo N° 009-2007-JUS;

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO 1°.- APROBAR**, la investigación " Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en la estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú – 2018, y alineado a los lineamientos de la Política de Modernización del Estado"; así como su correspondiente plan de trabajo y presupuesto.

**ARTÍCULO 2°.-** Es responsabilidad del CENECP incorporar dicha investigación a su Plan Operativo 2018, así como incluirlo en su presupuesto anual para el periodo 2018.

**ARTÍCULO 3°.-** Designar al Director del CENEC como responsable de la coordinación de la investigación.

**ARTICULO 4°.- DISTRIBUIR**, copia de la presente resolución a los integrantes del mencionado CENECP, a los órganos del INPE involucrados en su implementación y a las instancias correspondientes, para los fines de ley.

**Regístrese y comuníquese.**

Dr. Max Flores Quipe  
Dir. de Centro Nacional de Estudios Criminológicos  
y Penitenciarios del INPE- CENECP

## Anexo 4: Oficio de designación de responsables de criterios de la Estructura del MGI



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO  
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Lima, 10 de octubre de 2017

**OFICIO MULTIPLE N° -2017-INPE/CENECP**

Señores (as):

Abg. DELIA ATUNCAR IRRIBARRI	- CENECP.
ECO. GUILLERMO CASAFRANCA G.	- Oficina General de Administración.
Ing. MARCO A. ESCALANTE S.	- Organización y Métodos.
Ing. DANTE RAMOS VALDEZ	- Oficina de Recursos Humanos.

Presente.-

Asunto : Designación de Miembros participantes de Investigación "Estructura del Modelo de Gestión del INPE".

Es grato dirigirme a usted cordialmente y hacer de su conocimiento que la el Centro de Estudios Criminológicos Penitenciarios (CENECP) del INPE, ha aprobado la la investigación titulada "Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú, y alineado a la Política de Modernización del Estado".

En este sentido, se le designa como miembro del equipo de trabajo de la mencionada investigación, así como se solicitó brinde las facilidades a los investigadores externos que participaran en dicho proyecto.

Hago oportuna la ocasión para expresarle a usted mis consideraciones y estima personal.

Atentamente,

Max Flores Quispe  
Dir. de Centro Nacional de Estudios Criminológicos  
y Penitenciarios del INPE- CENECP

CENECP  
MFQ

## Anexo 5: Estado situacional de avance del INPE en la implementación de la Estructura de Modelo de Gestión de Calidad de Perú 2018

EQUIPO 1 LIDERAZGO		PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21	
AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU			
1.-	LIDERAZGO	Lo Positivo	Por mejorar
1.1.-	<b>Misión, Visión, Valores y Principios de Conducta</b>		
1.1.0	<b>Definición y Revisión:</b> La alta dirección define y/o revisa periódicamente la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se cuenta con un documento escrito donde se describen las mismas.	Se cuenta con un proyecto de Directiva "Comportamiento ético, valores y Principios de Conducta de los servidores del INPE" (DIGA), no se encuentra aprobado.	Revisión y despliegue de la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se cuenta con un documento escrito donde se describen las mismas.
1.1.b	<b>Difusión y Despliegue:</b> Se cuenta con un mecanismo de difusión y despliegue de la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se asignan recursos para la difusión.		Implementar mecanismos de difusión y despliegue de la misión, visión, valores y principios de conducta de la institución. Se asignan recursos para la difusión.
1.1.c	<b>Medición y Evaluación:</b> Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores.	No se cuentan con mecanismos de difusión, despliegue evaluación de Misión, Visión, Valores y Principios de Conducta en el INPE.	Implementar y desplegar mecanismos para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores.
1.1.c	<b>Principios de Conducta:</b> Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores.		Implementar y mejorar mecanismos para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación el la conducta de la misión, visión , valores y Principios de Conducta de la institución en los colaboradores.
1.2.-	<b>Modelo de Gestión por Resultados del INPE</b>		
1.2.a.	<b>Implementación y evaluación de Gestión Institucional:</b> La alta dirección tiene implementado y evalúa el Modelo de Gestión por Resultados anualmente propuesto por la Política de Modernización del Estado. Y a raíz de dichas evaluaciones se elaboran Programas o Proyectos que son incluidos en el PEI y POT institucional.		
1.2.b.	<b>Seguimiento:</b> Se realizan reuniones periódicas para revisar los Programas o Proyectos definidos por la evaluación del Modelo de Gestión Institucional anual.		No se ha implementado un Modelos de Gestión por Resultados que permita en base a la una autoevaluación anual, identificar propuestas de gestión en el INPE.
1.2.c.	<b>Evaluación y Mejora:</b> Se revisa y actualiza el Modelo de Gestión periódicamente; y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).		
1.3.	<b>Gestión de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional</b>		
1.3.a	<b>Estrategia de desarrollo del CENECP:</b> Se tiene definido un plan de desarrollo del a mediano y largo plazo para el CENECP alineado a las políticas, planes y programas nacionales.		No se tiene definido un plan de desarrollo del a mediano y largo plazo para el CENECP alineado a las políticas, planes y programas nacionales.
1.3.b.	<b>Certificación del CENECP:</b> El CENECP otorga grados y títulos a nombre de la nación con valor oficial y rige por la legislación sobre la materia. Asimismo el CENECP suscribe convenios con otras instituciones que permitan al servidor penitenciario la obtención de grados y títulos oficiales.	El CENECP ha realizado desde hace más de 10 años convocatorias de servidores penitenciario (2 por año como máximo) a fin de cubrir las necesidades de servidores penitenciarios identificadas anualmente por las autoridades del INPE.	El CENECP en la actualidad no otorga grados y títulos a nombre de la nación con valor oficial y rige por la legislación sobre la materia. Asimismo el CENECP suscribe convenios con otras instituciones que permitan al servidor penitenciario la obtención de grados y títulos oficiales.
1.3.c.	<b>Gestión de necesidades Institucionales:</b> Se cuenta con mecanismos de convocatorias a corto y mediano plazo que gestionen las necesidades de servidores penitenciarios, para asegurar la continuidad del las operaciones del INPE; dichos planes contemplan períodos de crecimiento y reducción de la dotación de personas. Dichos mecanismos buscan evitar las reducciones de colaboradores permanentes o minimizar el impacto de las mismas si llegaran a ser necesarias.		No se cuenta con mecanismos a corto y mediano plazo que gestionen las necesidades de servidores penitenciarios, para asegurar la continuidad del las operaciones del INPE; dichos planes contemplan períodos de crecimiento y reducción de la dotación de personas. Dichos mecanismos buscan evitar las reducciones de colaboradores permanentes o minimizar el impacto de las mismas si llegaran a ser necesarias.
1.4.	<b>Sistemas de Control Institucional</b>		
1.4.a	<b>Control Interno:</b> Ejerce el control gubernamental en el INPE, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes públicos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados. En cumplimiento de su misión brinda al INPE servicios de control posterior y simultáneo, así como servicios relacionados, conforme a lo previsto en su Plan Anual de Control.	Cuenta en su organización con unidades de control en las Oficinas Regionales, lo que brinda la posibilidad de advertir las necesidades de control que se presenten en las citadas oficinas. En la actualidad los servicios de control están enfocados en examinar la legalidad de las contrataciones de bienes y servicios, ejecución de obras y mantenimiento de infraestructura.	Alineamiento de los servicios de control y relacionados a los objetivos misionales del INPE y políticas de la Alta Dirección. Actualización de las funciones del OCI contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones, acorde a lo establecido en la normativa de control gubernamental vigente. Reforzamiento de la capacidad operativa alineándola al nuevo enfoque de control gubernamental en el INPE. Capacitación del personal del OCI en aspectos relacionados con el control gubernamental, gestión pública y procesos misionales del INPE.
1.4.b	<b>Acciones de prevención de Lucha contra la Corrupción:</b> Se ha diseñado un plan de implementación de acciones de prevención de lucha contra la corrupción dentro de la institución, a través de visitas inopinadas conjuntas a los Establecimientos Penitenciarios y otras sedes institucionales, así como capacitaciones periódicas al personal penitenciario, sobre el marco normativo funcional y el Código de Ética de la Función Pública. <b>Gestión de denuncias Anticorrupción:</b> Se cuenta con un Sistema de Gestión de denuncias por parte del ciudadano, sobre irregularidades o actos de corrupción institucional, además, se tiene implementado un procedimiento de análisis de información sobre problemáticas transversales dentro del Sistema Penitenciario.	Pese a las limitaciones presupuestales, existe un personal comprometido con dicho objetivo.  Se cuenta con grupo humano muy comprometido con la misión o objetivo, además de la experiencia en dicha labor. Aplicativo...	1. La carencia de personal y presupuesto necesario, que permita conformar un grupo de trabajo con alcance nacional y oportuno. 2. La falta de empoderamiento que debe tener cada una de las acciones desarrolladas por la Oficina de Asuntos Internos, dentro de la institución.

## EQUIPO 1 LIDERAZGO

## PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21

		AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU	
1.-	LIDERAZGO	Lo Positivo	Por mejorar
1.4.	<b>Sistemas de Control Institucional</b>		
1.4.a	<b>Control Interno:</b> Ejerce el control gubernamental en el INPE, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes públicos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados. En cumplimiento de su misión brinda al INPE servicios de control posterior y simultáneo, así como servicios relacionados, conforme a lo previsto en su Plan Anual de Control.	Cuenta en su organización con unidades de control en las Oficinas Regionales, lo que brinda la posibilidad de advertir las necesidades de control que se presenten en las citadas oficinas. En la actualidad los servicios de control están enfocados en examinar la legalidad de las contrataciones de bienes y servicios, ejecución de obras y mantenimiento de infraestructura.	Alineamiento de los servicios de control y relacionados a los objetivos misionales del INPE y políticas de la Alta Dirección. Actualización de las funciones del OCI contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones, acorde a lo establecido en la normativa de control gubernamental vigente. Reforzamiento de la capacidad operativa alineándola al nuevo enfoque de control gubernamental en el INPE. Capacitación del personal del OCI en aspectos relacionados con el control gubernamental, gestión pública y procesos misionales del INPE.
1.4.b	<b>Acciones de prevención de Lucha contra la Corrupción:</b> Se ha diseñado un plan de implementación de acciones de prevención de lucha contra la corrupción dentro de la institución, a través de visitas inopinadas conjuntas a los Establecimientos Penitenciarios y otras sedes institucionales, así como capacitaciones periódicas al personal penitenciario, sobre el marco normativo funcional y el Código de Ética de la Función Pública. <b>Gestión de denuncias Anticorrupción:</b> Se cuenta con un Sistema de Gestión de denuncias por parte del ciudadano, sobre irregularidades o actos de corrupción institucional, además, se tiene implementado un procedimiento de análisis de información sobre problemáticas transversales dentro del Sistema Penitenciario.	Pese a las limitaciones presupuestales, existe un personal comprometido con dicho objetivo.  Se cuenta con grupo humano muy comprometido con la misión o objetivo, además de la experiencia en dicha labor. Aplicativo...	1. La carencia de personal y presupuesto necesario, que permita conformar un grupo de trabajo con alcance nacional y oportuno. 2. La falta de empoderamiento que debe tener cada una de las acciones desarrolladas por la Oficina de Asuntos Internos, dentro de la institución.
1.4.c	<b>Código de Ética:</b> Se cuenta con un código de ética donde están especificadas los deberes, prohibiciones, derechos y obligaciones, incentivos y sanciones para los servidores penitenciarios. Asimismo se especifica los mecanismos que implementan los procedimientos sancionadores que puedan identificarse en la Institución. Se emplea mecanismos para garantizar el comportamiento ético.		
1.5.-	<b>Responsabilidad Social y Apoyo a Comunidades Clave</b>		
1.5.a	<b>Identificación de Comunidades Clave:</b> Se tienen identificadas las Comunidades Clave y los principales grupos de interés donde se tienen mayores posibilidades de contribución. Para ello la institución formula planes, programas y se asignan recursos en función de los objetivos e impacto esperado. Se mide y evalúa periódicamente el impacto real de las acciones emprendidas para beneficio de las mismas.	Actualmente ha Oficina de Infraestructura realiza actividades de relaciones publicas con las comunidades y autoridades relacionadas con los penales del INPE.	No se cuentan con programas de Comunicación para el desarrollo o de Responsabilidad social, así como no están implementados políticas y/o procedimientos estandarizados para lograr una comunicación efectiva de la institución con sus Comunidades y/o grupos de interés.
1.5.b	<b>Mecanismos de Comunicación Clave:</b> Se tienen implementados políticas y/o procedimientos estandarizados para lograr una comunicación efectiva de la institución con sus Comunidades y/o grupos de interés.		no se tienen identificadas las Comunidades Clave y los principales grupos de interés donde se tienen mayores posibilidades de contribución. Para ello la institución formula planes, programas y se asignan recursos en función de los objetivos e impacto esperado. Se mide y evalúa periódicamente el impacto real de las acciones emprendidas para beneficio de las mismas.
1.5.c	<b>Participación de las Directores:</b> Los directores y personas clave participan activamente en actividades de promoción y difusión.		Incentivar la participación de los directores y personas clave en actividades de promoción y difusión.
1.6.	<b>Gestión de Imagen</b>		
1.6.a	<b>Identificación de Atributos de Imagen:</b> Se han identificado los atributos que valoran los grupos de interés en cuanto a la imagen a nivel de toda la institución así como para las diferentes oficinas regionales y los penales que las componen.	Se cuenta con un programa de buenas practicas a nivel nacional llevado a cabo por primera vez en el 2016 (dicho programa no cuenta con resolución); en el cual se convocaron las siguientes instituciones (Defensoría, xxx, xxx, xxx), dicho programa conto con presupuesto. Se tiene programado y presupuestado realizar en julio y diciembre del 2017.  Asimismo se cuenta con el programa que implican: la celebración de "Día del INPE" y el día del Trabajador Penitenciario; el cual esta formalizado por resolución de presidencia del INPE. Se ha identificado algunos atributos que valoran los grupos de interés en cuanto a la imagen a nivel de toda la institución así como para las diferentes oficinas regionales y cada penal que las componen.	Se cuentan con oficinas de prensa en todas las regiones, las cuales es necesario formalizar dentro de los distintos instrumentos de gestión; asimismo el personal que labora en dichas direcciones no esta destacado en su mayoría a dicha labor desarrollando otras labores no propias de la oficina de imagen. No se cuenta con directivas, procedimientos que permitan el alineamiento de todas las unidades que en cuanto alcanzar objetivos claros a mediano plazo en lo relacionado a imagen.
1.6.b	<b>Plan Institucional de Imagen:</b> Se cuenta con un plan institucional a mediano plazo para fortalecer la imagen de la institución, así como las diferentes oficinas regionales y cada penal que las componen. Se realiza un seguimiento a dicho plan y éste es ajustado de acuerdo a los resultados; Dicho plan cuenta con un presupuesto anual.		No se cuenta con un plan institucional a mediano plazo para fortalecer la imagen y posición de la institución, así como las diferentes oficinas regionales y cada penal que las componen. No se realiza un seguimiento a dicho plan y éste es ajustado de acuerdo a los resultados; Dicho plan cuenta con un presupuesto anual.

## PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21

## CRITERIO 2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACION DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU			
2.-	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Lo Positivo	Por mejorar
2.1.-	Desarrollo de Estrategias		
2.1.	Desarrollo de Estrategias		
2.1.	<b>Proceso de Planificación Estratégica:</b> Se tiene implementado un proceso para llevar a cabo su planeamiento estratégico, y definidos cuáles son los pasos clave del proceso, los participantes clave, los sus horizontes de planeamiento de corto y largo plazo; asimismo mecanismos de como el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento y las siguientes necesidades: Cambio transformacional y priorización de iniciativas de cambio, agilidad organizacional, y flexibilidad operativa.	Si se tiene implementado un proceso para llevar su PE bajo la Directiva N° 001 -2017-CEPLAN/PCD	Incorporar en dicho proceso las siguientes necesidades: Cambio transformacional y priorización de iniciativas de cambio, agilidad organizacional, y flexibilidad operativa.
2.1.	<b>Innovación:</b> Se tienen implementados mecanismos del como su proceso de desarrollo de estrategia estimula e incorpora la innovación, así de como se identifican las oportunidades estratégicas y cuales son las oportunidades estratégicas clave. <b>Consideraciones Estratégicas:</b> Se tienen implementados mecanismos para recolectar y analizar los datos relevantes y desarrollan información para su proceso de planeamiento estratégico, y los siguientes elementos clave: * Desafíos estratégicos y ventajas estratégicas, * Riesgos para el éxito futuro de su organización, * Potenciales cambios en su entorno regulatorio, * Potenciales "puntos ciegos" en su proceso e información de planeamiento estratégico * Capacidad para ejecutar el plan estratégico.		Implementar mecanismos para gestionar las innovaciones estratégicas
2.1.	<b>Sistemas de trabajo y competencias esenciales:</b> Se tienen definidos sus sistemas de trabajo clave, se tienen implementados mecanismos para tomar decisiones del sistema de trabajo que facilitan el logro de sus objetivos estratégicos.		Implementar mecanismos para: * Desafíos estratégicos y ventajas estratégicas, * Riesgos para el éxito futuro de su organización, * Potenciales cambios en su entorno regulatorio, * Potenciales "puntos ciegos" en su proceso e información de planeamiento estratégico * Capacidad para ejecutar el plan estratégico.
2.2.	Objetivos Estratégicos		
2.2.	<b>Planes de acción:</b> Se tienen definidos cuáles son sus planes de acción clave de corto y de largo plazo, y su relación con sus objetivos estratégicos y como se desarrollan los planes de acción.	Si se tiene implementados directivas, mecanismos y un proceso para elaborar sus planes operativos alineado a la Directiva N° 001 -2017-CEPLAN/PCD	
2.2.	<b>Implementación de los planes de acción:</b> Se tienen definidos como se despliegan sus planes de acción, así como despliegan sus planes de acción a su personal y a proveedores y asociados clave, según corresponda, para asegurar que logran sus objetivos estratégicos clave, y como aseguran que puedan sostener los resultados clave de sus planes de acción.	Si se tiene implementados directivas, mecanismos y un proceso para implementar sus planes operativos alineado a la Directiva N° 001 -2017-CEPLAN/PCD	
2.2.	<b>Asignación de recursos:</b> Se tienen implementados y definidos los mecanismos para asegurar que los recursos financieros y de otro tipo estén disponibles para apoyar el cumplimiento de sus planes de acción, mientras cumplen con sus obligaciones actuales, que se asignen tales recursos para apoyar los planes, y el como se gestionan los riesgos asociados con los planes para asegurar la viabilidad financiera de su organización.	Si se tiene implementados directivas, mecanismos y un proceso para implementar sus presupuestos alineado a la ley general de presupuestos N° 28411	
2.2.	<b>Planes para el personal:</b> Se tienen definidos cuales son sus planes clave para el personal a fin de apoyar sus objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo, así como estos planes abordan los impactos potenciales en los miembros de su personal y cualquier cambio potencial en la idoneidad y cantidad de personal.		
2.2.	<b>Mediciones de desempeño:</b> Se tienen definidos sus indicadores o mediciones de desempeño clave usan para dar seguimiento al cumplimiento y eficacia de sus planes de acción, así como su sistema de medición global de los planes de acción refuerza el alineamiento organizacional.		Se tiene indicadores de desempeño de planes pero necesitan actualizarse y elaborar sus directivas que regulen su gestión
2.2.	<b>Proyecciones de desempeño:</b> Se tienen definidos cuáles son sus proyecciones de desempeño de sus indicadores o mediciones de desempeño clave para sus horizontes de planeamiento de corto y de largo plazo, así para comparar el desempeño proyectado de su organización en estas indicadores o mediciones con sus proyecciones del desempeño de sus competidores u organizaciones comparables y con benchmarks clave, según sea apropiado. Y mecanismos para abordarlas si hubiera brechas en el desempeño respecto a sus competidores u organizaciones comparables.		

## PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21

## CRITERIO 3 CLIENTES

		AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACION DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU	
3.-	CLIENTES	Lo Positivo	Por mejorar
3.1.-	<b>Escucha a los clientes</b>		
	<b>Cientes actuales:</b> Se tienen implementados mecanismos que permiten interactuar con y observar a los clientes para obtener información procesable; así como métodos de escucha varían para los diferentes Segmentos de mercado, clientes y grupos de clientes. 3.1.a. Se usan los medios de comunicación social y tecnologías basadas en la web para escuchar a los clientes según sea apropiado. Se cuentan con métodos de escucha varían a lo largo del ciclo de vida de los clientes. Así como se buscan retroalimentación inmediata y procesable de los clientes sobre la calidad de los productos, apoyo al cliente y transacciones.		
	3.1.b. <b>Cientes potenciales:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten a la institución escucha a sus clientes potenciales para obtener información procesable, así como a los antiguos clientes a los potenciales y a los de los competidores para obtener información procesable sobre sus productos, el apoyo al cliente y las transacciones, según corresponda.	Se tiene implementados buzones de sugerencias y un sistema de gestión de denuncias presencial y virtual, así como los reglamentos y las directivas que lo norman para todos los EPs	Implementar sus procedimientos y desplegarlos a nivel nacional
3.2.-	<b>Determinación de la satisfacción y compromiso del cliente</b>		
	3.2.a. <b>Satisfacción, insatisfacción y compromiso:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten determinar la satisfacción, insatisfacción, y compromiso de sus clientes así como métodos de determinación difieren entre los grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda, y se tienen implementadas mediciones que capturan información procesable que pueda ser usada para exceder las expectativas de los clientes y asegurar el compromiso de los clientes a largo plazo.		Implementar encuestas de satisfacción de internos y utilizar sus resultados para incorporarlo en metas de plan estratégico y planes operativos Anuales
	3.2.b. <b>Satisfacción relativa a los competidores:</b> Se tienen implementados mecanismos para obtener información sobre la satisfacción de los clientes con su organización en Comparación con otras organizaciones, así como obtener información sobre la satisfacción de sus clientes, así como en lo referido en relación a su satisfacción con sus competidores, y con relación a la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos o servicios similares y/o Benchmarks de la industria, según corresponda.		
3.3.-	<b>Compromiso de clientes</b>		
	3.3.a. <b>Oferta de productos y apoyo al cliente:</b> Se cuentan con mecanismos que permiten: * Determinan los requisitos de clientes y mercado para la oferta de productos y servicios; * Identifican y adaptan las ofertas de productos para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes y Segmentos de mercado; * Identifican y adaptan las ofertas de productos para ingresar a nuevos mercados, atraer a nuevos clientes y proporcionar oportunidades para expandir las relaciones con los clientes actuales, según sea apropiado.	Durante la definición de los proyectos PIPs se definen e incorporan los requerimientos de los internos, principalmente relacionado a construcción o ampliación de Es	
	3.3.b. <b>Apoyo al cliente:</b> Se cuentan con mecanismos que facilitan a los clientes buscar información y apoyo, que faciliten hacer negocios con ustedes, así como se tiene definidos medios clave de apoyo al cliente, incluyendo sus mecanismos de comunicación clave, los cuales varían para diferentes clientes grupos de clientes o segmentos de mercado. Asimismo se tienen determinados los requerimientos de apoyo clave de sus clientes y estos se despliegan a todas las personas y procesos involucrados en el apoyo al cliente.	Se tiene implementado una plataforma informática que permite realizar tramites de antecedentes a ciudadanos; especialmente con respecto a antecedentes penales	Ampliar la cobertura de dicha plataforma a para incorporar todos los tramites de ciudadanos que brinda el INPE
	3.3.c. <b>Segmentación de Clientes:</b> Se tienen implementados mecanismos que definen y determinan los grupos de Clientes y Segmentos de mercado. Asimismo se utilizan la información sobre: * Los clientes, mercados y ofertas de productos para identificar los: grupos de clientes y segmentos de mercado actuales y anticipar los futuros; * Consideran a los clientes de los competidores y otros potenciales clientes y mercados en esta segmentación; y determinan qué clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado priorizar y perseguir el crecimiento de su organización.		
3.4.-	<b>Gestión de relaciones con los clientes</b>		
	3.4.a. <b>Gestión de la relaciones:</b> Se cuentan con mecanismos que promocionan, construyen y gestionan las relaciones con los clientes para: * Conseguir clientes y aumentar su cuota de mercado; * Gestionar y ampliar la imagen de su marca; * Retener clientes, cumplir sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente; e incrementar su compromiso con la organización. Así como mecanismos que permiten aprovechar los medios de comunicación social para gestionar y ampliar su marca y ampliar el compromiso del Cliente y las relaciones con su organización.	Se implementan eventos de bienestar de interno en todos los penales ejm ferias, talleres, campeonatos con la participación de la Alta Dirección del INPE.	

**PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21**

**CRITERIO 4 MEDICION ANALISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACION DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU			
4.-	MEDICION ANALISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Lo Positivo	Por mejorar
<b>4.1.-</b>	<b>Medicion del desempeño organizacional</b>		
4.1.a.	Implementar un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación, en el que se establezcan los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de la línea base de los indicadores, hasta las evaluaciones de proceso, de resultados e impacto	Se requiere contar con una herramienta de monitoreo y evaluación que tiendan a la implementación del sistema nacional de monitoreo y evaluación, en el que se incorpore indicadores de desempeño.	No se cuenta con un aplicativo que permita apoyar los procesos de planificación y presupuesto y que cuente con un tablero de control para el seguimiento de los indicadores de gestión y resultados.
4.1.b.	Definir indicadores cuantitativos y cualitativos de resultado e impacto. Estos deben ser simples, medibles, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a plazos determinados	A la fecha, la gestión del INPE, y sus resultados, se evalúan en función a los indicadores considerados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) utilizan reportes de avances que remiten los órganos de línea que son responsables de cada objetivo e indicador.	
4.1.c.	3. Validar los indicadores empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, aplicabilidad, confiabilidad y transparencia	A la fecha, la gestión del INPE, y sus resultados, se evalúan en función a los indicadores considerados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) utilizan reportes de avances que remiten los órganos de línea que son responsables de cada objetivo e indicador.	
4.1.d.	Hacer seguimiento a las actividades y evaluar los resultados de los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales	A la fecha, la gestión del INPE, y sus resultados, se evalúan en función a los indicadores considerados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) utilizan reportes de avances que remiten los órganos de línea que son responsables de cada objetivo e indicador.	
<b>4.52.-</b>	<b>Mejora del desempeño organizacional</b>		
4.2.a.	5. Monitorear las políticas, planes, programas y proyectos, y realizar evaluaciones de sus resultados e impactos.	El INPE, evalúa semestralmente su Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI). Los resultados son alcanzados respecto al logro y metas son puesta de conocimientos de la alta dirección	Sin embargo, se requiere mejorar procedimientos o mecanismos para la actualización y ajuste de los planes estratégicos en función a los resultados de las acciones de monitoreo y evaluación.

**PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21**

**CRITERIO 5: PERSONAL**

**AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACION DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU**

5.- PERSONAL		Lo Positivo	Por mejorar
<b>5.1.- Planificación de Políticas de Recursos Humanos</b>			
5.1.a.	Estrategia de gestión de necesidades de recursos humanos	Se cuentan con un plan de gestión institucional a mediano plazo de necesidades de personal que requiera el INPE, dicho plan se implementa a través del presupuesto anual.	
5.1.b.	Revisión de Estructura Organizacional:	Se revisa periódicamente la estructura y tamaño de la institución buscando mejorar su eficacia y eficiencia.	
5.1.c.	Tamaño de la Organización:	Se conoce y cuenta con mecanismos para la determinación de la carga de trabajo y el dimensionamiento de estructuras se basa en el estudio y análisis de ésta.	
<b>5.2.- Organización del Trabajo</b>			
5.2.a.	Diseño de los puestos	Se cuenta con el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y perfiles de puesto alineados a la estructura, procesos y objetivos de la organización.	
5.2.b.	Administración de puestos	Se tiene una Matriz de valoración de puestos y la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).	
<b>5.3.- Gestión del Empleo</b>			
5.3.a	Selección:	Se elaboran Bases de concursos de selección, avisos de convocatoria, relaciones de candidatos según etapa de selección hasta la conformación de los candidatos que llegan a la entrevista final, actas finales de comité de selección o el que haga sus veces, entre otros.	
5.3.b	Vinculación	Contratos y resoluciones	
5.3.c	Inducción	Se tienen Planes de inducción y registro de inducciones	
5.3.d	Período de prueba	Se elaboran Formatos y reportes de evaluación de período de prueba y actas de retroalimentación.	
5.3.e	Administración de Legajos	Se tienen los Legajos de servidores civiles (digital o físico).	
5.3.f	Control de Asistencia	Se elaboran Reportes de asistencia, Rol de vacaciones, registro de licencias y permisos, entre otros.	
5.3.g	Desplazamiento	Se llevan Registro de desplazamiento de servidores (rotación, destaque, designación, encargo de funciones y comisión de servicios, entre otros	
5.3.h	Procedimientos disciplinarios	Se elaboran Informes y resoluciones	
5.3.i	Desvinculación	Se cuenta con Formatos y registros de entregas de cargo, resoluciones de desvinculación y encuestas de satisfacción.	
<b>5.4.- Gestión del Rendimiento</b>			
5.4.a	Evaluación de desempeño	Se cuenta con un Plan anual de evaluación (comunicación del proceso en la entidad, capacitación a evaluadores), herramientas y metodologías de evaluación ajustadas a la entidad de acuerdo a las disposiciones de SERVIR, registro de calificaciones, matriz de monitoreo, Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, reportes a SERVIR, entre otros.	
5.4.a	Evaluación de desempeño	Se cuenta con un Plan anual de evaluación (comunicación del proceso en la entidad, capacitación a evaluadores), herramientas y metodologías de evaluación ajustadas a la entidad de acuerdo a las disposiciones de SERVIR, registro de calificaciones, matriz de monitoreo, Plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, reportes a SERVIR, entre otros.	
<b>5.5.- Gestión de la Compensaciones</b>			
5.5.a	Administración de compensaciones	Reportes de planillas, resoluciones de beneficios, boletas de pago, reporte de compensaciones no económicas, entre otros.	
5.5.b	Administración de pensiones	Registro de pensiones, resoluciones de otorgamiento de pensiones, boletas de pensiones (en caso corresponda por ley a la entidad), entre otros.	
<b>5.6.- Gestión del Desarrollo y Capacitación</b>			
5.6.a	Progresión en la carrera	Plan de línea de carrera, Diagnóstico de Potencial de Desarrollo, entre otros.	
5.6.b	Capacitación	Se elabora Diagnóstico de necesidades de capacitación, Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), Formatos de la ejecución de las capacitaciones (registro de asistencia, formato de compromiso o devolución de la Capacitación, etc.), Evaluación de capacitación (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto), Registro de capacitaciones internas, entre otros.	Se cuentan con oficinas de prensa en todas las regiones, las cuales es necesario formalizar dentro de los distintos instrumentos de gestión; asimismo el personal que labora en dichas direcciones no está destacado en su mayoría a dicha labor desarrollando otras labores no propias de la oficina de imagen.

**PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL INPE 2017-21**

**CRITERIO 6 OPERACIONES**

		AVANCES DEL INPE EN LA IMPLEMENTACION DE MODELO DE GESTIÓN DE PERU	
		Lo Positivo	Por mejorar
<b>6.-</b>	<b>OPERACIONES</b>		
<b>6.1.-</b>	<b>Diseño de productos y procesos</b>		
6.1.e	<b>Requerimientos de productos y procesos:</b> Se tienen implementados para determinar requerimientos de sus productos y procesos de trabajo clave. Se han definido cuales son los procesos de trabajo clave de su organización, así como cuales son los requerimientos clave para estos procesos de trabajo.		
6.1.f	<b>Conceptos de diseño:</b> Se tienen definidos mecanismos para diseñar los productos y procesos de trabajo para satisfacer los requerimientos, así para incorporar la nueva tecnología, el conocimiento organizacional, la excelencia de producto, el valor para el cliente, y la necesidad potencial de agilidad en estos productos y procesos.		
<b>6.2.-</b>	<b>Gestión de procesos</b>		
6.2.e	<b>Implementación de procesos:</b> Se tienen implementados mecanismos que aseguren el cumplimiento de los requerimientos clave del proceso en la operación cotidiana de sus procesos de trabajo. Asimismo se tienen definidos las mediciones e indicadores de desempeño clave durante el proceso usan para controlar y mejorar sus procesos de trabajo. Asimismo dichas mediciones se relacionan con la calidad y el desempeño del producto final.	Se cuentan con indicadores a nivel Macro Procesos que se reportan a titular de la entidad	
6.2.f	<b>Procesos de apoyo:</b> Se tienen mecanismos para determinar los procesos de apoyo clave. Se tienen definidos cuales son sus procesos de apoyo clave; asimismo se tienen definidos como la operación cotidiana de estos procesos aseguran que cumplen los requerimientos clave de apoyo al negocio.	Se cuenta con mapa de procesos de cadena de valor a nivel 0 y 1	
6.2.g	<b>Mejora de productos y procesos:</b> Se tienen establecidos mecanismos para mejorar los procesos de trabajo para mejorar los productos y el desempeño mejorar sus competencias esenciales, y reducir la variabilidad.	Se tiene aprobada una directiva que contempla la metodología para mejorar procesos	
<b>6.3.</b>	<b>Gestión de la innovación</b>		
6.3.e	<b>Innovación de procesos:</b> Se tienen definidos mecanismos para gestionar la innovación de los procesos, considerando las oportunidades estratégicas y riesgos. Asimismo se destinan los recursos financieros y de otro tipo para perseguir estas oportunidades, y se tiene definido como descontinúan la persecución de oportunidades en el momento apropiado para aumentar el apoyo a oportunidades de más alta prioridad.		
<b>6.4.</b>	<b>Eficacia Operativa</b>		
6.4.a	<b>Eficiencia y eficacia de procesos:</b> Se tienen implementados mecanismos para controlar los costos generales de sus operaciones, dichos mecanismos: * Incorporan el tiempo de ciclo, productividad y otros factores de eficiencia y eficacia en sus procesos de trabajo; * Previenen defectos, errores de servicio y el re trabajo; * Minimizan los costos de garantía o las pérdidas de productividad de clientes según corresponda; * Minimizan los costos de inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño según corresponda; y * Equilibran la necesidad del control de costos con las necesidades de sus clientes.	Se cuenta con la herramienta TUPA que regula los costos de los servicios que brinda el INPE con respecto a los servicios pagados que brinda a la ciudadanía	
<b>6.5.</b>	<b>Seguridad y preparación para emergencias</b>		
6.5.a	<b>Seguridad:</b> Se tienen definidos mecanismos para proporcionar un ambiente operativo seguro, así como un sistema de seguridad aborda la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de causa raíz de fallas y la recuperación.	Solo se cuenta con un comité, reglamentos y directiva para la implementación de un sistema de seguridad en el trabajo solo en la sede central	
6.5.b	<b>Preparación para emergencias:</b> Se tienen definidos mecanismos que permiten asegurar que su organización está preparada para desastres o emergencias.	Se tienen implementados planes de evacuación contra emergencias solo en la sede central	

## Anexo 6: Documentos de validación de Expertos



### DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE CATEGORIAS

#### **Categoría 1: Liderazgo**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que "El Criterio Liderazgo pregunta CÓMO las acciones personales de la alta dirección guían y apoyan a su organización. También evalúa el sistema de GOBIERNO de su organización y CÓMO cumple sus responsabilidades éticas, legales y sociales" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.43).

#### **Categoría 2: Estrategia**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que "El Criterio Estrategia pregunta CÓMO su organización desarrolla sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y PLANES DE ACCIÓN. También pregunta CÓMO los implementa, los modifica si las circunstancias lo requieren y CÓMO mide su avance" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.51).

#### **Categoría 3: Clientes**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que "El Criterio CLIENTES pregunta CÓMO su organización compromete a sus CLIENTES para el éxito a largo plazo en el mercado, incluyendo CÓMO su organización escucha la VOZ DEL CLIENTE, construye relaciones con CLIENTES y utiliza la información de CLIENTES para mejorar y para identificar oportunidades para la innovación" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.61).

#### **Categoría 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que "El Criterio Medición, ANÁLISIS y Gestión del Conocimiento pregunta CÓMO su organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y ACTIVOS DE CONOCIMIENTO; CÓMO aprende; y CÓMO gestiona la tecnología de la información. Igualmente pregunta CÓMO su organización utiliza las conclusiones de las evaluaciones para mejorar su DESEMPEÑO" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.69).

#### **Categoría 5: Personal**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que "El Criterio PERSONAL pregunta CÓMO su organización evalúa las necesidades de cantidad e idoneidad de su PERSONAL y construye un ambiente del PERSONAL conducente a un alto DESEMPEÑO. El Criterio también pregunta CÓMO su organización capta, administra y desarrolla a su PERSONAL para utilizar todo su potencial alineado con las necesidades de su organización" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.79).

#### **Categoría 6: Operaciones**

El Comité del Premio Nacional a la Calidad define que " El Criterio Operaciones pregunta CÓMO su organización diseña, gestiona, mejora, e innova sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar Valor a los Clientes y alcanzar el éxito organizacional ahora y en el futuro" (Comité de Gestión de Calidad, 2017. P.89).

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Variable: Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad-Perú

Categorías	Subcategorías	Ítems
<b>1. Liderazgo</b>	1.1 Misión, Visión, Valores y Principios de Gestión de Calidad.	Items N°: 1.1.a, 1.1.b, 1.1.c, 1.1.d, 1.1.e
	1.2 Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión.	Items N°: 1.2.a, 1.2.b, 1.2.c, 1.2.,d, 1.2.e, 1.2.,f, 1.2.g
	1.3 Rol del Líder.	Items N°: 1.3.a, 1.3.b, 1.3.c, 1.3.d
	1.4 Administración de Riesgos Empresariales.	Items N°: 1.4.a, 1.4.b, 1.4.c, 1.4.,d, 1.4.e, 1.4.,f, 1.4.g
	1.5 Conducta Legal y Ética.	Items N°: 1.5.a, 1.5.b, 1.5.c, 1.5.,d
	1.6 Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés.	Items N°: 1.6.a, 1.6.b, 1.6.c, 1.6.,d
	1.7 Gestión de Imagen	Items N°: 1.7.a, 1.7.b, 1.7.c, 1.7.,d
<b>2. Estrategia</b>	2.1 Análisis Estratégico	Items N°: 2.1.a, 2.1.b, 2.1.c, 2.1.d, 2.1.e
	2.2 Formulación del Plan Estratégico	Items N°: 2.2.a, 2.2.b, 2.2.c, 2.2.d
	2.3 Despliegue de Planeamiento Estratégico	Items N°: 2.3.a, 2.3.b, 2.3.c
	2.4 Seguimiento, Control y Mejora.	Items N°: 2.4.a, 2.4.b
<b>3. Clientes</b>	3.1 Conocimiento profundo del Mercado y los Clientes Externos	Items N°: 3.1.a, 3.1.b, 3.1.c, 3.1.d, 3.1.e, 3.1.f, 3.1.g, 3.1.h
	3.2 Construcción de Relaciones con Clientes Externos	Items N°: 3.2.a, 3.2.b, 3.2.c, 3.2.d, 3.2.e, 3.2.f
	3.3 Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos	Items N°: 3.3 a, 3.3.b, 3.3.c, 3.3.d
<b>4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>	4.1 Medición del Desempeño	Items N°: 4.1.a, 4.1.b, 4.1.c, 4.1.d
	4.2 Análisis y Mejora del Desempeño	Items N°: 4.2.a, 4.2.b, 4.2.c, 4.2.d,4.2.e
	4.3 Gestión de Recursos de Información y Tecnología	Items N°: 4.3.a, 4.3.b, 4.3.c, 4.3.d
	4.4 Gestión del Conocimiento	Items N°: 4.4.a, 4.4.b, 4.4.c

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Variable: Estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad-Perú

Categorías	Subcategorías	Ítems
<b>1. Liderazgo</b>	1.1 Misión, Visión, Valores y Principios de Gestión de Calidad.	Ítems N°: 1.1.a, 1.1.b, 1.1.c, 1.1.d, 1.1.e
	1.2 Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión.	Ítems N°: 1.2.a, 1.2.b, 1.2.c, 1.2.d, 1.2.e, 1.2.f, 1.2.g
	1.3 Rol del Líder.	Ítems N°: 1.3.a, 1.3.b, 1.3.c, 1.3.d
	1.4 Administración de Riesgos Empresariales.	Ítems N°: 1.4.a, 1.4.b, 1.4.c, 1.4.d, 1.4.e, 1.4.f, 1.4.g
	1.5 Conducta Legal y Ética.	Ítems N°: 1.5.a, 1.5.b, 1.5.c, 1.5.d
	1.6 Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés.	Ítems N°: 1.6.a, 1.6.b, 1.6.c, 1.6.d
	1.7 Gestión de Imagen	Ítems N°: 1.7.a, 1.7.b, 1.7.c, 1.7.d
<b>2. Estrategia</b>	2.1 Análisis Estratégico	Ítems N°: 2.1.a, 2.1.b, 2.1.c, 2.1.d, 2.1.e
	2.2 Formulación del Plan Estratégico	Ítems N°: 2.2.a, 2.2.b, 2.2.c, 2.2.d
	2.3 Despliegue de Planeamiento Estratégico	Ítems N°: 2.3.a, 2.3.b, 2.3.c
	2.4 Seguimiento, Control y Mejora.	Ítems N°: 2.4.a, 2.4.b
<b>3. Clientes</b>	3.1 Conocimiento profundo del Mercado y los Clientes Externos	Ítems N°: 3.1.a, 3.1.b, 3.1.c, 3.1.d, 3.1.e, 3.1.f, 3.1.g, 3.1.h
	3.2 Construcción de Relaciones con Clientes Externos	Ítems N°: 3.2.a, 3.2.b, 3.2.c, 3.2.d, 3.2.e, 3.2.f
	3.3 Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos	Ítems N°: 3.3.a, 3.3.b, 3.3.c, 3.3.d
<b>4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>	4.1 Medición del Desempeño	Ítems N°: 4.1.a, 4.1.b, 4.1.c, 4.1.d
	4.2 Análisis y Mejora del Desempeño	Ítems N°: 4.2.a, 4.2.b, 4.2.c, 4.2.d, 4.2.e
	4.3 Gestión de Recursos de Información y Tecnología	Ítems N°: 4.3.a, 4.3.b, 4.3.c, 4.3.d
	4.4 Gestión del Conocimiento	Ítems N°: 4.4.a, 4.4.b, 4.4.c

<b>5. Personal</b>	5.1 Estructura Organizacional 5.2 Bienestar y Clima Organizacional 5.3 Desempeño del personal 5.4 Gestión del cambio 5.5 Desarrollo del Personal y de los Líderes	Items N°: 5.1.a, 5.1.b, 5.1.c, 5.1.d, 5.1.e, 5.1.f Items N°: 5.2.a, 5.2.b, 5.2.c Items N°: 5.3.a, 5.3.b, 5.3.c, 5.3.d Items N°: 5.4.a, 5.4.b, 5.4.c, 5.4.d Items N°: 5.5.a, 5.5.b, 5.5.c, 5.5.d
<b>6. Operaciones</b>	6.1 Nivel de Gestión de Procesos en la Organización 6.2 Gestión y desarrollo de la Cadena Cliente-Proveedor 6.3 Macroprocesos Claves 6.4 Macroprocesos de Soporte	Items N°: 6.1.a, 6.1.b, 6.1.c, 6.1.d, 6.1.e, 6.1.f, 6.1.g, 6.1.h, 6.1.i Items N°: 6.2.a, 6.2.b, 6.2.c, 6.2.d, 6.2.e Items N°: 6.3.a, 6.3.b, 6.3.c Items N°: 6.4.a, 6.4.b, 6.4.c

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

*Validación de instrumentos de medición*

Items	Categoría 1: Liderazgo	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Sub Categoría 1.1: Misión, Visión, Valores y Principios de Gestión de Calidad.</b>							
1.1.a	<b>Definición y Revisión:</b> La alta gerencia define y/o revisa periódicamente la misión, visión y valores de la organización. Se cuenta con un documento escrito donde se describen las mismas.	✓		✓		✓		
1.1.b	<b>Difusión y Despliegue:</b> Se cuenta con un mecanismo de difusión y despliegue de la misión, visión y valores de la organización. Se asignan recursos para la difusión.	✓		✓		✓		
1.1.c	<b>Medición y Evaluación:</b> Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento y evaluación de la incorporación en la conducta de la misión, visión y valores de la organización en los colaboradores.	✓		✓		✓		
1.1.d	<b>Evaluación y Mejora:</b> El proceso de difusión es evaluado periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas)	✓		✓		✓		
1.1.e	<b>Principios de Gestión de Calidad:</b> La alta gerencia define/revisa periódicamente los principios de gestión de calidad. Se cuenta con un mecanismo para su definición, difusión y despliegue. Se cuenta con un mecanismo para la verificación del conocimiento e interiorización por parte de los colaboradores.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 1.2: Evaluación y Mejoramiento del Modelo de Gestión.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1.2.a	<b>Evaluación y Lineamientos:</b> La alta gerencia evalúa el Modelo de Gestión y los resultados de los objetivos de desempeño trazados. Y a raíz de ellos se elaboran lineamientos consistentes con lo definido en el planeamiento estratégico.	✓		✓		✓		
1.2.b	<b>Despliegue:</b> El procedimiento de despliegue garantiza que cada área define su contribución de acuerdo a los lineamientos recibidos. Y construye la matriz de gestión del año. Se evalúa el impacto de los planes en relación a los lineamientos recibidos. Existe un análisis sobre la capacidad de la organización para ejecutar el plan.	✓		✓		✓		
	<b>Seguimiento:</b> Se realizan reuniones periódicas para revisar los	✓		✓		✓		

1.2.c	planes de gestión de las diferentes áreas (matrices de gestión).	✓		✓		✓	
1.2.d	<b>Reuniones Eficaces:</b> Las reuniones de trabajo poseen horarios preestablecidos, agendas típicas y sincronizadas entre los diferentes niveles de la organización y estas son eficaces, se cuenta con un mecanismo de evaluación de su funcionamiento	✓		✓		✓	
1.2.e	<b>Visitas de Verificación y Entrenamiento:</b> A fin de identificar oportunidades de mejora la alta gerencia realiza al menos tres visitas anuales; la primera para verificar el enfoque, la segunda para verificar el seguimiento y la tercera para verificar los logros alcanzados	✓		✓		✓	
1.2.f	<b>Informes de Visitas de Seguimiento y Entrenamiento</b> Se transmiten los hallazgos más importantes, así como las oportunidades de mejora e innovación, a fin de retroalimentar a los colaboradores para mejorar la eficiencia de su liderazgo y de la gestión. En función de ello, las áreas preparan plan para superarlas.	✓		✓		✓	
1.2.g	<b>Evaluación y Mejora:</b> Se revisa y actualiza el Modelo de Gestión periódicamente; y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 1.3: Rol del Líder.</b>	Si	No	Si	No	Si	No
1.3.a	<b>Definición:</b> Se ha definido claramente el rol de los líderes, como promotores de la misión, visión, valores, cultura y principios de gestión de calidad, así como modelo y facilitador, que delega facultades, motiva a los colaboradores y promueve una comunicación bidireccional.	✓		✓		✓	
1.3.b	<b>Evaluación de Fortalezas y Debilidades:</b> Se evalúa el desempeño del rol del líder, participando todos aquellos que interactúan con él (subordinados, pares, clientes internos y externos), a fin de conocer sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓	
1.3.c	<b>Reconocimiento, Capacitación y Mejora:</b> En función de la evaluación anterior se reconoce a los líderes que cumplen satisfactoriamente su rol y se diseñan y ejecutan planes de desarrollo para los líderes.	✓		✓		✓	
1.3.d	<b>Evaluación y Mejora:</b> El rol de los líderes es evaluado periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 1.4: Administración de Riesgos Empresariales.</b>	Si	No	Si	No	Si	No
1.4.a	<b>Metodología de Administración de Riesgos:</b> La organización aplica la política y metodología definida para la administración de riesgos mediante un proceso sistemático con roles y responsabilidades para todos los niveles de la organización claramente definidos para el análisis, identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de manera periódica e integral. Dicha metodología es aplicada considerando los niveles establecidos para su despliegue gradual en la organización	✓		✓		✓	

1.4.b	<b>Apetito y Tolerancia al Riesgo:</b> La alta dirección define y/o revisa periódicamente el nivel de riesgo que la organización puede aceptar en el logro de sus objetivos, con la finalidad de que la gestión en la organización esté orientada a mantener un perfil de riesgos acorde con el nivel aprobado por la alta gerencia.	✓		✓		✓	
1.4.c	<b>Respuesta a los riesgos:</b> En base a la criticidad de los riesgos identificados, se define el tipo de respuesta considerando el apetito y tolerancia al riesgo establecidos por la alta gerencia, así como la relación costo/beneficio entre la exposición al riesgo y las medidas de mitigación a implementar. Las respuestas se implementan a través de planes de acción que detallan objetivos, alcance, cronogramas, plazos, participantes y recursos.	✓		✓		✓	
1.4.d	<b>Monitoreo de riesgos:</b> Se ha establecido un mecanismo formal y sistemático para el monitoreo del avance de los planes de acción definidos para dar respuesta a los riesgos o eventos suscitados, así como de indicadores los cuales se incorporan en la estructura de indicadores de la organización para monitorear periódicamente los riesgos considerados como claves, los cuales permitan de manera periódica, el reporte y revisión de la alta gerencia, respecto al nivel de exposición a los riesgos según su criticidad.	✓		✓		✓	
1.4.e	<b>Esquema de Reportes de Riesgos:</b> Se incluye la información de riesgos en las reuniones periódicas que realiza la alta dirección. Dicho esquema de reporte tiene definidos niveles de detalle en función al receptor de la información, de tal forma que se cuenta con distintos niveles de detalle según se reporte a la alta dirección, gerencia general, gerencia de línea, responsables de procesos, etc.	✓		✓		✓	
1.4.f	<b>Evaluación de desempeño:</b> El sistema de evaluación de desempeño de la organización, incluye como parte de las metas individuales, las vinculadas con la administración de riesgos en las actividades o procesos bajo la responsabilidad de la persona.	✓		✓		✓	
1.4.g	<b>Evaluación y mejora:</b> El proceso de administración de riesgos es evaluado periódicamente para incorporar mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 1.5: Conducta Legal y Ética.</b>		Si	No	Si	No	Si	No
1.5.a	<b>Buen Gobierno Corporativo:</b> Dentro de su gestión la organización emplea buenas prácticas de buen gobierno corporativo como mecanismo de mejora.	✓		✓		✓	
1.5.b	<b>Impactos ante la sociedad:</b> La organización tiene implementados mecanismos que le permiten abordar cualquier impacto adverso en la sociedad de sus productos, servicios y operaciones. Dicho mecanismo le permite anticiparse a las preocupaciones del público por sus productos actuales y futuros.	✓		✓		✓	
1.5.c	<b>Regulaciones y Normas Vigentes:</b> La organización conoce y cumple con las regulaciones y normas vigentes relacionadas con sus procesos de negocio, así como en materia de seguridad e higiene industrial y cuidado del medio ambiente. Tiene implementado diversos procesos, mediciones e indicadores para	✓		✓		✓	

	alcanzar, garantizar y sobrepasar el cumplimiento de dichos requerimientos.	✓		✓		✓		
1.5.d	<b>Código de Ética:</b> Se cuenta con un código de ética cuyas normas son cumplidas por sus colaboradores en todas las operaciones, transacciones e interacciones con los grupos de interés. Se emplea mecanismos para garantizar el comportamiento ético.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 1.6: Responsabilidad Social y Apoyo a Grupos de Interés.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1.6.a	<b>Identificación de Grupos de Interés:</b> Se identifican los principales grupos de interés o sectores donde se tienen mayores posibilidades de contribución. Para ello la organización formula planes, programas y se asignan recursos en función de los objetivos e impacto esperado. Se mide y evalúa periódicamente el impacto real de las acciones emprendidas para beneficio de las mismas.	✓		✓		✓		
1.6.b	<b>Mecanismos de Comunicación Clave:</b> Se tienen implementados políticas y/o procedimientos estandarizados para lograr una comunicación efectiva de la organización con sus grupos de interés.	✓		✓		✓		
1.6.c	<b>Promoción y Difusión:</b> Se promueve la difusión de las buenas prácticas de gestión, ética, seguridad y cuidado del medio ambiente, participando activamente en las instituciones del ámbito empresarial y académico en el que se desempeña, liderando iniciativas de interés sectorial y nacional.	✓		✓		✓		
1.6.d	<b>Participación de las Gerencias:</b> Los gerentes y personas clave participan activamente en actividades de promoción y difusión.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 1.7: Gestión de Imagen</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1.7.a	<b>Identificación de Atributos de Imagen:</b> Se han identificado los atributos que valoran los stakeholders actuales y potenciales en cuanto a la imagen a nivel de toda la organización, así como para las diferentes unidades que las componen.	✓		✓		✓		
1.7.b	<b>Medición:</b> Se mide periódicamente la imagen que tienen los stakeholders respecto a la organización y a sus competidores en relación con los atributos establecidos.	✓		✓		✓		
1.7.c	<b>Revisión y análisis de resultados de gestión de imagen:</b> La organización tiene implementado mecanismos de revisión y análisis de resultados de la gestión de imagen.	✓		✓		✓		
1.7.d	<b>Plan de Mejora y Control:</b> Se cuenta con un plan para fortalecer la imagen y posición de la organización, así como las diferentes unidades que la componen. Se realiza un seguimiento al plan de mejora y éste es ajustado de acuerdo a los resultados; a nivel de la organización y las unidades que la componen.	✓		✓		✓		
<b>Items</b>	<b>Categoría 2: Estrategia</b>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		<b>Sugerencias</b>
	<b>Sub Categoría 2.1: Análisis Estratégico</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Metodología:</b> El planeamiento estratégico se realiza siguiendo un	✓		✓		✓		

2.1.a	proceso definido y sistemático; se cuenta con un flujograma claro del proceso con hitos establecidos y el rol de cada participante está claramente definido. Se cuenta con un cronograma de actividades.	✓		✓		✓	
2.1.b	<b>Bases del Negocio:</b> La estrategia es definida y revisada de acuerdo al análisis del modelo de negocio, las palancas de valor y la posición competitiva de la empresa. La misión y visión de la organización es definida y revisada en base a este análisis, definiendo objetivos de mediano y largo plazo.	✓		✓		✓	
2.1.c	<b>Análisis Externo:</b> Se revisan la posición competitiva, las diferentes alternativas estratégicas y el entorno competitivo, para identificar las principales oportunidades y amenazas. Se toma en cuenta el análisis de las bases del negocio (modelo de negocio y palancas de valor). Se establecen escenarios posibles a nivel macro y micro basados en variables clave.	✓		✓		✓	
2.1.d	<b>Análisis Interno:</b> Se identifican fortalezas y debilidades de las palancas de valor y de las capacidades (conocimientos, competencias, tecnologías y procesos) que pueden impulsar o limitar el logro de los objetivos; priorizando luego aquellos en los cuales la organización debe hacer énfasis. Se incorporan los resultados de la autoevaluación de gestión.	✓		✓		✓	
2.1.e	<b>Negocio Sostenible:</b> Se analiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo, considerando el apetito de riesgo que se desea tomar. Se busca alinear los objetivos a largo plazo de los stakeholders principales (internos y externos) con los objetivos de la organización.	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 2.2: Formulación del Plan Estratégico</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
2.2.a	<b>Objetivos Estratégicos y Metas:</b> Se define una posición y objetivos estratégicos claros de largo y mediano plazo. Los objetivos estratégicos se priorizan en el corto plazo para facilitar su enfoque y concentrar el esfuerzo de la organización. Se definen metas para los Indicadores clave del negocio.	✓		✓		✓	
2.2.b	<b>Planes para el logro de los Objetivos Estratégicos:</b> Se definen iniciativas para lograr los objetivos estratégicos. Se utilizan matrices de relación entre proyectos/actividades y objetivos/indicadores para evaluar la consistencia, el impacto y la suficiencia de recursos para lograr los mismos.	✓		✓		✓	
2.2.c	<b>Matriz de Riesgos de Alto Nivel:</b> Se tiene una matriz de riesgos con aquellos que pueden afectar el logro de los objetivos, como paso final del proceso de planeamiento estratégico, donde los planes de acción para mitigar dichos riesgos son incluidos en el plan general. Los indicadores para el monitoreo de los riesgos críticos son incluidos en el sistema de seguimiento junto con los planes de acción.	✓		✓		✓	
2.2.d	<b>Capacidad de Ejecución del PE:</b> Se realiza un análisis para evaluar la capacidad de ejecución del plan estratégico, los	✓		✓		✓	

	proyectos y el cumplimiento de los objetivos. Esta capacidad es evaluada en función a los conocimientos, competencias, tecnologías y procesos actuales y futuros de la organización.	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 2.3: Despliegue de Planeamiento Estratégico</b>						
2.3.a	<b>Despliegue y definición de Enfoque:</b> Existe un procedimiento formal para desplegar los proyectos estratégicos, que garantiza su correcta ejecución. Estos son definidos en términos de factibilidad, se especifican sus responsables, participantes y recursos. Cada proyecto e iniciativa cuenta con un plan estructurado de trabajo para llevar la idea desde la determinación de la viabilidad y el diseño conceptual, hasta la implantación. Se especifican responsables, participantes y recursos.	✓		✓		✓	
2.3.b	<b>Planes de contingencia:</b> Existe un mecanismo para modificar o adaptar los planes en forma rápida en función a cambios imprevistos en las condiciones del entorno interno y/o externo.	✓		✓		✓	
2.3.c	<b>Control Presupuestal:</b> Se elabora un presupuesto que está alineado con los objetivos, asignando los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos estratégicos y operativos. Se establecen también partidas presupuestales con fondos para la implementación de mejoras según éstas se identifiquen durante el ejercicio anual.	Si	No	Si	No	Si	No
		✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 2.4: Seguimiento, Control y Mejora.</b>						
2.4.a	<b>Sistema de Seguimiento y Mejora:</b> Se ha definido un mecanismo de seguimiento y control del planeamiento estratégico, revisando los avances de los proyectos estratégicos, los indicadores y resultados. Este mecanismo es desplegado a los niveles de área, unidad y/o equipo definido. En función de lo anterior se toman las medidas correctivas o de reajustes. Se tiene claridad de las herramientas e instancias para el seguimiento, con reglas de funcionamiento bien definidas.	✓		✓		✓	
2.4.b	<b>Evaluación y Mejora:</b> El proceso de planeamiento estratégico es evaluado periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).	✓		✓		✓	

Items	Categoría 3: Clientes	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>Sub Categoría 3.1: Conocimiento profundo del Mercado y los Clientes Externos</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
3.1.a	<b>Segmentos Objetivos:</b> Se han definido segmentos objetivos y acerca de los mismos se maneja información sobre los hábitos de consumo relacionados con la decisión de compra.	✓		✓		✓		
3.1.b	<b>Conocimiento del Mercado:</b> Se realizan análisis del mercado para conocer su potencial de desarrollo. Se conocen los factores que determinan la oferta, la demanda y la posición relativa en el mercado (global, por producto y segmento). Estos se monitorean y validan periódicamente.	✓		✓		✓		

3.1.c	<b>Participación en el Mercado:</b> Se conocen con rigurosidad los diferentes factores que determinan la posición relativa de la participación en el mercado (global, por producto y segmento) y se monitorean periódicamente para validar los mismos.	✓		✓		✓	
3.1.d	<b>Posición y desarrollo de Mercado:</b> Existen mecanismos y/o procedimientos para la investigación e identificación de productos/servicios que podrían mejorar la posición relativa en el mercado o su desarrollo y los mismos son validados con métodos rigurosos.	✓		✓		✓	
3.1.e	<b>Identificación de Clientes:</b> Están definidos claramente los diferentes clientes de su organización.	✓		✓		✓	
3.1.f	<b>Conocimiento de Clientes:</b> Se determinan, validan y revisan periódicamente los requerimientos y hábitos de consumo relacionados con la decisión de clientes actuales y potenciales respecto a nuestro producto. Se emplean herramientas que permiten capturar información relevante de mercado.	✓		✓		✓	
3.1.g	<b>Clientes Potenciales:</b> Se encuentran claramente definidos los segmentos y clientes potenciales a los que estamos direccionados y se maneja información sobre sus hábitos de compra y consumo.	✓		✓		✓	
3.1.h	<b>Mecanismos de escucha:</b> La Organización cuenta y tiene implementado diferentes mecanismos de escucha para sus diferentes clientes actuales y potenciales de manera tal de recibir retroalimentación en forma inmediata y que sea procesable.	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 3.2: Construcción de Relaciones con Clientes Externos</b>	Si	No	Si	No	Si	No
3.2.a	<b>Consultas y solicitudes:</b> Se facilita a los clientes la realización de consultas y solicitudes de productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos y se posee personal capacitado en todos los servicios ofrecidos por la empresa y se apoyan además en soluciones tecnológicas y canales de atención.	✓		✓		✓	
3.2.b	<b>Calidad de Servicio:</b> Se cuenta con un proceso para controlar la calidad del servicio en cada punto de acceso o contacto (Mecanismos de control de tiempo de respuesta al cliente, así como de análisis y mejora de los procesos); estos puntos cuentan con la información necesaria para respaldar los requerimientos de servicio o consulta de los clientes.	✓		✓		✓	
3.2.c	<b>Sistema de Reclamos:</b> Se cuenta con un sistema de recepción de reclamos para asegurar su oportuna y efectiva solución. Se encuentran registrados, tanto su recepción como su atención, análisis, tiempo, etc.	✓		✓		✓	
3.2.d	<b>Cultura hacia el cliente:</b> Se emplean mecanismos de creación y refuerzo de una cultura hacia el cliente que asegure una experiencia del cliente positiva constantemente y contribuya al compromiso hacia el cliente.	✓		✓		✓	
3.2.e	<b>Medios clave de apoyo al Cliente:</b> Existen procedimientos que permiten a los clientes buscar información y manejar sus negocios con la organización en el uso de productos o servicios. Se	✓		✓		✓	

	aseguran que estos sean desplegados a todas las personas y en todos los procesos involucrados en el apoyo al cliente externo.	✓		✓		✓	
3.2.f	<b>Gestión de Relaciones con Clientes Potenciales:</b> Se cuentan con mecanismos de construcción y gestión de las relaciones con los clientes para: Conseguir nuevos clientes, recuperar los antiguos clientes y relacionarse con los de la competencia.	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 3.3: Gestión de la Satisfacción de Clientes Externos</b>	Si	No	Si	No	Si	No
3.3.a	<b>Atributos:</b> Se tienen identificados y validados los atributos que valoran los clientes para todos los productos y servicios ofrecidos.	✓		✓		✓	
3.3.b	<b>Medición:</b> Se mide periódicamente la satisfacción de los clientes externos en relación con los atributos establecidos	✓		✓		✓	
3.3.c	<b>Plan de Mejora:</b> Se desarrollan proyectos o actividades en base a los resultados de la medición para mejorar la satisfacción de los clientes.	✓		✓		✓	
3.3.d	<b>Análisis de satisfacción vs Competidores y Benchmarks:</b> Métodos de obtención y utilización de información de sus clientes con relación a competidores, benchmarks y otras organizaciones que proveen productos o servicios similares del sector.	✓		✓		✓	

Items	Categoría 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Sub Categoría 4.1: Medición del Desempeño</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4.1.a	<b>Estructura Integral:</b> Se cuenta con una estructura de indicadores que contenga todos los indicadores que la organización debería tener dada sus características y particularidades, estos reflejan la situación real de los resultados del negocio	✓		✓		✓		
4.1.b	<b>Definición Rigurosa:</b> La definición de cada indicador es rigurosa, esta normada y actualizada: Definición, objetivos, consideraciones de gestión, sistema de información y reporte, niveles de referencia, subdivisiones y árbol de factores y niveles de responsabilidad.	✓		✓		✓		
4.1.c	<b>Definición del Control:</b> Se han definido las metas y bandas de control específicos para cada indicador que permiten establecer si los niveles alcanzados son buenos o malos, críticos o no críticos, dependiendo de las características de ellos. Se hace permanentemente análisis de variación en el comportamiento de los indicadores para afinarlos.	✓		✓		✓		
4.1.d	<b>Evaluación y mejora:</b> El sistema de medición de indicadores de desempeño se encuentra vigente frente a las necesidades y tendencias del negocio, así como cambios externos e internos.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 4.2: Análisis y Mejora del Desempeño</b>							
	<b>Secuencia Lógica:</b> El reporte de los indicadores en cada nivel se ha programado con una secuencia lógica de agregación de	✓		✓		✓		

4.2.a	información y brinda un adecuado nivel de profundidad y la toma de decisiones oportuna. Los indicadores son visibles según la necesidad a cualquier nivel de su estructura.	✓		✓		✓	
4.2.b	<b>Extensión de Uso:</b> Se comprende y analiza adecuadamente los indicadores hasta los niveles operativos. Todos los colaboradores conocen y manejan los conceptos de pensamiento estadístico, tipos de causas que originan variaciones, árboles de factores, teoría de pareto, etc. (Metodología de los 7 pasos).	✓		✓		✓	
4.2.c	<b>Profundidad de Análisis:</b> Para profundizar el análisis en el reporte dependiendo de la necesidad de información se diferencian puntos de información, control y análisis en el reporte, según su estado de avance y nivel.	✓		✓		✓	
4.2.d	<b>Medición del desempeño:</b> La organización cuenta con un sistema de mejora del desempeño, el cual emplea a su vez sistemas de información e indicadores para evaluar el desempeño organizacional, así como el avance en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción.	✓		✓		✓	
4.2.e	<b>Acciones de Mejora:</b> Se definen y articulan acciones de mejora de los indicadores sistemáticamente y con un método riguroso de enfoque preventivo y de eliminación de causas raíces. Se aplican la Metodología de Proyectos de Mejora (7 pasos) o similar.	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 4.3: Gestión de Recursos de Información y Tecnología</b>	✓		✓		✓	
4.3.a	<b>Propiedades:</b> Existen mecanismos en la organización que aseguren las siguientes propiedades en sus datos e información: Efectividad, Eficiencia, Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad, Cumplimiento y Confiabilidad.	✓		✓		✓	
4.3.b	<b>Disponibilidad de los datos e información:</b> Existen mecanismos en la organización que aseguren la disponibilidad de los datos y la información necesaria para los colaboradores, proveedores, socios, y clientes	✓		✓		✓	
4.3.c	<b>Propiedades del software y hardware:</b> La organización tiene implementados mecanismos que aseguren de que el hardware y software son confiables, seguros y amigables para el usuario.	✓		✓		✓	
4.3.d	<b>Disponibilidad ante emergencia:</b> Ante la eventualidad de emergencia; se tienen implementados mecanismos que aseguran la disponibilidad continua de los sistemas hardware y software y de los datos e información para servir efectivamente a los clientes y necesidades del negocio.	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 4.4: Gestión del Conocimiento</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4.4.a	<b>Identificación y recolección de fuentes de conocimiento:</b> Se cuenta con mecanismos que identifican y recolectan claramente las fuentes de conocimiento en la organización.	✓		✓		✓	
4.4.b	<b>Transferencia de conocimientos:</b> Se cuenta con mecanismos (normas, procedimientos, manuales, programas de difusión, capacitación y aseguramiento del aprendizaje) que garantizan la transferencia del conocimiento de los empleados y los	✓		✓		✓	

	Stakeholders a través de toda la organización.							
4.4.c	<b>Evaluación y Mejora:</b> Los mecanismos de identificación, recolección y transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización son evaluados periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).							

Items	Categoría 5: Personal	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Sub Categoría 5.1: Estructura Organizacional</b>							
5.1.a	<b>Revisión de Estructura Organizacional:</b> Se cuenta con un procedimiento formal que revise periódicamente la estructura y tamaño de la organización, buscando mejorar su eficacia y eficiencia.	✓		✓		✓		
5.1.b	<b>Diseño y alineación:</b> Se diseñan cargos alineados a la estructura, procesos y objetivos de la organización, aprovechando las capacidades de las personas para asumir varias funciones y responsabilidades (multihabilidad y empoderamiento).	✓		✓		✓		
5.1.c	<b>Descripción de Cargos:</b> Se cuenta con perfiles de cargo actualizado, basado en competencias técnicas, psicológicas y organizacionales, alineados con la cultura de la organización.	✓		✓		✓		
5.1.d	<b>Tamaño de la Organización:</b> Se conoce y cuenta con mecanismos para la determinación de la carga de trabajo y el dimensionamiento de estructuras se basa en el estudio y análisis de ésta.	✓		✓		✓		
5.1.e	<b>Diversidad de colaboradores:</b> Se cuenta con políticas, mecanismos establecidos para realizar la búsqueda, contratación, ubicación y retención de nuevos colaboradores, las cuales se aseguran que sean representativos de las diversas ideas, culturas y pensamientos de la comunidad en la que actúa la organización y sus clientes.	✓		✓		✓		
5.1.f	<b>Gestión de ciclos organizacionales:</b> Se cuenta con mecanismos que gestionen las necesidades de la organización para asegurar la continuidad del negocio, contemplando los periodos de crecimiento y reducción de la dotación de personas. Dichos mecanismos buscan evitar las reducciones de colaboradores permanentes o minimizar el impacto de las mismas si llegaran a ser necesarias.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 5.2: Bienestar y Clima Organizacional</b>							
5.2.a	<b>Bienestar:</b> Se cuenta con programas complementarios a la compensación económica que fomentan la mejor de calidad de vida, la seguridad industrial y salud ocupacional (actividades de integración, chequeos médicos, charlas de prevención, distribución de ambientes, condiciones de trabajo, etc.).	✓		✓		✓		
5.2.b	<b>Medición de Clima:</b> Se realizan mediciones de clima organizacional. La medición es periódica, por áreas y niveles. Se	✓		✓		✓		

	ha estructurado como un indicador con sus factores/causas.							
5.2.c	<b>Planes de acción y mejora:</b> En base a los resultados de la medición se elaboran planes de acción y mejora para las oportunidades identificadas en clima a nivel de la organización y en cada área de forma específica.							
	<b>Sub Categoría 5.3: Desempeño del personal</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5.3.a	<b>Elementos del compromiso</b> Se tienen definidos los factores clave que afectan el compromiso y satisfacción de los colaboradores. Estos factores están claramente determinados estos factores para los diferentes grupos y segmentos de colaboradores.	✓		✓		✓		
5.3.b	<b>Evaluación del compromiso</b> Se cuenta con metodologías de evaluación y medición formal e informal utiliza para determinar el compromiso de las personas y su satisfacción. Dichas metodologías permiten realizar un análisis de cada grupo y segmento. Dichas evaluaciones y mejoras se basan en indicadores como: retención, ausentismo, reclamos, seguridad y productividad.	✓		✓		✓		
5.3.c	<b>Evaluación del Desempeño:</b> Se cuenta con una política y procedimiento. La evaluación es formal, cíclica, basada en criterios pre-establecidos e informados con anticipación a los evaluados (remuneraciones, recompensas, reconocimientos, prácticas de incentivos, etc.). Los resultados sirven de input a los demás procesos de RRHH. Se promueve la evaluación de 360°.	✓		✓		✓		
5.3.d	<b>Compensaciones:</b> Existe una política de compensaciones. Se establece un componente fijo y uno variable según el cargo. La parte fija se establece analizando bandas de mercado y buscando mantener un equilibrio interno y externo. La parte variable está relacionada a metas de desempeño alineadas con la estrategia de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>Sub Categoría 5.4: Gestión del cambio</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5.4.a	<b>Metodología y alineamiento:</b> Se cuenta con metodologías y herramientas comunes que permitan al equipo directivo planificar, acompañar y asegurar el éxito de procesos de cambio relevantes en la organización.	✓		✓		✓		
5.4.b	<b>Medios de Comunicación:</b> Se cuenta con los medios y procesos para garantizar una buena comunicación y flujo de información bidireccional efectiva en la organización. Existen medios de comunicación formales (comités, intranet, boletines, etc.) que complementan la comunicación informal.	✓		✓		✓		
5.4.c	<b>Trabajo en Equipo:</b> Se promueve el trabajo en equipo y la cooperación, tanto al interior de las unidades como entre departamentos. Existen mecanismos para fomentar la participación de los trabajadores en la mejora, innovación y/o aseguramiento de los procesos.	✓		✓		✓		
5.4.d	<b>Seguimiento y Mejora:</b> La efectividad de los procesos de cambio, así como los mecanismos de comunicación y participación son	✓		✓		✓		

	evaluados periódicamente y se incorporan mejoras (nuevos enfoques y mejores prácticas).							
	<b>Sub Categoría 5.5: Desarrollo del Personal y de los Líderes</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5.5.a	<b>Selección:</b> Se cuenta con una política y procedimiento de posicionamiento, atracción y selección acorde con las necesidades estratégicas. Cada proceso de búsqueda sigue un procedimiento medible y se realiza en base a un perfil previamente definido. Se evalúa: 1) Valores y personalidad, 2) Potencial, 3) Competencias. El proceso se completa con un proceso de inducción oportuno que facilita el desarrollo del nuevo trabajo.	✓		✓		✓		
5.5.b	<b>Sistema de Aprendizaje (Capacitación) y Desarrollo:</b> Se cuenta con una política y procedimiento. La capacitación cubre necesidades actuales y futuras en función a un plan de desarrollo. Se inicia con la inducción, luego detecta necesidades específicas, desarrollando programas que luego son evaluados.	✓		✓		✓		
5.5.c	<b>Gestión del Talento y Desarrollo de carrera:</b> Existen políticas y procedimientos para identificar el talento y gestionar un plan de carrera efectivo para todo el personal. Dichos mecanismos resultan en planes de sucesión efectivos para las posiciones claves y directivas. Se promueve la promoción interna como mecanismo de desarrollo y retención.	✓		✓		✓		

Items	Categoría 6: Operaciones	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>Sub Categoría 6.1: Nivel de Gestión de Procesos en la Organización</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6.1.a	<b>Alineamiento con el Modelo de Negocio:</b> La organización cuenta con mecanismos formales que le permiten alinear los procesos y sus requerimientos con las características del modelo de negocio.	✓		✓		✓		
6.1.b	<b>Estructura de Procesos:</b> Se cuenta con una metodología de diseño de procesos que asegura tener un mapa de los procesos claves y de soporte de la organización, el cual esté priorizado según su función y criticidad, se identifica cómo los sistemas de trabajo y procesos clave se relacionan y capitalizan sus competencias esenciales.	✓		✓		✓		
6.1.c	<b>Documentación de Procesos:</b> Existe un sistema de normalización en la empresa que facilite la identificación y control de los procesos. Este sistema asegura una correcta difusión y capacitación a todos los colaboradores. Cumple con los siguientes requerimientos: Solo las necesarias, actualizadas y certificación del conocimiento de los colaboradores.	✓		✓		✓		
6.1.d	<b>Auditorías de Procesos:</b> Se realizan auditorías periódicas para garantizar que los procesos se comportan según lo planificado, mediante auditorías internas o externas.	✓		✓		✓		

6.1.e	<b>Optimización de Procesos:</b> Se cuenta con metodologías de optimización, para analizar los procesos que permitan aprovechar las capacidades latentes/existentes en los procedimientos, a fin de lograr mayores niveles de eficiencia, efectividad, eficacia, y flexibilidad, al modificar, combinar, reordenar, o mejorar los elementos existentes sin un cambio sustancial de la tecnología. Estas son aplicadas de forma sistemática por todos los colaboradores hasta los niveles operativos. Se usan para mejorar los indicadores de gestión.	✓		✓		✓	
6.1.f	<b>Innovación de Procesos:</b> Se cuenta con una metodología de innovación para redefinir, rediseñar y cambiar radicalmente el enfoque general del proceso y/o la tecnología utilizada a fin de reducir la variabilidad.	✓		✓		✓	
6.1.g	<b>Matriz de Riesgos de Procesos</b> Se cuenta con matrices de riesgos que permitan evaluar, dar respuesta y monitorear los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de los procesos clave y de soporte.	✓		✓		✓	
6.1.h	<b>Registro de Eventos:</b> El personal de la empresa reporta y mantiene actualizada una base de datos que registra todos aquellos eventos que han ocurrido en los procesos, por fallas/errores o eventos externos que causaron o estuvieron a punto de causar un perjuicio a la organización, ya sea de tipo económico, reputacional, o afectaron la protección o el incremento del valor de la organización, con la finalidad de poder analizar las causas que motivaron dichos eventos y aplicar planes de acción para evitar que vuelvan a ocurrir en el futuro.	✓		✓		✓	
6.1.i	<b>Continuidad de Operaciones:</b> ¿Se cuenta con planes de continuidad de operaciones, enfocados en proveer una respuesta adecuada y restablecer a un nivel aceptable de manera oportuna los procesos clave y de soporte considerados críticos, ante situaciones de emergencia y/o contingencia?	✓		✓		✓	
6.1.j	<b>Orden en Áreas de Trabajo:</b> Se cuenta con una metodología que aplican todos los colaboradores, que garantiza de forma sistemática que las maquinas, equipos, e infraestructuras cuentan con los insumos mínimos que se requieren para operarlas, limpias y sin condiciones inseguras para el desarrollo del trabajo (5 s).	✓		✓		✓	
	<b>Sub Categoría 6.2: Gestión y desarrollo de la Cadena Cliente-Proveedor</b>	Si	No	Si	No	Si	No
6.2.a	<b>Satisfacción del Cliente Interno:</b> Todas las áreas han identificado sus clientes internos y los atributos que valoran; en función de esto se mide el grado de satisfacción y se aplican planes de mejora.	✓		✓		✓	
6.2.b	<b>Clasificación de Proveedores:</b> Los proveedores externos se han clasificado según su nivel de impacto en críticos y operativos.	✓		✓		✓	
6.2.c	<b>Selección de Proveedores:</b> Se han establecido los requisitos (especificaciones y atributos clave de los bienes y servicios) para la selección y evaluación de los proveedores.	✓		✓		✓	



6.2.d	<b>Evaluación de Proveedores:</b> Se evalúa el desempeño de los proveedores. La permanencia de los proveedores está acorde con los requisitos establecidos y su desempeño.	✓		✓		✓	
6.2.e	<b>Alianzas Estratégicas:</b> Se aplica un enfoque de desarrollo: alianzas de largo plazo, proyectos conjuntos, asistencia técnica y mejoramiento en la calidad de gestión.	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 6.3: Macroprocesos Clave</b>		Si	No	Si	No	Si	No
6.3.a	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.	✓		✓		✓	
6.3.b	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.	✓		✓		✓	
6.3.c	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas).	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 6.4: Macroprocesos de Soporte</b>		Si	No	Si	No	Si	No
6.4.a	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.	✓		✓		✓	
6.4.b	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.	✓		✓		✓	
6.4.c	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas).	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**     **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Mirtha Sánchez Farias

DNI: 25410071

Especialidad del validador: abogada

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima 03 de septiembre 2017

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Mirtha Sánchez Farias  
 Firma del Experto Informante.

6.2.d	<b>Evaluación de Proveedores:</b> Se evalúa el desempeño de los proveedores. La permanencia de los proveedores está acorde con los requisitos establecidos y su desempeño.	✓		✓		✓	
6.2.e	<b>Alianzas Estratégicas:</b> Se aplica un enfoque de desarrollo: alianzas de largo plazo, proyectos conjuntos, asistencia técnica y mejoramiento en la calidad de gestión.	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 6.3: Macroprocesos Clave</b>		Si	No	Si	No	Si	No
6.3.a	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.	✓		✓		✓	
6.3.b	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.	✓		✓		✓	
6.3.c	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas).	✓		✓		✓	
<b>Sub Categoría 6.4: Macroprocesos de Soporte</b>		Si	No	Si	No	Si	No
6.4.a	<b>Diseño y Normalización:</b> Los procesos cumplen con los requerimientos y exigencias de los clientes, estos se encuentran normalizados y vigentes y además todo el personal que debe conocerlas está debidamente certificado en su conocimiento y competencia.	✓		✓		✓	
6.4.b	<b>Control y Análisis:</b> Se emplean herramientas de control para identificar desviaciones en los indicadores que dan cuenta de la eficacia, eficiencia, efectividad y flexibilidad. Se analizan y se establecen acciones correctivas o preventivas para su eliminación.	✓		✓		✓	
6.4.c	<b>Revisiones Periódicas:</b> Se revisan sistemáticamente y se incorporan las mejores prácticas a los procesos (metodologías / técnicas).	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Cordero Ayala Máximo Hernán

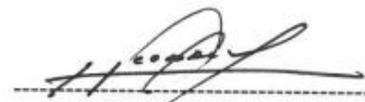
DNI: 02353386

Especialidad del validador: Huero Teo

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 03 de septiembre 2017



Firma del Experto Informante.

## Anexo 7: Oficio múltiple de aplicación de entrevista



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO  
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Lima, 2 de noviembre de 2017

### OFICIO MULTIPLE N° 157-2017-INPE/CENECP

Señores (as):

Lic. MAX FLORES QUISPE	- CENECP,
ECO. GUILLERMO CASAFRANCA G.	- Oficina General de Administración,
Ing. MARCO A. ESCALANTE S.	- Organización y Métodos.
Ing. DANTE RAMOS VALDEZ	- Oficina de Recursos Humanos.

Presente.-

Asunto : Cronograma de aplicación de entrevistas para elaboración de Investigación "Estructura del Modelo de Gestión del INPE".

Es grato dirigirme a usted cordialmente y hacer de su conocimiento que la el Centro de Estudios Criminológicos Penitenciarios (CENECP) del INPE, ha aprobado la la investigación titulada "Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú, y alineado a la Política de Modernización del Estado".

En este sentido, se han programado para la semana del 03 de noviembre al 18 de noviembre entrevistas que tienen como objetivo incorporar los aspectos relevantes de la gestión propia del INPE en la Estructura del Modelo de Gestión del INPE.

Asimismo agradeceremos cual agradeceremos brinde las facilidades del caso a los consultores externos contratados para dicha tarea.

Hago oportuna la ocasión para expresarle a usted mis consideraciones y estima personal.

Atentamente,

Lic. Max Flores Quispe  
Dir. de Centro Nacional de Estudios Criminológicos  
y Penitenciarios del INPE- CENECP

CENECP  
MFQ

## Anexo 8: Oficio múltiple de convocatoria a aprobación de Estructura del MGI



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO  
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Lima, 19 de febrero de 2018

### OFICIO MULTIPLE N° 007-2018-INPE/CENECP

Señores (as):

Abg. DELIA ATUNCAR IRRIBARRI	- CENECP.
ECO. GUILLERMO CASAFRANCA G.	- Oficina General de Administración.
Ing. MARCO A. ESCALANTE S.	- Organización y Métodos.
Ing. DANTE RAMOS VALDEZ	- Oficina de Recursos Humanos.

Presente.-

Asunto : Aprobación de Estructura del Modelo de Gestión del INPE".

Es grato dirigirme a usted cordialmente y hacer de su conocimiento que el el Centro de Estudios Criminológicos Penitenciarios (CENECP) del INPE, viene ejecutando la fecha la investigación titulada "Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad de Perú, y alineado a la Política de Modernización del Estado".

En este sentido, la citada investigación tiene como uno de sus actividades la aprobación de la citada Estructura, para lo cual se lo convoca en su calidad de miembro del equipo de validación a la reunión a llevarse a cabo a las 09:00 am el día 23 de febrero del 2018, en la sala de reuniones de la presidencia del INPE.

Hago oportuna la ocasión para expresarle a usted mis consideraciones y estima personal.

Atentamente,

Max Flores Quispe  
Dir. de Centro Nacional de Estudios Criminológicos  
y Penitenciarios del INPE- CENECP

CENECP  
MFQ



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Nuñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Estructura del Modelo de Gestión del INPE, basado en el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad-Perú y alineado a la Política de Modernización del Estado Peruano"** del estudiante **Marco Antonio Escalante Sánchez**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, febrero de 2018

---

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira



## ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD César Vallejo

Estructura del Modelo de Gestión del INRE, basado en el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad - Perú y alineado a la Política de Modernización eIct Estado Peruano

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GOBIERNO PÚBLICO

AUTOR

Dr. Marco Antonio Taculazo Saalán

ASESOR

Dr. Luis Alberto Núñez Lina

### Resumen de coincidencias

# 24%

1	Entregado a Universidad...	6%
2	www.elfig.pe	3%
3	documents.mt	2%
4	reportorio.unz.edu.pe	2%
5	Entregado a Universidad...	2%
6	docplayer.es	1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ESCALANTE, SANCHEZ MARCO AUTOMIO

D.N.I. : 10538536

Domicilio : Jr. Lopez de Alarcón 1913 - Urb. El Trébol - Los Olivos

Teléfono : Fijo : 5320190 Móvil : 966632080

E-mail : maxsanchez@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ESCALANTE, SANCHEZ MARCO AUTOMIO

Título de la tesis:

ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL INPE, BASADO EN EL  
MODELO DE EXCELENCIA DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - PNCQ  
Y SU IMPACTO A LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO

Año de publicación : .....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 29 octubre 2018



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

1271-18  
Luis Quiroz

**FORMATO DE SOLICITUD**

**SOLICITA:**

VISTA BUENO PAGO  
EMPADRONADO

ESCUELA DE POSGRADO

MARCO ANTONIO ESCOLANTE SANCHEZ con DNI N° 10538536  
(Nombre y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Jv. Tupac Yupanqui 1913 - Urb. el Techol - Los Olivos  
(Calle / Lote / Alc. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2016-II del programa: MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA  
(Promoción) (Nombre del programa)

identificado con el código de matrícula N° 9000096386  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTA BUENO PAGO EMPADRONADO

ESCUELA DE POSGRADO  
CÁMPUS LIMA NORTE  
OFICINA DE INVESTIGACIÓN  
25 AGO. 2018  
RECIBIDO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
UCV  
INVESTIGACIÓN

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 25 de Agosto de 2018

(Firma del solicitante)

**Documentos que adjunto:**

- a. Solicitudes y copio.
- b. Co. tesis original con copia.
- c. Copia Resolución Directoral de Sustitución.
- d. Copia Resolución de Sustitución de tesis.

**Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:**

Teléfono: 966631080  
Email: marcoes9@guibil.com  
marcoes6@yahoo.com

e Copia Acta de Oprobación de originalidad y  
prebendo turnos

