

**NORMA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO**

Índice

I.	Objetivo	3
II.	Finalidad.....	3
III.	Base legal..... ¡Error! Marcador no definido.	
IV.	Alcance.....	3
V.	Glosario de términos.....	3
VI.	Responsabilidad relacionada con la calidad de los bienes o servicios..... ¡Error! Marcador no definido.	
VII.	Disposiciones generales..... ¡Error! Marcador no definido.	
VIII.	Disposiciones específicas	7
	7.1 Evaluación de los bienes o servicios	8
	7.2 Mejora de los bienes o servicios.....	13
IX.	Disposiciones complementarias	16
X.	Anexos.....	16

NORMA TÉCNICA PAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS

I. Objetivo

La presente Norma Técnica tiene como objetivo establecer disposiciones técnicas que orienten a las entidades de la administración pública para la evaluación y mejora de los bienes y servicios que proveen y prestan a las personas.

II. Finalidad

Mejorar la calidad de los bienes y servicios que brindan las entidades de la administración pública a fin de contribuir con la generación de valor público.

III. Alcance

La presente Norma Técnica es de aplicación obligatoria en la provisión y prestación de los bienes y servicios de las entidades de la administración pública, en el marco de sus atribuciones y competencias legalmente asignadas. Las entidades señaladas corresponden a las referidas en el numeral 3.1 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, y sus modificaciones, en todo aquello que les sea aplicable.

Las disposiciones establecidas en el presente documento alcanzan a los servicios administrativos prestados por las entidades, en cuyo caso se debe entender como "persona" a las entidades de la administración pública que reciben los mencionados servicios.

Las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación para el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE.

Las empresas que conforman la actividad empresarial del Estado y las empresas de los gobiernos regionales y locales se encuentran excluidas del ámbito de aplicación del presente documento normativo, salvo los casos en los que una de ellas forme parte de un servicio integrado cuya evaluación y mejora sea priorizada por la Secretaría de Gestión Pública. Sin embargo, deben implementar mejoras en materia de calidad de servicios bajo la normativa que les aplique y deben informar anualmente sus avances a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

IV. Base legal

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y sus modificatorias
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y sus modificatorias
- Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos, y su modificatoria.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030
- Decreto Supremo N° 044-2019-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Resolución Ministerial N° 156-2021-PCM, que aprueba el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública"

- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, aprueba la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública"

V. Glosario de términos

Para efectos de la presente Norma Técnica, los siguientes términos tienen el significado que se expresa a continuación:

- Bienes: Son los productos tangibles que responden a las necesidades y expectativas de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones (por ejemplo; desayuno escolar, tablets, bono, DNI, pasaporte, medicina, libros, vacunas, etc.). Para la provisión de bienes se podría requerir de servicios para asegurar su adecuada entrega.
- Calidad de las intervenciones públicas: Está entendida como la medida en que las intervenciones (bienes, servicios y regulaciones) públicas resuelven el problema público, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las personas.
- Conductor¹: Atributo medible que se encuentra presente en la provisión de las intervenciones públicas que impactan de manera directa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas; así como en el desempeño de la gestión interna (por ejemplo; trato profesional durante la atención, información, tiempo, resultado de la gestión/entrega, accesibilidad y confianza).
- Evidencia objetiva: Información formal que respalda la existencia o veracidad de las respuestas que se dan a las preguntas del cuestionario de evaluación, la que se puede encontrar en documentos de gestión institucional, documentos normativos, informes, pero también provenir del resultado mismo de las respuestas obtenidas en las entrevistas de campo, así como de lo observado por los evaluadores en las mencionadas entrevistas.
- Necesidades y expectativas: Se identifican a partir de las brechas de acceso a bienes y servicios a nivel departamental, provincial y distrital. Estas brechas permitirán comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar; y a partir de ello, poder diseñar intervenciones reflejados en políticas y planes que permitan identificar las necesidades reales de la población y aprovechar las oportunidades
- Oportunidad de mejora: Brecha identificada entre el nivel de cumplimiento ideal y el nivel de cumplimiento real de un aspecto relacionado con la calidad de un bien o servicio, sobre el que se pueden realizar acciones orientadas a su mejora.
- Personas: Sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que reciben o acceden a los bienes o servicios brindados por las entidades públicas.
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos (bienes, servicios o regulaciones).

¹ Complementariamente, una entidad pública puede incorporar conductores adicionales, que respondan a su propia realidad y necesidad, teniendo en cuenta que dichos conductores deberán ser medibles e impactar de manera directa en la satisfacción de su público objetivo.

- Regulación: Instrumento que desarrollan los contenidos de las políticas públicas, son un conjunto de reglas creadas por el Estado dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- Servicios: Productos intangibles entregados por las entidades públicas a las personas, en el marco de sus competencias y funciones sustantivas que, al satisfacer sus necesidades y expectativas, generan valor público.
- Servicio administrativo: Productos intangibles que generan las entidades, entregados a otras entidades públicas, como un medio o soporte para la optimización de su gestión interna o la prestación eficiente y de calidad de los bienes y servicios que prestan.
- Servicio integrado: Aquellos servicios que se brindan por más de una entidad pública, a través de un único punto de contacto y que pueden articularse a través de cadena de trámites y eventos de vida, con la finalidad de facilitar y mejorar el acceso, articulación y la calidad de los servicios que brinda el Estado a las personas naturales y jurídicas.
- Valor público: El valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a generar beneficios a la sociedad.

VI. Responsabilidades

6.1 El Titular de cada entidad es responsable de garantizar la disponibilidad de los recursos que aseguren la implementación y cumplimiento de la presente Norma Técnica, en todo lo que les es aplicable.

6.2 La máxima autoridad administrativa de cada entidad, o a quien delegue, es responsable de asegurar la implementación y cumplimiento de la presente Norma Técnica, en todo lo que les es aplicable, siendo responsable de:

- a) Prioriza del bien o servicio sobre el cual se realiza la evaluación.
- b) Designar² al equipo a cargo de la evaluación de los bienes y servicios (en adelante, el Equipo Evaluador), así como al responsable de dicho equipo.
- c) Realizar el monitoreo y evaluar la eficacia de las mejoras implementadas en los procesos relacionados con los bienes y servicios.
- d) Garantizar la implementación de las acciones de mejora de los bienes y servicios establecidas en los respectivos cronogramas.
- e) Actuar como nexo de coordinación técnica con la Secretaría de Gestión Pública.

6.3 La unidad de organización a cargo de las funciones del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública o quien haga sus veces en cada entidad (en adelante, la unidad de organización responsable de Modernización), es responsable de:

- a) Sensibilizar y brindar asistencia técnica en los aspectos conceptuales y metodológicos establecidos en la presente Norma Técnica.
- b) Coordinar y realizar el acompañamiento a la implementación de las mejoras en los procesos relacionados con los bienes y servicios.
- c) Supervisar la aplicación de las fases y pasos contenidos en las disposiciones específicas de la presente Norma Técnica.
- d) Realizar el seguimiento a los resultados obtenidos como producto de la implementación de las mejoras en los bienes y servicios y, de ser requerido, elaborar los informes del caso.
- f) Consolidar las lecciones aprendidas producto del seguimiento al proceso de implementación desarrollado en la presente Norma Técnica.

² La designación no implica la emisión de un documento formal, lo que queda a discreción de cada entidad.

6.4 El Equipo Evaluador al que se refiere el literal b) del numeral 6.2 tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Realizar la evaluación, la calificación del estado actual del bien o servicio sobre la base de las evidencias objetivas, y la identificación de oportunidades de mejora.
- b) Elaborar el informe que sistematice la información del proceso de evaluación y calificación.

La ejecución de las actividades relacionadas con la evaluación de los bienes y servicios requiere un desempeño responsable, diligente y sin sesgos en dicha ejecución, así como independencia respecto del bien o servicio que se evalúa.

6.5 El responsable de las mejoras de los bienes y servicios es la unidad de organización cuyas competencias y funciones sean afines con la prestación del bien o servicio, y tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Planificar e implementar las mejoras que el equipo evaluador ha identificado, en coordinación con la unidad de organización responsable de Modernización, o la que haga sus veces.
- b) Elaborar el Informe de mejora del bien o servicio.

De acuerdo con las mejoras identificadas, el responsable puede convocar a representantes de otras unidades de organización relacionadas con dichas mejoras.

6.6 La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, es responsable de asistir, realizar el seguimiento y evaluar la implementación de lo dispuesto en la presente Norma Técnica.

VII. Modelo conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

De acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, la modernización de la gestión pública es un proceso de transformación constante que tiene como fin la mejora de la gestión de las entidades públicas para generar valor público.

En la mencionada Política se plantea un modelo basado en la lógica de la cadena de valor público, el cual facilita la comprensión de las decisiones de política y estrategias de intervención que se adoptan desde el Estado para resolver un determinado problema público; el funcionamiento de las entidades públicas (en términos de su gestión interna), los productos que generan (en términos de los bienes, servicios y regulaciones) y los resultados que permitirán generar los cambios esperados en el bienestar de las personas y de la sociedad. El modelo se complementa con dos componentes transversales: el de Estado abierto, el que se incorpora ante la necesidad de apertura del Estado hacia las personas, y el de seguimiento, evaluación y mejora continua, el que se incorpora como parte de la gestión permanente de cada uno de los componentes, lo que resulta en insumos para la optimización de los bienes y servicios. Dicho modelo se presenta a continuación:

Figura 1. Modelo conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030



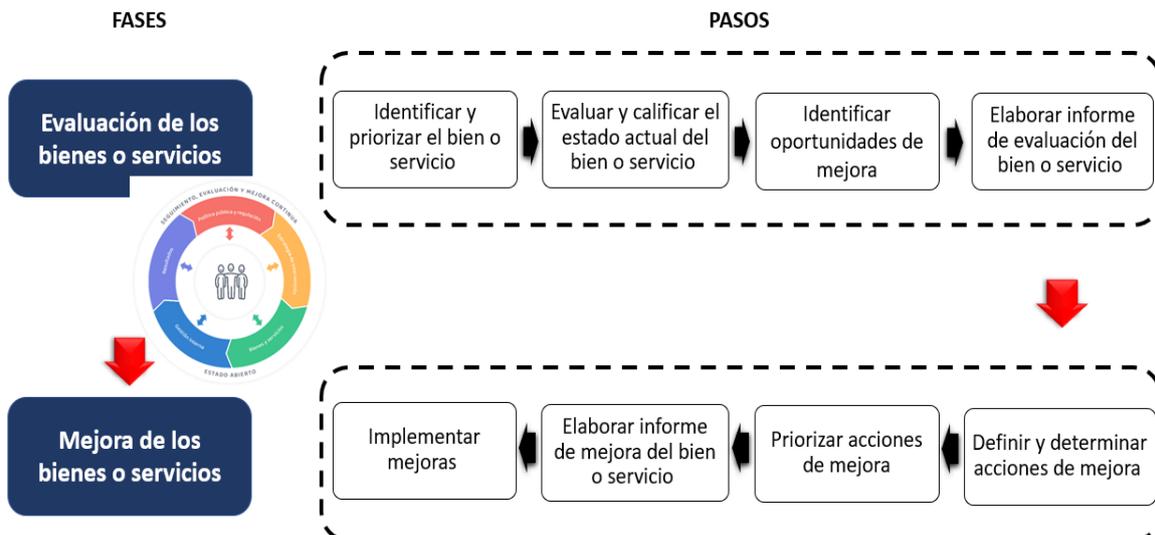
Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

El presente documento normativo plantea, como instrumento de evaluación de la calidad de los bienes y servicios, un cuestionario de autoevaluación (Anexo N° 1: Cuestionario para la evaluación del bien o servicio) que agrupa las preguntas en función de los componentes del marco conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, mediante el cual se busca evaluar y dimensionar en su conjunto el grado en que los distintos aspectos del mencionado modelo conceptual contribuyen con satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y el cierre de brechas, es decir, el resultado obtenido de la autoevaluación permite contar con una evaluación del nivel de madurez que el servicio tiene en relación con la calidad.

VIII. Disposiciones específicas

La evaluación y mejora de los bienes y servicios se desarrolla de acuerdo con las fases y pasos que se muestran a continuación de manera gráfica:

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

7.1 Evaluación de los bienes o servicios

La fase de evaluación del bien o servicio comprende los siguientes cuatro (4) pasos:

- Identificar y priorizar el bien o servicio
- Evaluar y calificar el estado actual del bien o servicio
- Identificar oportunidades de mejora
- Elaborar informe de evaluación del bien o servicio

Paso 1: Identificar y priorizar el bien o servicio

La identificación y priorización de los bienes y servicios brindados por la entidad están a cargo de la máxima autoridad administrativa de la entidad, o a quien delegue, tomando como referencia las políticas públicas³ aprobadas.

Los bienes y servicios son priorizados tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. **Satisfacción de las personas:** Importancia que el bien o servicio seleccionado tiene en relación con la satisfacción de las personas que los reciben, a cargo de las entidades. Aspectos tales como el trato durante la atención, la capacidad de brindar información, los plazos de atención⁴, la capacidad para brindar los servicios de manera correcta o la accesibilidad, al impactar directamente en la satisfacción de las personas, ya sea individualmente o de manera combinada, pueden ser tomados en consideración como una medición para inferir el grado de satisfacción respecto de un bien o servicio.
2. **Reclamos y quejas aceptados:** Cantidad de reclamos y quejas que un bien o servicio ha recibido y ha sido aceptado en comparación con el resto de bienes y servicios que presta la entidad.
3. **Brecha de provisión:** Medida como la diferencia entre la oferta disponible de infraestructura y acceso a servicios públicos, y la demanda, en un plazo y ámbito geográfico determinado. La brecha de provisión puede ser expresada en términos de cantidad, calidad o cobertura geográfica.
4. **Vinculación con objetivos estratégicos:** Alineamiento del bien o servicio con la estrategia de la entidad, lo que se materializa en los objetivos estratégicos institucionales o acciones estratégicas institucionales contenidas en los Planes Estratégicos Institucionales, o Planes de Desarrollo Concertados Regionales o Locales.
5. **Presupuesto asignado:** Cantidad de recursos presupuestales asignados para la ejecución de los procesos relacionados con la entrega de los bienes y servicios, para lograr los resultados previstos, lo que se puede dar a través de mecanismos como los Programas Presupuestales.
6. **Indicadores de los procesos que generan los bienes o servicios:** Resultado del análisis y evaluación de los métodos de seguimiento y la medición de los procesos relacionados con la entrega de los bienes y servicios.
7. **Demanda del bien o servicio:** Cantidad de bienes o servicios requeridos por las personas, los cuales deben cumplir con las características que satisfacen sus necesidades y expectativas.

La máxima autoridad administrativa de la entidad, o a quien delegue, selecciona como mínimo tres (3) de los criterios, señalados en el párrafo anterior, para priorizar el bien o servicio, asignándoles a cada uno de los mencionados criterios el mismo peso relativo. Dicha selección depende de la naturaleza, así como de la complejidad de los bienes y servicios por evaluar. A continuación, se presentan, de manera referencial, una tabla de criterios para la priorización del bien o servicio y su respectiva valoración.

³ De acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, las políticas públicas son las opciones, los modelos, o formas de organizar las relaciones económicas, sociales, u otras que a través del tiempo va eligiendo una sociedad. Dada su naturaleza dinámica y cambiante en el tiempo, reflejan inevitablemente un juicio de valor sobre "en qué" y "cómo" debe actuar el Estado para cumplir sus fines ("el norte") (adaptación sobre la base de Idea Internacional, 2008; PCM, 2020). Cabe precisar que una política pública puede expresarse a través de: i) normas específicas que definen la acción del estado para servicios específicos (seguro materno infantil); ii) bloques normativos (conjunto de normas) que regulan los límites de la actividad de los individuos o grupos de individuos (regulación de servicios de telefonía, código penal); iii) acciones que adopta o que deja de ejecutar un Estado (desregulación de los mercados competitivos), políticas nacionales sectoriales y multisectoriales, entre otras intervenciones públicas..

⁴ En caso se recurra a la medida de los plazos de atención, tomar en cuenta para su determinación a los plazos establecidos en los marcos normativos de obligatorio cumplimiento que apliquen.

Cuadro N° 1. Criterios para la priorización del bien o servicio

Criterio	Valoración		
	1	2	3
Satisfacción de las personas	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio obtiene como máximo un 80 % de grado de satisfacción por parte de las personas que lo reciben, en el último año	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio obtiene un resultado mayor o igual a 80 % y menor al 90 % de grado de satisfacción por parte de las personas que lo recibe, en el último año	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio obtiene un resultado mayor o igual al 90 % de grado de satisfacción por parte de las personas que lo recibe, en el último año
Tasa de reclamos y quejas aceptados	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio tiene una tasa de reclamos y quejas aceptados igual o mayor al 15 % de las prestaciones, en el último año	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio tiene una tasa de reclamos y quejas aceptados igual o mayor al 10 % y menor al 15 % de las prestaciones, en el último año	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio tiene una tasa de reclamos y quejas aceptados menor al 10 % de las prestaciones, en el último año
Brecha de provisión	No se cuenta con evidencia de una medición de la brecha de provisión del bien o servicio	Se cuenta con evidencia de una medición de la brecha de provisión del bien o servicio, pero no se cuenta evidencia de una disminución significativa en los últimos tres años de medición	Se cuenta con evidencia de una medición de la brecha de provisión del bien o servicio, se cuenta evidencia de una disminución significativa en los últimos tres años de medición
Vinculación con objetivos estratégicos	El bien o servicio no se encuentra vinculado con ningún objetivo estratégicos de la entidad	Se requiere una explicación para identificar la vinculación entre el bien o servicio con al menos un objetivo estratégico de la entidad	El bien o servicio se encuentra vinculado con al menos un objetivo estratégico de la entidad
Presupuesto asignado	No se cuenta con evidencia que el bien o servicio cuenta con los recursos presupuestales asignados en relación con los objetivos estratégicos de la entidad	El bien o servicio cuenta con los recursos presupuestales asignados, pero sin evidencia de la relación con las prioridades de la entidad	Se cuenta con evidencia que el bien o servicio cuenta con los recursos presupuestales asignados en relación con los objetivos estratégicos de la entidad
Indicadores de los procesos que generan los bienes o servicios	No se cuenta con evidencia objetiva que los indicadores de los procesos se midan	Se cuenta con evidencia objetiva que los indicadores de los procesos no cumplen sus metas	Se cuenta con evidencia objetiva que los indicadores de los procesos cumplen sus metas
Demanda del bien o servicio	No se cuenta con evidencia de la demanda del bien o servicio	Se cuenta con evidencia de la demanda del bien o servicio, pero no se encuentra actualizada hace más de tres años.	Se cuenta con evidencia de la demanda del bien o servicio, y se encuentra actualizada a la fecha.

Aplicados los criterios de priorización, la máxima autoridad administrativa de la entidad, o a quien delegue, elige los bienes o servicios⁵ a ser evaluados, optando por elegir aquellos con los menores puntajes obtenidos, pues es donde existe el mayor potencial para aplicar mejoras. Es factible priorizar más de un bien o servicio, lo que estará en función a la capacidad operativa de la entidad. A partir de ello, se obtiene una matriz con la priorización del bien o servicio a ser evaluado.

En caso el alcance del bien o servicio priorizado requiera ser acotado a un mayor nivel de desagregación, la máxima autoridad administrativa de la entidad, o a quien delegue, puede realizarlo a través de la aplicación de criterios, tales como: número de personas que demandan el servicio, el alcance territorial, entre otros. A manera de ejemplo, si un bien o servicio es prestado a nivel nacional, se puede delimitar el alcance a un ámbito geográfico más pequeño de tal manera que la implementación sea manejable y posteriormente se repliquen los resultados.

Realizada la priorización de los bienes o servicios, la máxima autoridad administrativa de la entidad selecciona⁶ al equipo responsable de su evaluación, así como al responsable de dicho equipo.

El Equipo Evaluador de la entidad prestadora se conforma por los siguientes integrantes⁷ como mínimo:

- a) Un servidor de la unidad de organización responsable de Modernización, quien hace las veces de líder del equipo.
- b) Un especialista con conocimiento técnico y experiencia en el bien o servicio materia de evaluación, quien debe ser de la unidad de organización de línea responsable de dicho bien o servicio.

En función al bien o servicio a evaluar, puede incluir en su conformación a especialistas en otras materias, tales como tecnologías de información y comunicaciones, abastecimiento, gestión de recursos humanos, costeo de recursos que intervienen en el desarrollo del bien o servicio, asesoría jurídica, entre otros.

Tanto el bien o servicio priorizado, así como el equipo de evaluación, incluyendo a su responsable, son comunicados a la SGP⁸. Una vez priorizado el bien o servicio⁹, se comunica a los servidores civiles involucrados el inicio de la evaluación.

Paso 2: Evaluar y calificar el estado actual del bien o servicio

Tras la identificación y priorización, el Equipo Evaluador: i) recopila información referida a dicho bien o servicio con el propósito de revisar y contar con un conocimiento previo del mismo por parte de todo el equipo¹⁰; e, ii) identifica y define a los servidores civiles que serán entrevistados en el trabajo de campo. Para dicha selección,

⁵ Se debe tomar en cuenta el marco normativo establecido por CEPLAN para estructurar la enunciación de los servicios, lo que se encuentra disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/tipos/28-directiva>

⁶ La selección del equipo responsable de la evaluación no implica necesariamente la emisión de un documento formal, quedando a decisión de cada entidad el mecanismo que considere más adecuado.

⁷ Bajo cualquier forma de contratación.

⁸ Se precisa que la entidad a través de la Máxima Autoridad Administrativa o quien esta delegue debe informar mediante correo, documento oficial u otro que establezca la SGP.

⁹ La identificación y priorización puede realizarse de acuerdo con lo establecido en el Paso 1: Priorización de Productos, de la Directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, emitida por la Contraloría General de la República, dispuesta en el siguiente link: https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/index.html

¹⁰ De manera referencial, dicha información puede estar contenida en los siguientes documentos de gestión de la entidad: Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional; documentación de Programas Presupuestales; Mapa de Procesos de la entidad, el Manual de Procedimientos, el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos u otros documentos similares; Texto Único de Procedimientos Administrativos; documentos organizacionales tales como el Reglamento de Organización y Funciones o, de aplicar, el Manual de Operaciones; documentación referida a la gestión de los recursos humanos, tales como Manual de Perfil de Puestos o Perfiles de Puesto, Cuadro de Puestos de la Entidad, Cuadro Analítico de Personal previsional, Dotación de personal, entre otros; información del Sistema de Control Interno, si corresponde. Así mismo, puede considerarse, estudios, evaluaciones o informes referidos al servicio priorizado.

se debe tomar en cuenta el grado de conocimiento que tiene el servidor seleccionado respecto del bien o servicio.

Con la información obtenida según lo señalado en el numeral precedente, se planifica la ejecución de la evaluación, lo cual es comunicado por el Equipo Evaluador al jefe de la unidad de organización de línea responsable de dicho bien o servicio, así como a los servidores civiles relacionados con el bien o servicio a evaluar.

Completados los aspectos previos mencionados, el equipo de evaluación procede con la aplicación del cuestionario del bien o servicio mediante entrevistas a los servidores civiles que representan a los procesos relacionados con el bien o servicio priorizado. En consecuencia, se obtiene la evidencia objetiva que dé el sustento del caso a las respuestas señaladas por cada una de las preguntas realizadas a fin de determinar el nivel de madurez¹¹ que el bien o servicio tiene en relación con los componentes del Modelo Conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, primando lo que se verifique en campo durante la evaluación sobre los aspectos formales o documentarios. De ser el caso, el Equipo Evaluador puede requerir información a otras unidades de organización para obtener el sustento que permita complementar las respuestas a las preguntas.

En lo que respecta a las preguntas, se debe tener en cuenta que las respuestas a las mismas son de dos tipos: binarias y categóricas; mientras que, la calificación que se les asigne es de acuerdo con la siguiente escala:

- a) Respuestas binarias: En las cuales se da cuenta que existe evidencia objetiva o que, por el contrario, no existe dicha evidencia, por lo cual hay dos opciones de calificación:
 - 0 puntos: La entidad reporta que el bien o servicio no cuenta o no cumple con lo solicitado
 - 4 puntos: La entidad reporta que el bien o servicio cuenta o cumple con lo solicitado

- b) Respuestas categóricas: En las cuales se da cuenta del nivel de avance de implementación sobre el aspecto al cual se aplica la pregunta, tomando como referencia la siguiente escala de puntuación:
 - 0 puntos: La entidad no reporta información o reporta información insuficiente sobre el bien o servicio
 - 1 punto: La entidad cuenta con un plan de acciones relacionadas con el aspecto que se evalúa con la pregunta
 - 2 puntos: La entidad cuenta con un plan establecido, relacionado con el aspecto evaluado con la pregunta, y lo ejecuta
 - 3 puntos: La entidad cuenta, ejecuta y verifica el cumplimiento del plan, relacionado con el aspecto evaluado con la pregunta
 - 4 puntos: La entidad planifica, implementa lo planificado, verifica su cumplimiento y, sobre los resultados obtenidos, realiza ajustes al bien o servicio, de manera continua

En función de la naturaleza y complejidad del bien o servicio priorizado, es factible adaptar el cuestionario. Dicha modificación, que no afecta a los componentes del modelo conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, debe ser tomada en consenso por los integrantes del equipo de evaluación.

En el Anexo 1 se adjunta el cuestionario al que se hace referencia en los párrafos precedentes.

¹¹ Nivel de cumplimiento de los resultados de las preguntas como parte de la evaluación, frente al modelo conceptual de la PNMGP al 2030

Tras la aplicación del cuestionario, el equipo de evaluación realiza la calificación de manera consensuada sobre la base de los medios de verificación, asignando a cada una de las respuestas la calificación que considere conveniente. Para la obtención de la puntuación final se deben tomar en cuenta los siguientes pesos porcentuales por cada uno de los componentes:

Cuadro N° 2. Escala porcentual por componente

Componente	Peso
Política pública y regulación	10 %
Estrategia de intervención	10 %
Bienes y servicios	15 %
Gestión interna	20 %
Resultados	20 %
Seguimiento, evaluación y mejora continua	20 %
Estado abierto	5 %
Total	100 %

Luego de dar la puntuación para cada pregunta de cada componente, se suman los puntajes obtenidos de dichas preguntas a fin de calcular la puntuación final. Posteriormente, el resultado de la mencionada suma se multiplica por el peso porcentual asignado a cada uno de ellos, con lo cual se obtiene la calificación ponderada. Finalmente, se suma la calificación ponderada de cada uno de los componentes con la finalidad de obtener la calificación final.

Cabe precisar que en caso se modifique el cuestionario, supuesto señalado en el paso anterior, los pesos porcentuales por cada uno de los componentes evaluados deben mantenerse fijos.

Paso 3: Identificar oportunidades de mejora

La puntuación obtenida, por cada pregunta y componente, indica la brecha de cumplimiento que existe por cada uno de los aspectos evaluados, respecto del puntaje máximo. Dichas brechas se constituyen en las denominadas *oportunidades de mejora* y es la información que el equipo de evaluación va a sistematizar como último paso en la etapa de evaluación del bien o servicio, además de considerar la información generada a través de los mecanismos de participación ciudadana¹², describiendo aquellos aspectos sobre los que se requiere implementar acciones concretas de mejora.

Paso 4: Elaborar informe de evaluación del bien o servicio

Como paso final de la evaluación del bien o servicio, el Equipo Evaluador elabora el informe de evaluación del bien o servicio, para cuyo fin sistematiza la siguiente información:

- a. **Matriz de priorización:** Contiene el registro que evidencia la priorización y selección del bien o servicio sobre el cual se realiza la evaluación, incluyendo como mínimo: i) el listado de bienes y servicios de la entidad; ii) la fuente de la cual se obtiene dicha información; iii) los criterios (para el caso de los criterios opcionales, el sustento de su elección); iv) la valoración y ponderación de cada uno de los criterios, con el sustento de dicha cuantificación; y, v) la identificación del bien o servicio elegido para la evaluación.

¹² Conjunto de actividades voluntarias mediante las cuales las personas se involucran activamente en el ciclo de las políticas públicas y en la provisión de bienes, servicios y regulaciones, tales como: Reclamos, quejas, sugerencias, denuncias y otros.

- b. **Cuestionario completado:** Se adjunta el cuestionario completado con los puntajes obtenidos en consenso, así como con el detalle de las evidencias por cada una de las respuestas. En caso se haya modificado el cuestionario (modificando, agregando o eliminando preguntas), esta acción debe estar explicada en la sistematización de la información. De considerarlo necesario, se puede incluir las calificaciones individuales, así como el resultado final obtenido en consenso, con las evidencias correspondientes.
- c. **Oportunidades de mejora:** Se incluye la identificación de aquellas situaciones en las que, como resultado del análisis de la evidencia objetiva proporcionada, se advierten brechas de cumplimiento en relación al puntaje máximo, lo que se configura en las oportunidades de mejora en los bienes y servicios, relacionadas con el nivel de cumplimiento de la puntuación.
- d. **Recomendaciones:** Sobre la base de los resultados, y sin un carácter vinculante, el equipo de evaluación puede proponer aspectos que considere prioritarios de mejorar por parte de la entidad, tomando en cuenta el análisis integral de las evidencias obtenidas en las entrevistas de campo, como parte de la evaluación del bien o servicio.

El Equipo Evaluador remite la información sistematizada al responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio evaluado, con el propósito de dar inicio a su mejora, para lo cual, se toma como referencia el Anexo 2, Modelo de informe de evaluación del bien o servicio, en los puntos que corresponda.

7.2 Mejora de los bienes y servicios

La Fase de mejora de los bienes y servicios comprende los siguientes cuatro (4) pasos:

- Definir y determinar acciones de mejora
- Priorización de acciones de mejor
- Elaboración del informe de mejora del bien o servicio
- Implementación de mejoras

Paso 1: Definir y determinar acciones de mejora

Tomando en consideración la información remitida al responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio evaluado, se definen y redactan el conjunto de acciones concretas de mejora que se requieren implementar por cada oportunidad de mejora identificada y, de ser el caso, por cada recomendación. Las mencionadas acciones de mejora se pueden relacionar con los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los procesos y procedimientos, el ambiente de trabajo, las condiciones en la entrega, el marco normativo, el diseño organizacional, el abastecimiento de bienes, servicios y obras, entre otros aspectos.

Si como resultado de la evaluación, se advierte la necesidad de realizar mejoras en aspectos relacionados con los medios del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, se debe recurrir a los documentos normativos elaborados por la Secretaría de Gestión Pública¹⁰. En ese marco, se pueden mencionar, entre otros, los siguientes casos a manera de ejemplo: si se advierte la necesidad de implementar acciones de mejora del diseño organizacional de la Entidad, en dicho caso, se debe tomar en cuenta los Lineamientos de Organización del Estado vigentes; si se identifica la necesidad de mejorar la caracterización de los elementos que forman parte de los procesos relacionados con los bienes y servicios, se debe tomar en cuenta el marco normativo sobre gestión por procesos vigente; si resulta la necesidad de mejorar la calidad de las regulaciones relacionadas con los bienes y servicios, se debe tomar en cuenta el marco normativo sobre calidad regulatoria.

Las acciones de mejora determinadas pueden tener un efecto directo en el cierre de las brechas identificadas. Sin embargo, de no darse esta situación, es posible realizar un análisis de causas, para identificar las causas

raíz que originaron el problema y de esta manera determinar acciones de mejora que tengan un efecto más efectivo en el cierre de brechas¹¹.

Paso 2: Priorizar acciones de mejora

Sobre la base de las acciones de mejora determinadas, el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio establecen el orden de prioridad para su implementación, para cuyo fin deben aplicar los seis (06) criterios presentados a continuación¹³:

- Impacto en la satisfacción de las personas y cierre de brechas
- Viabilidad técnica
- Disponibilidad económica
- Plazos
- Sostenibilidad
- Escala porcentual por componente (véase Cuadro N° 2)

Para la priorización, el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio seleccionan y establecen una ponderación de los criterios, determinando la escala de valoración por cada uno de ellos. A manera de ejemplo, a continuación, se presenta una tabla con los componentes mencionados, para un grupo de criterios de priorización:

Cuadro N° 3. Criterios para la priorización de las acciones de mejora

Criterio	Peso relativo ¹⁴	Valoración		
		1	2	3
Viabilidad técnica	55 %	No se cuenta con la disponibilidad de recursos técnicos, la experiencia y compromiso de los servidores involucrados para implementar la acción de mejora	No se cuenta con la disponibilidad de todos los factores (recursos técnicos, experiencia y compromiso de los servidores involucrados) para implementar la acción de mejora	Se cuenta con disponibilidad de recursos técnicos, la experiencia y compromiso de los servidores involucrados para implementar la acción de mejora
Disponibilidad económica	45 %	La acción de mejora representa más del 20% del presupuesto asignado al bien o servicio	La acción de mejora representa entre el 5 % al 20 % del presupuesto asignado al bien o servicio	La acción de mejora representa menos del 5 % del presupuesto asignado al bien o servicio

Como resultado de la aplicación de los criterios, el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio elaboran una lista final de acciones de mejora con un orden de prioridad, eligiendo a los que obtuvieron los mayores puntajes. Tomando en consideración la mencionada lista final, el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio, elabora el cronograma respectivo para su implementación.

¹³ Si la entidad considera necesario puede añadir otros criterios adicionales.

¹⁴ Determinado por el equipo conformado de la entidad

Paso 3: Elaborar informe de mejora del bien o servicio

Con la información obtenida, el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio elabora el informe de mejora, tomando en cuenta el informe de evaluación del bien o servicio elaborado en la fase anterior de Evaluación de los bienes y servicios, e incorporan la información referida a la identificación, definición y priorización de las acciones de mejora, así como el cronograma respectivo. El mencionado informe, con la conformidad de la unidad de organización a cargo de Modernización, es elevado a la máxima autoridad administrativa de la entidad, para su revisión y respectiva aprobación.

Contando con la conformidad referida en el párrafo precedente, el informe de mejora del bien o servicio es presentado a la SGP¹⁵ para su revisión y conformidad, de ser el caso. Con la conformidad de la SGP, las entidades pueden continuar con la implementación de las acciones de mejora establecidas en sus respectivos cronogramas.

Paso 4: Implementar mejoras

El responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio, realiza la implementación de las acciones de mejora, para lo cual es factible usar herramientas de calidad disponibles para lograr los objetivos de mejora establecidos.

La implementación de mejoras implica que la unidad de organización a cargo de Modernización verifique de manera concurrente, en coordinación con el responsable de las mejoras relacionadas con el bien o servicio, que los resultados de las mejoras implementadas sean eficaces, es decir que alcancen los objetivos planteados para cada acción de mejora, a fin de tomar las acciones correctivas en caso los objetivos no se consigan. Adicionalmente, según el período y los medios que defina la Secretaría de Gestión Pública, las entidades reportan los avances de la implementación de las mejoras.

Si, como resultado de la evaluación, se advierta la necesidad de realizar mejoras en aspectos relacionados con los medios del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública se debe recurrir a los documentos normativos elaborados por la Secretaría de Gestión Pública. A manera de ejemplo, se identifican algunos de estos medios:

- El diseño organizacional de la Entidad, en dicho caso, se debe tomar en cuenta los Lineamientos de Organización del Estado vigentes y normativa complementaria
- La caracterización de los elementos que forman parte de los procesos relacionados con los bienes y servicios, se debe tomar en cuenta el marco normativo sobre gestión por procesos vigente.
- La calidad de las regulaciones relacionadas con los bienes y servicios, se debe tomar en cuenta el marco normativo sobre calidad regulatoria.

Una vez alcanzados los objetivos de mejora, es posible desplegar acciones para la incorporación de los bienes y servicios mejorados en las labores actuales de la entidad prestadora, tales como: la actualización de documentos de gestión, la difusión y comunicación de las mejoras a los servidores, la sensibilización a los servidores de la entidad (a través de charlas, talleres y capacitaciones), con el propósito de asegurar que el personal siempre tenga a su alcance la información necesaria para la ejecución de las actividades bajo su responsabilidad, entre otras acciones.

¹⁵ La entidad a través de la Máxima Autoridad Administrativa informa mediante documento oficial u otro que establezca la SGP.

La entidad debe implementar un proceso de evaluación y mejora continua, asegurándose que con una periodicidad anual se identifiquen oportunidades de mejora en los bienes y servicios, sobre la base de la aplicación de la respectiva evaluación, con el propósito de optimizar su prestación.

IX. Disposiciones Complementarias

9.1 La Secretaría de Gestión Pública, a través de la Subsecretaría de Calidad de Servicios, orienta, asiste técnicamente, y realiza el seguimiento de la correcta aplicación de la presente Norma Técnica.

9.2 La Secretaría de Gestión Pública, a través de la Subsecretaría de Calidad de Servicios, y sobre la base de los informes de mejora presentados, de manera inopinada y aleatoria, y en función a criterios que establezca para dicho fin, supervisa la implementación de las mejoras, así como en el cierre de brechas correspondiente y, sobre la base de dichos resultados, establecer las acciones que corresponda.

9.3 Las entidades cuyos bienes o servicios se encuentren dentro del alcance de un Sistema de Gestión de la Calidad, de un Modelo de Excelencia o de otros modelos de gestión similares, ya sea implementados o en proceso de implementación, deben tomar en cuenta lo establecido en las fases de Evaluación y Mejora, desarrollada en las disposiciones específicas de la presente Norma Técnica, como parte de la implementación de las fases de verificación y mejora, respectivamente, de los mencionados modelos.

9.4 Las entidades que hayan desarrollado directivas internas cuyo objetivo coincida con lo establecido en el presente documento, las pondrán a consideración de la Secretaría de Gestión Pública para la revisión y acciones del caso.

9.5 Las situaciones no contempladas en el presente documento normativo, son resueltas por la Secretaría de Gestión Pública, a través de la Subsecretaría de Calidad de Servicios.

X. Anexos

- Anexo N° 1: Cuestionario para la evaluación del bien o servicio
- Anexo N° 2: Modelo de informe de evaluación del bien o servicio