

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, EN BASE A LA “NORMA ISO 9001:2015”, EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR, DURANTE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS. CASO DE ESTUDIO: DOS INSTITUCIONES PÚBLICAS SELECCIONADAS EN BASE A CRITERIOS DE REPRESENTATIVIDAD

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

ALEJANDRO JAVIER AGAMA LOOR

alejandro.agama@epn.edu.ec

Director: Ing. Mauricio Hernán Rojas Dávalos, MSc.

mauricio.rojas@epn.edu.ec

2023

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “***Estudio sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad, en base a la Norma ISO 9001:2015, en instituciones públicas del Ecuador, durante los últimos 4 años, caso de estudio: dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad***”, desarrollado por el señor Alejandro Javier Agama Loor, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Mauricio Hernán Rojas Dávalos, MSc.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alejandro Javier Agama Loor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Alejandro Javier Agama Loor

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con gratitud a quienes me han apoyado y guiado hacia esta meta:

A Dios, mi protección y guía, por su presencia divina en mi vida que ha sido fuerza para enfrentar los desafíos y superar las adversidades.

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional, por enseñarme los valores fundamentales que me han guiado en cada paso de mi vida.

A mis hijos, Gabita y Andresito, que son mi mayor inspiración y motivación, por impulsarme a seguir aprendiendo y mejorando como ser humano.

A mis hermanos, Denisse, Viviana y Rodolfo, mis mejores amigos y confidentes, por su confianza inquebrantable en mi capacidad, son un impulso inagotable en mi camino.

A mis cuñados, Marco y Aníbal, por su ánimo y compañía en todo momento, muy especialmente a mi querida cuñada Tizzi, quien nos acompaña desde el cielo, siempre estarás presente en mi corazón y en cada logro alcanzado.

Y a toda mi familia, cercana y extendida, por su cariño y aliento constante.

Este logro no habría sido posible sin el afecto y apoyo de todos ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, a sus autoridades por su liderazgo, a sus profesores por la formación académica recibida; en especial, a su secretaria, Aracely Perez, por su apoyo incondicional y predisposición constante.

Agradezco mucho a mi director de tesis, MSc. Mauricio Rojas, por su guía y motivación durante la realización de este proyecto, su conocimiento y experiencia fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A las instituciones públicas, la DIGERCIC y el IEPS, a sus unidades de Procesos, que me apoyaron y brindaron todas las facilidades para llevar a cabo esta tesis.

A mi familia, por su amor y confianza que me motivan siempre a cumplir mis metas y anhelos.

Y a mis compañeros y amigos de la Maestría en Gerencia Empresarial, por su afecto y apoyo durante el curso de esta experiencia, llevo en mi corazón los inolvidables momentos compartidos.

Agradecimiento infinito a todos ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	I
LISTA DE TABLAS.....	V
LISTA DE ANEXOS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. MARCO TEÓRICO	3
1.4.1. Antecedentes.....	3
1.4.2. Bases teóricas	7
1.4.2.1. Sistema de gestión de calidad (SGC)	7
1.4.2.2. Norma ISO 9001	8
1.4.2.3. Ventajas de implementar un Sistema de Gestión de Calidad	9
1.4.2.4. Implementación del Sistema de gestión de Calidad	10
1.4.2.5. Sistema de gestión de calidad en las empresas del sector público	11
2. METODOLOGÍA	14
2.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	14
2.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	15
2.3.1. El cuestionario	15
2.3.2. La entrevista	16
2.4. MUESTRA.....	16
2.5. PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	
28	
2.6. PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	30
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTITUCIONES SELECCIONADAS.....	32
3.1.1. Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación	32
3.1.2. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.....	39
3.2. RESULTADOS.....	44
3.2.1. Resultados de la Encuesta.....	45
3.2.1.1. Contexto de la Organización	45

3.2.1.2.	Liderazgo.....	52
3.2.1.3.	Planificación	58
3.2.1.4.	Soporte.....	61
3.2.1.5.	Operación.....	78
3.2.1.6.	Evaluación de Desempeño	108
3.2.1.7.	Mejora	116
3.2.2.	Resultados de la Entrevista.....	119
3.2.2.1.	¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?	119
3.2.2.2.	¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?.....	119
3.2.2.3.	¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?	120
3.2.2.4.	¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?.....	120
3.2.2.5.	¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?	120
3.2.2.6.	¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la institución?.....	121
3.2.2.7.	¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?	121
3.2.2.8.	¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?.....	121
3.2.2.9.	¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?	122
3.2.2.10.	¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?	122
3.3.	DISCUSIÓN	122
4.	CONCLUSIONES.....	126
5.	RECOMENDACIONES	128
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
7.	ANEXOS.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama estructural del Registro Civil.....	35
Figura 2 – Modelo de gestión del Registro Civil	35
Figura 3 – Mapa de Procesos del Registro Civil.....	36
Figura 4 – Organigrama estructural del IEPS.....	42
Figura 5 – Modelo de gestión del IEPS	42
Figura 6 – Mapa de Procesos del IEPS.....	43
Figura 7 – Comprensión de la organización y de su contexto (DIGERCIC).....	45
Figura 8 – Comprensión de la organización y de su contexto (IEPS).....	46
Figura 9 – Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (DIGERCIC).....	47
Figura 10 – Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (IEPS)	47
Figura 11 – Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad (DIGERCIC)	49
Figura 12 – Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad (IEPS).....	49
Figura 13 – Sistema de gestión de la calidad y sus procesos (DIGERCIC)	50
Figura 14 – Sistema de gestión de la calidad y sus procesos (IEPS).....	51
Figura 15 – Generalidades de Liderazgo y compromiso (DIGERCIC)	52
Figura 16 – Generalidades de Liderazgo y compromiso (IEPS)	53
Figura 17 – Enfoque al cliente (DIGERCIC)	54
Figura 18 – Enfoque al cliente (IEPS).....	54
Figura 19 – Establecimiento de la política de la calidad (DIGERCIC)	55
Figura 20 – Establecimiento de la política de la calidad (IEPS).....	55
Figura 21 – Comunicación de la política de la calidad (DIGERCIC)	56
Figura 22 – Comunicación de la política de la calidad (IEPS)	56
Figura 23 – Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (DIGERCIC)	57
Figura 24 – Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (IEPS)	58
Figura 25 – Acciones para abordar riesgos y oportunidades (DIGERCIC)	59
Figura 26 – Acciones para abordar riesgos y oportunidades (IEPS).....	59
Figura 27 – Objetivos de la calidad y Planificación para lograrlos (DIGERCIC)	59
Figura 28 – Objetivos de la calidad y Planificación para lograrlos (IEPS)	59
Figura 29 – Planificación de los cambios (DIGERCIC)	60
Figura 30 – Planificación de los cambios (IEPS).....	61
Figura 31 – Generalidades Recursos (DIGERCIC).....	62

Figura 32 – Generalidades Recursos (IEPS)	62
Figura 33 – Personas (DIGERCIC).....	63
Figura 34 – Personas (IEPS)	63
Figura 35 – Infraestructura (DIGERCIC).....	64
Figura 36 – Infraestructura (IEPS)	65
Figura 37 – Ambiente para la operación de los procesos (DIGERCIC).....	66
Figura 38 – Ambiente para la operación de los procesos (IEPS)	66
Figura 39 – Recursos de seguimiento y medición (DIGERCIC)	67
Figura 40 – Recursos de seguimiento y medición (IEPS)	68
Figura 41 – Conocimientos de la organización (DIGERCIC)	69
Figura 42 – Conocimientos de la organización (IEPS).....	69
Figura 43 – Competencia (DIGERCIC).....	70
Figura 44 – Competencia (IEPS)	71
Figura 45 – Toma de conciencia (DIGERCIC)	72
Figura 46 – Toma de conciencia (IEPS)	72
Figura 47 – Comunicación (DIGERCIC).....	73
Figura 48 – Comunicación (IEPS).....	73
Figura 49 – Generalidades Información documentada (DIGERCIC).....	74
Figura 50 – Generalidades Información documentada (IEPS).....	75
Figura 51 – Creación y actualización (DIGERCIC).....	76
Figura 52 – Creación y actualización (IEPS)	76
Figura 53 – Control de la información documentada (DIGERCIC)	77
Figura 54 – Control de la información documentada (IEPS).....	78
Figura 55 – Planificación y control operacional (DIGERCIC).....	79
Figura 56 – Planificación y control operacional (IEPS)	79
Figura 57 – Comunicación con el cliente (DIGERCIC).....	80
Figura 58 – Comunicación con el cliente (IEPS)	81
Figura 59 – Determinación de los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC) 82	
Figura 60 – Determinación de los requisitos para los productos y servicios (IEPS)	82
Figura 61 – Revisión de los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC)	83
Figura 62 – Revisión de los requisitos para los productos y servicios (IEPS).....	83
Figura 63 – Cambios en los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC)	84
Figura 64 – Cambios en los requisitos para los productos y servicios (IEPS).....	85
Figura 65 – Generalidades diseño y desarrollo (DIGERCIC).....	86
Figura 66 – Generalidades diseño y desarrollo (IEPS)	86
Figura 67 – Planificación del diseño y desarrollo (DIGERCIC)	87

Figura 68 – Planificación del diseño y desarrollo (IEPS).....	88
Figura 69 – Entradas para el diseño y desarrollo (DIGERCIC).....	89
Figura 70 – Entradas para el diseño y desarrollo (IEPS)	89
Figura 71 – Controles del diseño y desarrollo (DIGERCIC).....	90
Figura 72 – Controles del diseño y desarrollo (IEPS)	90
Figura 73 – Salidas del diseño y desarrollo (DIGERCIC).....	91
Figura 74 – Salidas del diseño y desarrollo (IEPS)	92
Figura 75 – Cambios del diseño y desarrollo (DIGERCIC)	93
Figura 76 – Cambios del diseño y desarrollo (IEPS).....	93
Figura 77 – Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (DIGERCIC)	94
Figura 78 – Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (IEPS)	95
Figura 79 – Tipo y alcance del control (DIGERCIC).....	96
Figura 80 – Tipo y alcance del control (IEPS)	96
Figura 81 – Información para los proveedores externos (DIGERCIC).....	97
Figura 82 – Información para los proveedores externos (IEPS)	97
Figura 83 – Control de la producción y de la provisión del servicio (DIGERCIC).....	98
Figura 84 – Control de la producción y de la provisión del servicio (IEPS)	98
Figura 85 – Identificación y trazabilidad (DIGERCIC)	99
Figura 86 – Identificación y trazabilidad (IEPS).....	100
Figura 87 – Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (DIGERCIC)	101
Figura 88 – Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (IEPS)	101
Figura 89 – Preservación (DIGERCIC).....	102
Figura 90 – Preservación (IEPS)	102
Figura 91 – Actividades posteriores a la entrega (DIGERCIC)	103
Figura 92 – Actividades posteriores a la entrega (IEPS).....	103
Figura 93 – Control de los cambios (DIGERCIC).....	104
Figura 94 – Control de los cambios (IEPS).....	105
Figura 95 – Liberación de los productos y servicios (DIGERCIC)	106
Figura 96 – Liberación de los productos y servicios (IEPS).....	106
Figura 97 – Control de las salidas no conformes (DIGERCIC)	107
Figura 98 – Control de las salidas no conformes (IEPS).....	107
Figura 99 – Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación (DIGERCIC)	108

Figura 100 – Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación (IEPS) ...	109
Figura 101 – Satisfacción del cliente (DIGERCIC)	110
Figura 102 – Satisfacción del cliente (IEPS)	110
Figura 103 – Análisis y evaluación (DIGERCIC)	111
Figura 104 – Análisis y evaluación (IEPS).....	111
Figura 105 – Auditoría interna (DIGERCIC)	112
Figura 106 – Auditoría interna (IEPS).....	113
Figura 107 – Entradas de la revisión por la dirección (DIGERCIC)	114
Figura 108 – Entradas de la revisión por la dirección (IEPS).....	114
Figura 109 – Salidas de la revisión por la dirección (DIGERCIC).....	115
Figura 110 – Salidas de la revisión por la dirección (IEPS)	115
Figura 111 – No conformidad y acción correctiva (DIGERCIC).....	116
Figura 112 – No conformidad y acción correctiva (IEPS).....	117
Figura 113 – Mejora continua (DIGERCIC)	118
Figura 114 – Mejora continua (IEPS).....	118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Ventajas del SGC con base en las normas ISO 9001:2015.....	9
Tabla 2 - Implementación del SGC según las normas ISO 9001:2015	10
Tabla 3 - Cantidad de preguntas planteadas por capítulo de la Norma ISO 9001:2015... ..	15
Tabla 4 - Instituciones públicas que cuentan con un SGC.....	24
Tabla 5 - Servicios del Registro Civil	36
Tabla 6 - Servicios del IEPS.....	43

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Cuestionario	131
Anexo II - Entrevista	142
Anexo III - Resultado de entrevista	143

RESUMEN

El presente trabajo de titulación de maestría tiene como objetivo principal realizar un estudio sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015 en instituciones públicas de Ecuador durante los últimos cuatro años. Para lograrlo, se lleva a cabo un análisis detallado de dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad, este análisis permite examinar la situación actual de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en ambas entidades seleccionadas con el propósito de identificar hallazgos que puedan contribuir a mejorar el sistema implementado.

En la actualidad, las empresas del sector público cuentan con estatutos de gestión organizacional por procesos. Con el objetivo de mejorar la eficacia de estos procesos, varias de ellas han implementado un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. Este estudio tiene como objetivo evaluar dicha implementación, utilizando un enfoque mixto que analiza tanto las especificaciones técnicas del sistema de gestión de calidad en ambas instituciones, a través de la revisión de la documentación y los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, como su aplicación práctica en la gestión diaria de los procesos y servicios brindados. Para ello, se ha utilizado instrumentos diseñados específicamente en base a las cláusulas de dicha norma.

Como resultado, se muestran las diferencias existentes entre las instituciones evaluadas, con el propósito de contribuir a la mejora continua de los procesos de cada institución y satisfacer las necesidades de las partes interesadas involucradas.

Palabras clave: Sistema de Gestión de la Calidad, SGC, ISO 9001:2015, Institución Pública, Calidad.

ABSTRACT

The main objective of this master's thesis is to conduct a study on the implementation of ISO 9001:2015-based quality management systems in public institutions in Ecuador over the past four years. To achieve this, a detailed analysis of two selected public institutions based on representativeness criteria is carried out. This analysis allows for an examination of the current status of Quality Management System (QMS) implementation in both selected entities, with the purpose of identifying findings that can contribute to improving the implemented system.

Currently, public sector organizations have organizational management statutes based on processes. In order to enhance the effectiveness of these processes, several institutions have implemented a quality management system based on ISO 9001. This study aims to evaluate such implementation using a mixed-method approach that analyzes both the technical specifications of the quality management system in both institutions through documentation review and compliance with ISO 9001:2015 requirements, as well as its practical application in the daily management of processes and services provided. To achieve this, instruments specifically designed based on the clauses of the standard have been utilized.

As a result, the existing differences between the evaluated institutions are presented with the purpose of contributing to the continuous improvement of processes within each institution and meeting the needs of the involved stakeholders.

Keywords: Quality Management System, QMS, ISO 9001:2015, Public Institution, Quality.

1 INTRODUCCIÓN

Existen diferencias en la manera en que las empresas privadas y públicas ejecutan sus procesos, ya que ambas persiguen objetivos diferentes. Mientras las primeras buscan generar ganancias, las instituciones públicas buscan solventar las demandas de una sociedad, por lo tanto, es esencial que los procesos que ejecutan para brindar sus bienes y servicios, sean parte de un sistema de gestión de calidad, de tal forma que interrelacione sus procesos y contribuya a cumplir sus objetivos estratégicos.

A partir del 2013 se establece en Ecuador la normativa para la Administración por Procesos, actualizada en el 2016 con la expedición de la “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, que exige a las entidades públicas del país llevar una gestión por procesos para brindar sus servicios a la ciudadanía, con el propósito de estimular la organización, la efectividad y la productividad en dichas entidades; y, garantizar la provisión de bienes y servicios satisfactorios que respondan a las expectativas, derechos, requerimientos y exigencias de los usuarios.

Existen en el Ecuador instituciones públicas que han implementado un sistema de gestión de calidad bajo la “Norma ISO 9001”, a fin de promover una adecuada administración de sus procesos, facilitando el desempeño de sus obligaciones y medir la satisfacción de sus usuarios; y, al mismo tiempo, cumplir con la norma técnica vigente antes mencionada.

Con el tiempo, las instituciones públicas que tienen una gestión por procesos se encuentran en la urgente necesidad de mejorarlos, con acciones que impulsen su eficacia y permitan medir su nivel de madurez, estas acciones son concebidas en base a resultados de evaluaciones realizadas para cerciorarse de que los servicios brindados cumplen con los parámetros requeridos.

Las evaluaciones que llevan a cabo las instituciones públicas se ejecutan al sistema de gestión de calidad implementado, permitiendo conocer si ha alcanzado los objetivos establecidos y si es correcto su mantenimiento. Sin embargo, no existe un estudio relacionado a la implementación de sistemas de gestión de calidad en entidades públicas, que proporcione una visión clara sobre cómo llevar a cabo dicha implementación, así como de su evaluación y mantenimiento.

En el apartado 0.1 “Generalidades”, de la Norma ISO 9001:2015, se establece que *“la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”* (International Organization for

Standardization, 2015, p. 3); y, entre los beneficios potenciales de su implementación se menciona el proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y los requerimientos del cliente, incrementar la satisfacción del cliente, abordar riesgos asociados y otros aspectos similares. Sin embargo, no todas las organizaciones advierten estos beneficios y continúan ejecutando sus procesos sin una interrelación y dificultando el logro de sus objetivos.

Este proyecto, plantea una investigación sobre sistemas de gestión de calidad, en base a la Norma ISO 9001:2015, implementados en entidades públicas del país, específicamente en dos instituciones que cuenten con un sistema de gestión de calidad, como lo son: la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) y el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que han sido seleccionadas en base a criterios de representatividad descritos en el presente documento, con el objetivo de visibilizar la importancia que tiene su implementación y mantenimiento en estas instituciones.

El estudio sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad, en base a la Norma ISO 9001:2015, en entidades públicas del Ecuador, permitirá conocer el estado del sistema de gestión de la calidad de las instituciones evaluadas, analizar la eficacia de los procesos y las acciones, tanto correctivas como de mejora, que deben ejecutar para mejorar el nivel de excelencia de sus servicios.

Los beneficiarios de este proyecto, serán, por una parte, las instituciones públicas evaluadas, ya que dispondrán de un documento que les permitirá implementar medidas correctivas y de mejoramiento a su sistema de gestión de calidad. En otro sentido, son beneficiarios indirectos de este trabajo los usuarios de estas instituciones públicas, es decir, los ciudadanos que reciben sus servicios, ya que permitirá evaluar su nivel de satisfacción.

Para llevar a cabo este estudio, es necesario tener conocimientos en normas: "ISO 9001" e "ISO 19011", puesto que serán utilizadas con el propósito de visualizar las diferencias que pudieran existir entre el sistema de gestión de calidad (SGC) de una institución pública y su aplicación práctica.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles han sido las condiciones de los sistemas de gestión de calidad en entidades públicas del Ecuador durante los últimos 4 años en base a la Norma ISO 9001: 2015?

1.2. Objetivo general

Desarrollar un estudio sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad, en base a la Norma ISO 9001:2015, en entidades públicas del Ecuador en el periodo 2019 – 2023.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar las instituciones públicas que han implementado un sistema de gestión de calidad, basado en la “Norma ISO 9001”, con variables cuantitativas y cualitativas que determinen su representatividad en el país.
- Analizar la realidad actual sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad SGC en entidades públicas seleccionadas.
- Determinar los hallazgos que permitan mejorar el sistema de gestión de calidad de cada institución evaluada, para su aplicación práctica en otras instituciones.

1.4. Marco Teórico

En el desarrollo del presente apartado se compilan los argumentos teóricos a través de fuentes confiables, los cuales aportan una perspectiva sobre el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tomando como base la norma ISO 9001:2015 aplicada a las instituciones públicas, por lo que se presentan los antecedentes investigativos y las teorías pertinentes.

1.4.1. Antecedentes

Al analizar las investigaciones previas dentro del criterio de vigencia que no excede los 5 años de antigüedad, se alude a la investigación desarrollada por Valarezo (2018) desarrollada con el fin de diseñar una propuesta que permita implementar un sistema de gestión de calidad, específicamente para el departamento de Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas (SRI). La metodología aplicada se basó en un estudio de tipo descriptivo, aplicada, en la cual se hizo énfasis en el marco normativo nacional e internacional de las normas ISO 9001: 2015. En su desarrollo se hizo un análisis exhaustivo sobre la normativa señalada como base del SGC, y posteriormente se realizó una recopilación de las fuentes primarias para determinar la manera como se ejecutan los procesos en los diferentes departamentos de la institución.

Los principales resultados indican que en el departamento de Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas (SRI) existe documentación tanto física como digital para llevar a cabo sus actividades, mapa de procesos, productos y servicios. Con esta información el

SRI realiza un proceso de gestión de manera periódica y posteriormente realiza un análisis comparativo con los requisitos que establece la norma indicada. Tales resultados indican que existe una brecha del 40% de falencia en los requisitos para desarrollar un SGC. Las conclusiones obtenidas indican que es preciso estructurar planes de acción para fortalecer los requisitos normativos, y por ende proponer un sistema de gestión acorde con la realidad del SRI, que permita desarrollo integral y la consecución de los objetivos organizacionales (Valarezo, 2018).

En este sentido el SRI requiere de una estructura adecuada para llevar a cabo su gestión de procesos, por lo que debe alinear sus actividades para el desarrollo de servicios y productos a través de una estandarización de procesos y de documentos que permitan satisfacer las necesidades de la institución y de los usuarios.

En este mismo orden de ideas, se analiza la investigación desarrollada por Zamora (2019) en la cual realiza un análisis de la satisfacción del cliente como impacto de la implementación de un sistema de gestión de calidad basada en la normativa ISO 9001 en las áreas de atención al usuario de las instituciones públicas radicadas en el distrito metropolitano de Quito. La metodología empleada se basa en un enfoque mixto, de tipo exploratorio secuencial y descriptivo. El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte longitudinal tomando como fuentes primarias la encuesta y la entrevista, además se hizo necesario realizar una acción de observación directa no participativa in situ. Las fuentes secundarias se basaron en un análisis documental sobre información de diferentes entes gubernamentales. La población estuvo constituida por 6 instituciones de servicios administrativos y financieros del Estado que presta un servicio a la ciudadanía, como lo son: el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Banco del Estado (BEDE), Banco del IESS (BIESS), Servicio de Rentas Internas (SRI), Corporación de Finanzas Populares y Solidarias; y, Corporación de Seguros y Depósitos (COSEDE).

Los resultados obtenidos indican que los usuarios deben seguir un procedimiento estandarizado para la obtención de información de manera automatizada, lo que reduce los tiempos de espera y mejora el proceso de atención. En lo que se refiere a la dimensión estructural, las estructuras de los entes gubernamentales estudiados se encuentran distribuidos estratégicamente para la atención presencial y para la atención digital a través de dispositivos electrónicos que permiten establecer información entre el cliente y los funcionarios y atención al público (Zamora, 2019).

Las principales conclusiones obtenidas en el referido estudio, indican que la implementación del sistema de gestión de calidad adoptado con base en la norma ISO 9001:2015 en las

instituciones estudiadas (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, Banco del Estado - BEDE, Banco del IESS - BIESS, Servicio de Rentas Internas - SRI, Corporación de Finanzas Populares y Solidarias; y, Corporación de Seguros y Depósitos - COSEDE) han generado un impacto significativamente positivo en la calidad de los servicios y los productos que estas ofrecen, generando satisfacción en sus usuarios al poder obtener resultados para fortalecer el servicio, ya sea de manera presencial o virtual (Zamora, 2019).

El aporte de estas conclusiones en base a la implementación de la norma ISO 9001:2015 en un variedad de instituciones y el sistema de gestión de calidad en las seis instituciones estudiadas refleja que la adopción de las normas ISO resultan apropiadas para organizar, sistematizar y potenciar la prestación del servicio de las instituciones públicas, demostrando en este caso que el servicio de atención al cliente puede ser mejorado de manera significativa en lo que respecta a las respuestas eficientes y eficaces para los usuarios, ya que el índice de satisfacción del cliente ha mejorado a través de los diferentes canales de atención a través de los ajustes realizados por la dirección de manera oportuna, pasando de manera global entre estas 6 instituciones del año 2017 de un 75.2% a un 79.71% en el año 2018.

Seguidamente, se analiza la investigación efectuada por Flores y Moscoso (2020) con el fin de realizar una propuesta de manera detallada sobre la implementación de un correcto sistema de gestión de calidad fundamentado en la norma ISO 9001:2015 para ser aplicado en el Registro de Propiedad del cantón Cuenca. La metodología en la cual se basó se trata de un método documental a través de la recopilación de información sobre las variables de estudio y sobre la institución analizada, de tipo experimental, ya que se hizo necesario la observación directa y el levantamiento de información sobre los procesos que lleva a cabo.

Los resultados obtenidos indican que la institución debe fortalecer las estrategias y procedimientos que le permitan modernizar la función administrativa, y de esta manera mejorar los procesos enfocados en los objetivos estratégicos del cantón. Además, se determinó que los sistemas registrales no se encuentran automatizados lo que produce una desconexión y descoordinación con el departamento catastral del municipio, generando déficit en la atención al ciudadano (Flores & Moscoso, 2020).

Las conclusiones obtenidas en la investigación realizada en el Registro de Propiedad de Cuenca indican que existe una dependencia extrema con las instituciones superiores municipales, además de los organismos que proveen los bienes y servicios en lo que se refiere a la tecnología. Del mismo modo, se determinó que es preciso implementar el sistema de gestión de calidad para mejorar el tiempo de respuesta en el servicio e

incrementar el uso de herramientas tecnológicas que logren optimizar los procesos tanto la atención al cliente como interdepartamental, por lo que es necesario establecer indicadores de gestión concretos que permitan realizar una correcta evaluación de los procesos para evitar ambigüedades (Flores & Moscoso, 2020).

El principal aporte que se genera a partir de la investigación que se analiza se centra en que es determinante realizar el diagnóstico situacional de las instituciones públicas para la fijación de objetivos claros y concretos de la implementación de un sistema de gestión de calidad y de esta manera mejorar los fines organizacionales y que estos redunden en la prestación del servicio eficiente y eficaz.

Del mismo modo, se alude al estudio desarrollado por Paltín (2022) con el fin de establecer un nuevo modelo de gestión adecuado a las necesidades de los registros de propiedad en el Ecuador, incorporando un SGC como herramienta que permita mejorar y controlar los procesos conforme a la norma ISO 9001:2015, tomando como base los procesos sustantivos que generan un valor institucional. La metodología utilizada se basó en el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo diseño documental y epistemológico. El análisis de los diferentes documentos de fuentes secundarias permite obtener los resultados pertinentes a través del análisis y la interpretación, permitiendo describir las variables de estudio y darles respuesta a los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos muestran la importancia de la estandarización de los procesos agregadores de valor para mejorar la satisfacción de los usuarios de los registros de la propiedad del Ecuador a través de la Norma ISO 9001, lo cual puede favorecer la gestión y optimización de los recursos públicos. Asimismo, se sugiere que, para la aplicación del sistema de gestión de calidad, es necesario realizar una actualización de los procesos claves de certificación e inscripción, contar con documentos como un estatuto orgánico, un reglamento interno, un código de ética, entre otros (Paltín, 2022).

El aporte que genera la investigación referida, radica en que se demuestra que la estandarización de los procesos agregadores de valor de los registros de la propiedad del Ecuador es aplicable y favorece la gestión y optimización de los recursos públicos. Además, se destaca la necesidad de actualizar los procesos clave y contar con documentos y políticas que permitan la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015. La digitalización de los procesos también se sugiere como una herramienta importante para mejorar la eficiencia y la transparencia de los procesos y, en consecuencia, mejorar la satisfacción de los usuarios (Paltín, 2022).

Finalmente, se analiza la investigación desarrollada por Portero (2022) en la cual considera la posibilidad de aplicar la norma ISO 9001: 2015 en la Defensoría Pública del Ecuador, tomando como punto de referencia el Distrito Metropolitano de Quito. A tales efectos se realizó una revisión teórica sobre la calidad y la manera como se perciben y se cumplen los principios requeridos por esta normativa. La metodología que empleó se basa en el enfoque cualitativo, aplicando el método deductivo, del mismo modo se realizó un análisis bibliográfico que fue determinante para identificar la importancia de la aplicación de esta certificación ISO y un sistema de gestión de calidad como factor estratégico para la prestación de servicios en el sector público de manera exitosa.

Los principales resultados indicaron la necesidad de actualizar los procesos en la defensa técnica penal, así como en la asesoría legal. Del mismo modo se determinó que previamente se había sistematizado y estandarizado los procesos de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, por lo que concluyó que la Defensoría Pública del Estado debe tomar en cuenta un nuevo sistema de gestión de calidad en una nueva versión, la 2015, que permita actualizar los objetivos y ajustar las políticas necesarias para lograr un mejor rendimiento en función de sus objetivos organizacionales y de esta manera establecer seguimiento y medición eficiente y eficaz (Portero, 2022).

El aporte que se deriva del análisis de la referida investigación radica en que no basta con implementar un sistema de gestión de calidad basado en una normativa internacional, sino que los procesos de seguimiento deberán indicar si el sistema fue implementado de manera correcta conforme a las necesidades organizacionales y permite establecer los correctivos o actualizaciones necesarias para lograr los fines esenciales como ente gubernamental.

1.4.2. Bases teóricas

1.4.2.1. Sistema de gestión de calidad (SGC)

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de procesos, políticas y procedimientos implementados por una organización para asegurar que sus productos o servicios cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes, y se produzcan de manera eficiente y consistente. El objetivo principal de un sistema de gestión de calidad es mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios de la organización y, por lo tanto, aumentar la satisfacción del cliente (Reyes *et al.*, 2022).

En general, un sistema de gestión de calidad bien implementado puede mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la reputación de la organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la

implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad requiere compromiso y esfuerzo continuo por parte de toda la organización, desde la alta dirección, con el fin de optimizar los procesos y reducir los errores a su mínima expresión.

1.4.2.2. Norma ISO 9001

La Norma ISO 9001, es una norma internacional que establece los requisitos para los sistemas de gestión de calidad. Esta norma es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o tipo de negocio, siempre y cuando deseen demostrar su capacidad para ofrecer productos que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, cumpliendo con los requisitos legales y normativos correspondientes (Benzaquen, 2018).

El objetivo principal de la norma ISO 9001 es mejorar la satisfacción del cliente, lo que implica un compromiso por parte de la organización en la mejora continua de su sistema de gestión de calidad. Además, la norma ISO 9001 es reconocida a nivel mundial en el sector industrial y de manufactura, lo que la convierte en una herramienta importante para que las empresas puedan competir en el mercado global (Quimi, 2019).

La norma ISO 9001 se enfoca en la gestión de procesos para garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización. Esto implica una planificación y control sistemático de todas las actividades relacionadas con la calidad, incluyendo la identificación y evaluación de los riesgos y oportunidades, la gestión de recursos, la medición y análisis de los resultados, y la implementación de mejoras, por lo que es una herramienta importante para las empresas que desean mejorar la calidad de sus productos y servicios, y aumentar la satisfacción del cliente. Además, su reconocimiento a nivel mundial la convierte en una herramienta útil para competir en el mercado global y para demostrar el compromiso de la organización con la mejora continua.

En base a esta norma, existe una cantidad de versiones publicadas en diferentes años, tal es el caso de la norma ISO 9001:2015, publicada en el año marcado y que se basa en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es una metodología de gestión de procesos que permite la identificación y resolución de problemas de manera sistemática y perdurable, lo que contribuye a la mejora continua de la organización. La norma ISO 9001:2015 incorpora este ciclo para garantizar que los procesos se gestionen adecuadamente y que los recursos necesarios estén disponibles para el cumplimiento de los requisitos y la mejora continua (Benzaquen, 2018).

La norma ISO 9001:2015 introduce cambios significativos en el sistema de gestión de calidad, enfatizando la importancia del estudio de contexto, la planificación estratégica, la gestión del cambio y la gestión del riesgo. Busca que las organizaciones contextualicen el riesgo en la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del sistema. Se centra en la generación de impacto y resultados en los clientes y partes interesadas, lo que sugiere que la norma tiene un enfoque orientado hacia el cliente. También se menciona que se requiere un estudio de contexto, lo que implica la necesidad de comprender las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, así como las características del contexto en el que opera la organización (Fontalvo & De la Hoz, 2018).

De conformidad a lo señalado, se infiere que la norma ISO 9001:2015 es un estándar internacional de calidad que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en una organización. Esta norma se basa en un enfoque de mejora continua, donde se identifican y se controlan los procesos clave de la organización para asegurar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Además, es importante la participación de la dirección en el sistema de gestión de la calidad. La alta dirección debe demostrar su compromiso con la calidad y liderar el proceso de mejora continua en la organización.

1.4.2.3. Ventajas de implementar un Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC) con base en la norma ISO 9001:2015 trae consigo una serie de ventajas para las organizaciones que deciden adoptarla. A continuación, se detallan algunas de las principales ventajas:

Tabla 1 - Ventajas del SGC con base en las normas ISO 9001:2015

Ventaja	Descripción
Mejora de la satisfacción del cliente	La norma ISO 9001:2015 se centra en la satisfacción del cliente como uno de los objetivos principales del sistema de gestión de calidad. Al implementar un sistema que se preocupa por la satisfacción del cliente, la organización puede mejorar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus productos o servicios.
Mejora de la eficiencia	La implementación de la norma ISO 9001:2015 puede ayudar a una organización a mejorar la eficiencia de sus procesos al identificar áreas de mejora y alentar a la organización a establecer procedimientos estandarizados y medidas de control.
Reducción de costos	La mejora de la eficiencia y la eficacia de los procesos también puede conducir a una reducción en los costos de producción, lo que puede mejorar la rentabilidad de la organización.

Ventaja	Descripción
Mejora de la comunicación interna	La norma ISO 9001:2015 también se enfoca en la comunicación interna y la toma de decisiones basadas en datos. Al establecer un sistema de comunicación efectivo y establecer una cultura de toma de decisiones basada en datos, una organización puede mejorar la colaboración interna y reducir la probabilidad de errores o malentendidos.
Mejora de la imagen de la organización	La implementación de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015 también puede mejorar la imagen de la organización a nivel nacional e internacional. Esto puede ser especialmente importante para las organizaciones que buscan competir en un mercado global.

Nota. Tomado de International Organization for Standardization (ISO) (2015) y American Society for Quality (ASQ) (2022).

Estas ventajas pueden ser de gran importancia para cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, grande o pequeña, nacional o internacional. Además, la implementación de la norma ISO 9001:2015 también puede mejorar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, mejorar la gestión de riesgos y aumentar la participación de los empleados en el proceso de mejora continua.

1.4.2.4. Implementación del Sistema de gestión de Calidad

La implementación del SGC basado en la norma ISO 9001:2015 ha sido suscrita con un enfoque basado en el desarrollo, implementación y la mejora de los procesos de gestión lo que permitiría satisfacer al cliente de manera óptima. Para ello se toman en cuenta los siguientes elementos mostrado en la tabla 2 para realizar la implementación del SGC.

Tabla 2 - Implementación del SGC según las normas ISO 9001:2015

Áreas de análisis	Acciones concretas
Contexto de la organización	Analizar la organización y su entorno. Analizar las necesidades y los requerimientos de las partes. Establecer el alcance del SGC. Establecer los procesos de SGC.
Liderazgo	Diagnosticar liderazgo y compromiso. Analizar las políticas actuales. Definir los roles, responsabilidades y jerarquías organizacionales.
Planificación	Definir las acciones concretas que deben ejecutarse para abordar los riesgos y oportunidades. Establecer objetivos de calidad y planeación. Planeación de los cambios.

Áreas de análisis	Acciones concretas
Apoyo	Estimación de recursos. Determinación de las competencias. Concientización. Comunicación. Documentar la información.
Operación	Planeación y control de las operaciones. Requerimientos para la producción de bienes y servicios. Diseñar y desarrollar los bienes y servicios. Controlar los procesos. Suministro del servicio. Salida de los productos y servicios. Revisión de las salidas no conformes.
Evaluación del desempeño	Seguimiento y medición de resultados. Auditoría interna. Supervisión por parte de la dirección.
Mejora	Aspectos generales. No conformidades y posibles acciones correctivas. Proceso de mejora continua.

Nota. Adaptado de International Organization for Standardization (ISO) (2015).

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2015 es un proceso que requiere una planificación cuidadosa y una ejecución rigurosa. El objetivo final es establecer un sistema que mejore continuamente la calidad de los productos y servicios que ofrece una organización, a través de la identificación y control de los procesos clave y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo tanto, la implementación del SGC debe ser vista como una inversión estratégica a largo plazo que puede ayudar a la organización a mantener su competitividad en el mercado y alcanzar sus objetivos empresariales.

1.4.2.5. Sistema de gestión de calidad en las empresas del sector público

En el sector público, es importante desarrollar una mejora en el sistema de gestión para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y aumentar la gobernabilidad y la legitimidad del aparato público. Además, se destaca la necesidad de definir estándares de calidad para medir y hacer seguimiento a las características de los servicios prestados por las entidades públicas, lo que permite identificar desviaciones y definir acciones para mejorar la gestión.

La mejora de la gestión en el ámbito público es un reto constante y que requiere de un compromiso y esfuerzo continuo por parte de las autoridades y servidores públicos. Es importante tener en cuenta que la implementación de un SGC en las entidades públicas no solo contribuye a mejorar la calidad de los servicios prestados, sino que también puede generar beneficios tangibles para la organización, como la reducción de costos y la mejora de la eficiencia de los procesos (Cepeda & Cifuentes, 2019).

Vale la pena destacar que en el ámbito de la gestión pública se han experimentado una serie de transformaciones que ha generado que los gobiernos se aboquen a la sistematización de los procesos para aportar mejoras significativas en la función gubernamental y brindar al usuario la satisfacción de necesidades que van evolucionando con el transcurso del tiempo (Giraldo, 2022). En tal sentido, la administración pública debe generar nuevas propuestas como sistemas de gestión de calidad para atender de manera eficiente y eficaz las necesidades de las comunidades, ofreciendo un mejor servicio e involucrando todos los niveles en la generación de procesos y subprocesos que se relacionan con el SGC con base a la norma ISO 9001:2015.

El sector público ha adoptado estrategias de calidad para mejorar la gestión y restablecer la confianza y reputación de sus entidades. Estas estrategias han sido influenciadas por herramientas de medición y desempeño utilizadas en el sector privado, como la norma ISO 9000, que busca la satisfacción de los grupos de valor a través de sistemas de gestión de la calidad. Tanto el sector público como el privado enfrentan un cambio constante del entorno y las condiciones para satisfacer las necesidades cada vez más complejas de sus grupos de valor, lo que requiere especial atención en los sistemas de gestión (Cepeda & Cifuentes, 2019).

A criterio de Escobar *et al.*, (2018) la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001 en las instituciones públicas representa una serie de ventajas, entre las cuales destaca:

- Responsabilidad social: Aunque tanto las empresas del sector público como las del sector privado tienen responsabilidades sociales, el sector público tiene una responsabilidad más amplia en el bienestar de la sociedad en general. Por lo tanto, la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ser aún más importante para las empresas del sector público, ya que puede ayudarles a cumplir de mejor forma sus responsabilidades sociales.

- Presupuestos y financiación: Las empresas del sector público a menudo tienen presupuestos y financiamientos limitados, lo que puede dificultar la implementación de un sistema de gestión de calidad. En comparación, las empresas del sector privado tienen más flexibilidad en cuanto a los recursos financieros y humanos que pueden dedicar a la implementación de un sistema de gestión de calidad; siendo una alternativa de financiación para las instituciones públicas el patrocinio de instituciones nacionales e internacionales.
- Control y evaluación: Las empresas del sector público a menudo están sujetas a un mayor control y evaluación por parte de las autoridades reguladoras y otras partes interesadas. Por lo tanto, la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ser aún más importante para las empresas del sector público, ya que este control y evaluación puede ayudarles a demostrar su compromiso con la calidad de los servicios que brindan.

En general, aunque hay muchas similitudes entre las ventajas de la implementación de un sistema de gestión de calidad en el sector público y privado, las diferencias en cuanto a las responsabilidades sociales, presupuestos y control y evaluación pueden hacer que la implementación de un sistema de gestión de calidad sea particularmente importante para las empresas del sector público, ya que, estas requieren mayores controles que se exponen públicamente en los procesos de rendición de cuentas y en la ejecución del presupuesto asignado por el Estado, el cual debe ser transparente y cumplir con el servicio encomendado en beneficio de la comunidad y sus usuarios.

2. METODOLOGÍA

En el desarrollo del presente apartado se detallan los argumentos metodológicos que permiten sistematizar la información de tal manera que a través del conocimiento científico se pueda dar respuesta a los objetivos planteados, empleando para ello los métodos adecuados, los cuales se describen a continuación.

2.1. Enfoque de investigación

Se denomina investigación mixta, aquella que involucra argumentos tanto teóricos como prácticos, cuya información es compilada y procesada a través de análisis estadísticos y descriptivos, obtenidos a través de los instrumentos técnicos adecuados. En este sentido, las variables cualitativas pueden ser estimadas a través de la descripción de sus características, arrojando resultados descriptivos. En lo que respecta a las variables cuantitativas, las mismas pueden ser enunciadas de manera numérica expresando cantidades y a partir de ella se obtiene un análisis estadístico (Romero *et al.*, 2021).

El desarrollo de la presente investigación se cataloga como de enfoque mixto, ya que se alude a las especificaciones técnicas del sistema de gestión de calidad con base a la norma ISO 9001: 2015, en su sentido práctico y teórico, y de esta manera poder determinar su aplicabilidad o implementación en las instituciones públicas seleccionadas, por lo tanto, es aplicable tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo.

2.2. Tipo de investigación

La investigación descriptiva es aquella que se enfoca en detallar minuciosamente las características de un fenómeno o realidad. Este tipo de investigación se centra en los métodos de análisis para describir el objeto de estudio y el señalamiento de las propiedades que estos poseen. Estos son de gran utilidad para sistematizar los elementos que involucran el desarrollo de la investigación y pueden constituir un soporte para investigaciones de mayor nivel (Romero *et al.*, 2021).

En este sentido, se determina que el tipo de investigación que se desarrolla es descriptivo, ya que es pertinente describir cada una de las particularidades que involucra el sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015 en las instituciones públicas del Ecuador, lo cual es relevante para realizar un diagnóstico situacional y la aplicabilidad de las mismas.

2.3. Técnica de recolección de información

Las técnicas de recopilación de información constituyen una importante herramienta para la obtención de los datos que a través de su análisis permitirán comprobar la hipótesis planteada o darles respuesta a los objetivos de investigación (Ñaupas *et al.*, 2018). De tal manera que cada investigación, de acuerdo con el tipo y diseño, amerita del desarrollo de un instrumento adecuado que permita aportar las conclusiones pertinentes.

2.3.1. El cuestionario

Es un instrumento que permite la compilación de datos y consiste en un grupo de preguntas que presentan una serie de alternativas de respuestas que el encuestado deberá responder conforme a su criterio. En ellos la información se presenta de manera concreta y sencilla; y, no amerita la presencia del investigador para su aplicación. Además, este instrumento debe contar con los requisitos de validez y confiabilidad para asegurar que él mismo puede comprobar o no la hipótesis planteada (Arias & Convinos, 2021).

En este orden de ideas, se diseñó un instrumento basado en un cuestionario que contiene siete contextos esenciales en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, que permitirá determinar el estado de implementación del sistema de gestión de calidad en las instituciones públicas seleccionadas. El mismo consta de 132 ítems diseñados a modo de interrogación, a los cuales la muestra seleccionada deberá responder con 3 alternativas de respuesta (Sí, NO o un No Aplica). (Ver anexo 1).

Las preguntas del cuestionario han sido planteadas en base a cada una de las cláusulas de los siete capítulos de la norma ISO 9001:2015, la tabla 3 muestra la cantidad de preguntas del cuestionario diseñado por cada capítulo de la Norma ISO 9001:2015.

Tabla 3 - Cantidad de preguntas planteadas por capítulo de la Norma ISO 9001:2015

Capítulo de la Norma ISO 9001:2015	Cantidad de preguntas
4. Contexto de la organización	18
5. Liderazgo	9
6. Planificación	10
7. Apoyo	34
8. Operación	41
9. Evaluación del desempeño	14
10. Mejora	6
Total	132

2.3.2. La entrevista

Constituye un instrumento de recolección de información en el cual el investigador prepara de manera anticipada las preguntas de forma cerrada, las cuales se enfocan en que el entrevistado proporcione la información de modo preciso con la posibilidad de ampliar las respuestas. Estas se emplean de manera eficiente para medir las experiencias o la manera cómo el entrevistado percibe el fenómeno de estudio dentro de la organización (Arias & Convinos, 2021).

En el desarrollo de la presente investigación se diseñó una entrevista con preguntas abiertas, las cuales serán aplicadas por el investigador de forma directa a los informantes clave, quienes deberán responder 10 ítems de la manera más sencilla posible hasta la saturación de la información que poseen sobre la implementación de un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001: 2015 en la institución pública que representan (ver anexo 2).

2.4. Muestra

Una muestra es un subconjunto seleccionado de manera aleatoria o estratégica de un conjunto más grande con el fin de examinar sus propiedades y características, para obtener información valiosa y representativa de la población, sin necesidad de analizar cada uno de sus elementos individualmente. La selección de la muestra debe ser cuidadosa para asegurar su representatividad y minimizar el sesgo, y los resultados obtenidos a partir de la muestra deben ser generalizados a la población completa con precaución y considerando los posibles errores de muestreo.

Para la determinación de la muestra en el presente estudio se seleccionaron dos instituciones públicas con base en criterios de representatividad, constituidas por: la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) y el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), las cuales serán objeto de análisis y proporcionarán la información pertinente respecto a la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015.

Para ello, se realizó un análisis de varias instituciones públicas para identificar aquellas que han implementado un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001, para de estas instituciones que cuentan con un SGC, seleccionar dos en las que llevará a cabo el caso de estudio de la presente investigación.

Este análisis previo se realizó en base a una revisión de los aspectos estratégicos que se encuentran en la página web oficial de cada institución, considerando aspectos cualitativos como: la misión, visión, valores y objetivos de cada institución, permitiendo conocer su razón de ser y atribuciones específicas; y, la revisión del plan estratégico, como el aspecto cuantitativo, en donde se encuentra la estrategia y los indicadores medibles de cada institución en un periodo máximo de cuatro años, siendo este el periodo de tiempo de análisis de la presente investigación.

A continuación, la tabla 4 muestra un listado de 20 instituciones públicas que a la fecha cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado.

Tabla 4 - Instituciones públicas que cuentan con un SGC

Nro.	Nombre de Institución	Siglas	Página web	Titular	Año de Creación
1	Ministerio de Economía y Finanzas	MEF	https://www.finanzas.gob.ec/	Pablo Arosemena Marriott	1830
2	Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación	DIGERCIC	https://www.registrocivil.gob.ec/	Carlos Arturo Echeverría Esteves	1900
3	Ministerio de Inclusión Económica y Social	MIES	https://www.inclusion.gob.ec/	Esteban Bernal Bernal	1924
4	Prefectura de Manabí	GPM	https://www.manabi.gob.ec/	Leonardo Orlando Arteaga	1947
5	Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito	EPMAPS	https://www.aguaquito.gob.ec/	Othón Zevallos Moreno	1960
6	Ministerio de Energía y Minas	MERNNR	https://www.recursosyenergia.gob.ec/	Fernando Santos Alvite	1968
7	Servicio Ecuatoriano de Normalización	INEN	https://www.normalizacion.gob.ec/	Ralph Assaf Nader	1970
8	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.	BDE	https://www.bde.fin.ec/	Wilson Mayorga Benalcázar	1979
9	Cuerpo de Bomberos de Quito	CBDMQ	https://www.bomberosquito.gob.ec/	Esteban Cárdenas Varela	1979
10	Operador Nacional de Electricidad	CENACE	http://www.cenace.gob.ec/	Gabriel Alberto Argüello Ríos	1996
11	Defensoría del Pueblo	DPE	https://www.dpe.gob.ec/	César Marcel Córdova Valverde	1996
12	Servicio de Rentas Internas	SRI	https://www.sri.gob.ec/	Francisco Briones Rugel	1997

13	Servicio Nacional de Contratación Pública	SERCOP	https://portal.compraspublicas.gob.ec/	Dennis Frank Valencia Macías	2008
14	Corporación Nacional de Telecomunicación	CNT EP	https://www.cnt.com.ec/	Darwin Romero Mora	2008
15	Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados	COSEDE	https://www.cosedec.gob.ec/	Raquel Salazar Torres	2008
16	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	IEPS	https://www.economiasolidaria.gob.ec/	Ximena Sempertegui Arias	2009
17	Corporación Eléctrica del Ecuador	CELEC EP	https://www.celec.gob.ec/	Ing. Gonzalo Uquillas Vallejo	2009
18	Servicio Integrado de Seguridad ECU 911	ECU911	https://www.ecu911.gob.ec/	Bolívar Tello	2011
19	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	ARCSA	https://www.controlsanitario.gob.ec/	Ana Karina Ramírez Gómez	2012
20	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario	ARCFZ	https://www.agrocalidad.gob.ec/	Wilson Patricio Almeida Granja	2017

El caso de estudio de la presente investigación delimita la muestra a dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad. Del listado de instituciones públicas que cuentan con un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, se seleccionó, por una parte, a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), por lo que representa para el ciudadano ecuatoriano, siendo la única institución pública del país cuyos servicios se brindan al ciudadano desde su nacimiento hasta su defunción, pasando por la identificación (cedulación), estado civil (matrimonio, divorcio, unión de hecho, etc.), de cada usuario; y, por otro lado, al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), por fomentar y promover a las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, siendo una de las cuatro formas de organización económica previstas en la Constitución de la República (artículo 283), que establece al sistema económico del país integrado por las formas: pública, privada, mixta; y, popular y solidaria.

2.4.1. Criterios de representatividad para la selección de la muestra

Los criterios de representatividad son un conjunto de características o requisitos que se utilizan para seleccionar un grupo de muestra que sea representativo de la población de interés (Oficina Internacional del Trabajo, 2017). En otras palabras, son criterios que se utilizan para asegurarse de que la muestra seleccionada es lo suficientemente diversa y amplia como para reflejar la diversidad y amplitud de la población en general.

Para cumplir con la objetividad de este proyecto, se ha establecido el caso de estudio de dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad, dichos criterios abordados para esta selección fueron: el tamaño de la muestra, la proporcionalidad, la homogeneidad y el nivel de accesibilidad que estas empresas proporcionaron al investigador, aspectos detallados a continuación:

- **Tamaño de la muestra:** La muestra adecuada para minimizar la posibilidad de que los resultados se deban al azar. En este caso, de un listado de 20 instituciones públicas que cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado, se seleccionó dos instituciones con características muy diferentes, constituyendo una muestra apropiada para determinar la manera en la que se desarrolla el SGC con base a la norma ISO 9001:2015 en dichas instituciones.
- **Proporcionalidad:** La muestra debe representar la proporción de diferentes grupos de la población. La selección del Registro Civil y el Instituto Nacional de Economía

Popular y Solidaria representan intereses de los ciudadanos a nivel personalísimo como es el derecho a la identificación y al registro de las actas de estados civiles. Del mismo modo, representan los intereses económicos popular y solidario que son parte del desarrollo de la nación y cuyos servicios brindados se encuentran consagrados en la Constitución de la República.

- Homogeneidad: La muestra debe ser homogénea en términos de las características relevantes para el estudio, para asegurarse de que los resultados sean consistentes y no se vean afectados por diferencias significativas en la muestra. En este sentido las dos instituciones seleccionadas cuentan con un departamento de Procesos y Calidad en su estructura organizativa.
- Accesibilidad: La muestra debe ser accesible y estar dispuesta a participar en el estudio, de lo contrario, la muestra podría estar sesgada o no ser representativa de la población. En las instituciones del Estado seleccionadas es totalmente factible la accesibilidad a las mismas por parte del investigador, y han demostrado una sensibilidad social que permite que las personas puedan obtener esta información para fines educativos.

Ambas instituciones han sido seleccionadas por la relevancia que tienen en el desarrollo de la vida civil y económica de los ciudadanos y representan un gran logro para el Estado ecuatoriano.

Por una parte, la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), desarrolla el deber del Estado de garantizar y resguardar el derecho a la identidad de los ciudadanos, además de resguardar las actas de nacimiento, defunción y demás documentos de la vida civil de los ciudadanos, lo que amerita una implementación adecuada de su sistema de gestión de calidad.

Del mismo modo, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), destaca en cuando a que producción social y solidaria es considerada como la cuarta economía de la nación, y se encuentra prevista en la Constitución Nacional (2008), reformada en el año 2021, aludiendo a la soberanía económica del Ecuador, que en el artículo 283 define al sistema económico nacional como social y solidario.

2.5. Procedimientos empleados para la obtención de la información

Tal como se indica en los puntos 2.3.1. y 2.3.2. de este documento, los instrumentos de recolección de información definidos son: el cuestionario y la entrevista. El cuestionario que consta de 132 interrogantes diseñados para determinar el estado de implementación del sistema de gestión de calidad en las instituciones públicas seleccionadas (anexo 1), se aplicará a empleados de cualquier nivel jerárquico en base a un muestreo aleatorio simple. La entrevista, que consta de 10 preguntas (anexo 2), será aplicada de forma directa a cinco funcionarios por cada institución, que tengan un nivel jerárquico, tales como: directores, jefes y/o supervisores.

Para determinar la cantidad de encuestados por cada institución pública seleccionada, se ha utilizado la fórmula de muestreo aleatorio simple, que consiste en la selección de un subconjunto aleatorio de individuos dentro de la población objetivo de la investigación, esta cantidad de individuos es el representativo para todo el grupo (Hernández et al., 2014).

De esta manera, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **N:** Tamaño de la población.
- **Z:** Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC) de la investigación. Basado en el valor porcentual (NC) se establece el parámetro (Z). El porcentaje de nivel de confianza depende del criterio del investigador.

Nivel de confianza	Z
99.7%	3
99%	2.58
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Se establece un nivel de confianza del 90% (cuyo Z es 1.645), con lo que se obtiene una alta probabilidad de que el intervalo de confianza represente la

opinión de todos los empleados de cada institución pública. Cabe señalar que un nivel de confianza más alto, por ejemplo 95% o 99%, da un mayor grado de precisión en la estimación, pero implica una muestra más grande y aumentar la complejidad del estudio, que cuenta con una encuesta de 132 preguntas en base a las cláusulas de la Norma ISO 9001:2015; en cambio, si el nivel de confianza es más bajo, por ejemplo 80%, se tiene un intervalo de confianza más estrecho, pero con una menor certeza de que las respuestas representen la opinión de cada institución pública. Es decir, establecer un nivel de confianza del 90%, proporciona un equilibrio entre la precisión estadística y la eficiencia de muestreo para el estudio sobre la implementación de SGC basado en la norma ISO 9001:2015 en instituciones públicas del país.

- **p:** Es la probabilidad de que un evento se presente.
- **q:** Es la probabilidad de que ese mismo evento no se presente. Cuando no se conoce p y q se usa 50% para cada uno.
- **e:** Es el margen de error de la investigación. El investigador puede establecerlo de manera individual.

Para determinar el tamaño de la población (N) se obtuvo el Distributivo de Personal de ambas instituciones públicas, y de esta base se pudo diferenciar la cantidad de servidores públicos que se encuentran en la matriz (coordinaciones generales y direcciones nacionales); y, el personal que se encuentra en el nivel desconcentrado (coordinaciones zonales y direcciones zonales):

- **DIGERCIC**
 - Matriz: 449
 - Nivel desconcentrado: 1436
 - Total: 1885
- **IEPS**
 - Matriz: 97
 - Direcciones Zonales: 62
 - Total: 159

De los 97 servidores públicos del IEPS que trabajan en la Matriz, 36 son ejecutores y de atención a las organizaciones de la EPS y realizan la parte operativa correspondiente a la Dirección Zonal 9.

El tamaño de la población para ambas instituciones públicas, está dado por el número de servidores públicos que se encuentran en la matriz o planta central, puesto que son los que definen, elaboran, actualizan y evalúan los procesos del sistema de gestión de calidad de cada institución. El personal en territorio generalmente son solo ejecutores de estos procesos, en lo que respecta a la DIGERCIC, es la cantidad indicada en el nivel desconcentrado, que corresponde a las Coordinaciones Zonales, Direcciones Técnicas Zonales y Agencias; y, en el caso del IEPS, es el personal de las direcciones zonales y parte del personal de la matriz, puesto que la operación de la dirección zonal 9 es asumido por la oficina matriz.

Así, los datos que se reemplazan en la ecuación de muestreo aleatorio simple son:

DIGERCIC	
Variable	Dato
N	449
Z	1.645
p	50%
q	50%
e	15%

IEPS	
Variable	Dato
N	61
Z	1.645
p	50%
q	50%
e	15%

DIGERCIC

$$n = \frac{449 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.15^2 * (449 - 1) + 1.945^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 28.2388

IEPS

$$n = \frac{61 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.15^2 * (61 - 1) + 1.945^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 20.3636

Teniendo como resultado de n (muestra) para la DIGERCIC el valor de 28,2388 y para el IEPS un valor de 20,3636 individuos, valores equivalentes a 28 y 20 respectivamente. Con esta definición se procede a aplicar los instrumentos de recolección de información a un total de 48 servidores públicos, la encuesta; y, la entrevista a un total de 10 funcionarios de ambas instituciones.

2.6. Procedimiento empleado para el análisis de la información

Una vez que sean aplicados los instrumentos de recolección de información, los mismos deben ser analizados de acuerdo al enfoque metodológico planteado. En consecuencia, al aplicar la entrevista a los informantes claves, la misma es sometida a un análisis

descriptivo, a través de la cual se obtienen las diferentes categorías apriorísticas que analizadas de manera cualitativa permitan obtener resultados para los objetivos planteados.

En lo que respecta al cuestionario, una vez obtenidas todas las respuestas para los ítems formulados, la información es plasmada en una tabla de doble entrada para obtener las frecuencias de respuestas de cada una de las alternativas sugeridas. Estas permitirán realizar un análisis estadístico, para lo cual se empleará la herramienta IBM SPSS versión 23, para obtener tablas con frecuencias relativas y absolutas, las cuales serán analizadas de manera cuantitativa arrojando un resultado estadístico y un análisis descriptivo.

Los resultados obtenidos, serán comparados con los aportes teóricos que constituyen el soporte de la presente investigación, arrojando un aporte científico que permitirá darle respuesta a los objetivos y poder obtener las conclusiones inherentes.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Descripción de las instituciones seleccionadas

En el contexto del presente estudio, se recopiló información de las dos instituciones públicas seleccionadas: la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) y el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), mediante un proceso de recolección de datos, en el que se obtuvo información específica por cada institución: datos generales, historia, organigrama y modelo de gestión, su mapa de procesos y los servicios que brinda.

3.1.1. Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), conocida también como el Registro Civil del Ecuador, es una institución del Estado que presta servicios a la ciudadanía en lo que respecta a su identificación personal, de manera oportuna y confiable. De esta forma, tanto nacionales como extranjeros pueden obtener sus documentos de identidad, pasaporte, certificados de nacimiento y certificaciones de manera expedita, por lo que se encuentran comprometidos con el usuario a ofrecer un servicio eficiente y eficaz de manera confiable (Registro Civil, 2020).

La institución ha desarrollado diferentes objetivos estratégicos que definen su política de gestión, la cual se centra en la prestación de un servicio y atención de calidad a los usuarios, así como la confiabilidad en la información que es depositada en el registro civil. Sus bases involucran el desarrollo del gobierno electrónico a través de la disposición de diferentes herramientas tecnológicas que permitan administrar los datos de manera eficiente (Registro Civil, 2020).

Datos:

- **Nombre:** Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación
- **Siglas:** DIGERCIC
- **Dirección:** Av. Amazonas N37-61 y Naciones Unidas
- **Código Postal:** 170507 / Quito - Ecuador
- **Teléfono:** 593-2-3731-110
- **Sitio web oficial:** <https://www.registrocivil.gob.ec/>
- **Nro. de empleados:** Matriz: 449, Nivel Desconcentrado: 1436, Total: 1885.

Historia:

Con el inicio del Siglo XIX, el General Eloy Alfaro presentó un proyecto de Ley ante el Congreso Nacional, tendiente a regular el Registro de matrimonios civiles, nacimientos y defunciones. El mismo fue aceptado, dando lugar a la expedición de la primera Ley de Registro Civil, publicada en el Registro Oficial No. 1252 del 29 de octubre del año 1900.

En aquella época, mayor de edad era el ciudadano que había cumplido 21 años, así se mantuvo hasta el año de 1970 en que el Presidente José María Velasco Ibarra reformó la Ley cambiando la edad mínima a 18 Años. A esta Dirección se le dieron otras funciones y se la denominó "REGISTRO CIVIL Y DE IDENTIFICACION CIUDADANA" quedando bajo la dependencia del Ministerio de Gobierno y el Tribunal Supremo Electoral.

En 1924 y toda vez que en la Provincia del Guayas se había adoptado el sistema de identificación por medio de impresiones digitales, el Congreso Nacional expide la Ley de Identificación y se establecen dos oficinas, una en Quito y otra en Guayaquil; de igual manera, se establecen diversas categorías de cédulas de identidad: para profesionales, comerciantes, ciudadanos comunes o por sueldos percibidos, la cual es equiparada a la cédula tributaria de esa época.

El 3 de febrero de 1936 fue inaugurada la oficina de dactiloscopia en Quito para dar vigencia al Decreto promulgado en 1935 por el Presidente Federico Páez. En el año de 1952 se confeccionó un formulario especial para cédula de identidad y dactiloscopia, valorada en diferentes precios y colores, que se llamó "cédula popular", variando su costo desde cinco a cincuenta sucres, según dictados de la misma Ley.

El 14 de febrero de 1966 la Junta Militar de Gobierno, presidida por el Contralmirante Ramón Castro Jijón, dicta la nueva Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación se simplificó el sistema y eliminó la duplicidad de inscripciones, ya que, también se creó el Registro Único Nacional, con Sede en la ciudad de Quito, donde se emitía una sencilla tarjeta de un solo color, numerada por provincia y denominada "cédula única", la que, a más de los datos generales de Ley, incluía el nombre del cónyuge, dato que no tenían las cédulas anteriores.

El 12 de abril de 1976 se acogen nuevas Reformas al Código Civil, incluyéndose aquella disposición de la Constitución de la República de 1945, que ampare a los hijos que habían nacido fuera del matrimonio y el reconocimiento de persona natural al nacido vivo el momento de su nacimiento y no luego de 24 horas como se estipulaba anteriormente.

En 1975 se inició el sistema de computación que posee el Registro Civil, con el procesamiento de su voluminosa información en cintas magnéticas, con el propósito de tener lista la información para la elaboración del padrón electoral. Este proceso electrónico empezó con la instalación de un sistema /3 de IBM del Ecuador, donde existía información resumida de los cedulados, se grababan los datos en máquinas digitadoras de disquetes, luego se convertía la información a cintas magnéticas, para procesar luego el sistema central e ir creando un archivo de datos con información del contenido de las tarjetas índices.

En octubre de 1979 se emiten partidas de nacimiento y cédulas de identidad y/o ciudadanía en forma directa al público. Posteriormente, en 1982 se firmó un contrato de renta para cambio de equipo, de un sistema /38, igualmente de IBM de Ecuador, consiguiendo su aplicación para partidas de nacimiento; se ingresaron registros de los recién nacidos de Quito y se inauguró el Departamento de Procesamiento de Datos en agosto del mismo año. En el mes de octubre se extendió el servicio a la ciudad de Guayaquil, servicio que con el paso del tiempo se implementó en todas las capitales provinciales del país.

En julio de 1991 se produjo el cambio de arrendamiento de los equipos antes mencionados por un moderno AS/400, modelo B50 el que permitió ampliar y mejorar la cobertura de servicios a escala nacional, además de servir a 25 puntos computarizados en todo el país. En enero de 1997 se realizó un contrato con la empresa IBM del Ecuador que permitió un servicio computarizado a 33 puntos en toda la República, incluido Galápagos.

Actualmente, el Registro Civil cuenta con un sistema informático denominado MAGNA, en el cual se almacenan los datos de los ciudadanos. El sistema, que incluye identificación biométrica, fue instalado en marzo de 2010, reemplazó al sistema AS400, que ahora se utiliza como soporte y consulta de datos.

Organigrama y Modelo de Gestión

El organigrama estructural de la institución se encuentra constituido de la siguiente manera, como indica la figura 1.

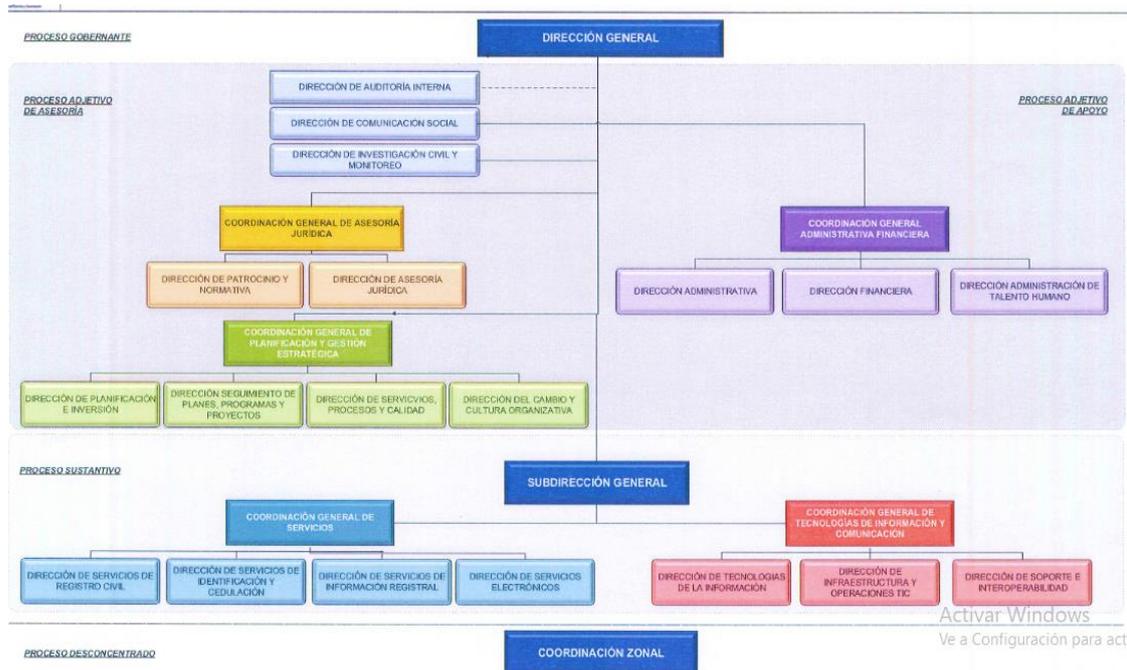


Figura 1 – Organigrama estructural del Registro Civil

Fuente: (Registro Civil, 2020)

El modelo de gestión de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), consta de una oficina matriz, ubicada en Av. Amazonas N37-61 y Naciones Unidas; y, nueve (9) Coordinaciones Zonales desconcentradas, que a su vez tienen oficinas técnicas y sus agencias de atención en donde brindan los servicios a la ciudadanía. En total existen 226 puntos de atención (agencias) a nivel nacional.



Figura 2 – Modelo de gestión del Registro Civil

Fuente: Elaboración propia

Además, el Registro Civil del Ecuador ofrece varios de sus servicios en línea, a través de su plataforma de agencia virtual, en donde se ofrecen servicios de forma automatizada.

Mapa de Procesos:



Figura 3 – Mapa de Procesos del Registro Civil

Fuente: (Registro Civil, 2020)

Servicios

Los servicios que brinda la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC), en las agencias o sitios de atención al usuario son los siguientes:

Tabla 5 - Servicios del Registro Civil

No.	Denominación del servicio	Descripción del servicio
1	Emisión de Cédula por primera vez para ecuatorianos	Obtener el documento de Identificación por Primera Vez Ecuatorianos.
2	Emisión de cédula por primera vez para extranjeros	Obtener el documento de Identidad por Primera Vez Extranjeros.
3	Emisión de Cédula por Renovación Ecuatorianos	Obtener el documento de Identificación por Renovación Ecuatorianos.

No.	Denominación del servicio	Descripción del servicio
4	Emisión de Cédula por Renovación Extranjeros	Obtener el documento de Identificación por Renovación Extranjeros.
5	Inscripción de Nacimiento Ordinaria y Extraordinaria	Realizar la inscripción de nacimiento de un niño/a antes de los 90 días o posterior a los 90 días.
6	Inscripción de Nacimiento Extraordinaria (mayor a 18 años)	Realizar la inscripción de un niño/a tardíamente (pasado los 31 días de nacido).
7	Naturalización	Proceso legal por el cual un ciudadano extranjero adquiere la calidad de natural de un país. (Registro de Carta de Naturalización)
8	Registro de Adopción	Registrar la Adopción mediante la sentencia de un juez.
9	Reconocimiento Voluntario de Hijo/a (Acta de Reconocimiento)	Es el documento que se genera del acto libre y voluntario del padre o madre que reconoce.
10	Servicios del Exterior (Inscripción de hijo / Inscripción de matrimonio / Inscripción de Defunción)	Registro de hechos y actos realizados fuera del territorio ecuatoriano que no han sido inscritos en los consulados ecuatorianos en países extranjeros.
11	Matrimonios en Sede de Registro Civil	Legalizar el contrato solemne por el cual un hombre y una mujer se unen con el fin de vivir juntos, procrear y auxiliarse mutuamente.
12	Matrimonios fuera de Sede	Legalizar el contrato solemne por el cual un hombre y una mujer se unen con el fin de vivir juntos, procrear y auxiliarse mutuamente.
13	Registro de Uniones de Hecho	Registro de la unión estable y monogamia en la que, cumplidos los requisitos de ley, otorga los mismos derechos que la institución del matrimonio.
14	Inscripción de Defunción Fetal	Realizar la inscripción de defunción de un menor que no nació vivo; es decir que no respiró y no dio ninguna señal de vida.
15	Inscripción de Sentencia o Acta Notarial	Es registrar las sentencias emitida por la función judicial la cual es mandatario que permite inscribir o modificar los actos y hechos civiles.
16	Inscripción de defunción ordinaria (Menor a 48 horas)	Realizar la inscripción de defunción de una persona fallecida.
17	Inscripción de defunción extraordinaria (Superior a 48 horas)	Realizar la inscripción de fallecimiento de una persona.
18	Cambio de Nombre	Se puede solicitar el cambio de nombre por una sola vez cumpliendo la mayoría de edad por una persona, sin más que su voluntad.
19	Registro de Genero	Receptar la autodeterminación para sustituir el campo sexo por el de género y como consecuencia el cambio de nombres conforme a la ley.

No.	Denominación del servicio	Descripción del servicio
20	Posesión notoria de apellidos	Posesión de Apellido (llevado por más de 10 años) por solicitud del usuario cumpliendo con el artículo 84 de la ley de Registro Civil.
21	Rectificación de Datos Registrales (Resolución Administrativa)	Reformas mediante resoluciones administrativas (rectificación y sub inscripción por errores en datos).
22	Copia de Acta Registral / Nacimiento / Matrimonio / Defunción / Unión de Hecho / Registro de Género	Fotocopia expedida en papel de seguridad de la institución, que puede ser una especie valorada, cuya información es extraída normalmente del libro de inscripciones, de nacimiento, matrimonio, defunción u otro registro en el cual constan todos los datos y firmas de los comparecientes y del funcionario que legalizó esa actuación.
23	Certificado de Datos Registrales / Nacimiento / Matrimonio / Defunción / Unión de Hecho	Emisión de un documento del sistema, certificando el nacimiento, matrimonio, defunción o unión de hecho del usuario a partir del año 2010.
24	Convalidación de Documentos Registrales	Legalizar los documentos de Registro Civil Certificados.
25	Emisión de Pasaportes	Emisión del pasaporte ordinario en el territorio ecuatoriano a los ciudadanos que requieran un documento de viaje que les permita salir de un país y movilizarse en el exterior.
26	Certificado de Identidad y Estado Civil	Documento emitido por el sistema en el que consta la información filial (nombres, apellidos, fecha de nacimiento, datos del padre y madre, estado civil, entre otros) del usuario.
27	Emisión de Certificado Digital Firma Electrónica	Servicio orientado a emitir certificado digital de firma electrónica.

En la Agencia Virtual de la DIGERCIC, se ofrecen los siguientes servicios:

- Pago en línea Cédula
- Pago en línea Pasaporte
- Certificados simples
- Certificados de familiares
- Registro de residencias
- Duplicado de Cédula
- Agendamiento de turnos
- Copias de Actas Registrales del Titular

El Sistema de Gestión de Calidad del Registro Civil del Ecuador se implementó en el año 2016; y, en el 2017, obtuvo su primera certificación en la norma ISO 9001:2015, cuyo

alcance fue los procesos de Oficina Matriz (Planta Central) y 6 agencias a nivel nacional, en los siguientes años se fueron agregando puntos de atención en el alcance, hasta que en el 2020, obtuvo la re-certificación ISO 9001:2015, con un alcance de Oficina Matriz y 52 agencias a nivel nacional, en los últimas auditorías externas de seguimiento anual, se han agregado 2 agencias, manteniendo en la actualidad 54 sitios a nivel nacional.

A través de la información analizada sobre el Registro Civil del Ecuador, se puede manifestar que existe el compromiso por parte de la institución pública seleccionada para la prestación de un servicio eficiente a los ciudadanos, que no solo involucra la atención propiamente dicha, sino que toman en cuenta que la información que posee es de suma importancia y debe ser resguardada de manera confiable. En este sentido, la implementación de su sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 es de relevante utilidad para cumplir con sus objetivos organizacionales en el marco del Plan Nacional de Desarrollo vigente.

3.1.2. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Es una dependencia del Estado que tiene como objetivos estratégicos la optimización de la gestión de la economía popular y solidaria, así como el diseño de políticas públicas y la generación de una matriz productiva que permita la participación de la misma en el mercado. Se centra en el fortalecimiento y la producción sostenible, así como la diversificación de los productos y su inserción en los diferentes mercados (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, s.f.).

Conforme con su planificación estratégica, el organismo tiene como finalidad crear capacidades para los diferentes actores de la economía popular y solidaria, con el fin de asegurar el ejercicio de los derechos del buen vivir. Del mismo modo pretende crear las condiciones necesarias para fomentar la economía popular y solidaria a través del diseño de políticas y normativas que permitan impulsar a través de los GAD y las organizaciones sociales la consolidación del sector productivo, creando espacios para fortalecer y diversificar los procesos productivos y de distribución (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, s.f.).

Datos:

- **Nombre:** Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
- **Siglas:** IEPS

- **Dirección:** Av. Amaru Ñán y Av. Quitumbe Ñán, Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social, Piso 6
- **Código Postal:** 170146 / Quito - Ecuador
- **Teléfono:** 593-2-382-8070
- **Sitio web oficial:** <https://www.economiasolidaria.gob.ec/>
- **Nro. de empleados:** Matriz: 97, Direcciones Zonales: 62, Total: 159.

Historia:

Durante el año 2007, se empieza a mencionar el concepto de Economía Popular y Solidaria, como un nuevo modelo de organización económica que difiere de una economía pública y privada y que difiere de una economía con modelo capitalista, donde el individuo es el eje principal que dinamiza el mercado; el Plan Nacional del Buen Vivir 2007-2010, hace referencia a las políticas públicas y estrategias que orientan a las instituciones a realizar acciones para cumplir metas propuestas por el Gobierno; y en el año 2008, la Constitución de la República, contempla disposiciones que rigen a la Economía Social y Solidaria.

Es así que a partir de la Constitución de la República 2008, se da impulso al Sistema Económico Social y Solidario, el Artículo 283 que establece:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

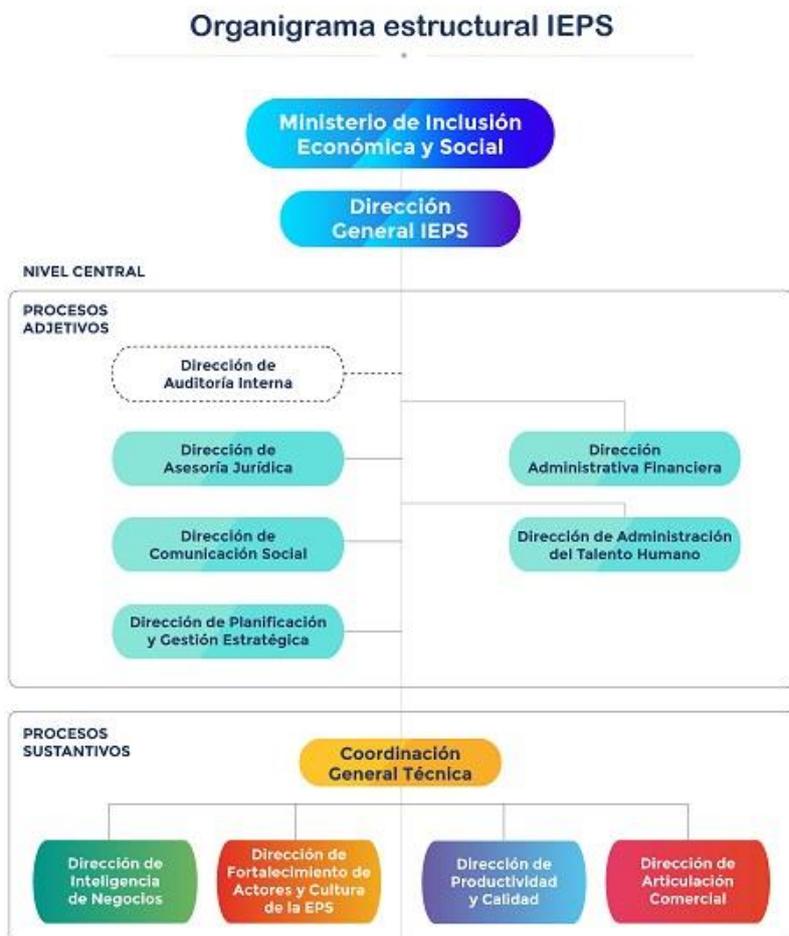
El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 1668 el 7 de abril de 2009, como una entidad de derecho público adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. Cuenta con jurisdicción nacional, personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera.

El 10 de mayo de 2011 se publicó en el Registro Oficial 444, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Esta Ley estipula que el IEPS es una entidad que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de dicha Ley.

El 12 de abril de 2013, se publica en el Registro Oficial, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del IEPS, el mismo que fue reformado el 25 de septiembre de 2020 mediante el Registro Oficial 297, en este Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos se desprende la misión, visión, principios y valores, objetivos institucionales, atribuciones, políticas y estructura orgánica, que constituyen los elementos que enmarcan la gestión del Instituto.

Organigrama y Modelo de Gestión:

El organigrama estructural del Instituto de Economía Popular y Solidaria se encuentra indicado en la figura 4.



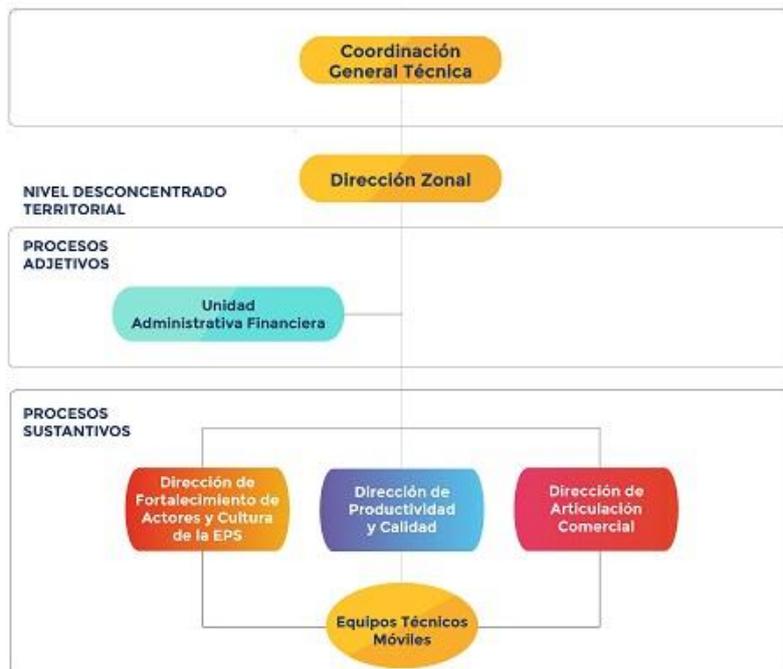


Figura 4 – Organigrama estructural del IEPS

Fuente: (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, s.f.)

El modelo de gestión del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), consta de una oficina matriz, ubicada en el piso 6 de la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social, Av. Amaru Ñán y Av. Quitumbe Ñán; y, ocho (8) Direcciones Técnicas Zonales.



Figura 5 – Modelo de gestión del IEPS

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Procesos:

Mapa de Procesos del IEPS



Figura 6 – Mapa de Procesos del IEPS

Fuente: (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, s.f.)

Servicios

Los servicios que brinda el IEPS, son los siguientes:

Tabla 6 - Servicios del IEPS

No.	Denominación del servicio	Descripción del servicio
1	Fortalecimiento de actores de la Economía Popular y Solidaria.	El servicio está orientado a fortalecer las capacidades socio organizativas, administrativas y técnicas de los actores de la economía popular y solidaria, mediante procesos de formación, capacitación y acompañamiento.
2	Asesoramiento para la Elaboración de Plan de Negocios de Economía Popular y Solidaria	Servicio orientado a la asesoría en la elaboración de planes, perfiles o proyectos de negocio que evalúen la pre factibilidad y factibilidad de una iniciativa productiva, con objetivos claros, alineados a los actores de la EPS y que vaya de la mano con las capacidades y oportunidades del mercado.
3	Otorgamiento de Cofinanciamiento a Planes de Negocios para actores de la Economía Popular y Solidaria.	Servicio orientado al cofinanciamiento de propuestas productivas de las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria.
4	Acompañamiento para la articulación comercial	Servicio orientado a brindar asistencia técnica a los actores de la Economía Popular y Solidaria en procesos

No.	Denominación del servicio	Descripción del servicio
		comerciales.
5	Asesoramiento en el proceso de compra pública inclusiva.	Servicio orientado a promover procedimientos de contratación pública inclusiva a favor de personas y organizaciones de la EPS, a través de diversos procedimientos; como son ferias inclusivas y catálogos dinámicos inclusivos.
7	Participación en espacios de comercialización.	Servicio orientado a la generación de espacios de comercialización para articular los bienes y servicios de los actores EPS en el mercado nacional e internacional
8	Otorgamiento del Certificado de Registro Público y de Cumplimiento de los Principios EPS.	Servicio orientado al registro, calificación y acreditación de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que han cumplido con los principios de la Economía Popular y Solidaria.
9	Acceso a la investigación académica en Economía Popular y Solidaria.	Servicio orientado a dar soporte, asesoría y apoyo a la investigación y al proceso de enseñanza/aprendizaje, encaminados a satisfacer las necesidades de información de la comunidad académica y ciudadanía en general.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) inició en el año 2021 y se encuentra en un proceso de mejora continua en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, cuyo primer alcance son los procesos de oficina matriz (planta central).

Lo analizado revela que el Instituto de Economía Popular y Solidaria desarrolla una importante función para el desarrollo de la nación, así como de las diferentes localidades a través del fortalecimiento de los diferentes actores y las actividades que estos realizan en el sector productivo del país, denotando la implementación de su sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2015, que ha contribuido a la optimización de los recursos y prestar un servicio al usuario de manera eficiente y eficaz.

3.2. Resultados

La encuesta fue realizada a 28 servidores públicos de la Dirección General de Registro Civil Identificación y Cedulación (DIGERCIC) y 20 del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para un total de 48 encuestados, estos pertenecen a las áreas de operación de servicios, administrativa, financiera y jurídica; y, la entrevista, fue aplicada a 5 funcionarios con cargos jerárquicos (directores, coordinadores, jefes, etc.) por cada institución, para un total de 10 entrevistados.

3.2.1. Resultados de la Encuesta

El análisis de resultados fue realizado por separado en base a las respuestas obtenidas por cada una de las 132 interrogantes aplicadas al personal de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (DIGERCIC) y al personal del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS).

3.2.1.1. Contexto de la Organización

- **Comprensión de la organización y de su contexto**

No.	Pregunta
1	¿En la institución se han identificado las Fortalezas / Oportunidades / Debilidades / Amenazas?
2	¿En la institución se ha identificado factores externos que afecten la continuidad de la operación?
3	¿En la institución se ha identificado factores Internos que afecten la continuidad de la operación?

Las figuras 7 y 8 muestran las respuestas obtenidas en las tres interrogantes relacionadas a este rubro para cada institución respectivamente.

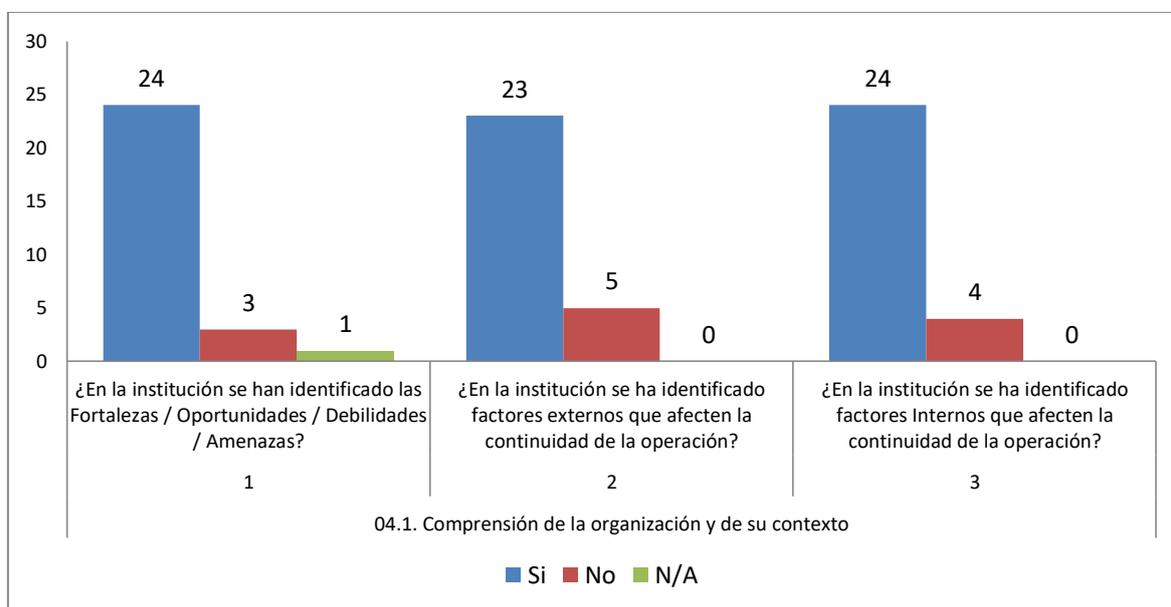


Figura 7 – Comprensión de la organización y de su contexto (DIGERCIC)

En base a los datos recopilados, se puede concluir que en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación han sido identificadas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Sin embargo, aún existe una

proporción significativa de encuestados que indica que no han realizado esta tarea, que si bien no es un requisito de la norma ISO 9001:2015, su aplicación ayuda a determinar las cuestiones internas y externas de la organización. Esto sugiere que es necesario realizar el seguimiento y revisión del entorno interno y externo para el éxito institucional.

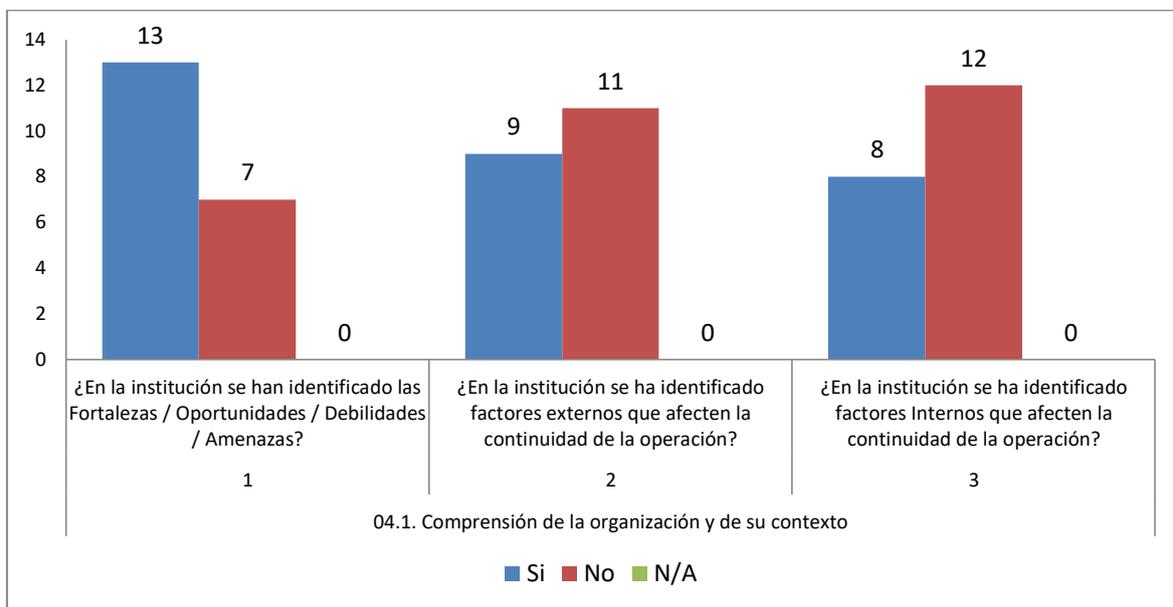


Figura 8 – Comprensión de la organización y de su contexto (IEPS)

En esta primera dimensión se observa una gran diferencia en las respuestas entre la DIGERCIC y el IEPS, principalmente en las preguntas 2 y 3 en las que se evidencia que para el IEPS se tiene una mayor tendencia a no poder identificar factores externos e internos, pudiendo afectar a la operación en su sistema administrativo y operativo, con una repercusión clara en al menos el 55% de los empleados.

- **Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

No.	Pregunta
4	¿En la institución se identifican cuáles son las partes interesadas a la gestión, como proveedores, personal, entes gubernamentales?
5	¿La institución identifica cuáles son los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas como proveedores, personal, entes gubernamentales?
6	¿La institución identifica cuáles son las partes interesadas pertinentes a la organización?

7	¿La institución contempla responsables a fin de dar seguimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas?
8	¿La institución define procedimientos a fin de dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas?
9	¿La institución determina el tipo de partes interesadas si son internos o externos?

Las figuras 9 y 10 señalan las contestaciones derivadas de las seis preguntas conexas a esta sección en donde se evalúa la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

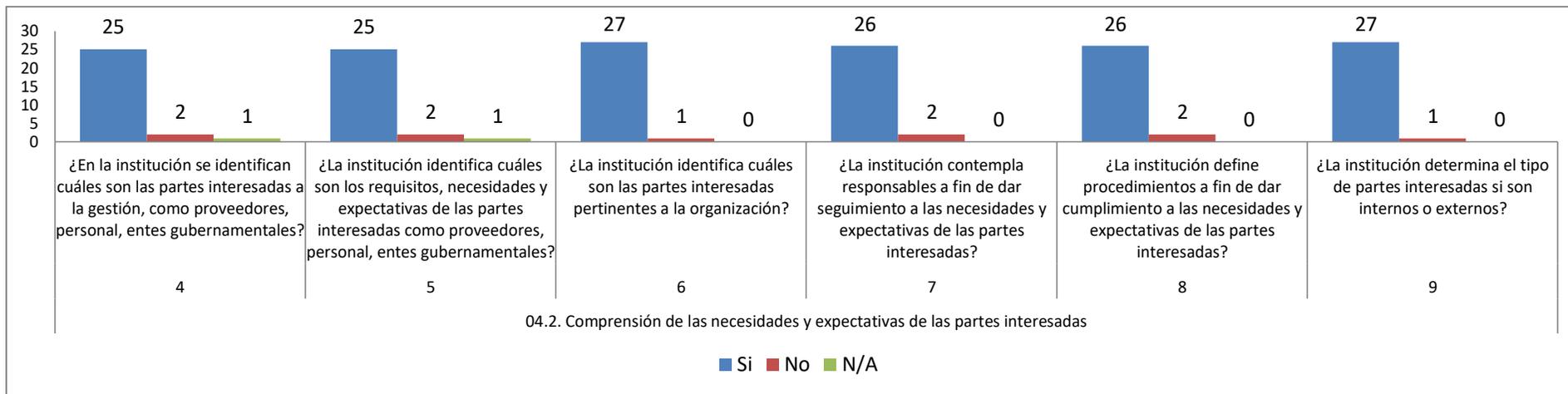


Figura 9 – Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (DIGERCIC)

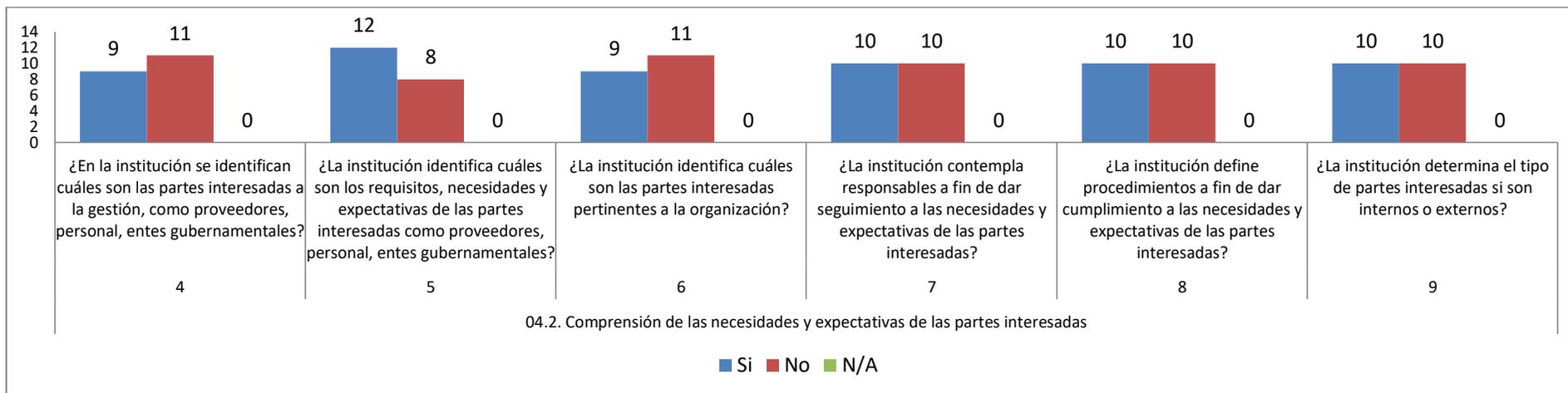


Figura 10 – Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (IEPS)

Estos resultados de la encuesta indican que los empleados encuestados de la DIGERCIC han tomado medidas para identificar y comprender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, incluyendo proveedores, personal y entes gubernamentales. La mayoría de los encuestados indicaron que la institución identifica a las partes interesadas relevantes y que tiene responsables designados para dar seguimiento a sus necesidades y expectativas.

Además, la mayoría de los encuestados de la DIGERCIC indicaron que la institución también identifica los requisitos, necesidades y expectativas de sus partes interesadas, lo que sugiere que la institución está tomando medidas proactivas para garantizar que están cumpliendo con los requisitos y expectativas de sus partes interesadas. Es alentador que la mayoría de los encuestados indiquen que la institución define procedimientos para cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Esto sugiere que se está tomando medidas para garantizar que se satisfagan las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y que se siguen procedimientos para hacerlo.

Sin embargo, en lo que respecta a las respuestas del IEPS se ha identificado que existe un problema en la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, hay un porcentaje significativo de encuestados (al menos el 50%) que indicaron que el IEPS no está tomando medidas para cubrir necesidades y expectativas, por lo tanto, hay espacio para la mejora y el cómo esta institución en particular debería seguir trabajando en este aspecto clave de la gestión institucional.

Finalmente, en la interrogante sobre la determinación si las partes interesadas son internas o externas, se sugiere que la DIGERCIC está clasificando adecuadamente a sus partes interesadas a diferencia del IEPS, de tal forma es necesario proponer nuevas medidas para clasificar sus partes interesadas y de esta forma satisfacer las necesidades y expectativas de manera efectiva.

- **Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad**

No.	Pregunta
10	¿La institución define el alcance del servicio que brinda?
11	¿Conoce usted a qué se dedica la institución en base a los límites de sus servicios?
12	¿La institución delimita el alcance de su servicio?
13	¿La institución se excluye de algún requisito de la norma?

La figura 11 y figura 12 se exhibe las respuestas derivadas de los cuatro cuestionamientos aplicados a este tópico.

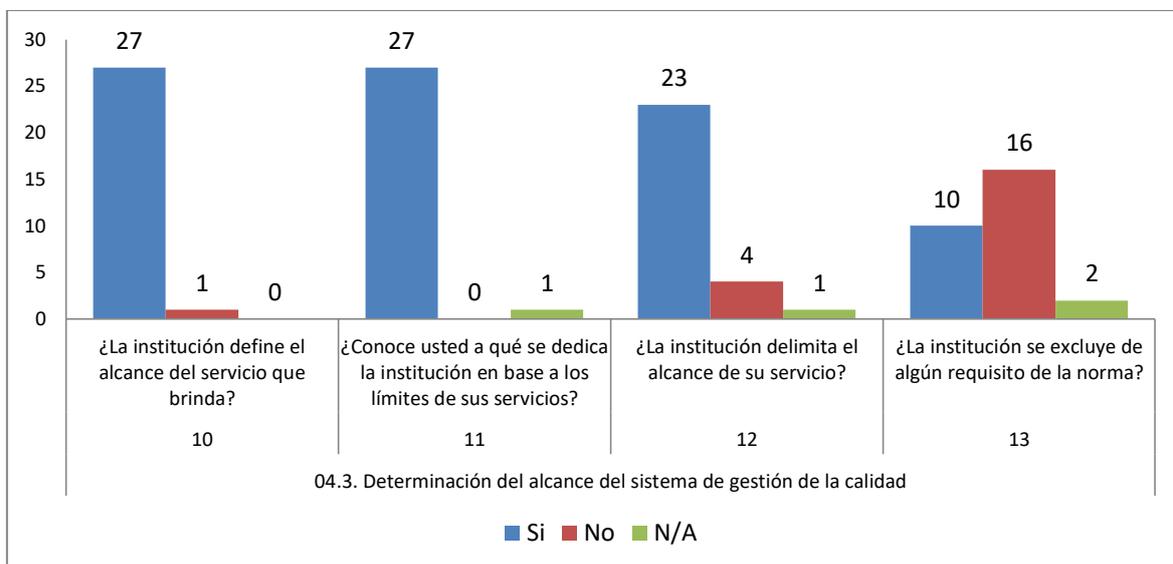


Figura 11 – Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad (DIGERCIC)

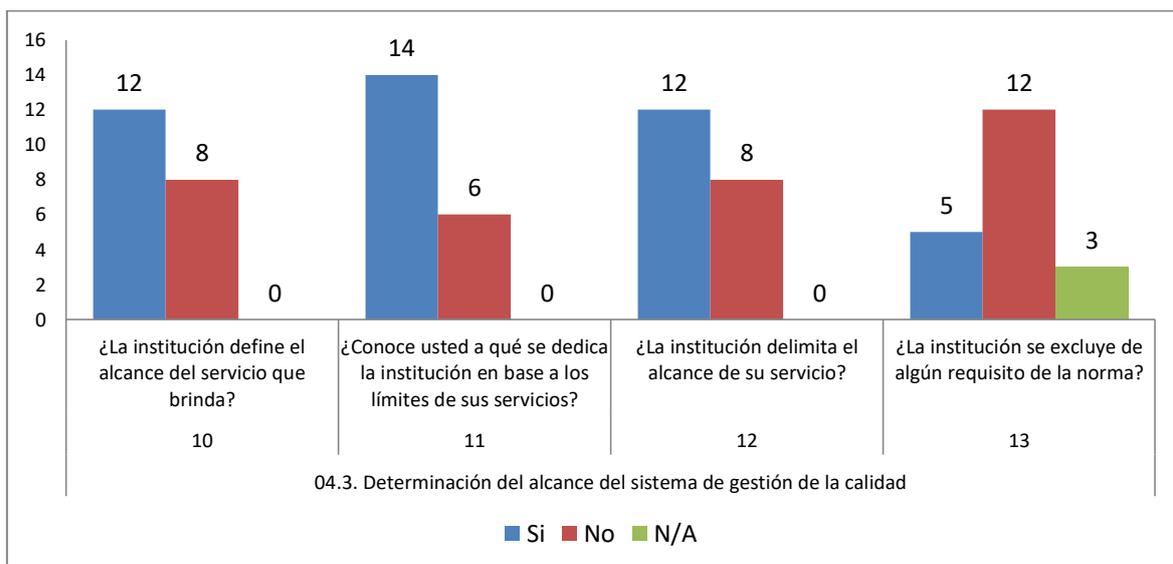


Figura 12 – Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad (IEPS)

Los resultados obtenidos en la encuesta indican que la mayoría de los empleados de ambas instituciones afirman que se define el alcance del servicio que brindan y conocen a qué se dedica la institución con base en los límites de sus servicios. Asimismo, la mayoría de los empleados afirman que ambas instituciones delimitan el alcance de su servicio de manera satisfactoria.

Una proporción significativa de empleados indican respuestas similares con respecto a la pregunta 13, en la cual se niega que las instituciones excluyan algún requisito de la norma, lo que sugiere un cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables a cada una. En general, estos resultados podrían ser útiles para que las instituciones tomen medidas para mejorar la definición y delimitación de su alcance de servicio y para garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

- **Sistema de gestión de la calidad y sus procesos**

No.	Pregunta
14	¿Se ha definido un mapa de procesos donde se muestra la interacción entre las áreas?
15	¿Se ha elaborado una ficha por cada proceso definido en la institución?
16	¿Se han elaborado procedimientos donde se evidencia la secuencia de actividades?
17	¿En la institución son de fácil acceso e identificación los procedimientos a utilizar?
18	¿Los procedimientos cuentan con código para su identificación?

Las figuras 13 y 14 muestran las respuestas obtenidas en las cinco interrogantes relacionadas a este rubro.

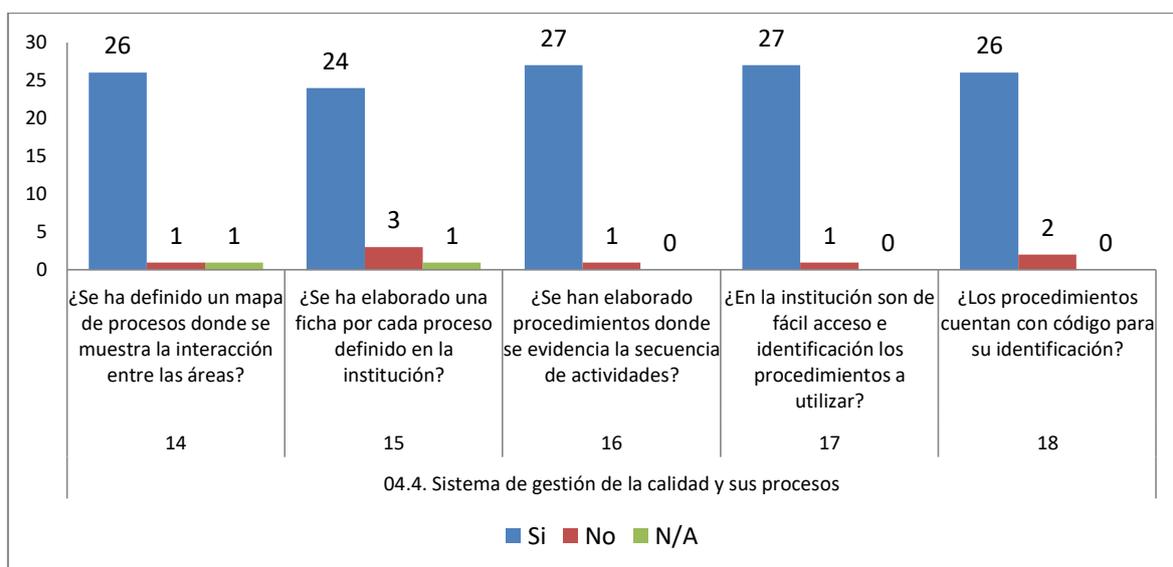


Figura 13 – Sistema de gestión de la calidad y sus procesos (DIGERCIC)

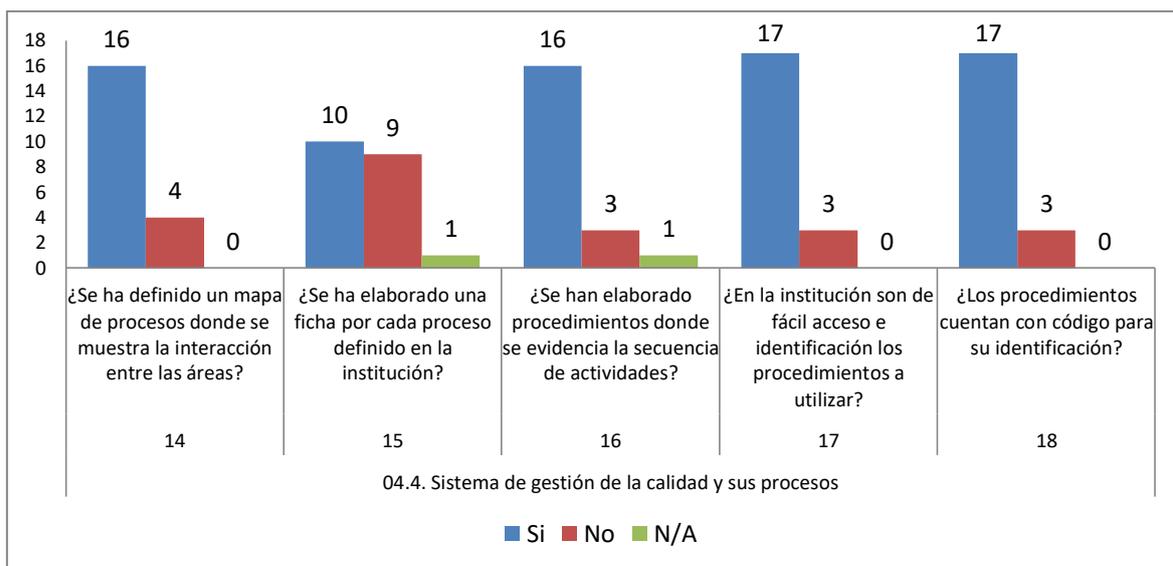


Figura 14 – Sistema de gestión de la calidad y sus procesos (IEPS)

Los resultados obtenidos en la encuesta indican que en ambas instituciones se han realizado avances en cuanto a la definición de procesos y su documentación. La mayoría de los empleados encuestados señalaron que se ha definido un mapa de procesos que muestra la interacción entre las áreas, y que se han elaborado fichas y procedimientos que evidencian la secuencia de actividades, siendo elementos válidos para mantener y conservar información documentada de la operación de sus procesos y brindar confianza de que dichos procesos se realizan de acuerdo a lo planificado.

En las respuestas del ítem 15 se observa la mayor diferencia entre una institución y la otra, aun cuando la mayoría de los encuestados tienen una tendencia positiva con esta pregunta, el 45% de los empleados del IEPS indican que no existe una elaboración de fichas por cada proceso, siendo un indicador de gran importancia a mejorar en esta institución.

Además, se destaca que la gran mayoría de los encuestados considera que los procedimientos son de fácil acceso e identificación y que cuentan con un código para su identificación. Estos resultados indican que ambas instituciones han implementado medidas para mejorar la gestión de procesos y la documentación correspondiente, lo que puede contribuir a una mayor eficiencia y efectividad en la realización de las actividades de la organización.

Para finalizar, existe un porcentaje de empleados de ambas instituciones que respondieron negativamente o que no aplicaba en algunas preguntas, lo que sugiere que

aún hay oportunidades de mejora en cuanto a la implementación y comunicación de estas medidas.

3.2.1.2. Liderazgo

- **Generalidades de Liderazgo y compromiso**

No.	Pregunta
19	¿En la institución la máxima autoridad comunica la importancia de contar con un sistema de gestión?
20	¿Los documentos que se utiliza dentro de la gestión diaria se encuentran firmados por la máxima autoridad?
21	¿La máxima autoridad demuestra dotes de liderazgo guiando a la institución al cumplimiento de los objetivos o visión?
22	¿En la institución la máxima autoridad participa la importancia de la visión de la institución?

Las figuras 15 y 16 señalan las contestaciones derivadas de las cuatro preguntas conexas a esta sección en donde se trata la dimensión de Liderazgo a través de indicadores particulares, cada uno de estos con sus debidos ítems de respuesta.

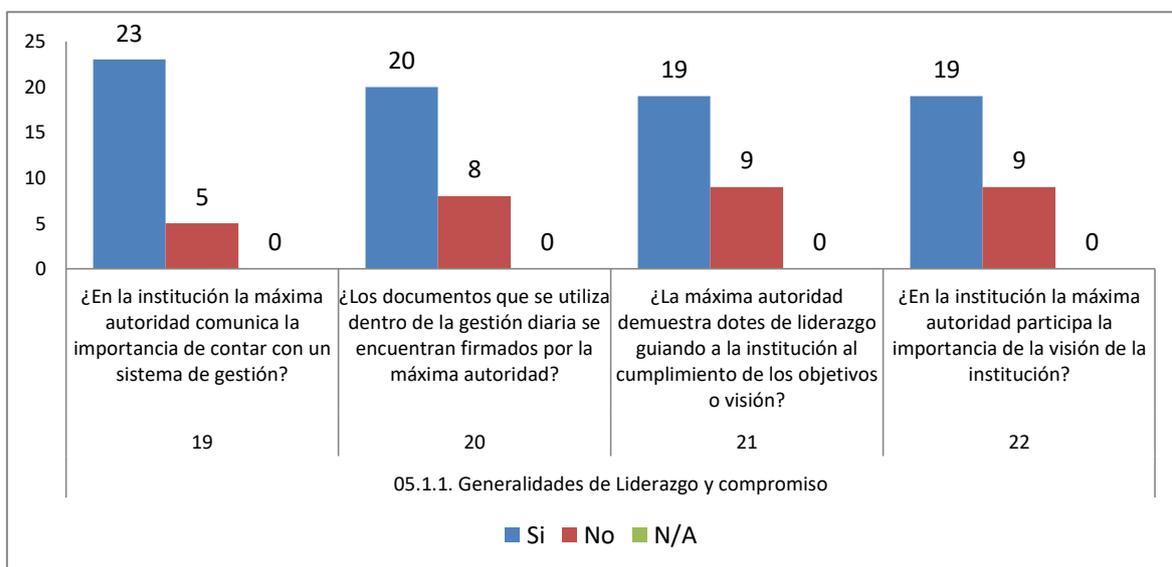


Figura 15 – Generalidades de Liderazgo y compromiso (DIGERCIC)

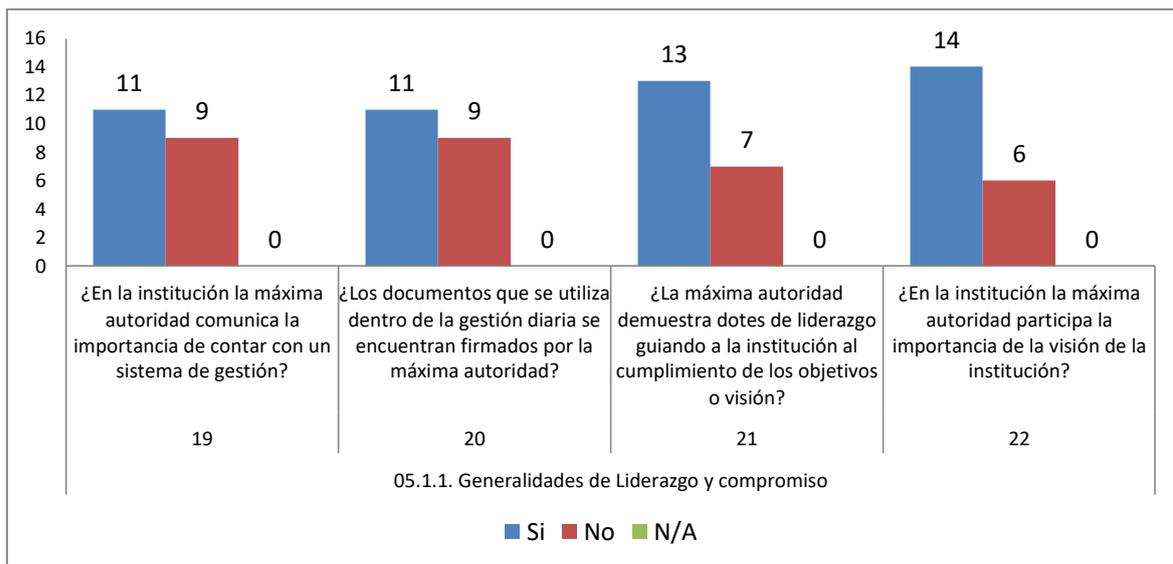


Figura 16 – Generalidades de Liderazgo y compromiso (IEPS)

Para este indicador se aprecian respuestas similares en ambas instituciones, con una ligera tendencia negativa superior en el grupo de encuestados del IEPS. En base a esto, los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los 48 empleados de las dos instituciones afirman que la mayoría de los trabajadores perciben que la máxima autoridad comunica la importancia de contar con un sistema de gestión y que participa en la importancia de la visión de la institución.

Sin embargo, en cuanto a la demostración de dotes de liderazgo por parte de la máxima autoridad, hubo una respuesta segmentada; aunque la mayoría aún considera que sí existe ese liderazgo. En cuanto a la firma de documentos del sistema de gestión de calidad por parte del director general, hubo menor cantidad de respuesta afirmativa, pero con un porcentaje considerable de respuesta que indican una conducta por parte de la directiva que puede ser mejorada o ambientada a las necesidades presentadas.

- **Enfoque al cliente**

No.	Pregunta
23	¿El Director General demuestra importancia sobre cada cliente a fin de demostrar el compromiso por realizar un buen servicio?

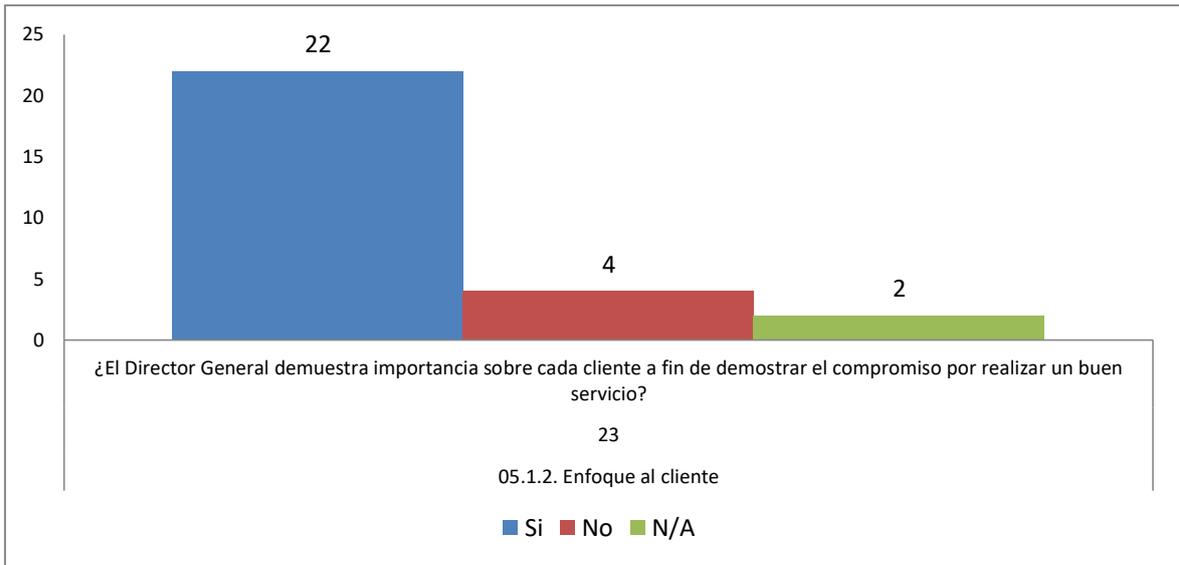


Figura 17 – Enfoque al cliente (DIGERCIC)

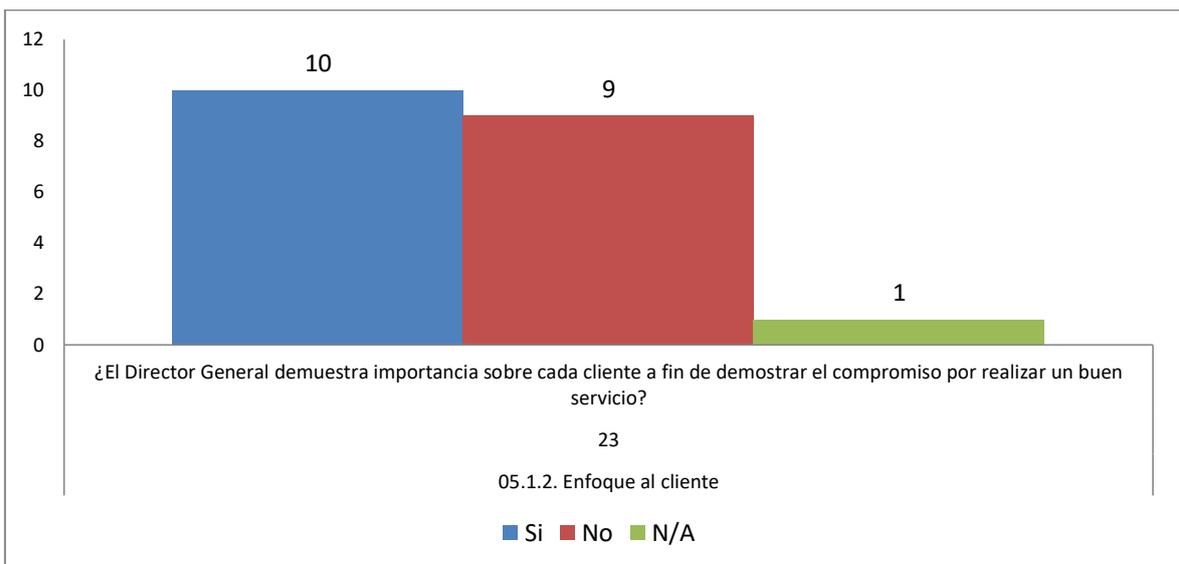


Figura 18 – Enfoque al cliente (IEPS)

En las figuras 17 y 18, se presenta el resultado de la pregunta sobre si el director general demuestra importancia sobre cada cliente a fin de demostrar compromiso para brindar un buen servicio. De manera general, se puede interpretar que la mayoría de los empleados considera que el director general muestra liderazgo y compromiso enfocado en aumentar la satisfacción del usuario, más en la DIGERCIC que en el IEPS, lo cual puede ser una indicación positiva que promueve una cultura de servicio al cliente en las instituciones encuestadas, pero que debe ser ampliamente mejorada especialmente en el segundo instituto analizado.

- **Establecimiento de la política de la calidad**

No.	Pregunta
24	¿Conoce usted la política de calidad definida en su institución?



Figura 19 – Establecimiento de la política de la calidad (DIGERCIC)

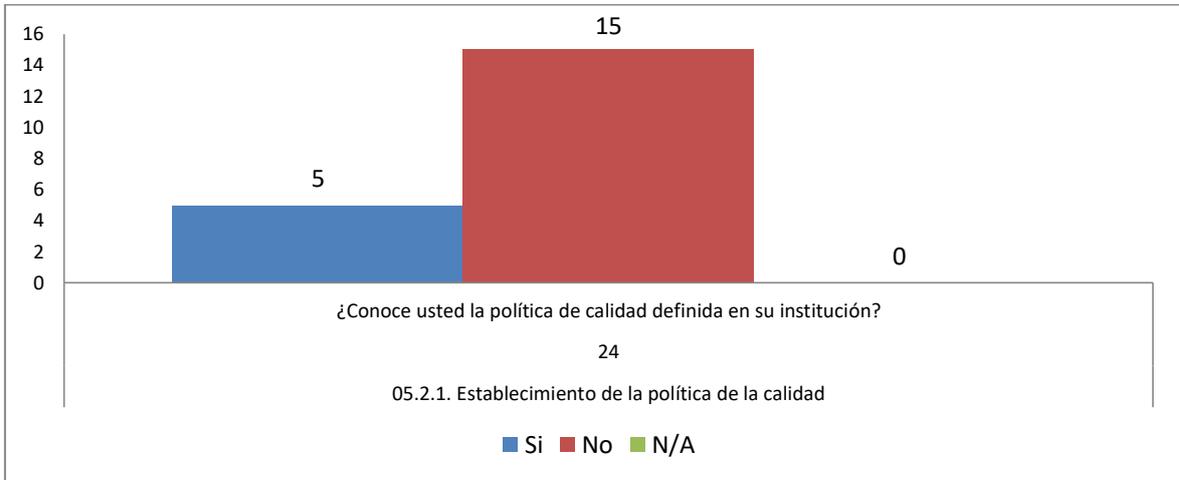


Figura 20 – Establecimiento de la política de la calidad (IEPS)

Las figuras 19 y 20 se muestran los resultados de la pregunta sobre si cada empleado conocía la política de calidad definida en su institución, de la cual se sugiere que aún hay una proporción significativa de empleados que no están familiarizados con la política de calidad de su organización, especialmente con el 75% de los empleados del IEPS. Esto se podría interpretar en que la DIGERCIC ha establecido e implementado la política de calidad de mejor manera que el IEPS; y, que es necesario mejorar en la comprensión y aplicación de la misma en la segunda institución.

Por lo tanto, se podría sugerir que el IEPS debe mejorar los esfuerzos de comunicación y capacitación para garantizar que todos los empleados estén informados y comprometidos con la política de calidad de la institución.

- **Comunicación de la política de la calidad**

No.	Pregunta
25	¿Le informaron sobre el contenido de la política de calidad?
26	¿La institución publica visiblemente, además de fácil acceso la política de calidad?

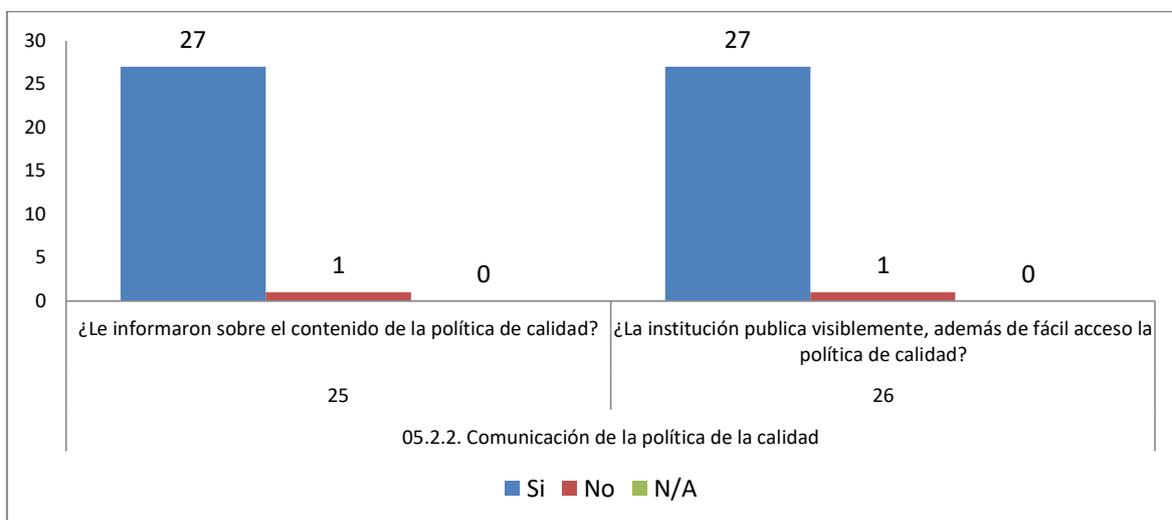


Figura 21 – Comunicación de la política de la calidad (DIGERCIC)

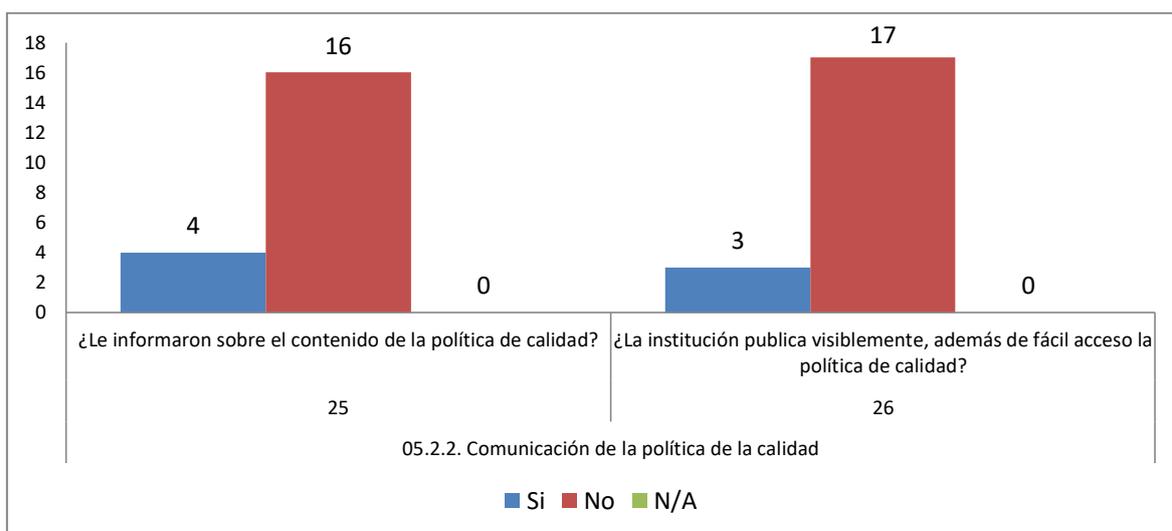


Figura 22 – Comunicación de la política de la calidad (IEPS)

Las Figuras 21 y 22 ilustran los resultados de las dos preguntas asociadas a la comunicación de la política de la calidad. Los resultados de la encuesta indican una tendencia similar a la observada en el ítem anterior, demostrando que la gran mayoría de los empleados de la DIGERCIC conocen la política de calidad definida en su organización, a diferencia de los empleados del IEPS que presentan una gran dificultad en la comunicación de sus políticas de calidad. Se interpreta como la comunicación en esta área no ha sido completamente efectiva, ya que no existen publicaciones ni un fácil acceso a las políticas de calidad en el IEPS, un llamado importante cuando se trata de una intervención en el sistema de administración y gestión.

- **Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

No.	Pregunta
27	¿En la institución se han definido responsables que aseguren la implementación y continuidad del sistema de gestión?

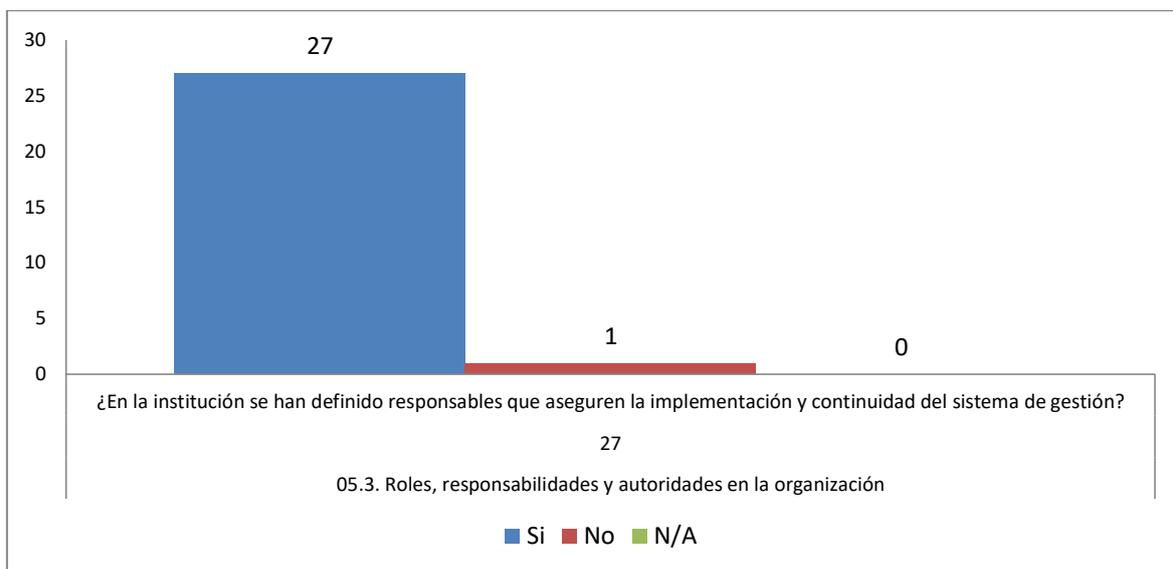


Figura 23 – Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (DIGERCIC)

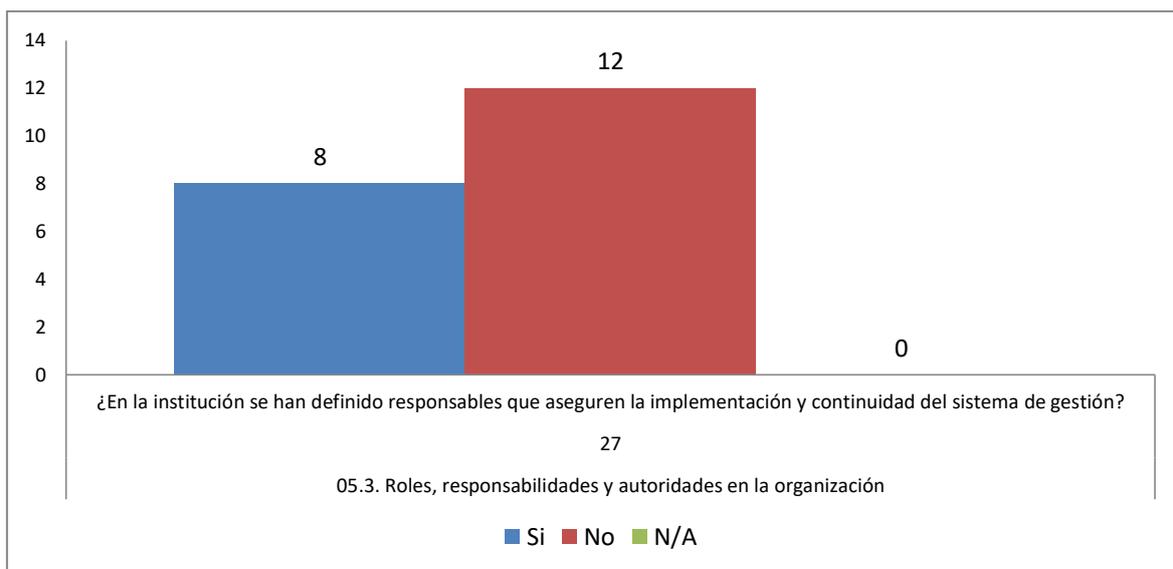


Figura 24 – Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (IEPS)

Sobre la interrogante de si en la institución se han definido responsables que aseguren la implementación y continuidad del sistema de gestión, se tienen las figuras 23 y 24, donde los resultados indican que casi la totalidad de empleados de la DIGERCIC conocen sus roles y responsabilidades para garantizar que el sistema de gestión sea implementado y mantenido adecuadamente, lo que puede contribuir positivamente a la eficacia y eficiencia de sus procesos.

Sin embargo, en el caso del IEPS la alta dirección debe definir las responsabilidades y autoridades dentro del sistema de gestión de la calidad, que permita asegurar una mejor coordinación de las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.

3.2.1.3. Planificación

- **Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

No.	Pregunta
28	¿Dentro de sus actividades diarias se identifican los riesgos asociados a estas actividades?
29	¿Toma acciones a fin de minimizar los riesgos asociados a las actividades diarias?

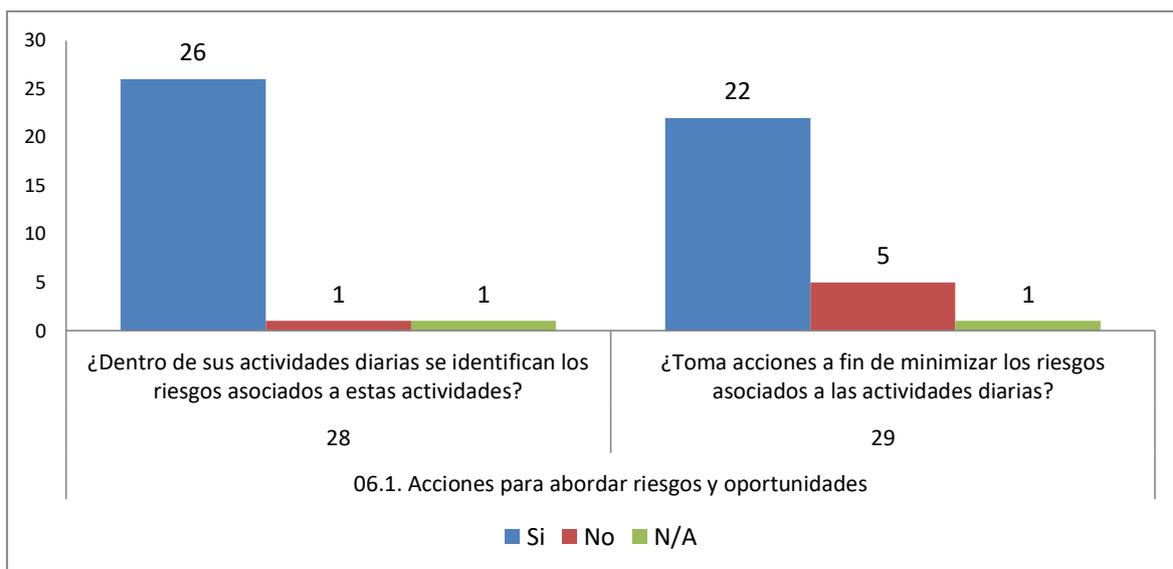


Figura 25 – Acciones para abordar riesgos y oportunidades (DIGERCIC)

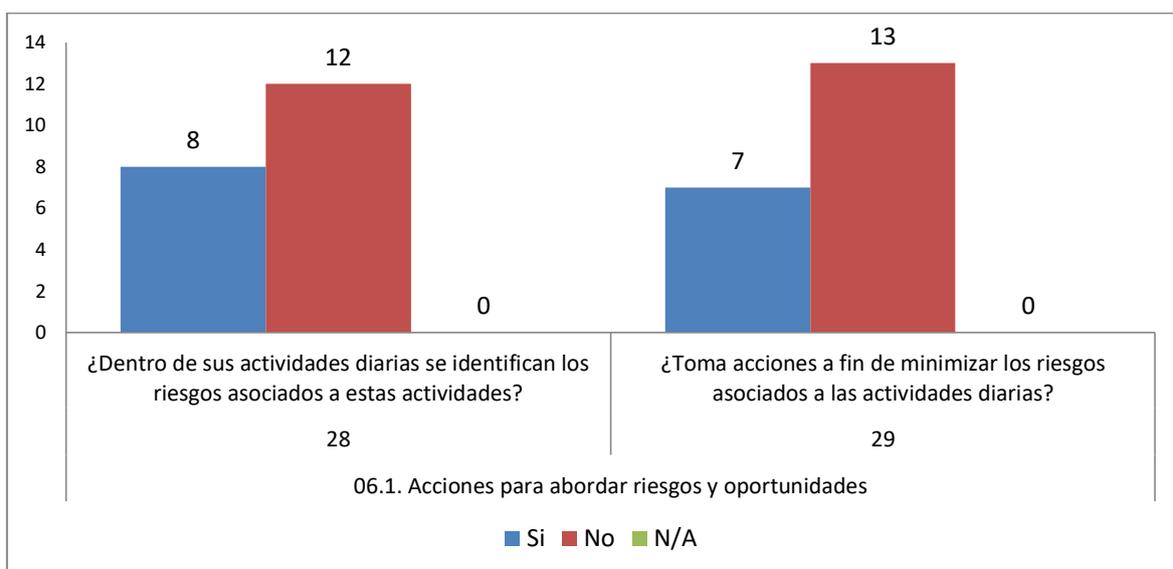


Figura 26 – Acciones para abordar riesgos y oportunidades (IEPS)

De acuerdo con los resultados de la encuesta presentados en las figuras 25 y 26 se puede concluir que la gran mayoría de los encuestados de la DIGERCIC indicaron que en su institución se identifican los riesgos asociados a las actividades diarias y se toman acciones para minimizarlos, en base a la gran inclinación positiva, se puede interpretar que este campo no necesita una amplia mejora, pero no tiene que ser descuidada.

En el caso del IEPS, un porcentaje considerable de encuestados respondió negativamente a la pregunta sobre si se identifican los riesgos y sobre si se toman acciones para minimizarlos. Por lo tanto, es posible que esta institución en particular deba

centrar sus esfuerzos en mejorar la planificación de las acciones para abordar los riesgos y oportunidades a fin de minimizar los riesgos y adoptar nuevas prácticas de acuerdo a los objetivos propuestos.

- **Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**

No.	Pregunta
30	¿Conoce los objetivos propuestos en su organización?
31	¿Conoce cómo aportar al cumplimiento de los objetivos en la ejecución de sus actividades?
32	¿Se han definido responsables para el cumplimiento de los objetivos propuestos?
33	¿La institución comunica los objetivos propuestos?
34	¿Se realizan seguimientos constantes a fin de evaluar la eficacia en el cumplimiento de objetivos?
35	¿Se consideran métricas de medición a fin de velar por el cumplimiento de objetivos en tu institución?
36	¿Los objetivos se actualizan de manera anual o bianual en su institución?

Las figuras 27 y 28 señalan las contestaciones derivadas de las siete preguntas conexas a esta sección sobre los objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

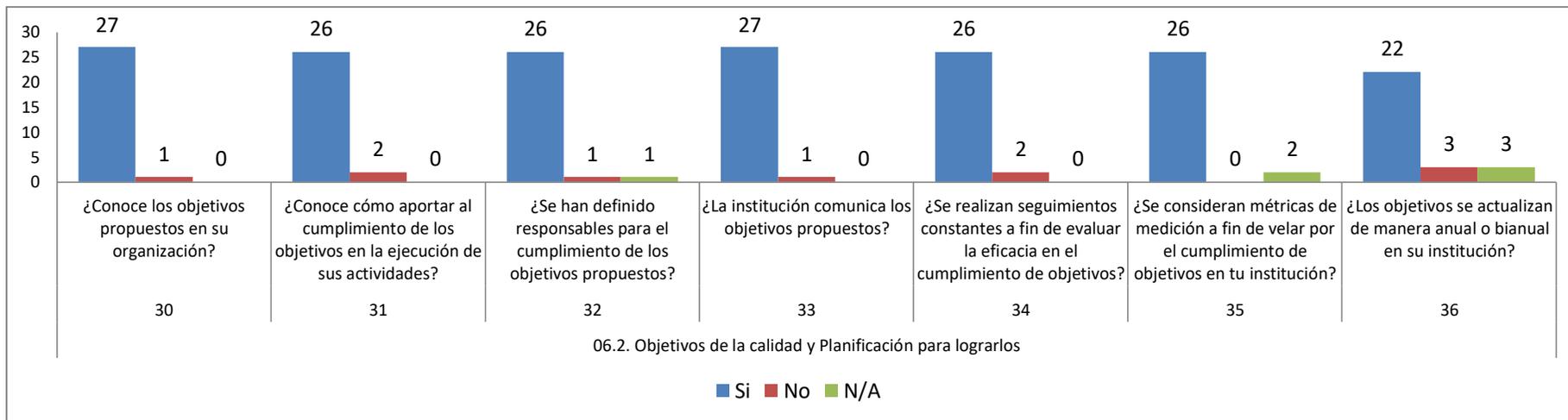


Figura 27 – Objetivos de la calidad y Planificación para lograrlos (DIGERCIC)

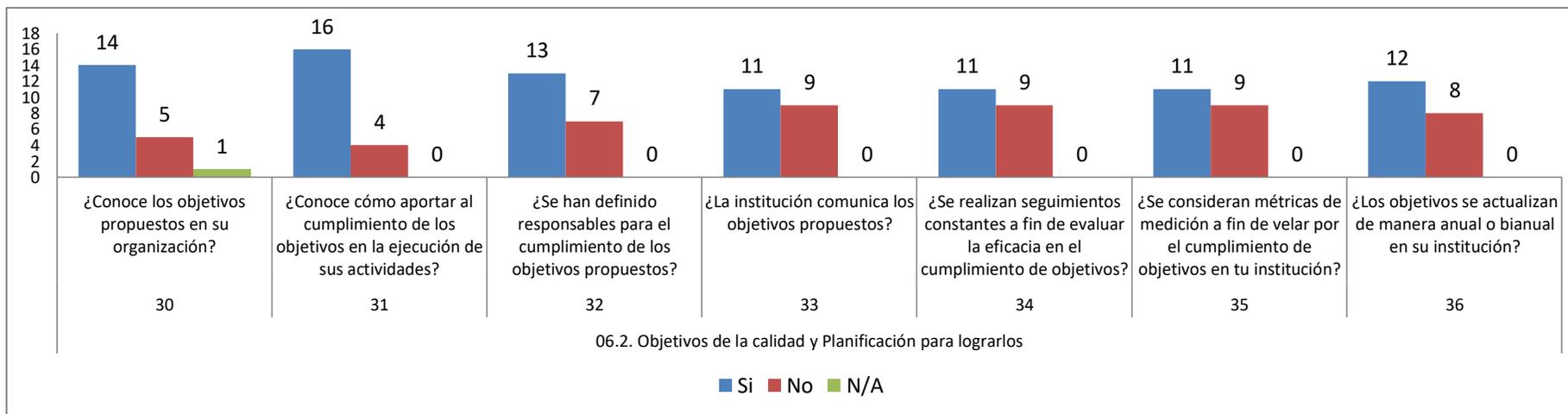


Figura 28 – Objetivos de la calidad y Planificación para lograrlos (IEPS)

En general, los resultados muestran que la mayoría de los empleados encuestados conocen los objetivos propuestos en su organización y cómo aportan al cumplimiento de los mismos en sus actividades diarias. Además, se observa que las instituciones encuestadas han definido responsables para el cumplimiento de los objetivos y comunican los mismos.

Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que indican que no se realiza un seguimiento constante y no se consideran métricas de medición para velar por el cumplimiento de los objetivos de la calidad, especialmente entre el personal del IEPS. Es importante destacar la necesidad de que las instituciones establezcan mecanismos de evaluación constante y medición para asegurar el cumplimiento de los objetivos y mejorar la eficacia en la gestión.

- **Planificación de los cambios**

No.	Pregunta
37	¿La institución cuenta con el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) ante la ejecución de un cambio tomando en cuenta que debe de ser planificado?

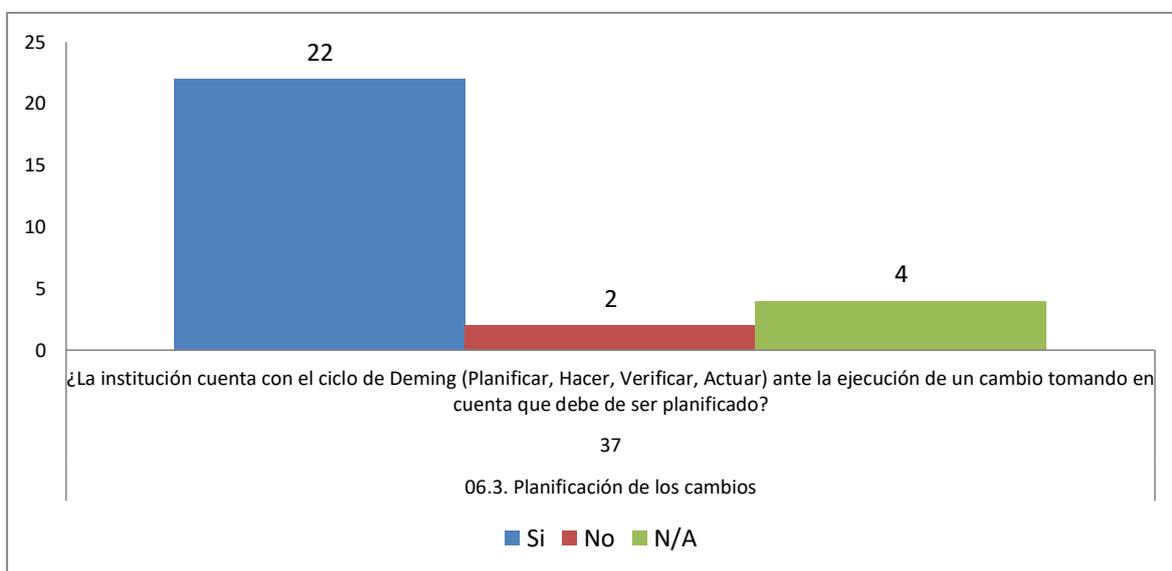


Figura 29 – Planificación de los cambios (DIGERCIC)

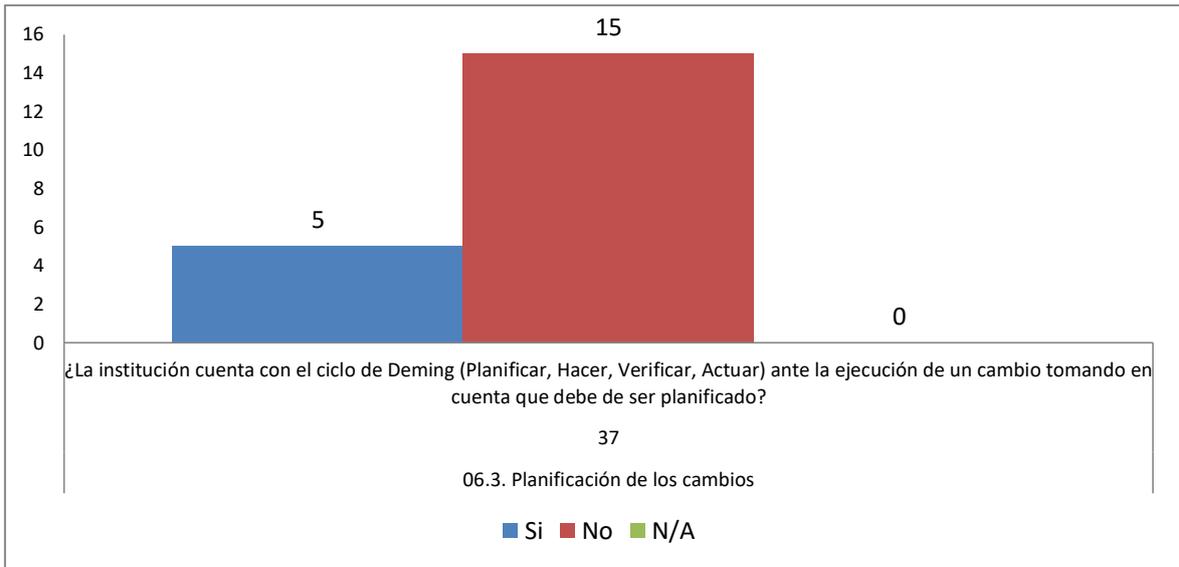


Figura 30 – Planificación de los cambios (IEPS)

En el caso de la DIGERCIC, la mayoría de los encuestados indicaron que se cuenta el ciclo de Deming para una planificación adecuada de los cambios en el sistema de gestión de calidad, sin embargo, hay un porcentaje de los encuestados que no pudieron responder la pregunta indicando que no aplica en su institución. Los resultados del IEPS, indican un alto porcentaje de respuestas negativas en esta pregunta, por lo que se puede mejorar en este aspecto de suma importancia para la gestión institucional. El ciclo de Deming es una metodología utilizada en la gestión de la calidad para la planificación, implementación, medición y mejora continua de los procesos, y puede ayudar a las organizaciones a asegurar la eficacia y eficiencia en la implementación de cambios.

3.2.1.4. Soporte

- **Generalidades Recursos**

No.	Pregunta
38	¿La institución proporciona los recursos necesarios para implementar o mantener el sistema de gestión?

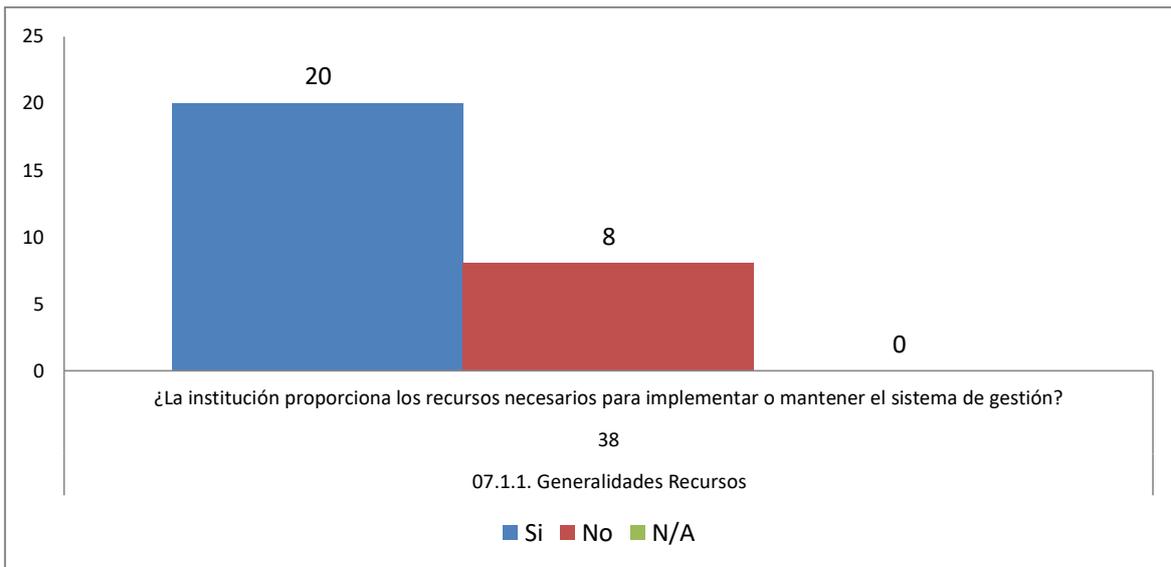


Figura 31 – Generalidades Recursos (DIGERCIC)

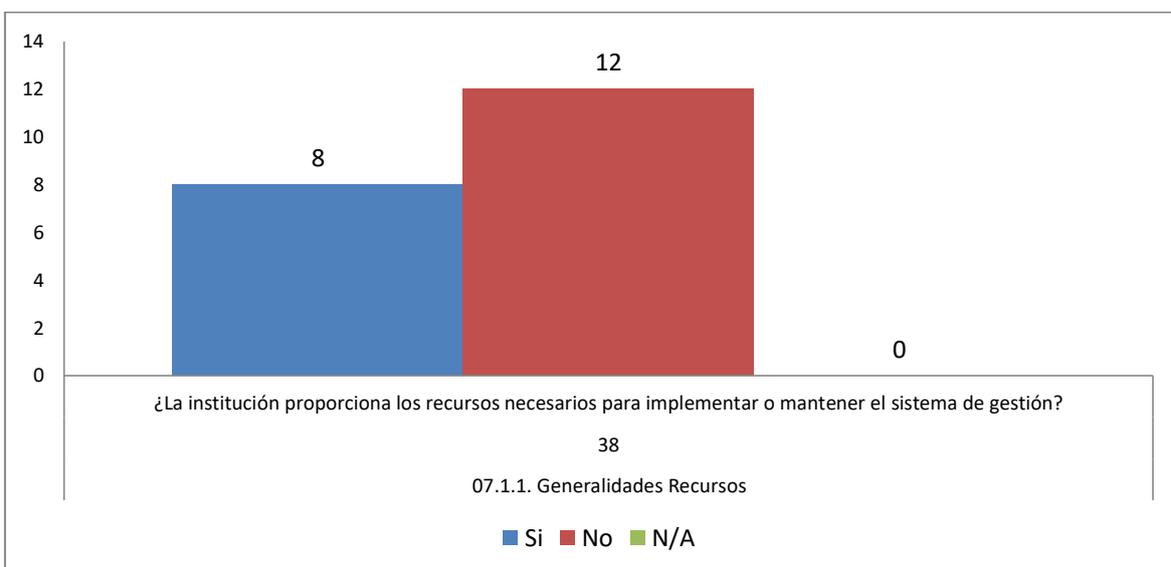


Figura 32 – Generalidades Recursos (IEPS)

Según los resultados obtenidos en las figuras 31 y 32, se puede concluir que un alto porcentaje de los encuestados respondieron negativamente la pregunta sobre si se proporcionan los recursos necesarios para implementar o mantener el sistema de gestión. Esto tiene relación con los recursos públicos de ambas instituciones, lo que sugiere un espacio para mejorar la asignación de recursos necesarios para el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión en las instituciones, especialmente en las áreas de trabajo del IEPS que tuvo una respuesta negativa del 60% a esta interrogante.

- **Personas**

No.	Pregunta
39	¿La institución define quiénes serán los responsables de la implementación del sistema de gestión?
40	¿La institución reconoce la autoridad de los responsables?

Las figuras 33 y 34 muestran las respuestas obtenidas en las dos interrogantes relacionadas al rubro Personas.

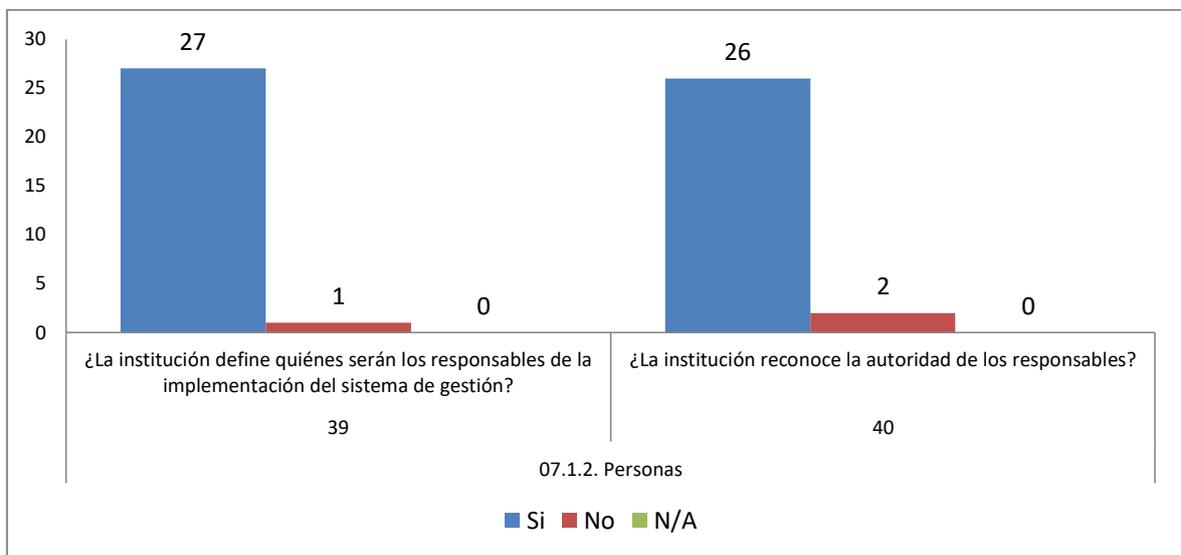


Figura 33 – Personas (DIGERCIC)

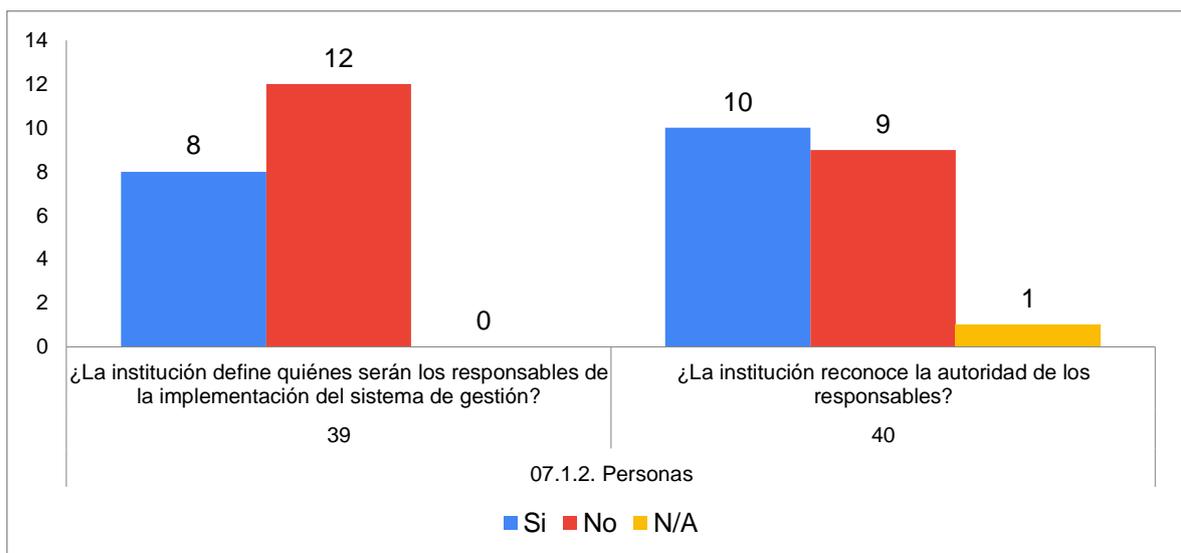


Figura 34 – Personas (IEPS)

Se puede concluir que la mayoría de los encuestados de DIGERCIC considera que la institución ha determinado las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión. No obstante, para el caso del IEPS es muy recomendable continuar evaluando y fortaleciendo la asignación de responsabilidades para asegurar la efectividad de su operación, ya que esta institución tuvo resultados negativos en la evaluación, especialmente al definir responsables.

- **Infraestructura**

No.	Pregunta
41	¿La institución le proporciona un espacio de trabajo adecuado a fin de poder realizar de manera adecuada sus actividades?
42	¿La institución proporciona equipos tecnológicos que son necesarios para la realización de su gestión?
43	¿La institución brinda equipos de transporte necesarios para la correcta ejecución de sus actividades?

Las figuras 35 y 36 señalan las contestaciones derivadas de las tres preguntas conexas a esta sección.

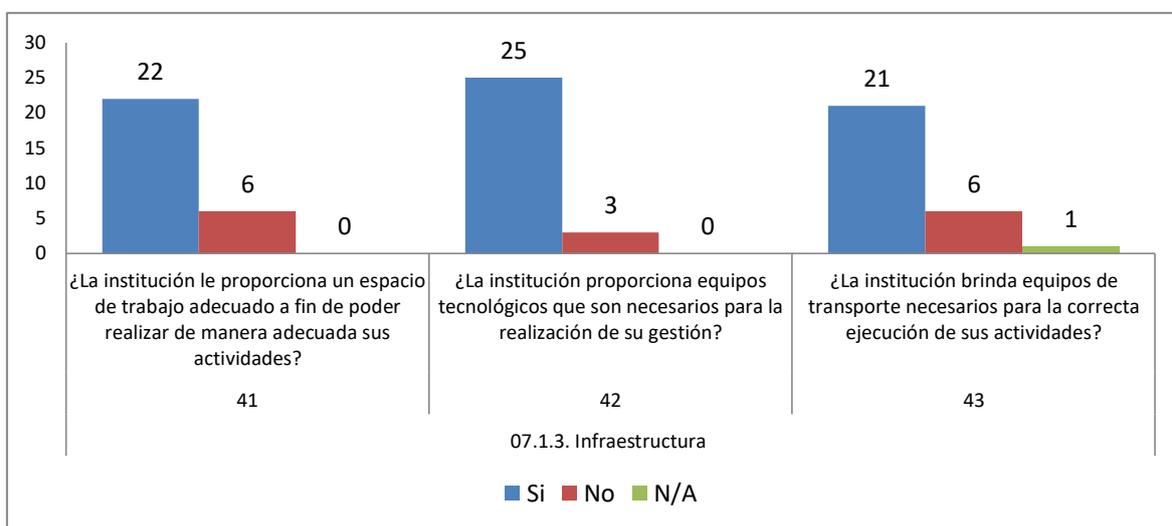


Figura 35 – Infraestructura (DIGERCIC)

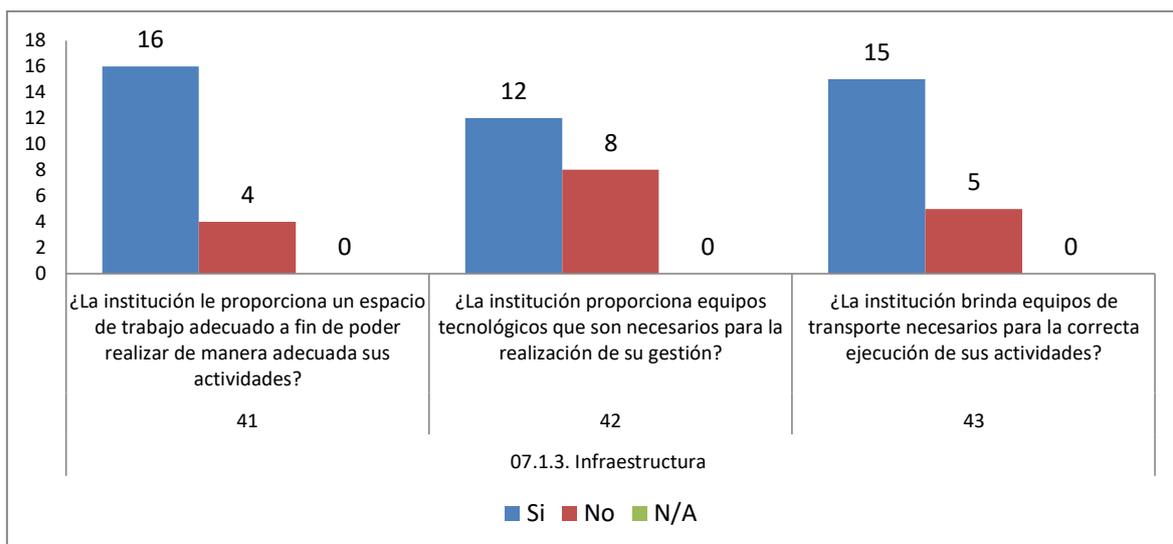


Figura 36 – Infraestructura (IEPS)

En resumen, se puede observar que, en la mayoría de las preguntas relacionadas con la provisión de infraestructura para la operación de sus procesos, la mayoría de los encuestados respondió afirmativamente, obteniendo un porcentaje alto en la pregunta sobre el espacio de trabajo adecuado, seguida de la provisión de equipos tecnológicos y equipos de transporte.

Estos resultados sugieren que ambas instituciones han tomado medidas para garantizar que los empleados cuenten con la infraestructura necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Por lo que, es importante seguir evaluando y mejorando estos aspectos para asegurar que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para una operación óptima.

- **Ambiente para la operación de los procesos**

No.	Pregunta
44	¿La institución proporciona o impulsa un clima laboral adecuado dentro de la misma?
45	¿La institución proporciona herramientas que ayuden al control de estrés?
46	¿La institución proporciona charlas a fin de impulsar la no discriminación?
47	¿La institución reconoce y premia el trabajo bien hecho?

Las figuras 37 y 38 exhiben las respuestas derivadas de los cuatro cuestionamientos aplicados a este tópico.

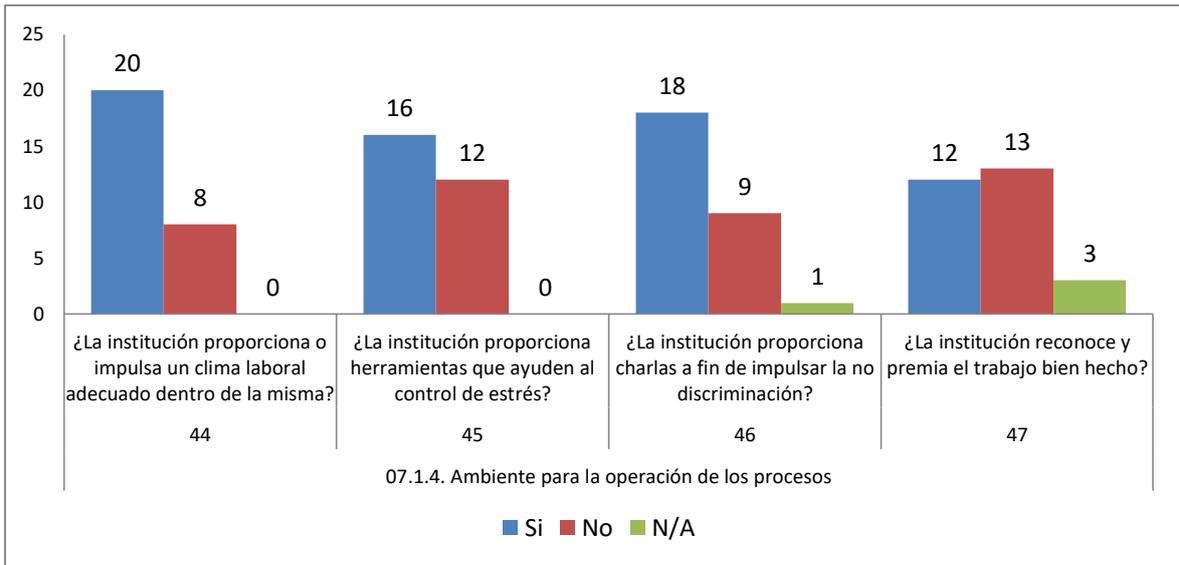


Figura 37 – Ambiente para la operación de los procesos (DIGERCIC)

Los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que la DIGERCIC proporciona un clima laboral adecuado, ya que más del 70% respondió positivamente en esta área. Sin embargo, hay un margen de mejora en lo que se refiere a la provisión de herramientas para el control de estrés y el reconocimiento y premiación del trabajo bien hecho, ya que más del 40% de los encuestados, respondieron negativamente en estas áreas, además de existir una cantidad de encuestados que consideran que no se aplica el reconocimiento, un indicador a tomar en consideración.

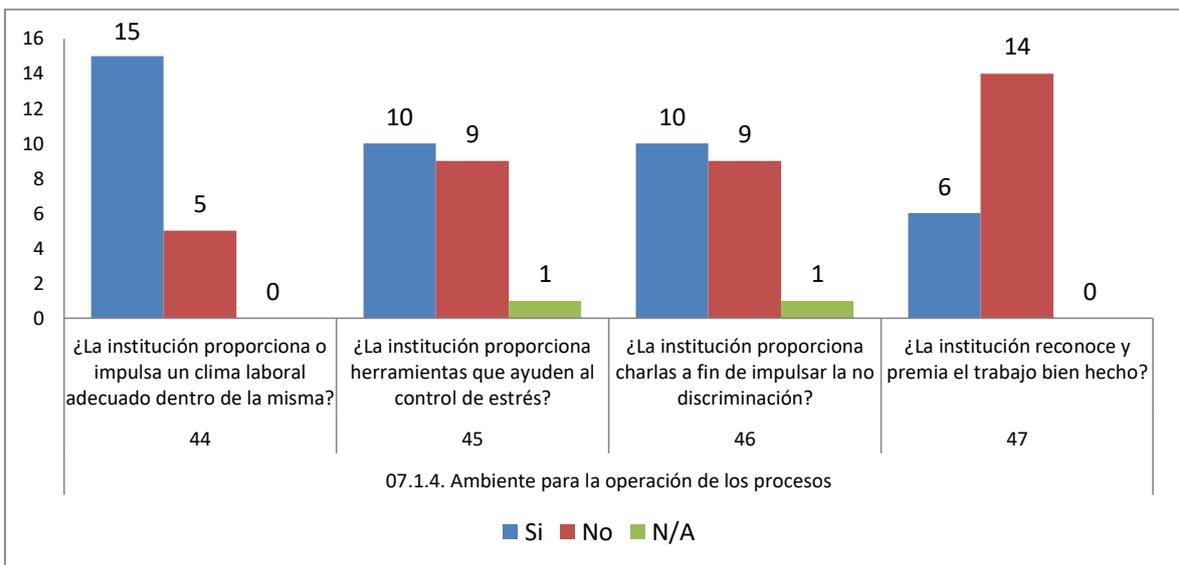


Figura 38 – Ambiente para la operación de los procesos (IEPS)

Por otro lado, en el caso del IEPS, se obtuvieron resultados similares a los de la institución anterior, razón por la cual se podrían considerar implementar programas de

capacitación y reconocimiento para mejorar el ambiente para la operación de sus procesos. Además, en base a las respuestas sobre el reconocimiento y premiación, se podría requerir un mayor compromiso y esfuerzo por parte de ambas instituciones para abordar este aspecto.

- **Recursos de seguimiento y medición**

No.	Pregunta
48	¿La institución define cronogramas preventivos de mantenimiento de sus equipos?
49	¿La institución define cronogramas preventivos de calibración de sus equipos?
50	¿La institución cuenta con licencia de los programas (software) que utiliza en su gestión diaria?

Las figuras 39 y 40 muestran las respuestas obtenidas en las tres interrogantes relacionadas a este rubro.

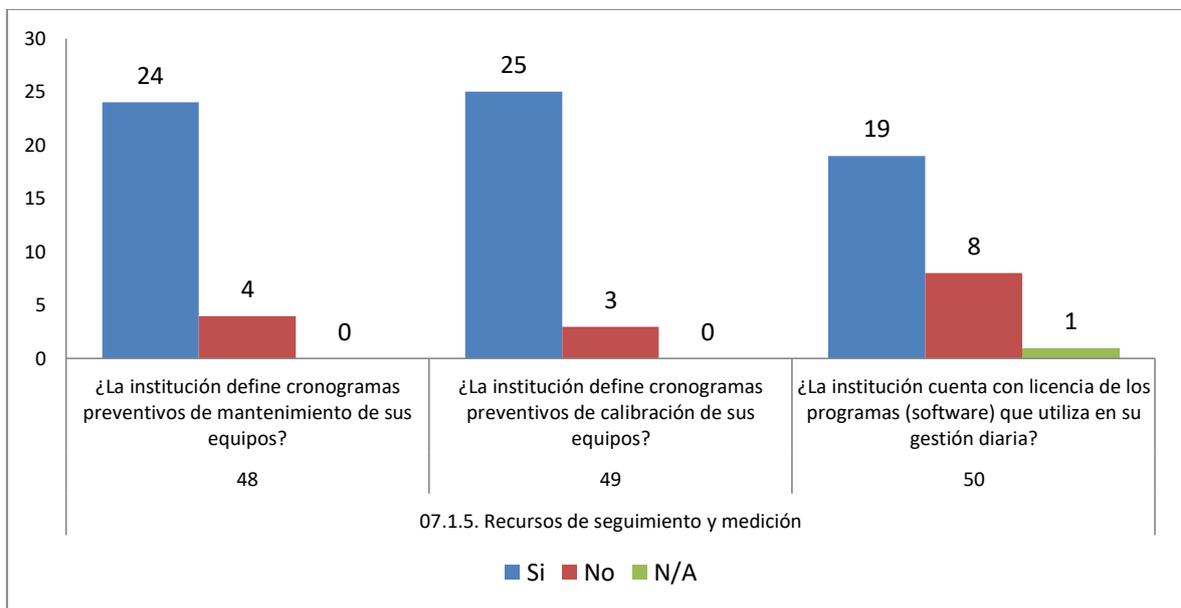


Figura 39 – Recursos de seguimiento y medición (DIGERCIC)

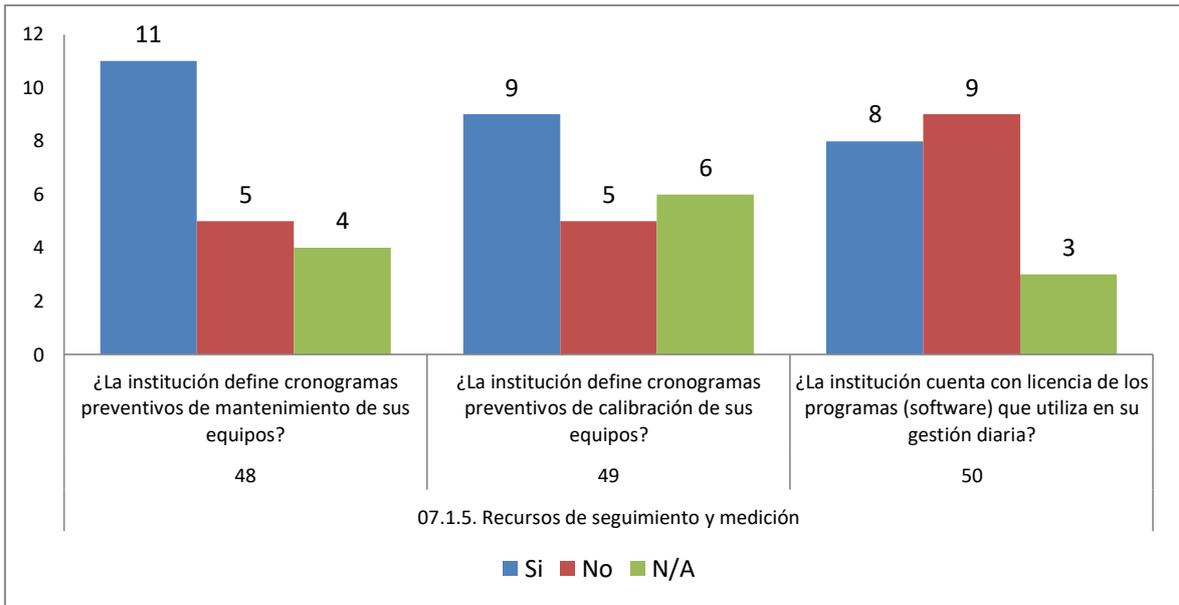


Figura 40 – Recursos de seguimiento y medición (IEPS)

La encuesta realizada en las dos instituciones muestra que para la mayoría de los encuestados se definen cronogramas preventivos tanto de mantenimiento como de calibración de sus equipos, siendo más constante en la DIGERCIC que en el IEPS. Sin embargo, en la última pregunta, cerca del 30% de los encuestados de la DIGERCIC indican que no se cuenta con licencia de los programas que utilizan en su gestión diaria; y, en el caso del IEPS, es mayor este porcentaje de respuestas negativas en esta interrogante, siendo un aspecto clave a tomar en consideración. Es importante destacar que el no contar con licencias adecuadas puede afectar negativamente el desempeño de las instituciones y ponerlas en riesgo de sanciones legales.

- **Conocimientos de la organización**

No.	Pregunta
51	¿La institución proporciona una fuente bibliográfica externa como normas, manuales, procedimientos donde se puede consultar conocimientos afines del servicio?
52	¿La institución proporciona una fuente bibliográfica Interna como normas, manuales, procedimientos donde se puede consultar conocimientos afines del servicio?

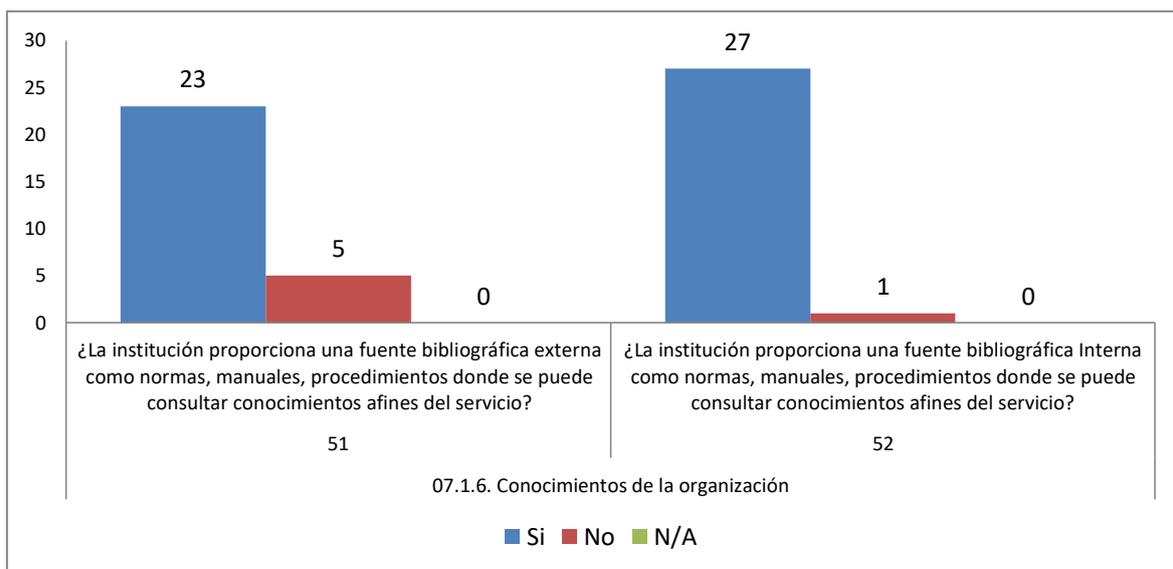


Figura 41 – Conocimientos de la organización (DIGERCIC)

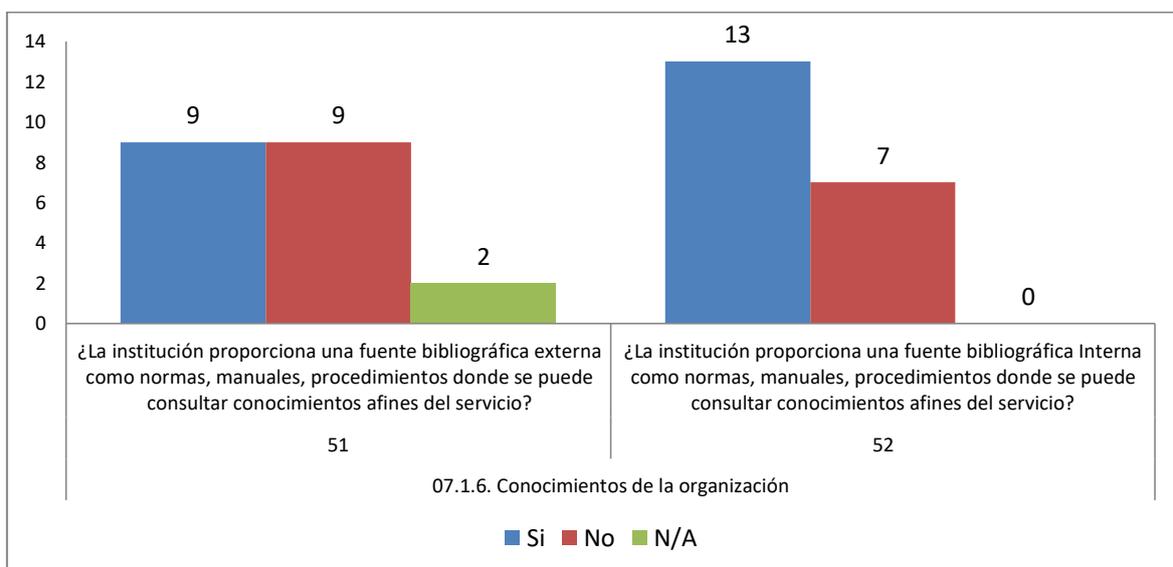


Figura 42 – Conocimientos de la organización (IEPS)

Según los resultados de la encuesta sobre conocimientos de la organización, expresados en las figuras 41 y 41, se puede concluir que, en el caso de la DIGERCIC, existe un porcentaje considerable en donde se indica que proporcionan fuentes bibliográficas internas y externas como normas, manuales y procedimientos, donde se puede consultar conocimiento relacionado con el servicio.

Sin embargo, en el caso del IEPS, estas fuentes y recursos no son proporcionados de manera equitativa. Una observación como esta podría limitar el acceso a conocimientos adicionales necesarios. Es importante destacar que la implementación de políticas de

gestión del conocimiento es fundamental para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por las instituciones.

- **Competencia**

No.	Pregunta
53	¿La institución ha definido un organigrama organizacional general o gerencial?
54	¿La institución le solicitó su hoja de vida?
55	¿La institución propone capacitaciones internas a fin de impulsar el crecimiento profesional?
56	¿La institución propone capacitaciones externas a fin de impulsar el crecimiento profesional?

Las figuras 43 y 44 muestran las respuestas obtenidas en las cuatro interrogantes relacionadas a este rubro.

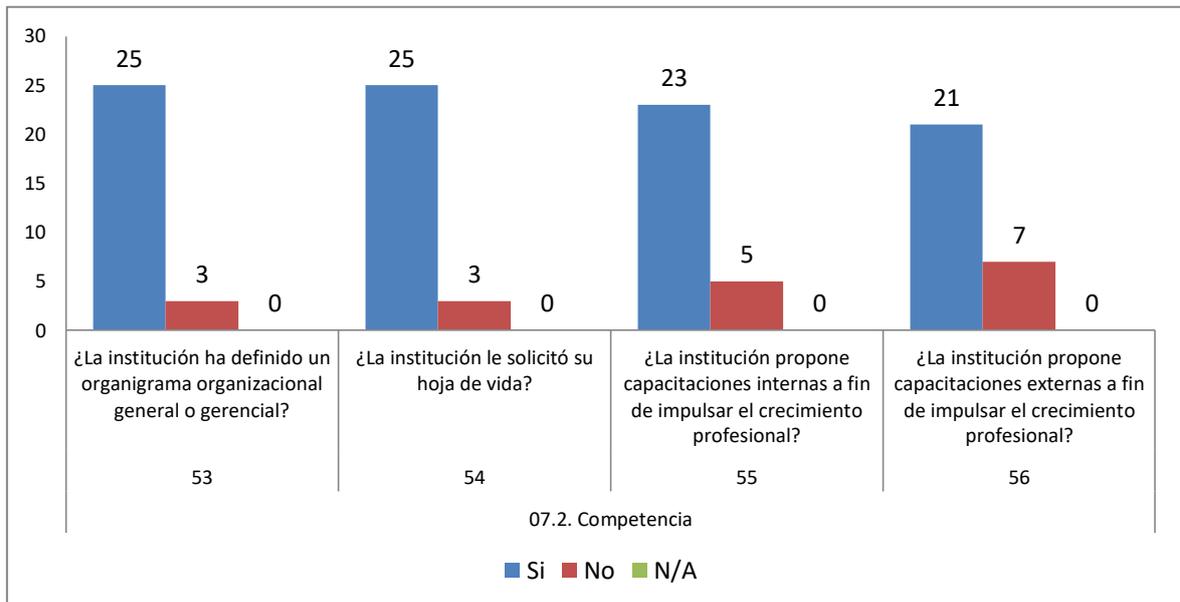


Figura 43 – Competencia (DIGERCIC)

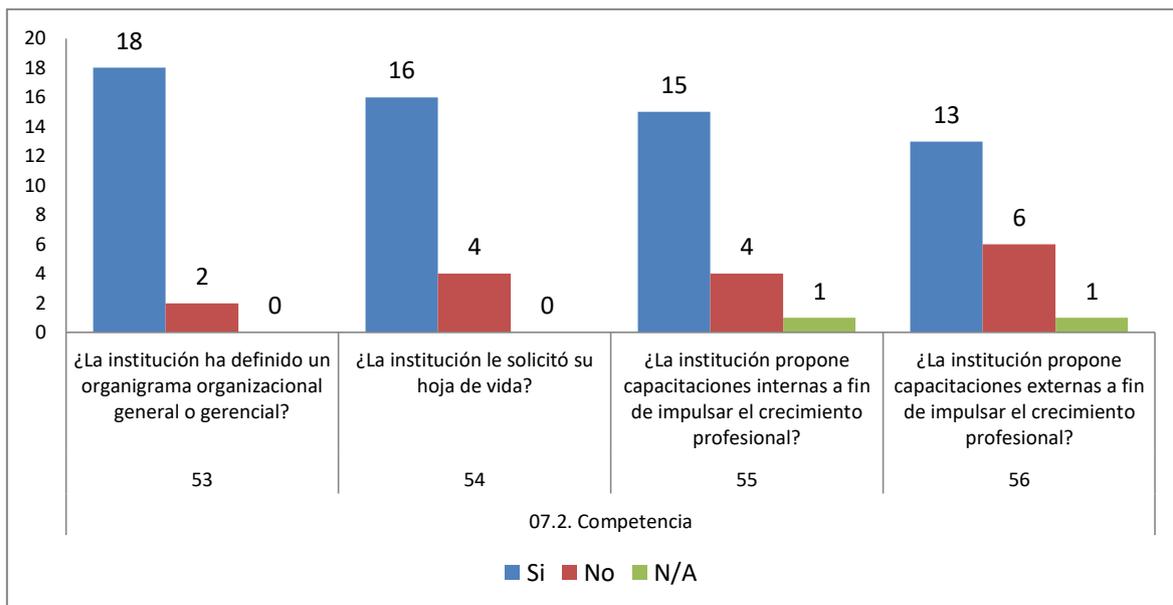


Figura 44 – Competencia (IEPS)

En general, ambas instituciones parecen tener políticas y prácticas sólidas para impulsar el crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados. La mayoría de los encuestados indicaron que la institución ha definido un organigrama general o gerencial y que se les ha solicitado su hoja de vida en donde se puede evidenciar sus competencias. Además, la mayoría de los encuestados también indicaron que la institución propone capacitaciones internas y externas a fin de impulsar el crecimiento profesional que permita adquirir la competencia necesaria para la operación del sistema de gestión.

- **Toma de conciencia**

No.	Pregunta
57	¿Conoce la política de calidad de la institución?
58	¿Conoce los objetivos propuestos en su institución?
59	¿En sus actividades diarias gestiona con la información indicada por su institución?
60	¿Participa de las reuniones generales realizadas por su institución?

Las figuras 45 y 46 señalan las contestaciones derivadas de las cuatro preguntas conexas a esta sección.

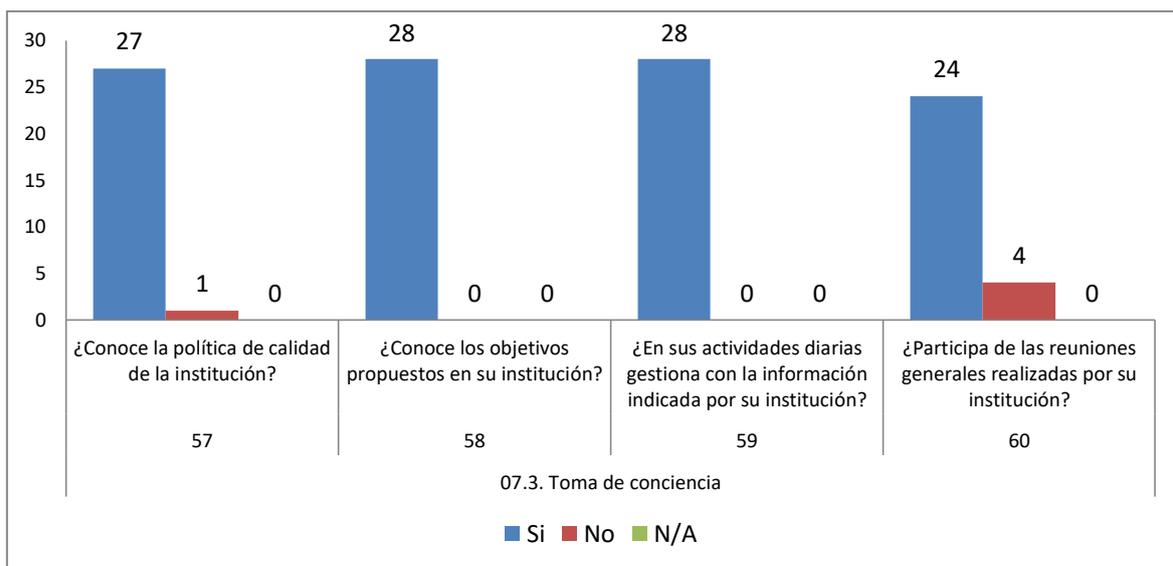


Figura 45 – Toma de conciencia (DIGERCIC)

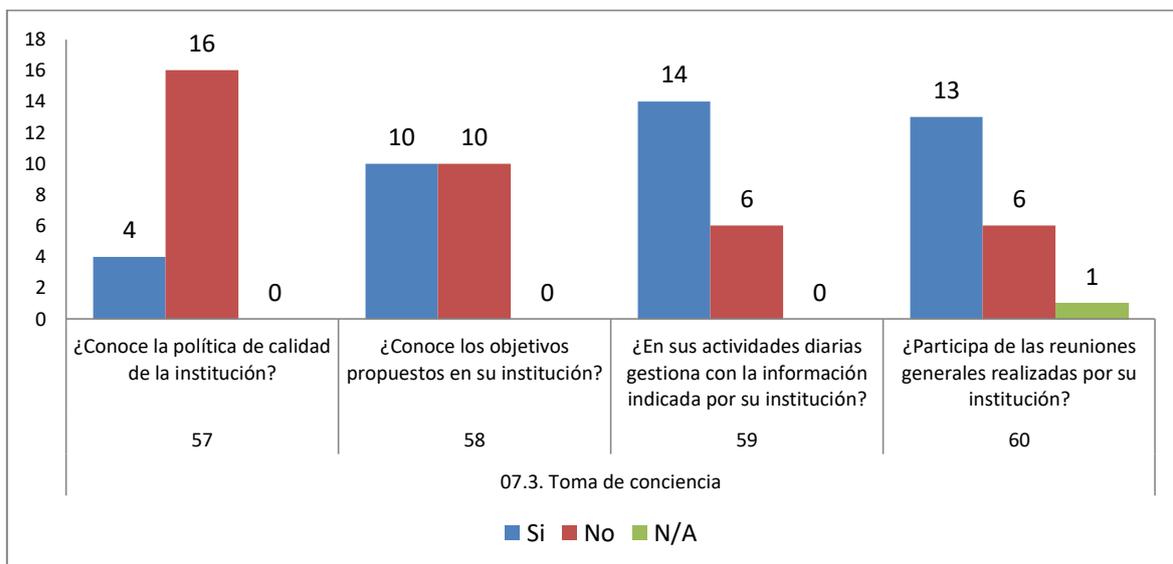


Figura 46 – Toma de conciencia (IEPS)

De acuerdo con la encuesta realizada en las dos instituciones, se puede concluir que la mayoría de los encuestados de la DIGERCIC conoce la política de calidad y los objetivos propuestos por su institución, la gran mayoría de los encuestados en esta institución gestionan sus actividades diarias con la información proporcionada por la institución y participan en las reuniones generales de la misma. Resultados muy favorables en comparación con los del IEPS

El IEPS indica un grado de compromiso y colaboración ineficiente por parte de los encuestados hacia su institución. Estos datos significativos de encuestados que desconocen la política de calidad y los objetivos de su institución indican la necesidad de

mejorar la comunicación interna y la difusión de información relevante en las instituciones para asegurarse de la toma de conciencia sobre el sistema de gestión de calidad.

- **Comunicación**

No.	Pregunta
61	¿La institución define sus canales de comunicación de información relevante?
62	¿La institución comunica noticias o boletines importantes en relación a la misma?

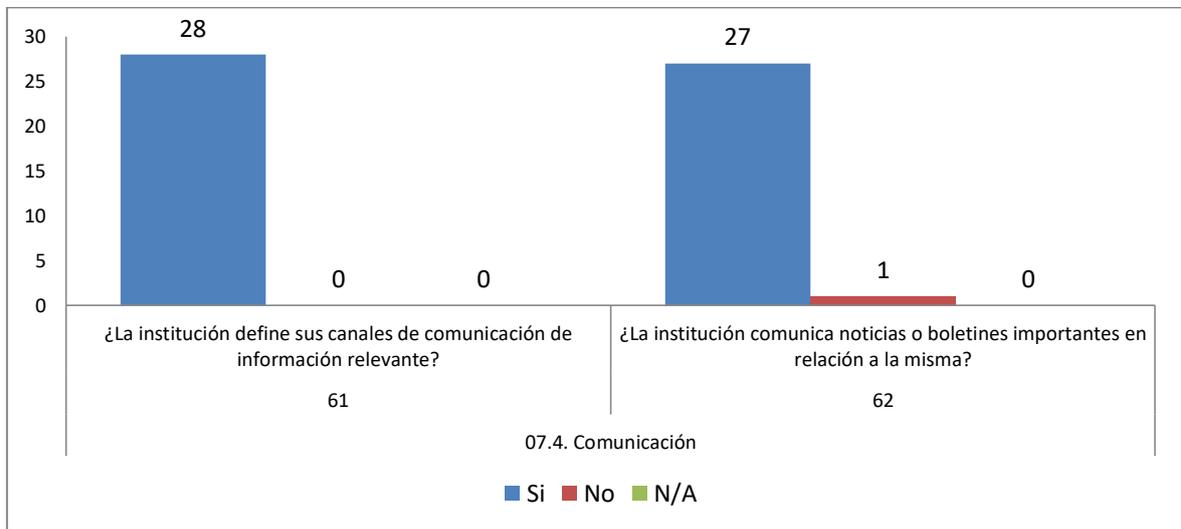


Figura 47 – Comunicación (DIGERCIC)

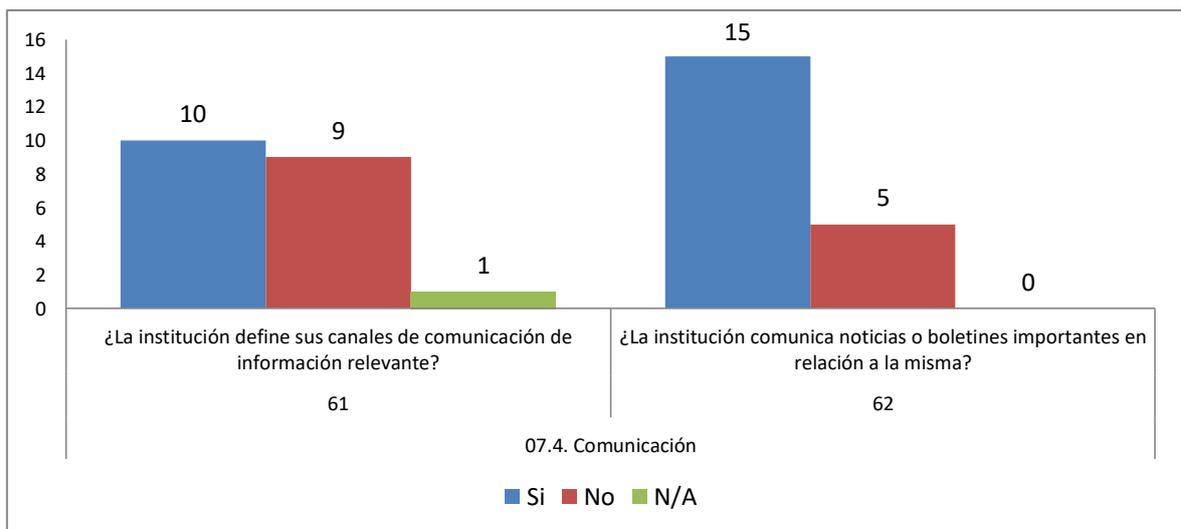


Figura 48 – Comunicación (IEPS)

Las figuras 47 y 48 de la encuesta muestran que para la DIGERCIC la mayoría de los encuestados afirmaron que su institución sí definen canales de comunicación de información relevante y comunican noticias o boletines importantes en relación con la misma, dando a entender que la comunicación en su sistema no representa un problema en un 98% de los casos.

Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados del IEPS indicó que su institución no define canales de comunicación o no comunican noticias importantes, lo que sugiere que existe un serio problema que se debe mejorar en la comunicación interna y externa de toda la institución. Es importante destacar que una comunicación efectiva y transparente es esencial para una gestión eficiente y una toma de decisiones informada.

- **Generalidades Información documentada**

No.	Pregunta
63	¿La institución cuenta con información propia y relevante al sistema de gestión de la calidad?
64	¿La institución define e identifica cuál es la información requerida por la Norma ISO 9001?

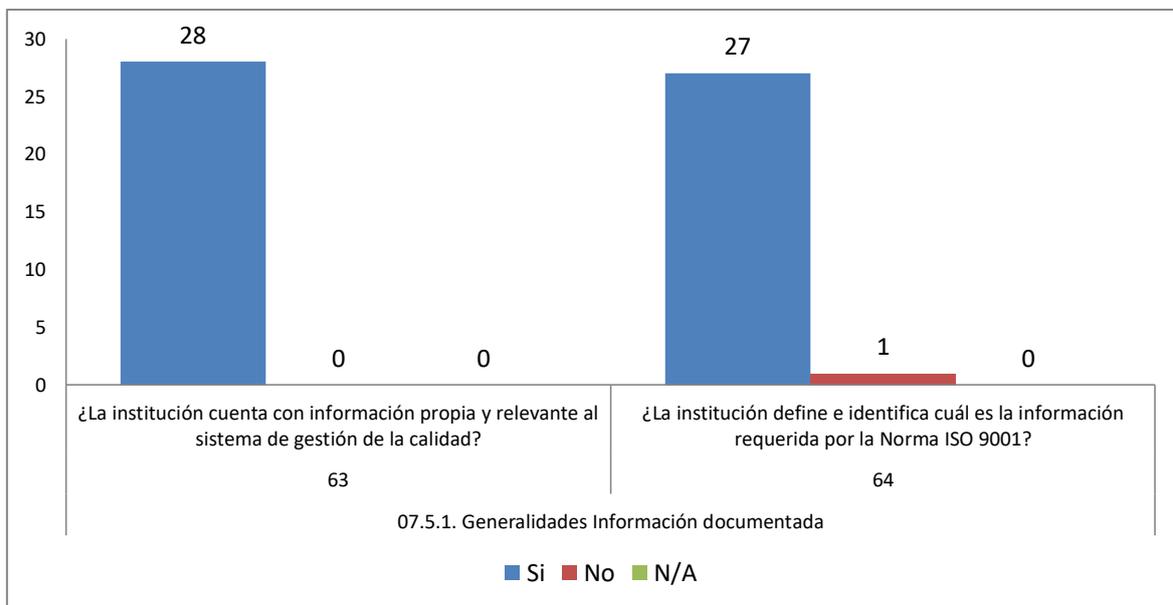


Figura 49 – Generalidades Información documentada (DIGERCIC)

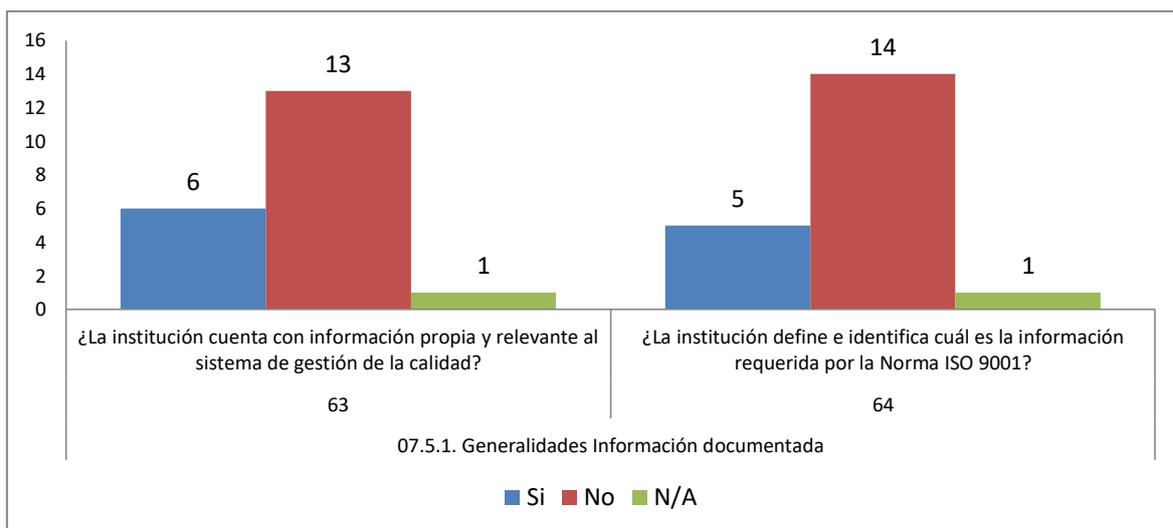


Figura 50 – Generalidades Información documentada (IEPS)

Las figuras 49 y 50 presentan los resultados de dos preguntas relacionadas con las generalidades de información documentada en las instituciones encuestadas. En base a estos datos es posible interpretar como la DIGERCIC tiene un manejo eficaz de la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015 y la documentación propia y relevante al sistema de gestión de calidad. Sin embargo, en el caso del IEPS se observan grandes deficiencias en estos aspectos, tanto en la información requerida por la norma ISO 9001:2015, como en la información relevante al SGC. Estos resultados sugieren para el IEPS un mayor esfuerzo en contar con información documentada requerida y relevante para la eficacia de su sistema de gestión.

- **Creación y actualización**

No.	Pregunta
65	¿La institución define un procedimiento donde se define la estructura de los procedimientos, formatos, instructivos propios de la institución?
66	¿La institución define la ubicación de la información relevante al sistema de gestión de la calidad?
67	¿La institución define un procedimiento donde se evidencie los pasos para actualización de un documento en función al sistema de gestión de la calidad?

Las figuras 51 y 52 muestran las respuestas obtenidas en las tres interrogantes relacionadas a este rubro.

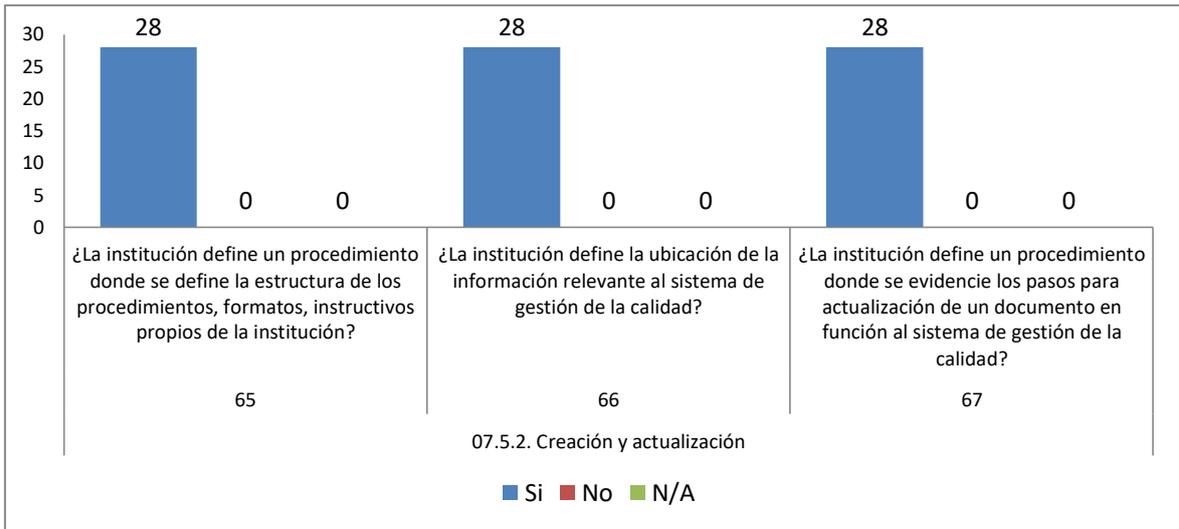


Figura 51 – Creación y actualización (DIGERCIC)

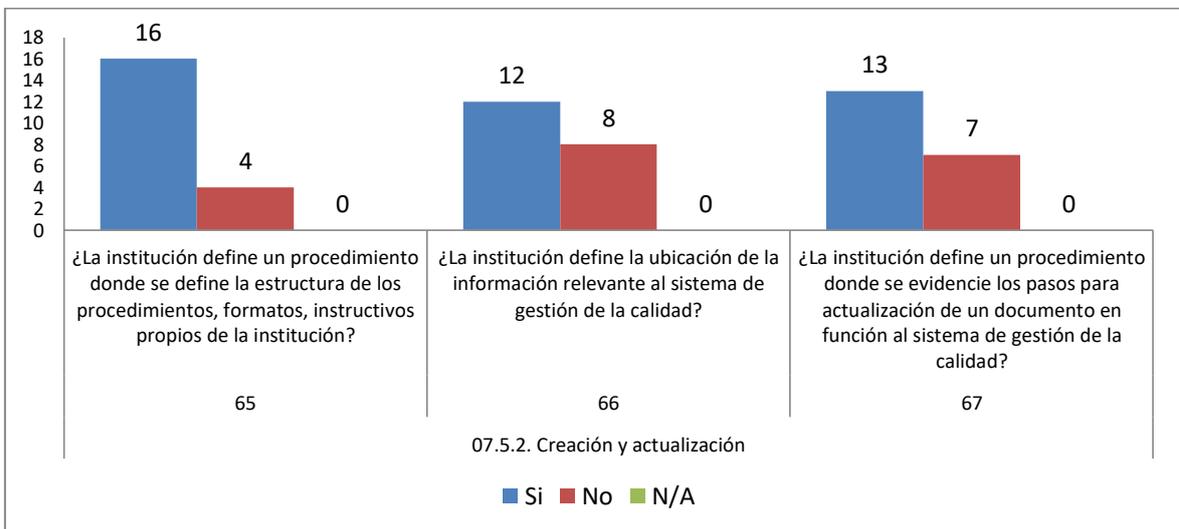


Figura 52 – Creación y actualización (IEPS)

Como se ha evidenciado en preguntas anteriores, la DIGERCIC posee una alta prevalencia de definición de procedimientos y estructuras para la gestión de la calidad, ya que esta cuenta con un procedimiento para definir la estructura de los procedimientos, formatos e instructivos propios de la institución, así como también para definir la ubicación de la información relevante al sistema de gestión de la calidad.

En lo que respecta al IEPS, se notan deficiencias con relación al procedimiento para la actualización de documentos en función del sistema de gestión de la calidad. Estos hallazgos sugieren que la DIGERCIC está comprometida con la gestión de la calidad y busca establecer estructuras claras para garantizar la calidad de los procesos y servicios que ofrecen, aspecto que no es esta claro en el IEPS.

- **Control de la información documentada**

No.	Pregunta
68	¿La institución realiza backup de seguridad a fin de salvaguardar la información?
69	¿La institución proporciona copias controladas en función del acceso a la información relevante al sistema de gestión de la calidad?
70	¿La institución define la ubicación de la información relevante al sistema de gestión de la calidad?
71	¿La institución cuenta con un control por versiones de los documentos a utilizar en el día a día asegurando la versión vigente?

Las figuras 53 y 54 señalan las contestaciones derivadas de las cuatro preguntas conexas a esta sección.

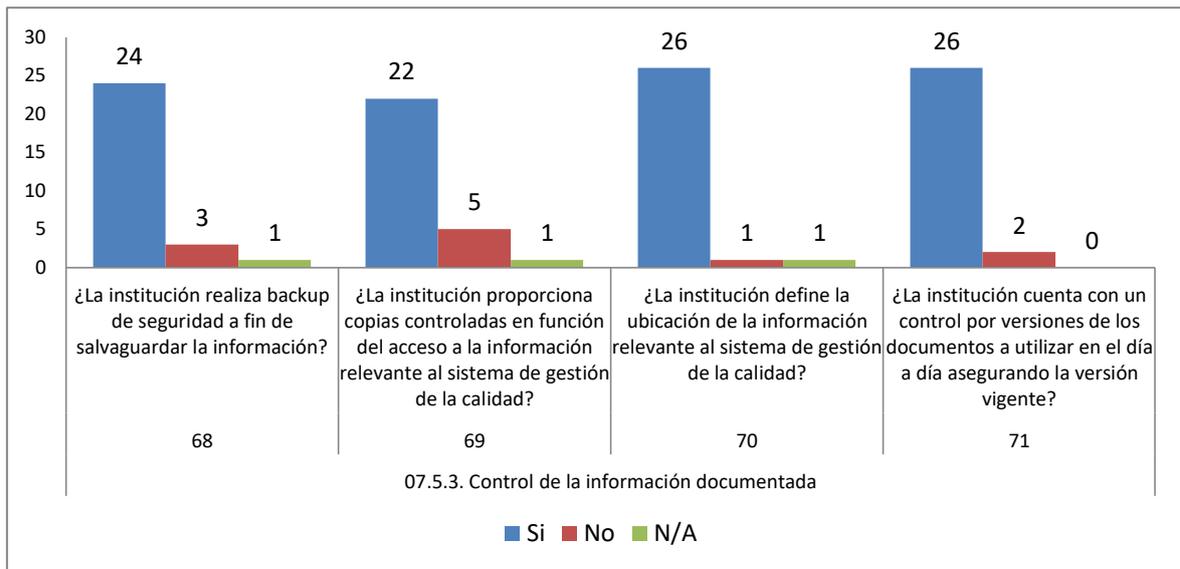


Figura 53 – Control de la información documentada (DIGERCIC)

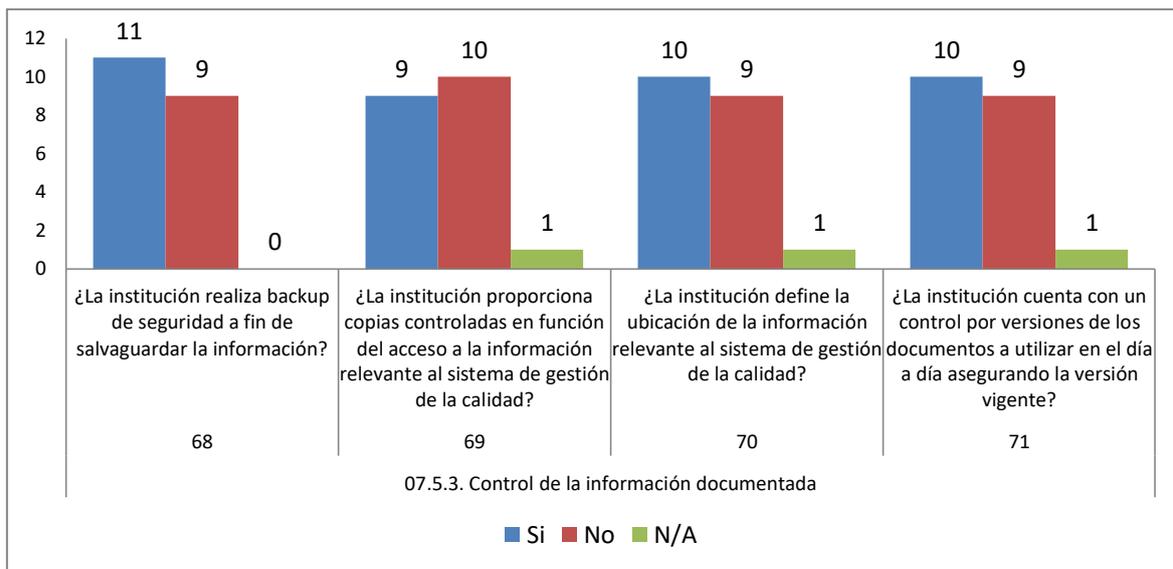


Figura 54 – Control de la información documentada (IEPS)

En general, de acuerdo con los resultados de la encuesta en las dos instituciones, se puede afirmar que la DIGERCIC realiza actividades relacionadas con el control de la información documentada del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, para el IEPS estos indicadores tienen una segmentación dividida entre aquellos que dieron respuestas positivas y aquellos que respondieron negativamente.

Las instituciones encuestadas tienen procedimientos definidos para la distribución, almacenamiento, control y conservación de la información documentada. No obstante, en el IEPS existe un alto porcentaje que indica que no realizan algunas de estas actividades, por lo que sería recomendable implementar acciones para mejorar este aspecto.

3.2.1.5. Operación

- **Planificación y control operacional**

No.	Pregunta
72	¿La institución planifica e identifica las necesidades del cliente en función de servicio?
73	¿La institución proporciona dentro de su planificación los recursos necesarios para la elaboración del servicio?
74	¿La institución Conserva la información contractual de cada cliente a fin de evidenciar el requerimiento inicial?

Las figuras 55 y 56 exhiben las respuestas derivadas de los tres cuestionamientos aplicados a este tópico.

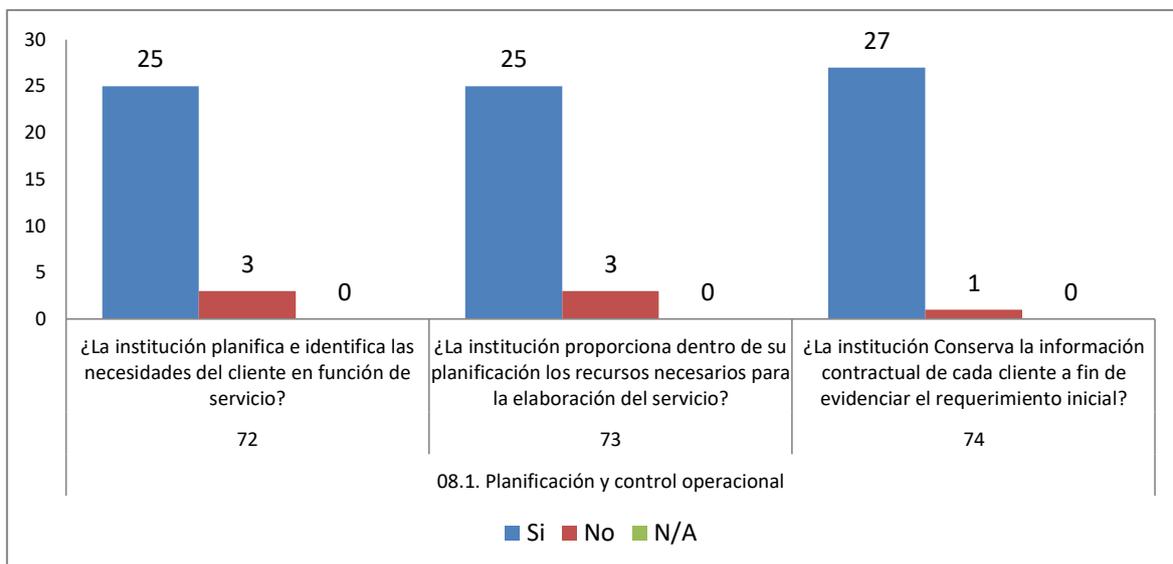


Figura 55 – Planificación y control operacional (DIGERCIC)

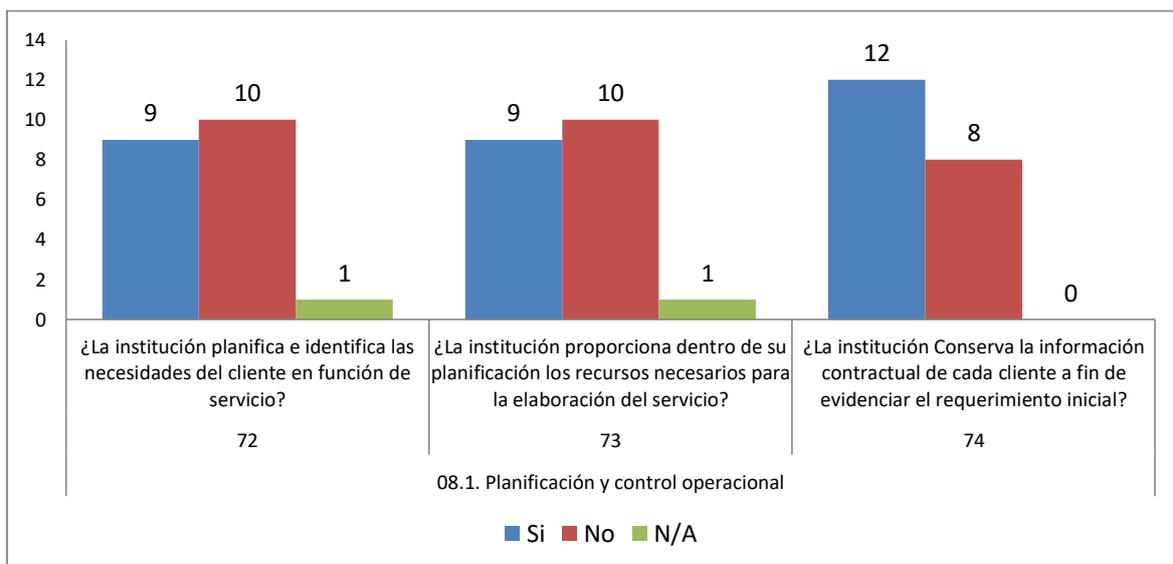


Figura 56 – Planificación y control operacional (IEPS)

Según los resultados de la encuesta realizada se puede concluir que, en la gran mayoría de las respuestas de la DIGERCIC se planifican e identifican las necesidades del cliente en función del servicio y proporcionan los recursos necesarios para la elaboración del servicio. Además, la mayoría conserva la información contractual de cada cliente para evidenciar el requerimiento inicial. Sin embargo, el IEPS presenta una mayor tendencia negativa en estos mismos indicadores, especialmente en la planificación de estas necesidades y en la proporción de recursos para los servicios que brinda. Inclusive esta

institución deber mejorar su gestión para conservar la información contractual de cada cliente a fin de evidenciar el requerimiento inicial.

- **Comunicación con el cliente**

No.	Pregunta
75	¿La institución proporcionar información relativa al servicio?
76	¿La institución atiende la retroalimentación de los clientes en función del servicio?
77	¿La institución establece los requisitos específicos para las acciones de contingencia?

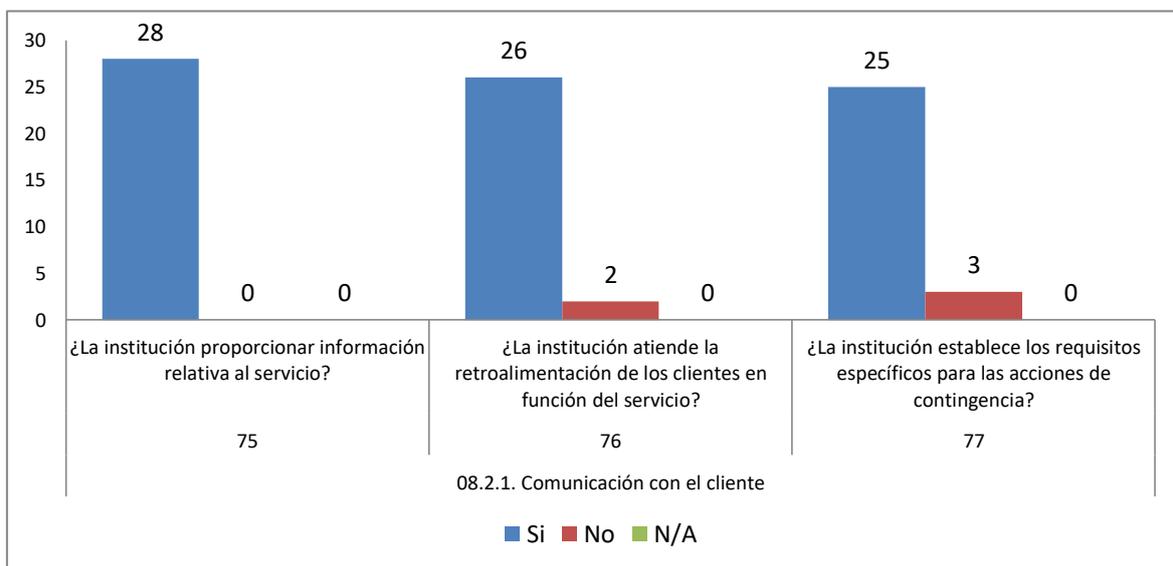


Figura 57 – Comunicación con el cliente (DIGERCIC)

En base a la gráfica de la figura 57, se puede concluir que, la DIGERCIC proporciona información relativa al servicio a sus usuarios (clientes), lo cual indica una buena comunicación con los mismos. En cuanto a la retroalimentación de los clientes, se observa que esta institución atiende estas retroalimentaciones, lo cual es importante para mejorar continuamente la calidad del servicio prestado.

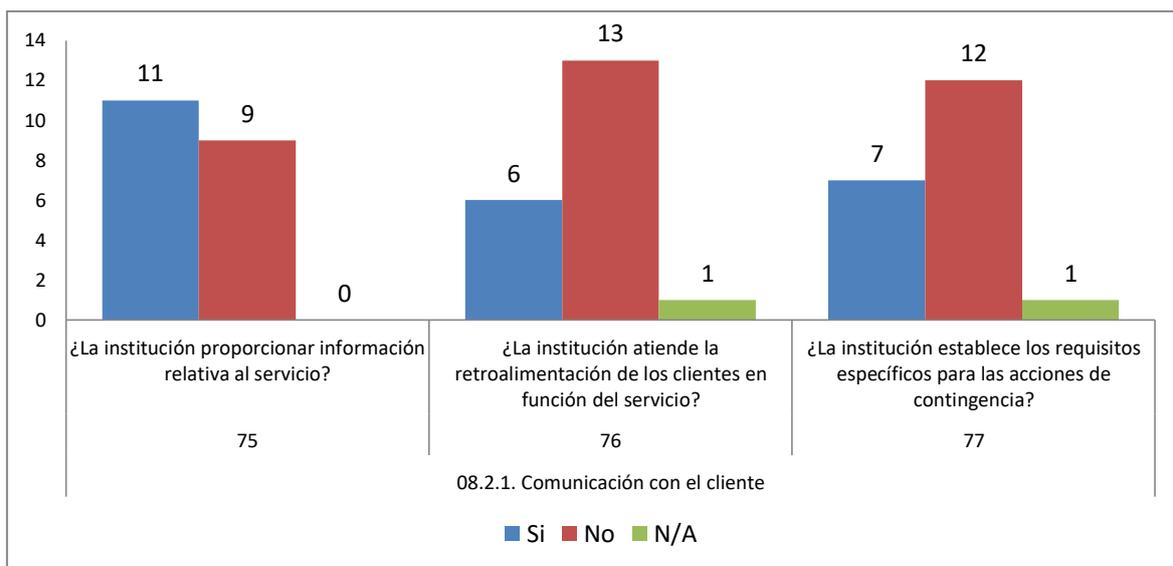


Figura 58 – Comunicación con el cliente (IEPS)

A diferencia de la institución anterior, los resultados del IEPS muestran que no se atiende la retroalimentación de los clientes y no se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, lo que indica no estar preparado para enfrentar situaciones imprevistas que puedan surgir. En general, se puede concluir que esta institución encuestada no prioriza correctamente la comunicación con el cliente, al menos no en un 60% de los casos.

- **Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

No.	Pregunta
78	¿La institución se asegura de dar cumplimiento legal en función de los requisitos del cliente?
79	¿La institución se asegura de cumplir los requisitos del cliente sin dar afectación a la normativa legal vigente?

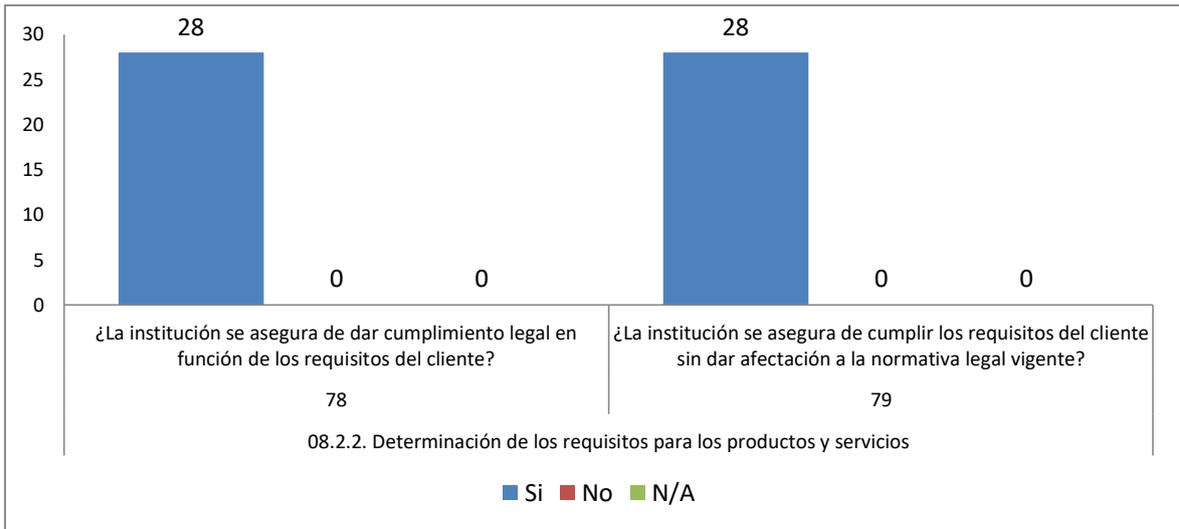


Figura 59 – Determinación de los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC)

En la figura 59, concerniente a la determinación de los requisitos para los productos y servicios, se observan los resultados de dos interrogantes, donde tanto en la primera, sobre si la institución se asegura de dar cumplimiento legal en función de los requisitos del cliente, como en la segunda, sobre si la institución se asegura de cumplir los requisitos del cliente sin dar afectación a la normativa legal vigente presentan resultados ventajosos para la DIGERCIC al no tener respuestas en negativa.

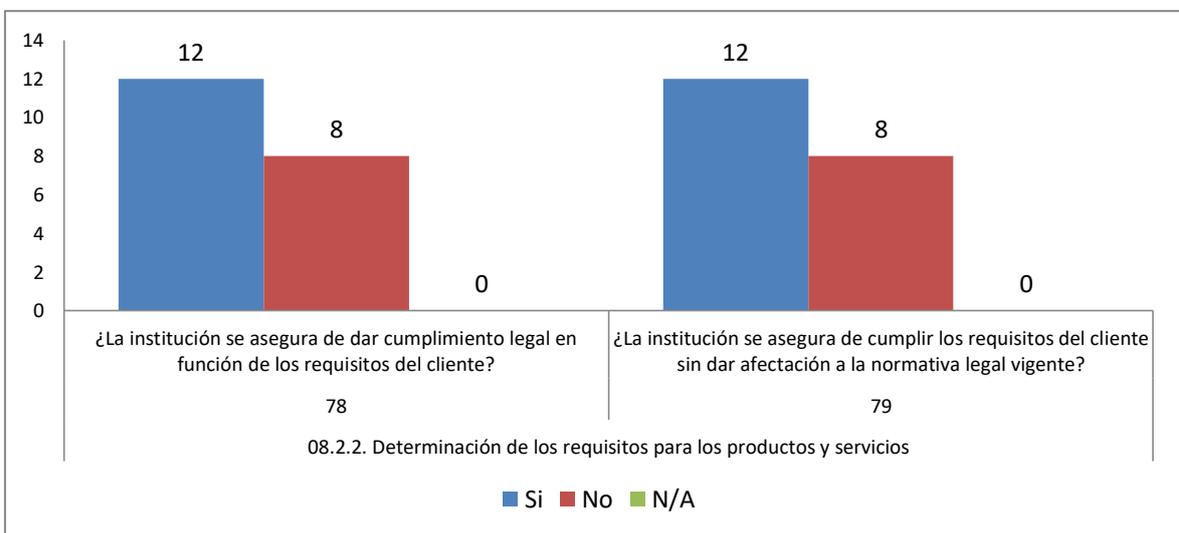


Figura 60 – Determinación de los requisitos para los productos y servicios (IEPS)

A pesar de los resultados favorables de la DIGERCIC, el IEPS presenta problemas en ambos ítems relacionados con la determinación de los requisitos para los productos y servicios. De esta manera, al menos 40% de los casos los empleados aseguran que la

institución no se asegura de dar cumplimiento legal en función de los requerimientos del cliente y el cumplimiento de los requisitos sin afectación a la normativa legal vigente.

- **Revisión de los requisitos para los productos y servicios**

No.	Pregunta
80	¿La institución realiza una revisión de los requisitos que solicita el cliente en función del servicio?
81	¿La institución comprende y acepta lo declarado por el cliente en función de sus requisitos?

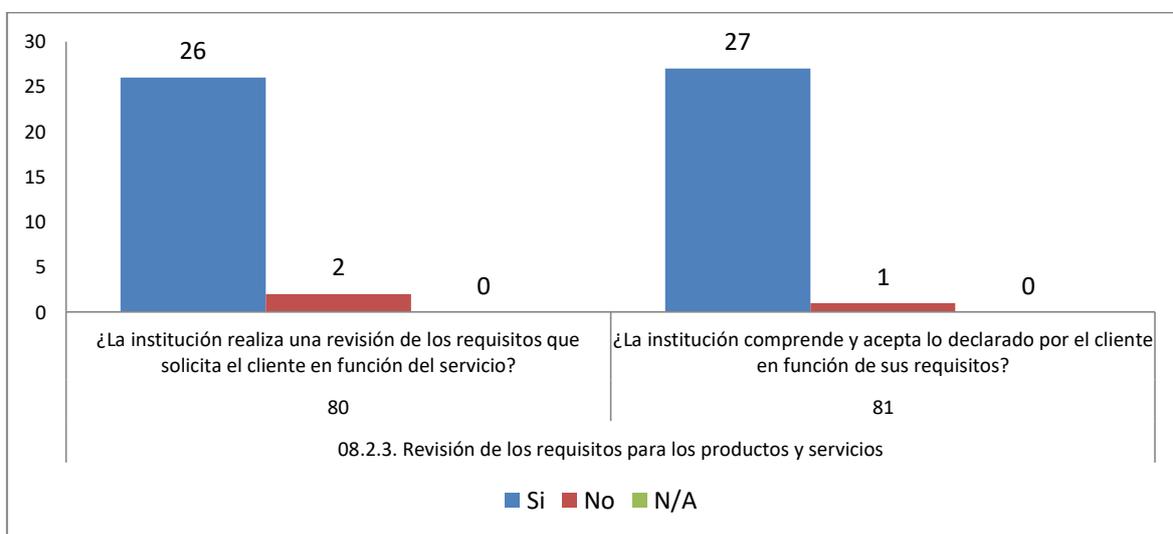


Figura 61 – Revisión de los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC)

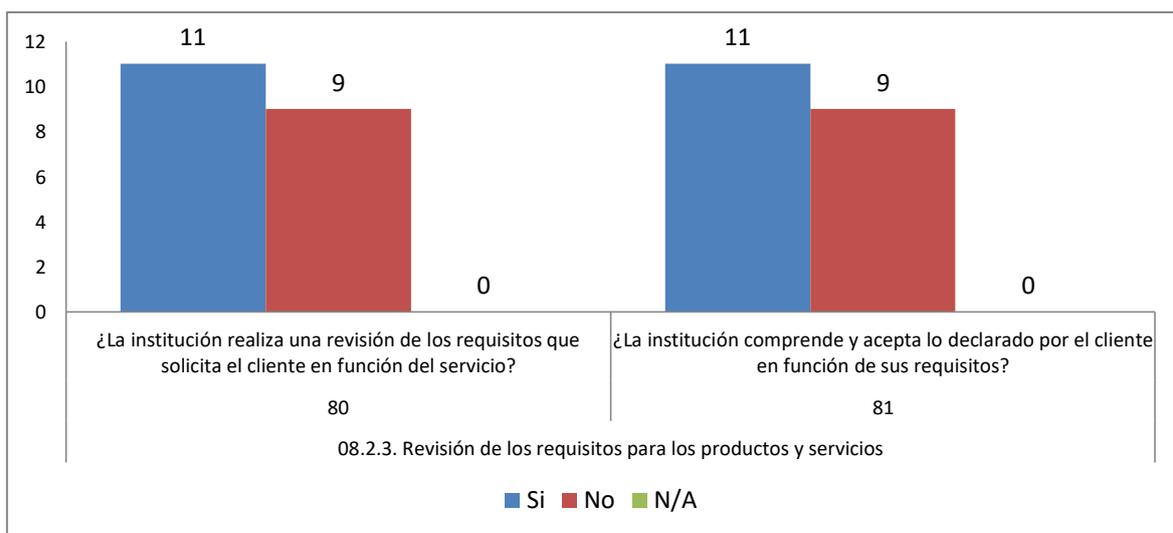


Figura 62 – Revisión de los requisitos para los productos y servicios (IEPS)

Como se observó con anterioridad, las respuestas entre ambas instituciones varían significativamente, siendo la DIGERCIC la entidad que presenta mejor revisión de los requisitos para los productos y servicios. Pero cuando se trata del IEPS, los empleados afirman en aproximadamente un 45% que la institución no realiza una revisión de los requisitos que solicita el cliente en función del servicio, además de no comprender o aceptar lo declarado por el cliente en función de sus requisitos.

- **Cambios en los requisitos para los productos y servicios**

No.	Pregunta
82	¿La institución almacena la evidencia en función de los cambios solicitados por el cliente en función del servicio?

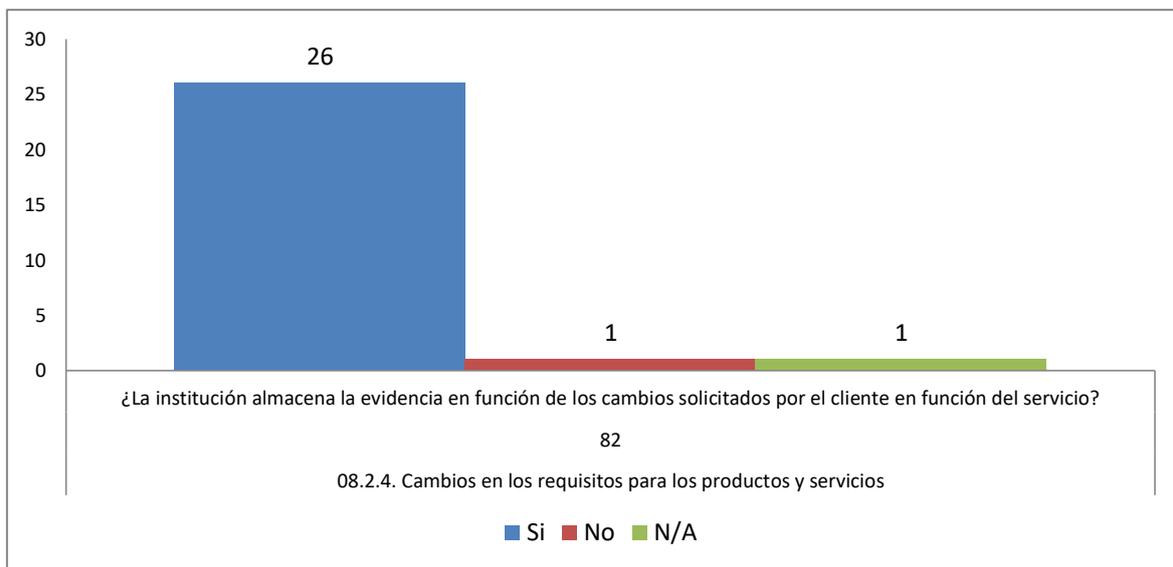


Figura 63 – Cambios en los requisitos para los productos y servicios (DIGERCIC)

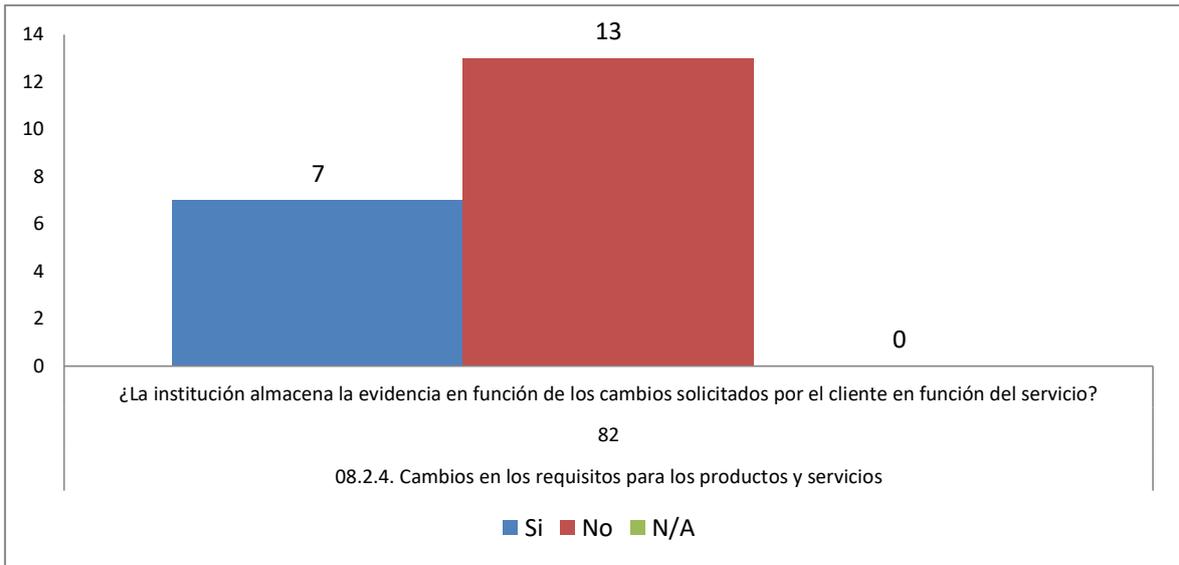


Figura 64 – Cambios en los requisitos para los productos y servicios (IEPS)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las dos instituciones, se puede concluir que la DIGERCIC almacena información sobre los cambios en los requisitos del servicio brindado, lo cual indica que existe un compromiso por parte de esta institución para mantener un registro adecuado de los cambios solicitados por el cliente. Por otro lado, está el IEPS que presenta una mayoría de respuestas negativas con respecto al almacenamiento de dicha evidencia, lo cual podría ser un área de mejora para esta institución en cuanto a la gestión de cambios en los requisitos.

- **Generalidades diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
83	¿La institución cuenta con un procedimiento que se contemple diseño y desarrollo?

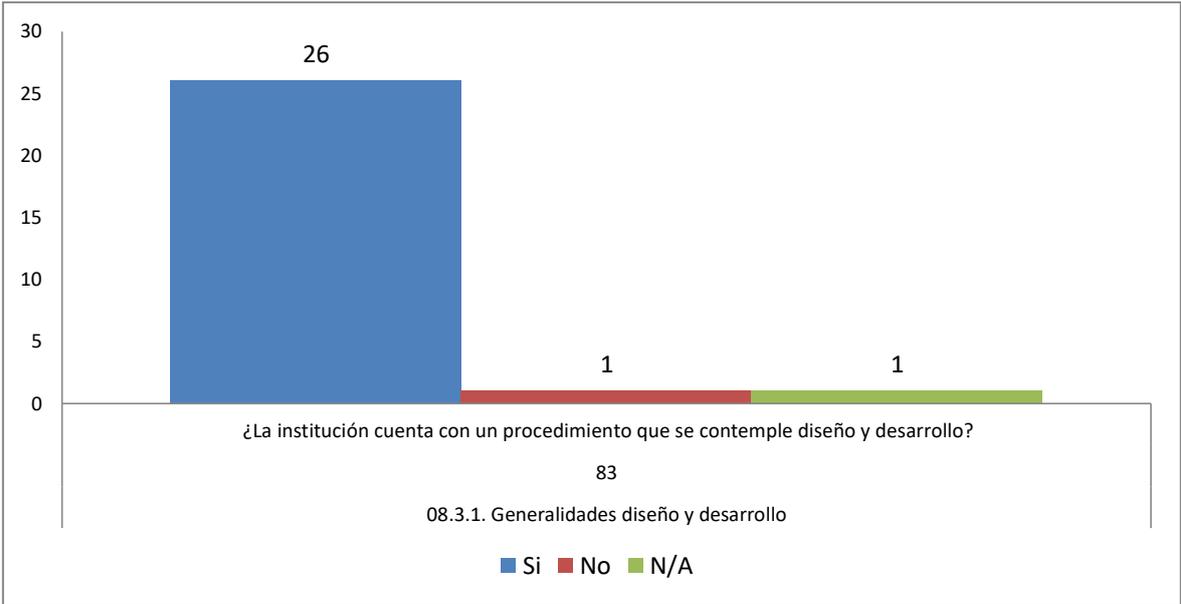


Figura 65 – Generalidades diseño y desarrollo (DIGERCIC)

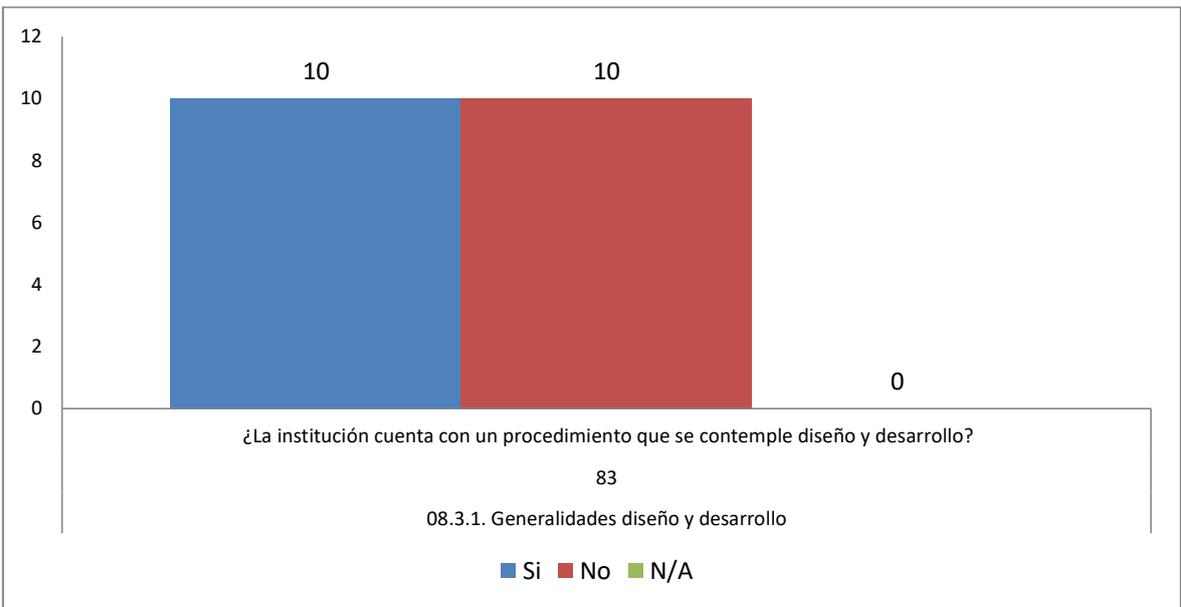


Figura 66 – Generalidades diseño y desarrollo (IEPS)

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a las dos instituciones, se puede concluir que la mayoría de los encuestados de la DIGERCIC indicaron que la institución cuenta con un procedimiento que contempla diseño y desarrollo. Sin embargo, un porcentaje significativo indicó en el IEPS no cuenta con este procedimiento. Es importante que las instituciones cuenten con un proceso de diseño y desarrollo para garantizar la calidad en la provisión sus servicios.

- **Planificación del diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
84	¿La institución determina el tiempo de duración de los proyectos?
85	¿La institución proporciona las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso?
86	¿La institución asigna los recursos internos y externos para el desarrollo del servicio?
87	¿La institución proporciona controles en las etapas del diseño y desarrollo garantizando la continuidad del servicio?

Las figuras 67 y 68 muestran las respuestas obtenidas en las cuatro interrogantes relacionadas a este rubro.

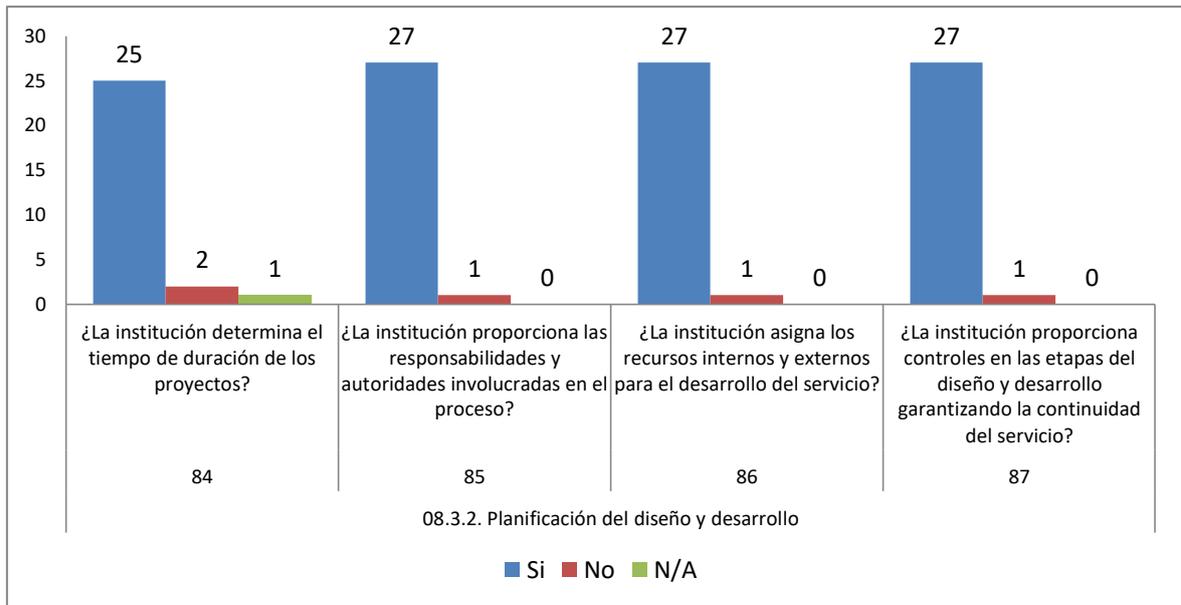


Figura 67 – Planificación del diseño y desarrollo (DIGERCIC)

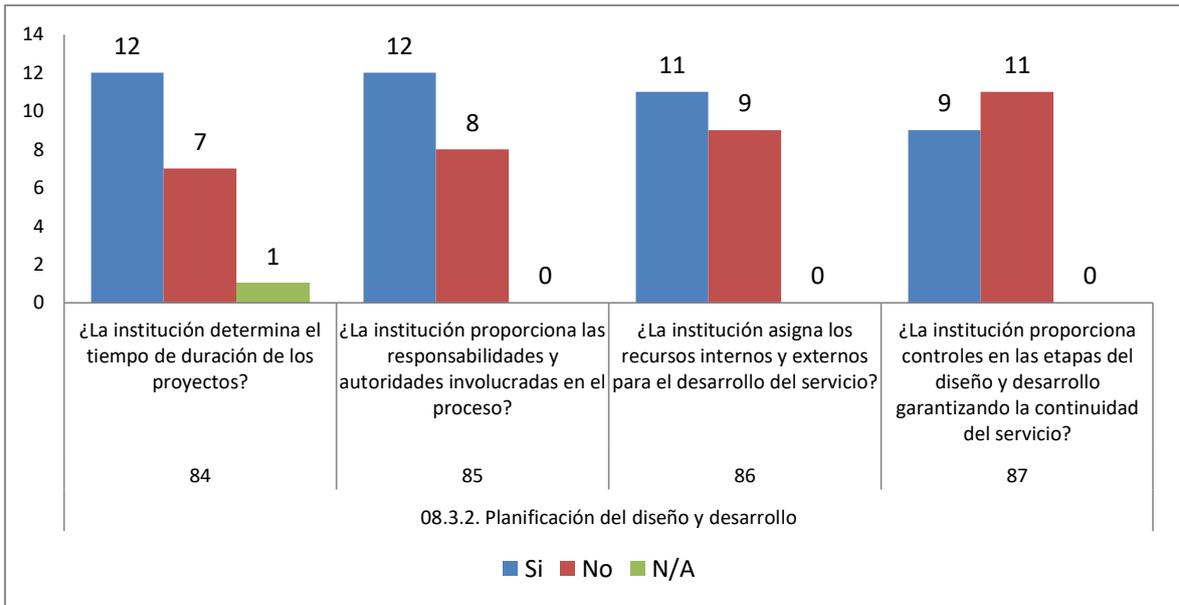


Figura 68 – Planificación del diseño y desarrollo (IEPS)

Se puede concluir que en general existe una buena disposición por parte de la DIGERCIC en cuanto a la determinación del tiempo de duración de los proyectos de diseño y desarrollo, la asignación de recursos internos y externos para el desarrollo del servicio, así como el proporcionar controles en las etapas del diseño y desarrollo garantizando la provisión del servicio. Sin embargo, por parte del IEPS se puede observar una mayor tendencia negativa en comparación a las respuestas de la DIGERCIC y menor disposición en proporcionar controles en las etapas de diseño y desarrollo, por lo que se puede considerar que hay un margen de mejora para el IEPS en la planificación del diseño y desarrollo de sus servicios.

- **Entradas para el diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
88	¿La institución considera la información relevante a los requisitos solicitados por el cliente garantizando el diseño y desarrollo del servicio?
89	¿La institución evalúa los requisitos antes de realizar el diseño y desarrollo del servicio en función de los requisitos iniciales solicitados por el cliente?

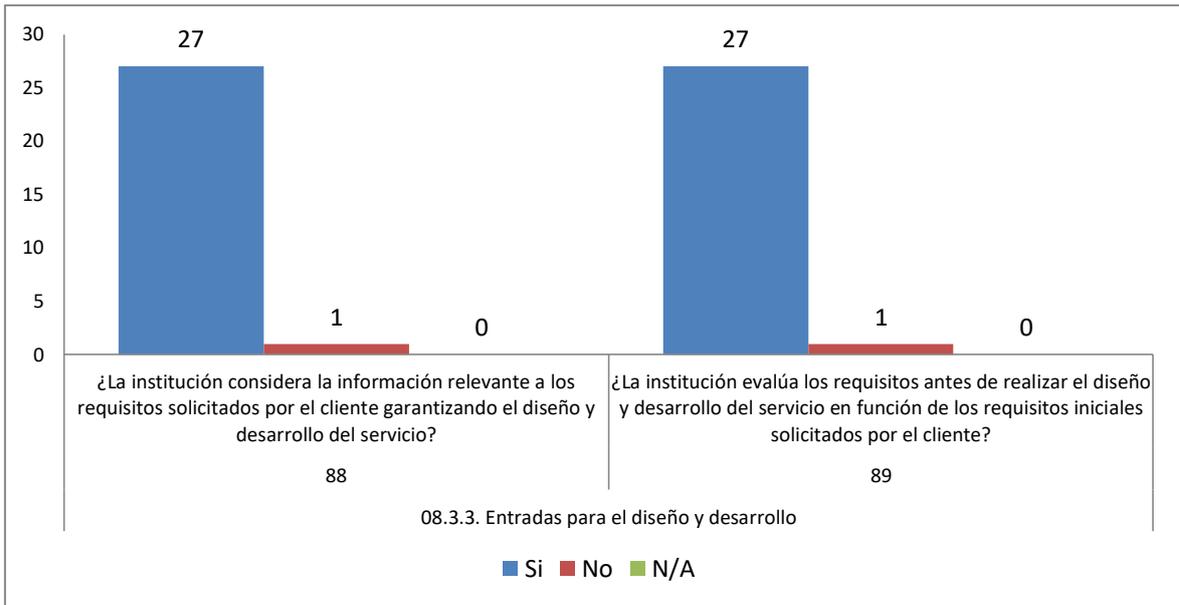


Figura 69 – Entradas para el diseño y desarrollo (DIGERCIC)

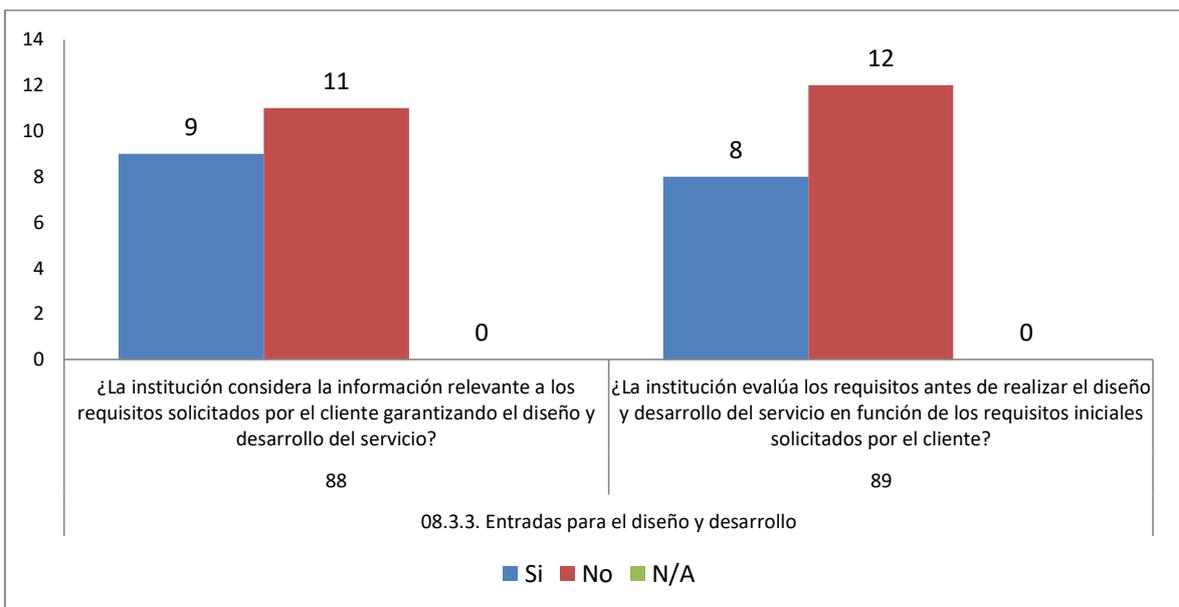


Figura 70 – Entradas para el diseño y desarrollo (IEPS)

Las respuestas dadas por parte de los empleados de DIGERCIC presentan una gran tendencia positiva en los dos ítems evaluados. Sin embargo, el IEPS indica tener problemas en cuanto a la información proporcionada por el cliente al diseñar y desarrollar el servicio, lo que sugiere una mayor atención en las entradas del diseño y desarrollo para determinar los requisitos esenciales de los servicios a ofrecer y una mejora en ambos ítems de más del 50%.

- **Controles del diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
90	¿La institución realiza las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del servicio?
91	¿La institución realiza actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos del cliente?
92	¿La institución toma acciones frente a cualquier desviación en cumplimiento de los requisitos del cliente en función del diseño y desarrollo?

Las figuras 71 y 72 muestran las respuestas obtenidas en las tres interrogantes relacionadas a este rubro.

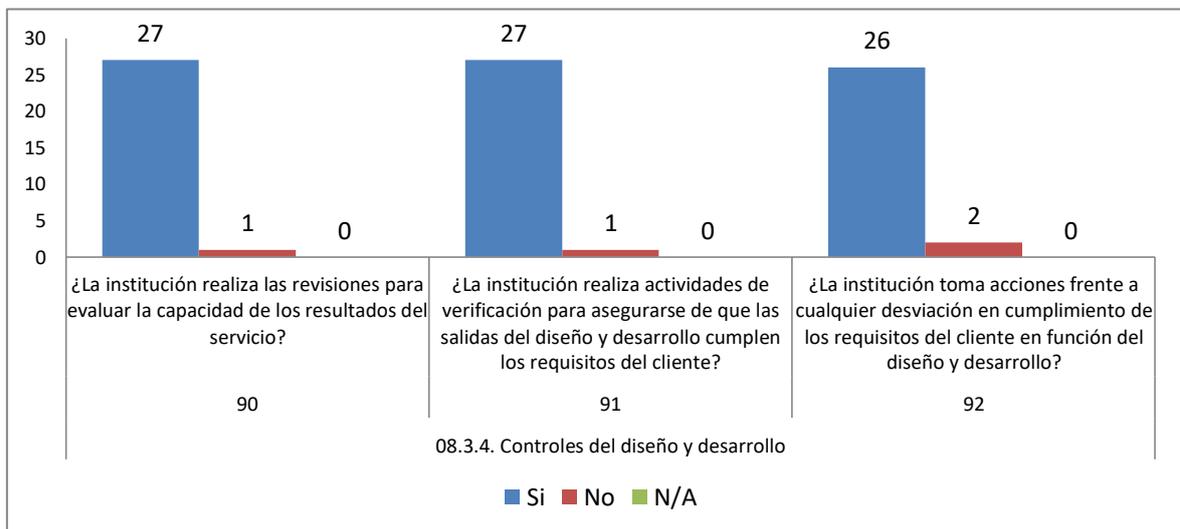


Figura 71 – Controles del diseño y desarrollo (DIGERCIC)

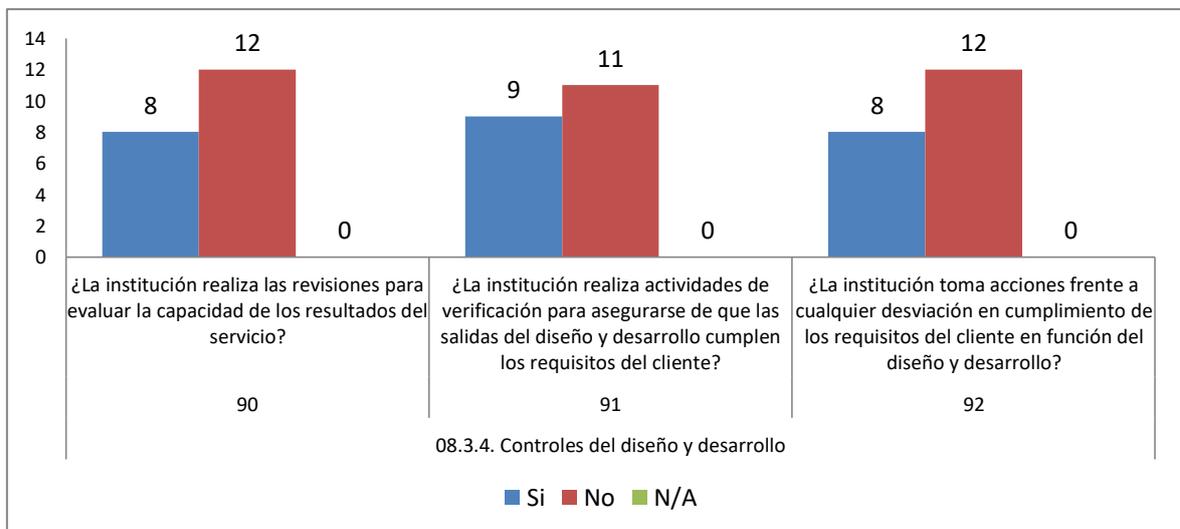


Figura 72 – Controles del diseño y desarrollo (IEPS)

Se puede concluir que la DIGERCIC realiza controles al diseño y desarrollo mediante revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del servicio y actividades de verificación que asegure que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos del cliente, ya que prácticamente la totalidad de sus respuestas fueron positivas. Pero en el caso del IEPS, con una mayoría de respuestas negativas, se puede interpretar que las revisiones, verificación y validación del diseño y desarrollo muestran un proceso de control ineficiente.

- **Salidas del diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
93	¿La institución asegura el cumplimiento de los requisitos iniciales declarados en el diseño y desarrollo?

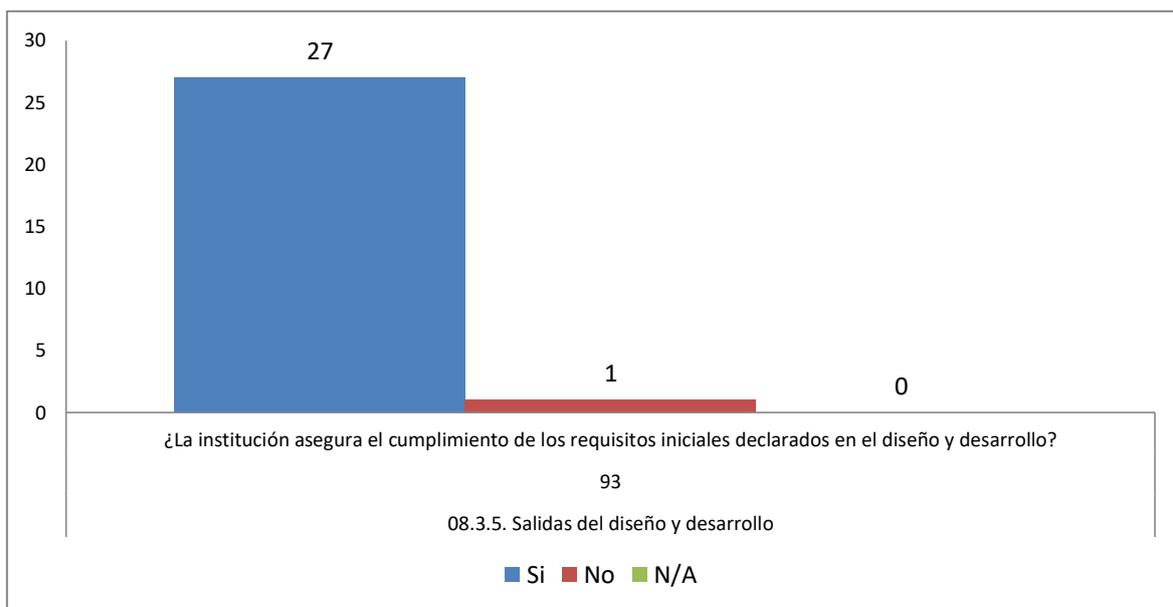


Figura 73 – Salidas del diseño y desarrollo (DIGERCIC)

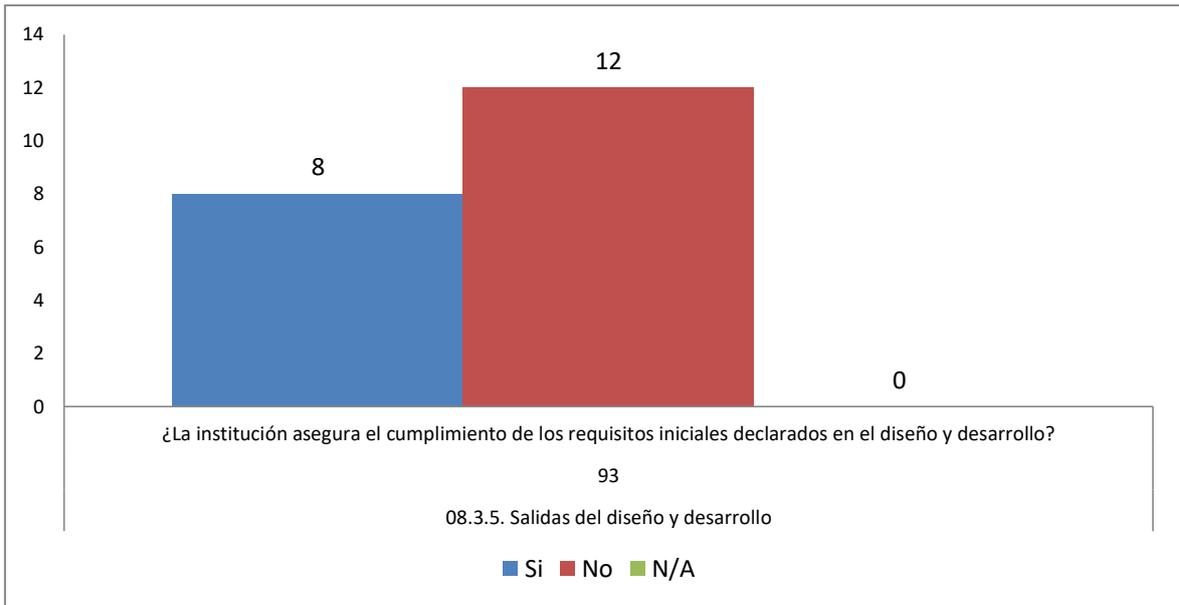


Figura 74 – Salidas del diseño y desarrollo (IEPS)

De acuerdo con los resultados presentados, se puede inferir que casi la totalidad de los encuestados de DIGERCIC indican que la institución cumple los requisitos iniciales declarados como entradas del diseño y desarrollo. Sin embargo, para el caso del IEPS se observa datos contrarios al tener una mayoría de respuestas negativas. Es importante que se tomen medidas para garantizar el cumplimiento de los requisitos iniciales, ya que es fundamental para la provisión de sus servicios.

- **Cambios del diseño y desarrollo**

No.	Pregunta
94	¿La institución demuestra capacidad de adaptación y reacción ante necesidades de cambios?
95	¿La institución asegura la información requerida sobre los cambios?

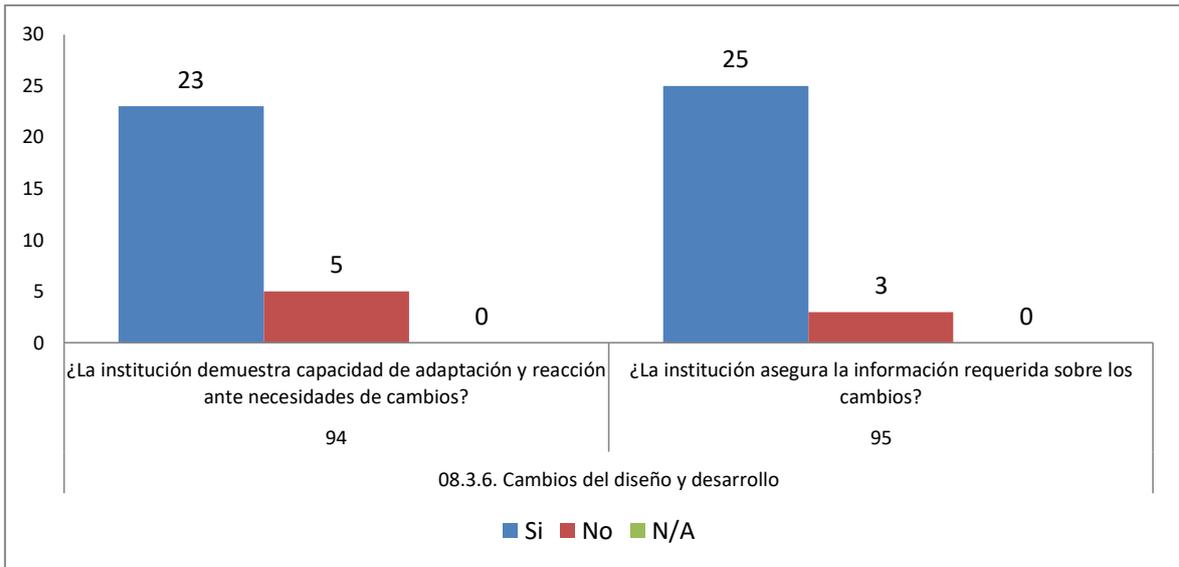


Figura 75 – Cambios del diseño y desarrollo (DIGERCIC)

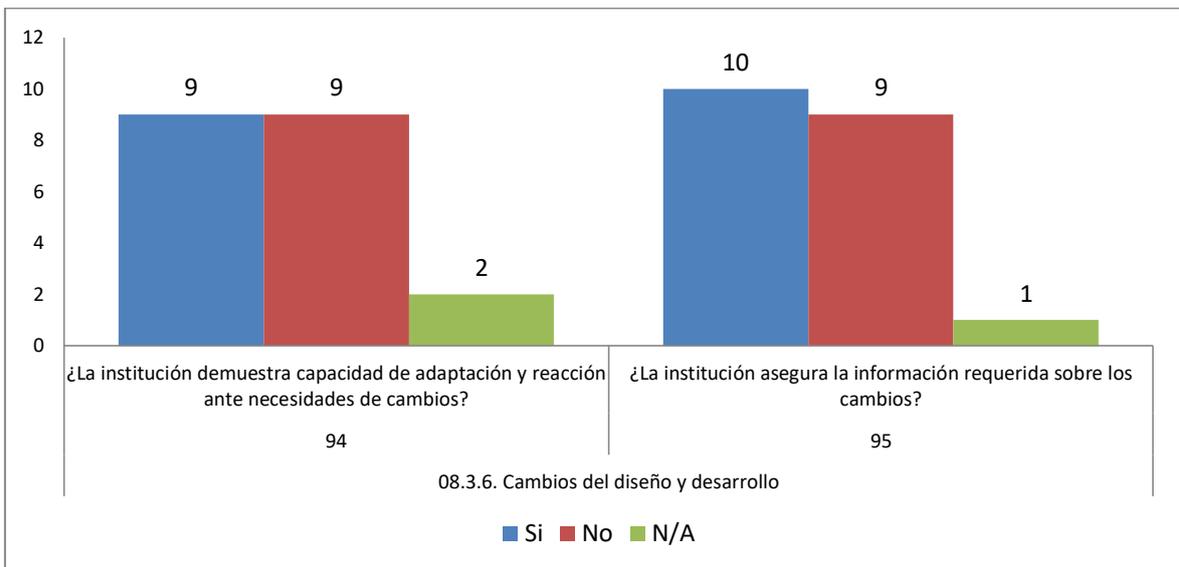


Figura 76 – Cambios del diseño y desarrollo (IEPS)

Se puede señalar que, en relación a los cambios del diseño y desarrollo, la DIGERCIC demuestra capacidad de adaptación y reacción ante necesidades de cambios del diseño y desarrollo. Además, los empleados afirman que esta institución asegura la información requerida sobre los cambios. A diferencia de estos resultados, en el IEPS existen respuestas divididas sobre como la institución trata estos cambios de diseño y desarrollo, siendo un área de mejora respecto de la gestión de cambios en el diseño y desarrollo.

- **Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**

No.	Pregunta
96	¿La institución asegura la continuidad de su servicio frente a la contratación de proveedores en función de Selección, evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?
97	¿La institución determina criterios de evaluación a sus proveedores a fin de asegurar la calidad de sus productos y/o servicios?
98	¿La institución da seguimiento a sus proveedores a través de los criterios de evaluación definidos?

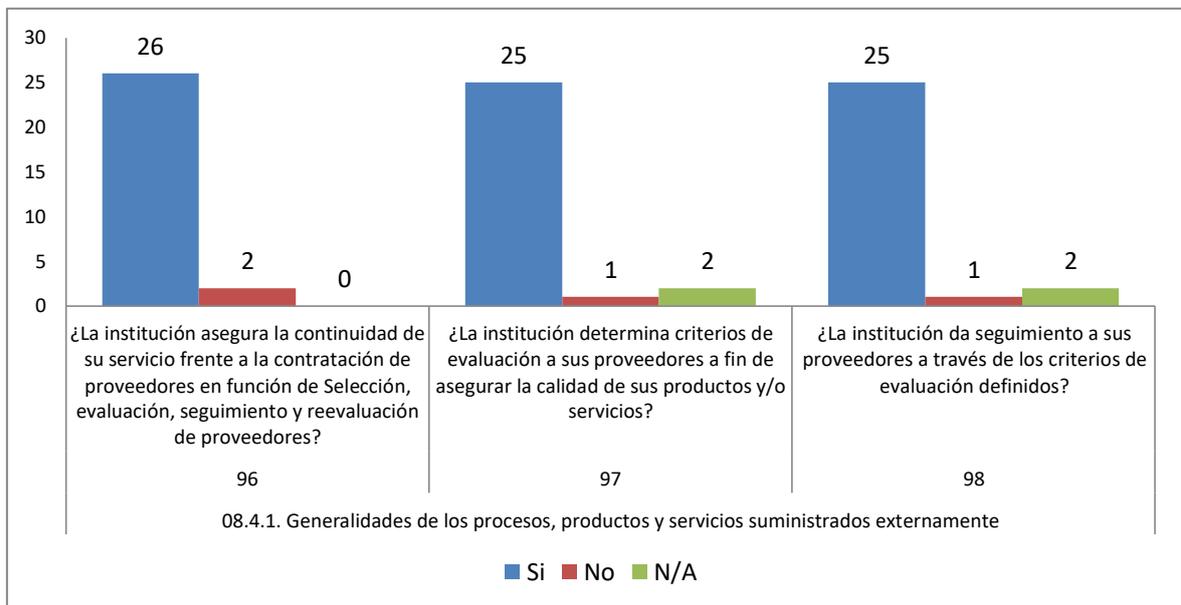


Figura 77 – Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (DIGERCIC)

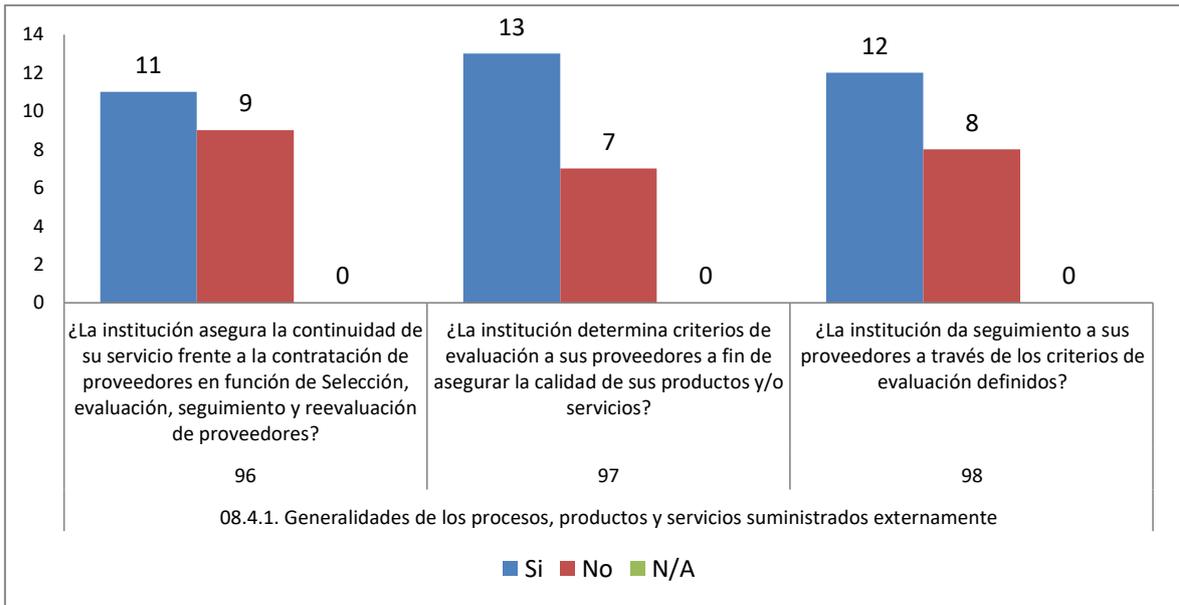


Figura 78 – Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (IEPS)

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a las dos instituciones, se puede concluir que la DIGERCIC asegura la continuidad de su servicio frente a la contratación de proveedores, así como la determinación de criterios de evaluación para asegurar la calidad de los productos y/o servicios de los proveedores y el seguimiento a los mismos a través de los criterios de evaluación definidos. Para el IEPS se presentan datos positivos en su mayoría, aunque el 40% tuvieron respuestas negativas, lo que indica la necesidad de optimizar en estos aspectos para garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de proveedores y en la calidad de los servicios ofrecidos.

- **Tipo y alcance del control**

No.	Pregunta
99	¿La institución asegura que los productos o servicios suministrados de manera externa no afecta el resultado final del servicio?

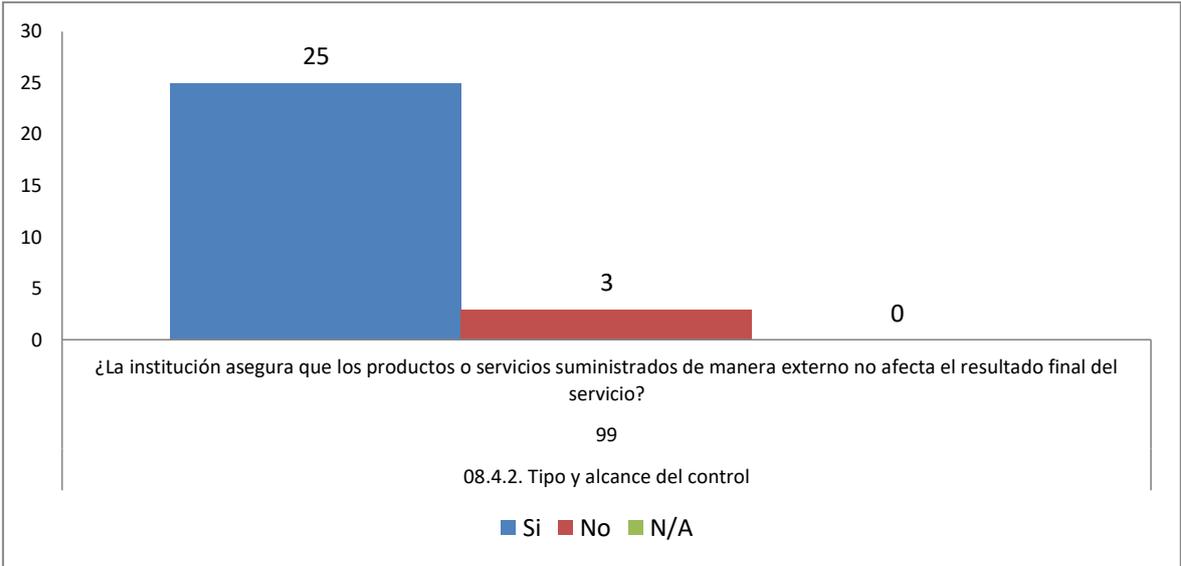


Figura 79 – Tipo y alcance del control (DIGERCIC)

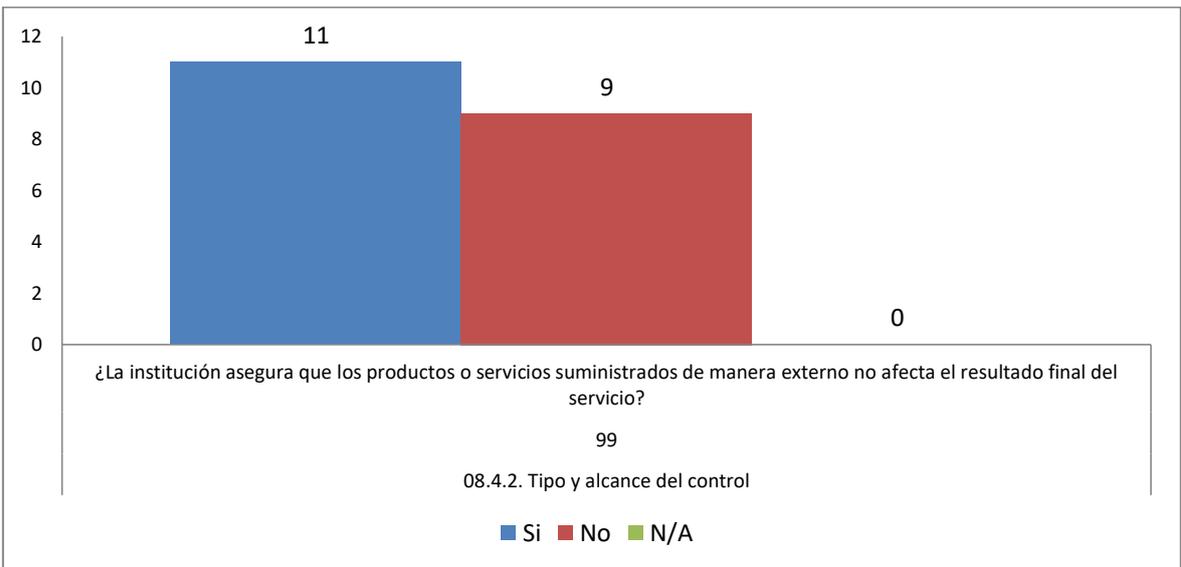


Figura 80 – Tipo y alcance del control (IEPS)

La mayoría de los encuestados de las dos instituciones aseguran que se toman medidas para garantizar que los productos o servicios suministrados externamente no afectan la capacidad de la institución para entregar servicios conformes a sus clientes (usuarios).

Esto indica una actitud positiva hacia la gestión del tipo y alcance del control, como se refleja en las figuras 79 y 80; sin embargo, el número de los encuestados que indicaron que el IEPS no toma medidas, abre una posible área de mejora en la gestión de los productos y servicios suministrados externamente.

- **Información para los proveedores externos**

No.	Pregunta
100	¿La institución asegura la información de todos los proveedores con los que puede trabajar?
101	¿La institución cuenta con datos básicos de los trabajadores en función de su identificación?

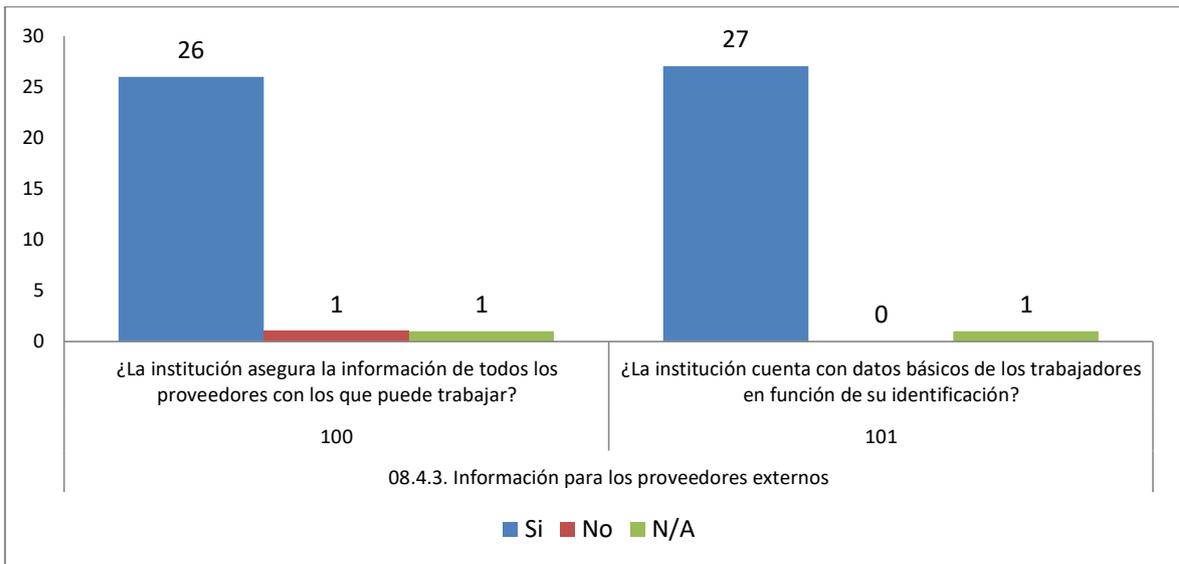


Figura 81 – Información para los proveedores externos (DIGERCIC)

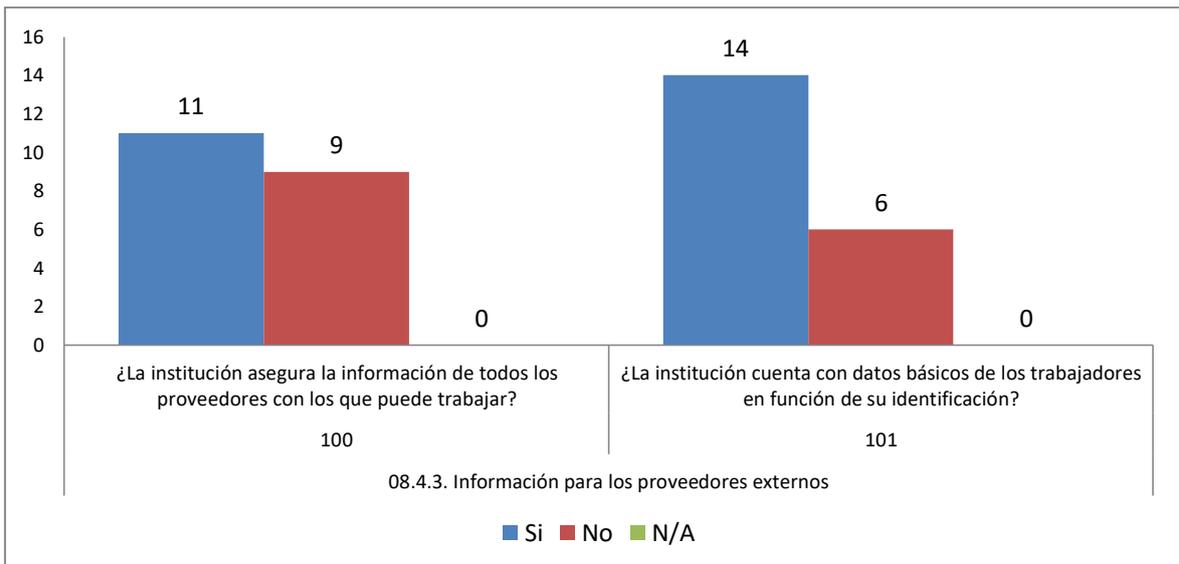


Figura 82 – Información para los proveedores externos (IEPS)

Se puede ultimar que ambas instituciones aseguran la información de los proveedores con los que pueden trabajar, aunque hay un porcentaje que revela que no se asegura dicha información en el caso del IEPS. Por otro lado, se observa que las instituciones cuentan con datos básicos de los trabajadores en función de su identificación, lo que sugiere un buen manejo de la información del personal. Estos resultados son importantes para evaluar la gestión de proveedores y sus trabajadores, y pueden servir como punto de partida para mejorar y optimizar los procesos relacionados con ellos.

- **Control de la producción y de la provisión del servicio**

No.	Pregunta
102	¿La institución controla sus servicios en base a la descripción de cada uno, el uso del equipo necesario, el personal calificado y el seguimiento y medición?

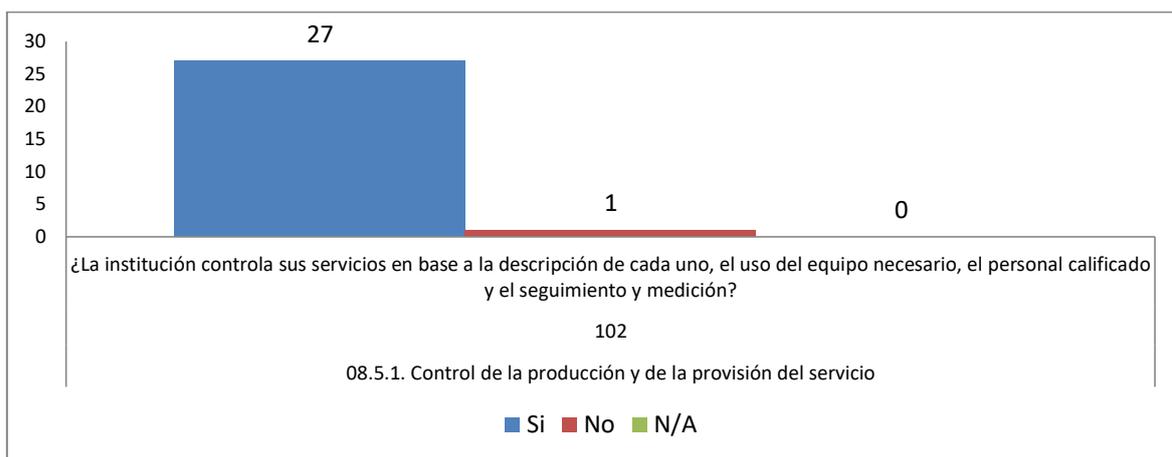


Figura 83 – Control de la producción y de la provisión del servicio (DIGERCIC)

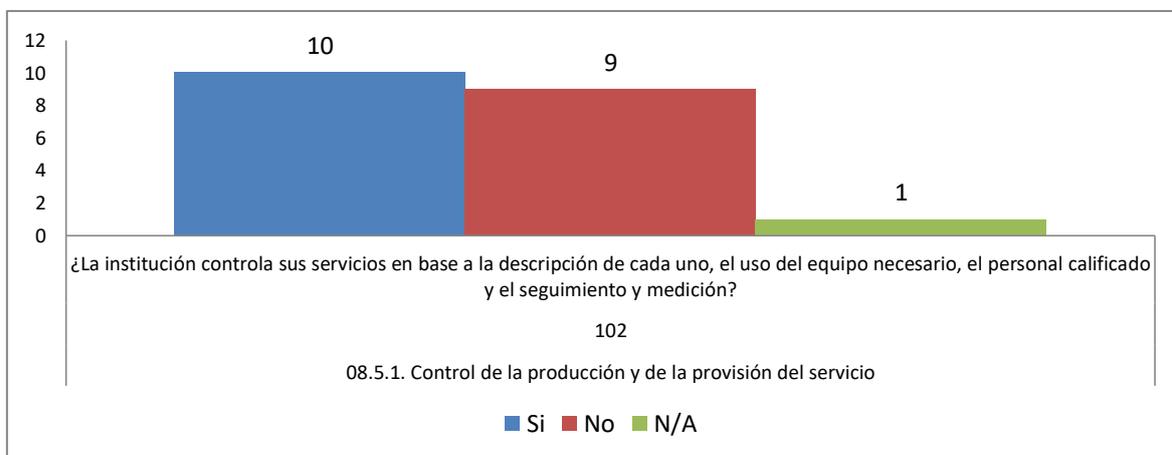


Figura 84 – Control de la producción y de la provisión del servicio (IEPS)

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que las instituciones evaluadas cuentan con los controles necesarios para la provisión de sus servicios. Con mayoría de respuestas afirmativas para el caso de la DIGERCIC; y, con un 50% de respuestas afirmativas por los encuestados del IEPS, esto puede deberse a falencias en los controles o una implementación no adecuada de los mismos, lo que presenta una posible una área de mejora en la provisión de sus servicios bajo condiciones controladas.

- **Identificación y trazabilidad**

No.	Pregunta
103	¿La institución identifica mediante algún código o medio de identificación cada servicio de los otros servicios?

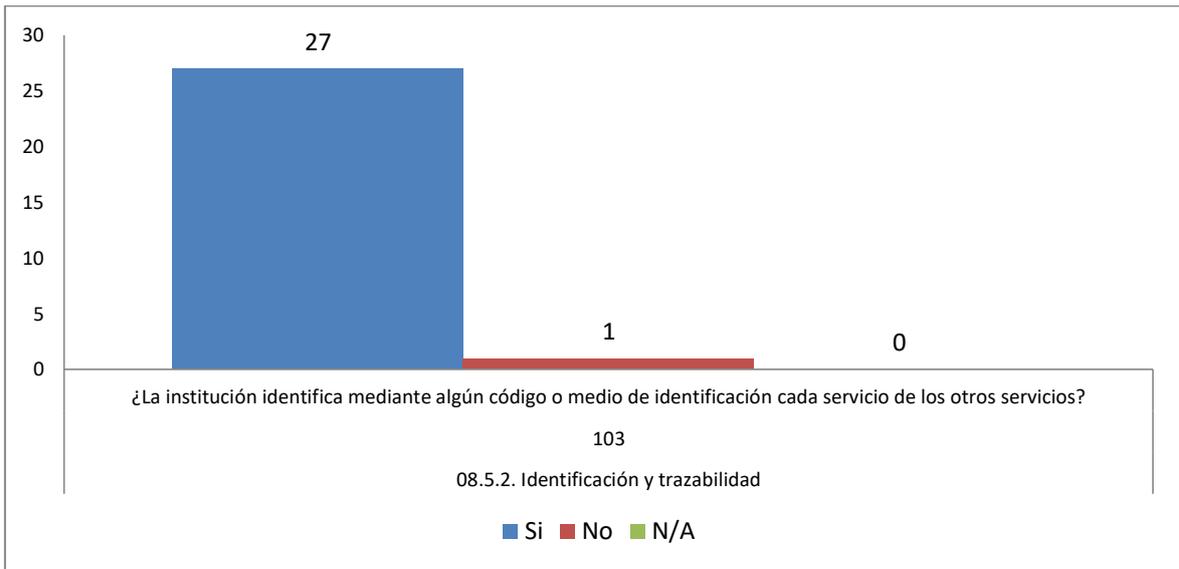


Figura 85 – Identificación y trazabilidad (DIGERCIC)

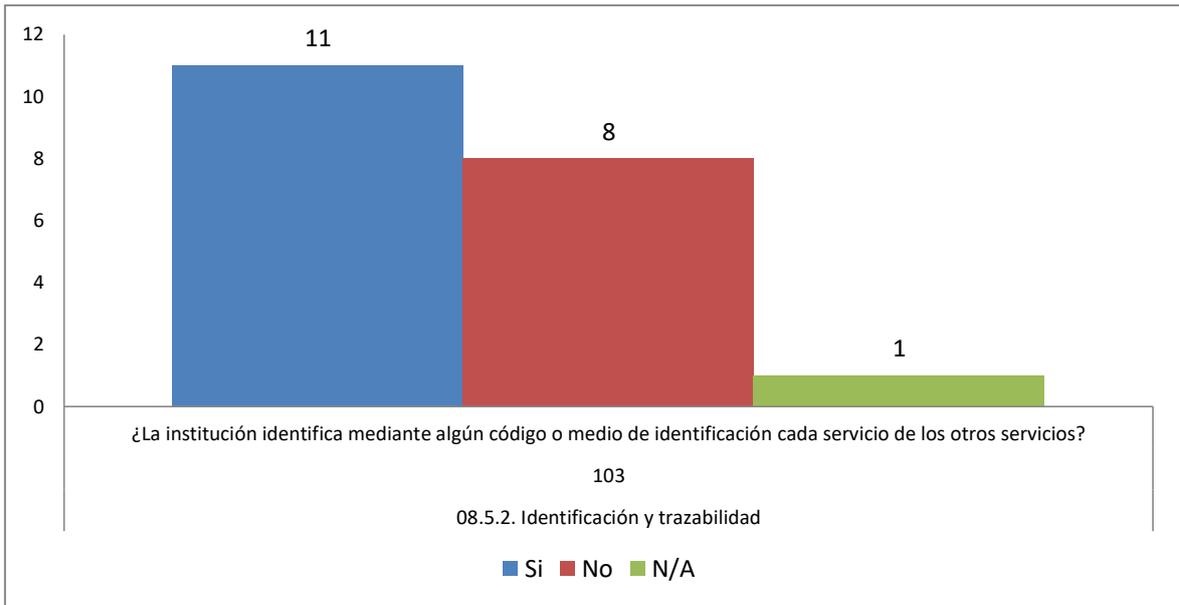


Figura 86 – Identificación y trazabilidad (IEPS)

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que las instituciones evaluadas cuentan con los medios necesarios para identificar las salidas asegurando la conformidad de los servicios. Con el porcentaje obtenido para el sí, se puede afirmar que ambas instituciones han tomado medidas para identificar de manera única cada servicio, lo que puede mejorar la eficacia de sus procesos. Sin embargo, el porcentaje de encuestados que indicó que no identifican cada servicio en las respuestas del IEPS, puede deberse a falencias en dicho procedimiento, o falta de una implementación adecuada, lo que puede generar confusiones y errores en el proceso.

- **Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos**

No.	Pregunta
104	¿La institución protege la información proporcionada por los clientes y que van en función al desarrollo del servicio?

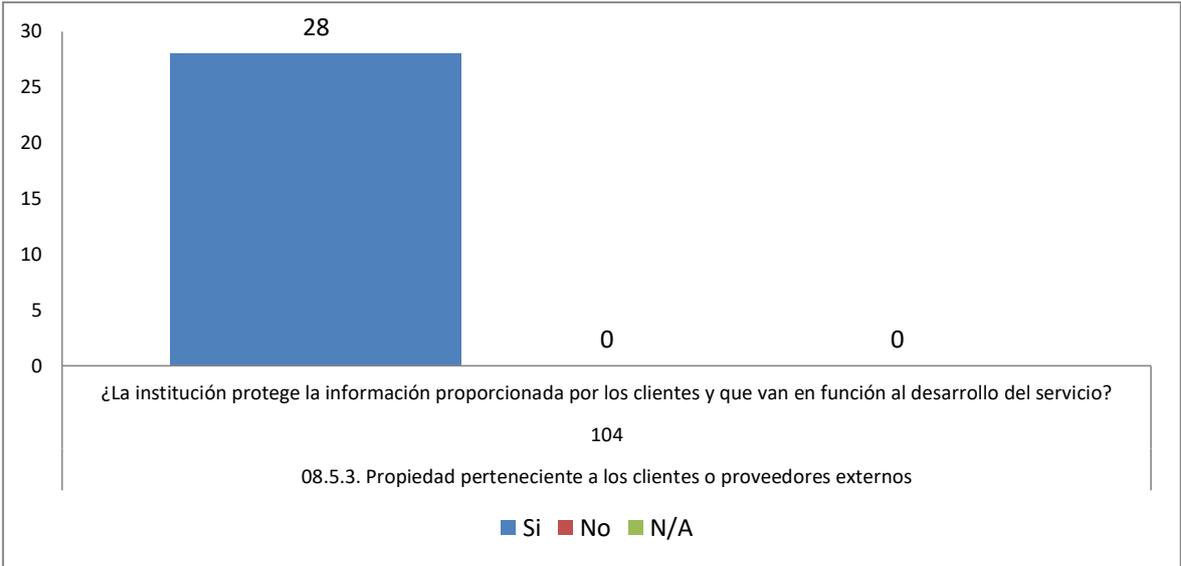


Figura 87 – Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (DIGERCIC)

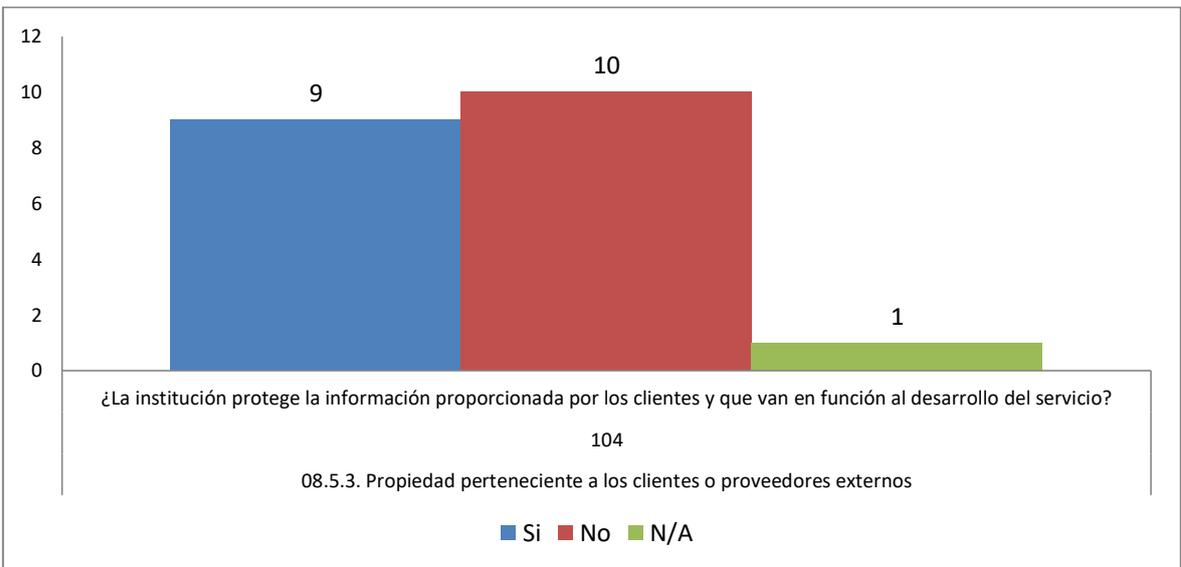


Figura 88 – Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (IEPS)

En el caso de las respuestas de la DIGERCIC, la totalidad de los encuestados indicó que se protege la información proporcionada por los clientes y se dispone de una red interna para su disponibilidad y resguardo. Estos resultados demuestran que la institución cuida correctamente de la propiedad de los clientes (usuarios) y proveedores externos, a diferencia del IEPS, que tiene menos cuidado con esta parte de su gestión, al menos así lo aseguró el 50% de sus empleados.

- **Preservación**

No.	Pregunta
105	¿La institución dispone una red interna a fin de la disponibilidad y resguardo de la información proporcionada por el cliente?

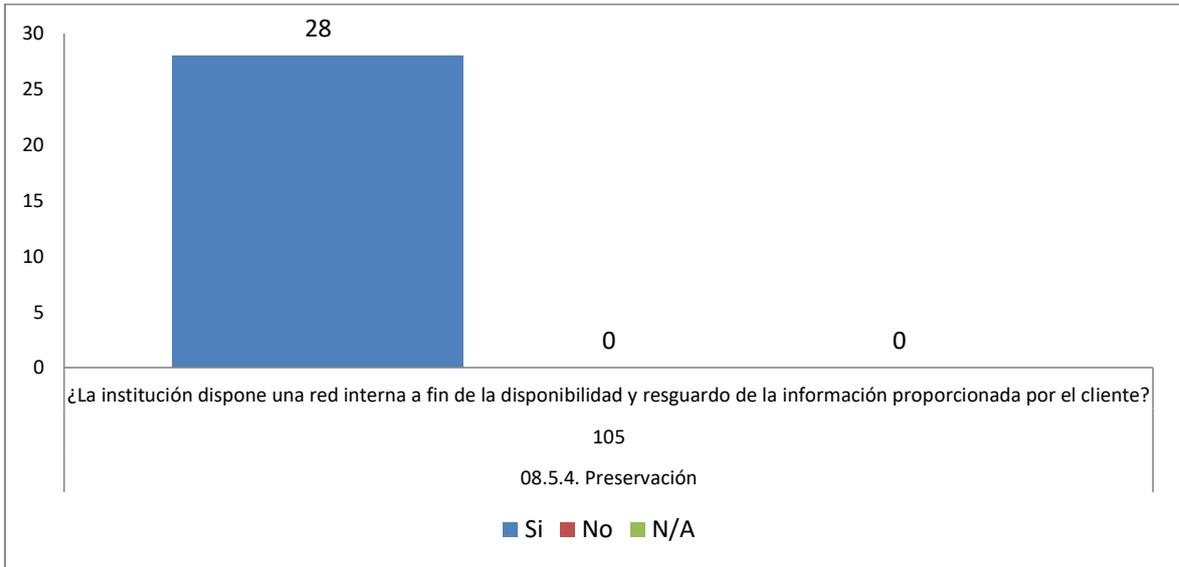


Figura 89 – Preservación (DIGERCIC)

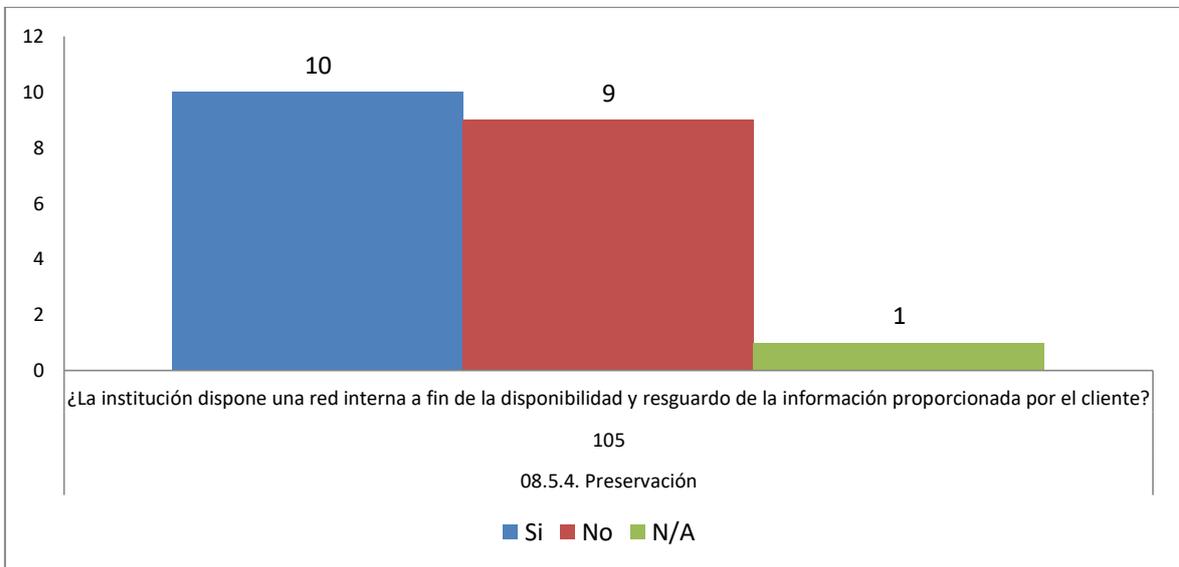


Figura 90 – Preservación (IEPS)

Al igual que con el indicador anterior, la DIGERCIC demostró ser más eficiente en lo que respecta a la disposición de una red interna a fin de disponer y resguardar la información proporcionada por sus usuarios. Aspecto que no es el indicado por el IEPS al tener un

50% de sus empleados negando este aspecto de su empresa o diciendo que esto no aplica para su área de trabajo. Este resultado sugiere que, las instituciones encuestadas consideran importante la preservación de las salidas durante la prestación de sus servicios. Sin embargo, es importante que el porcentaje de respuestas negativas sea evaluado y considerado para asegurar la conformidad de los requisitos.

- **Actividades posteriores a la entrega**

No.	Pregunta
106	¿La institución toma acciones frente a las consecuencias potenciales no deseadas conforme al servicio?
107	¿La institución brinda servicios postventa?

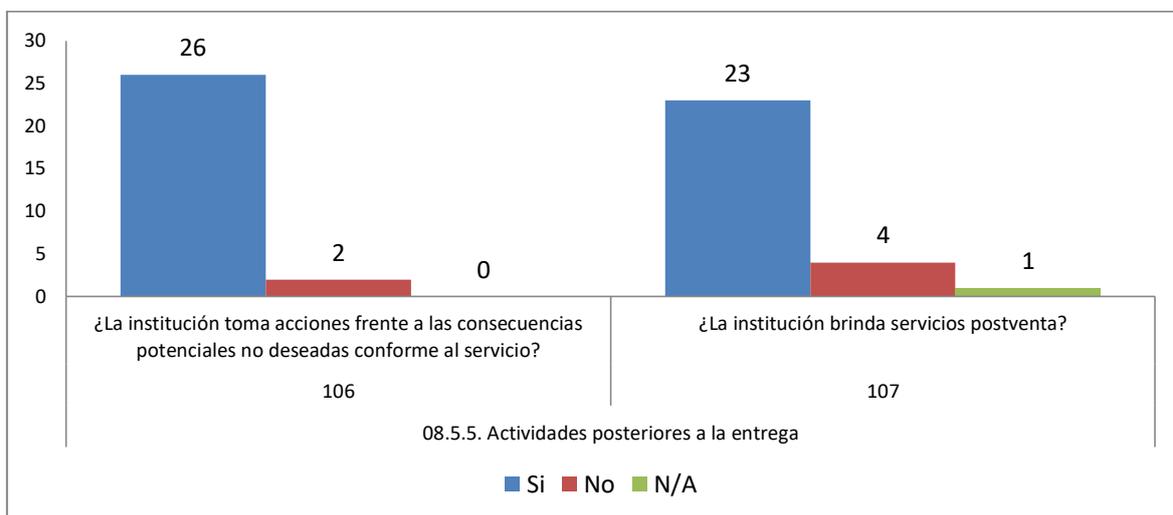


Figura 91 – Actividades posteriores a la entrega (DIGERCIC)

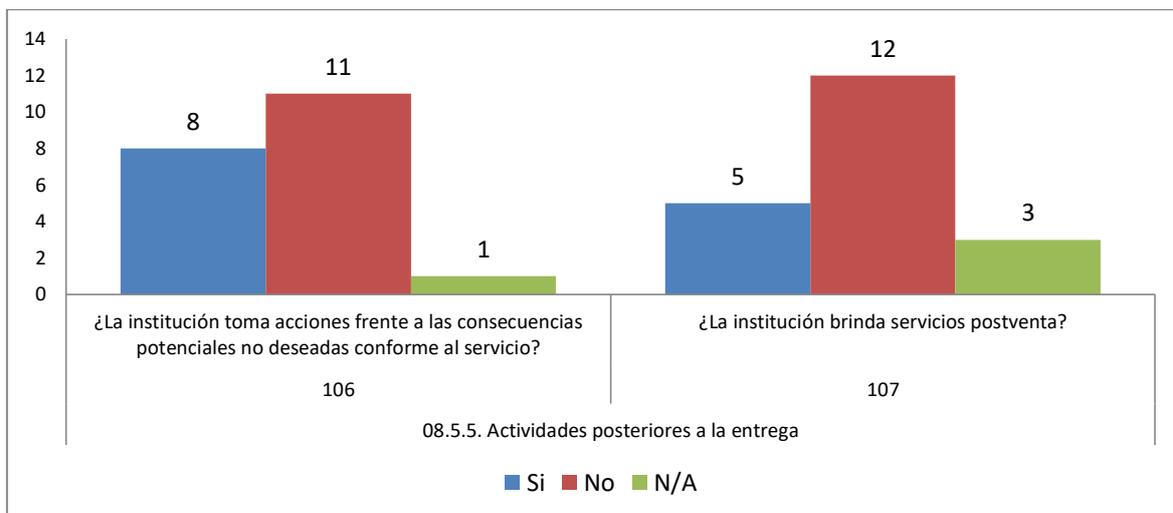


Figura 92 – Actividades posteriores a la entrega (IEPS)

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que la DIGERCIC tiene políticas y procedimientos establecidos para la gestión de actividades posteriores a la entrega de los productos o servicios, aunque en menor medida en el caso de brindar servicios postventa. Por otro lado, una porción significativa de respuestas del IEPS presentan una tendencia negativa tanto en cómo la institución toma decisiones frente a las consecuencias potenciales y como este brinda servicios postventa, dando a entender la gran falencia que existe en lo que respecta a actividades posteriores a la entrega de sus servicios.

- **Control de los cambios**

No.	Pregunta
108	¿La institución revisa y controla los cambios en función de la prestación del servicio a fin de garantizar la calidad del servicio?

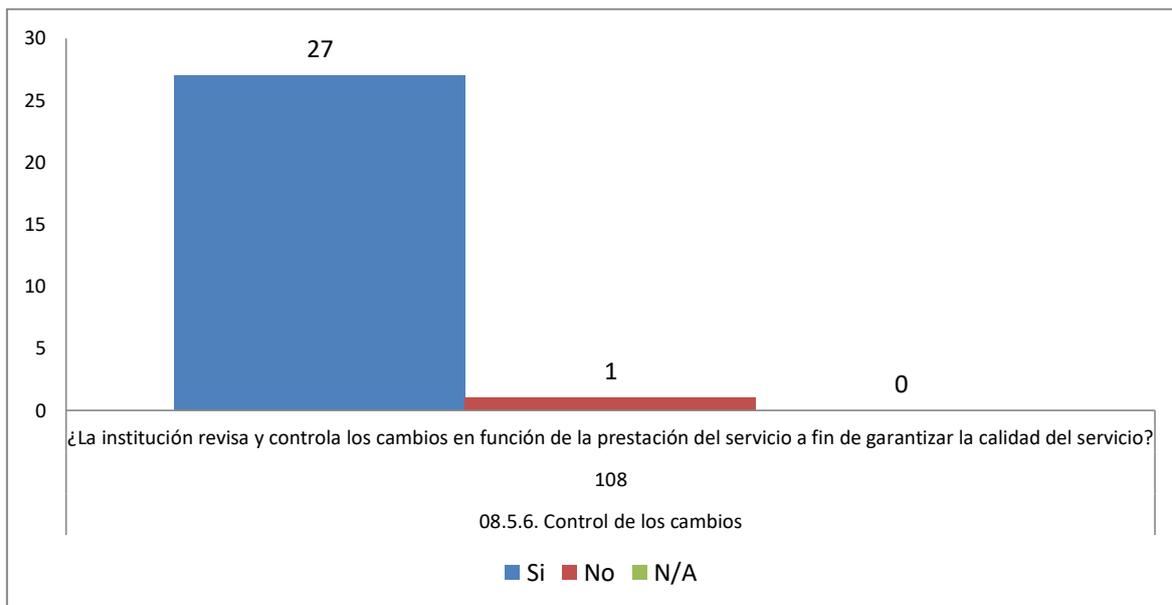


Figura 93 – Control de los cambios (DIGERCIC)

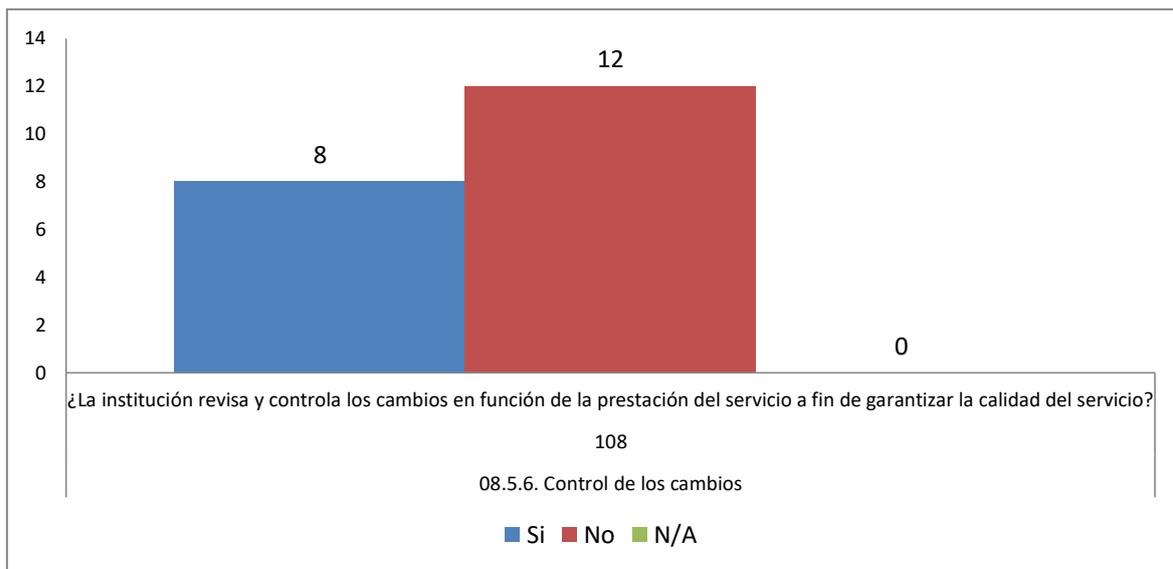


Figura 94 – Control de los cambios (IEPS)

Según los resultados de la indagación realizada, se puede concluir que la DIGERCIC sí revisa y controla los cambios en función de la prestación del servicio para garantizar la calidad del mismo. En contraparte, el IEPS sugiere ser una institución que no se compromete del todo con la revisión y control de los cambios para la prestación de sus servicios que asegure la calidad de los mismos (asegurado por el 60% de los encuestados).

- **Liberación de los productos y servicios**

No.	Pregunta
109	¿La institución conserva información sobre la conformidad del producto o servicio?
110	¿La institución garantiza el resultado adecuado en función de los requisitos solicitados de manera inicial?

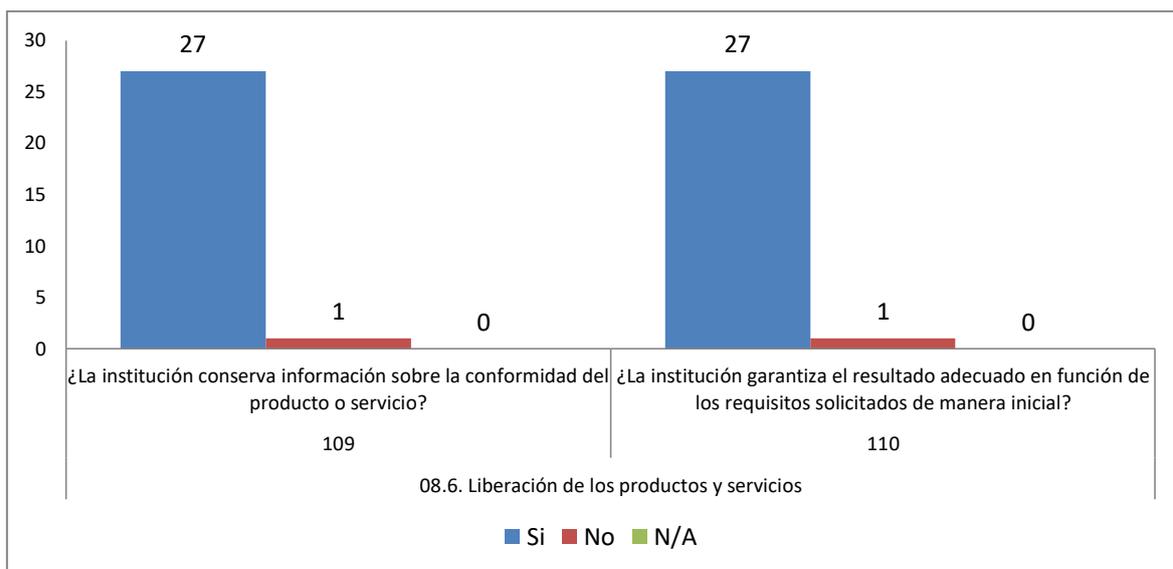


Figura 95 – Liberación de los productos y servicios (DIGERCIC)

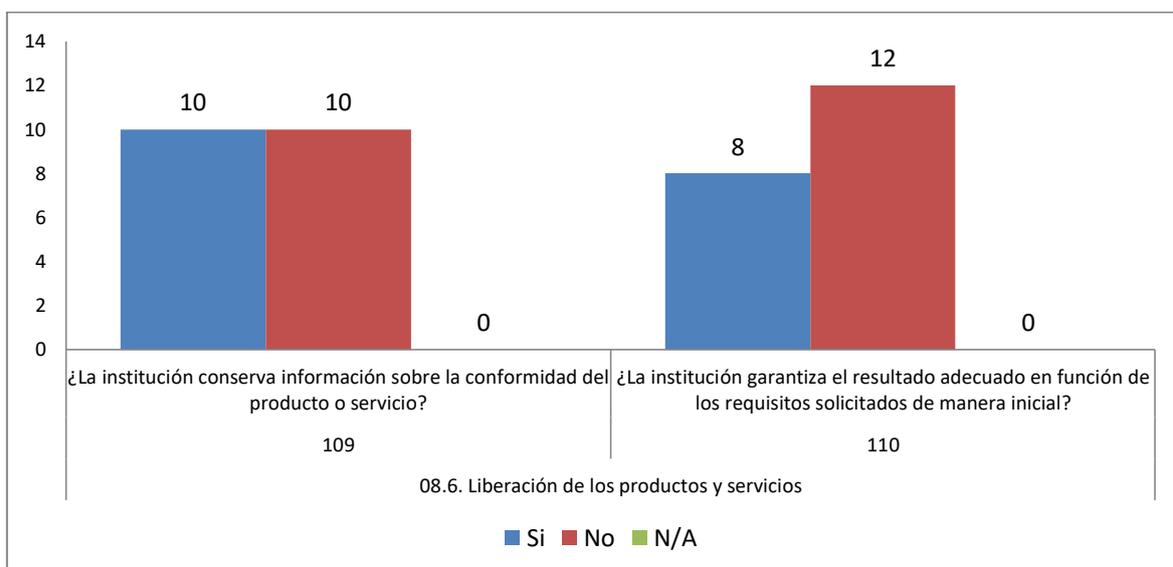


Figura 96 – Liberación de los productos y servicios (IEPS)

En base a los resultados presentados en las figuras 95 y 96, se puede concluir que la mayoría de los encuestados sostienen que las instituciones conservan información sobre la conformidad del producto o servicio, lo que indica una preocupación por la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Un alto porcentaje de las respuestas de la DIGERCIC garantizan el resultado adecuado en función de los requisitos solicitados inicialmente, lo que sugiere que existe una orientación hacia la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. No obstante, aún existe un porcentaje significativo de respuestas negativas en el IEPS que condicionan este indicador en una tendencia no favorable.

- **Control de las salidas no conformes**

No.	Pregunta
111	¿La institución asegura las salidas que no sean conformes con sus requisitos y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada?
112	¿La institución toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad?

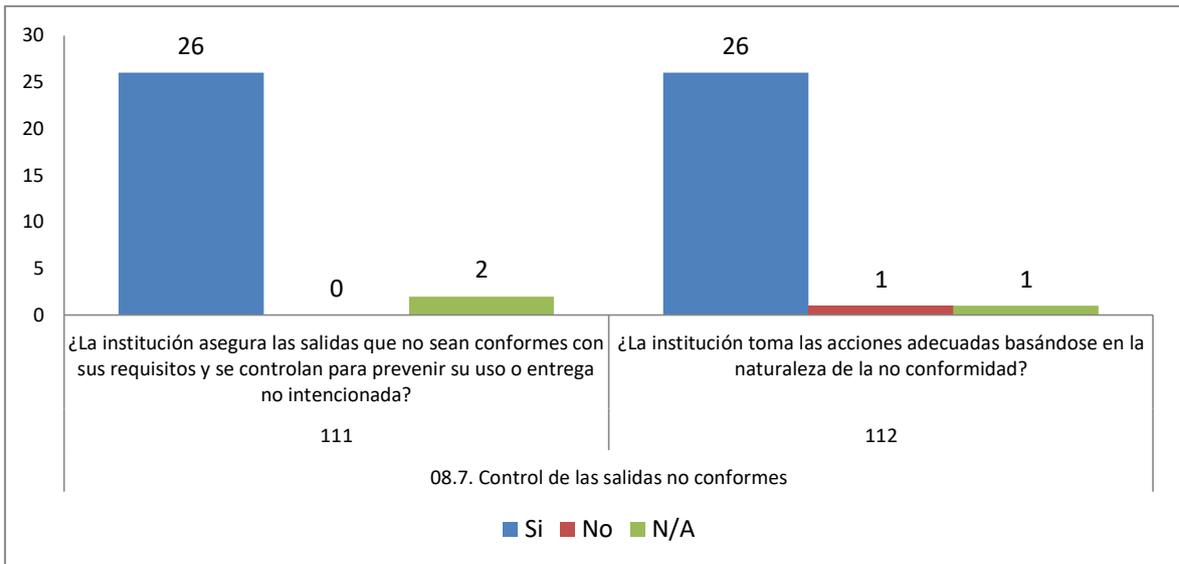


Figura 97 – Control de las salidas no conformes (DIGERCIC)

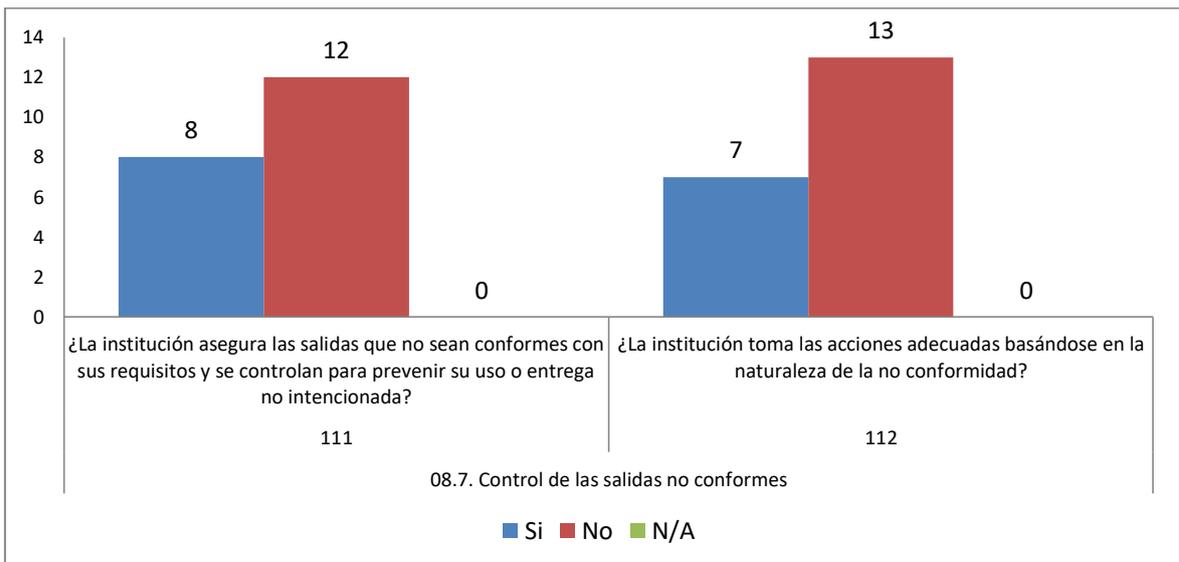


Figura 98 – Control de las salidas no conformes (IEPS)

Para las respuestas dadas en las figuras 97 y 98 se puede destacar como la DIGERCIC presta gran atención e importancia al control de las salidas no conformes para prevenir su uso o entrega no intencionada y a la toma de acciones adecuadas. Una condición no tratada por el IEPS, una institución que en un 60% (asegurado por sus encuestados) no toma acciones adecuadas basándose en la no conformidad de sus requisitos, un aspecto clave a solucionar en su gestión.

3.2.1.6. Evaluación de Desempeño

- Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación

No.	Pregunta
113	¿La institución propone métricas de medición a fin de evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas en la gestión diaria?
114	¿Aplican métodos que permitan dar seguimiento al cumplimiento de lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?

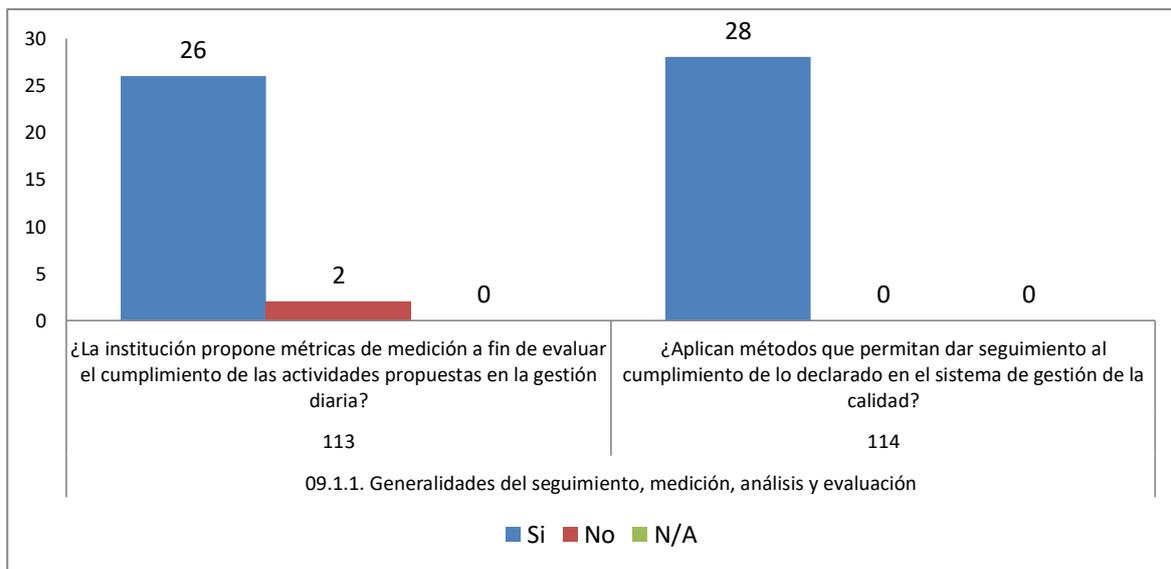


Figura 99 – Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación (DIGERCIC)

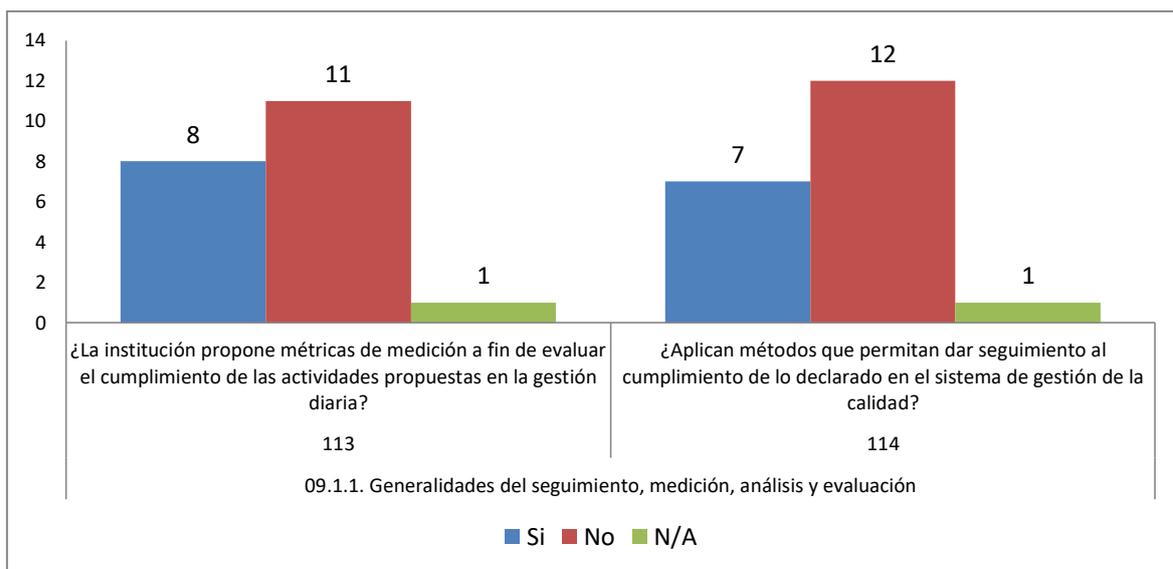


Figura 100 – Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación (IEPS)

En base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las dos instituciones sobre el seguimiento, medición, análisis y evaluación, se puede concluir que la DIGERCIC cuenta con métricas de medición para evaluar el cumplimiento de las actividades diarias propuestas en la gestión de calidad, además de aplicar métodos que le permiten dar seguimiento al cumplimiento de lo declarado en su sistema de gestión de calidad. Caso no similar a las respuestas dadas para el IEPS, el cual presenta una mayor valoración negativa en ambos indicadores, revelando que es necesario establecer métricas que tengan por objetivo evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas en la gestión diaria y aplicar métodos de seguimiento que permitan evaluar la eficacia de su sistema de gestión de calidad.

- **Satisfacción del cliente**

No.	Pregunta
115	¿En la institución se considera la percepción del usuario final a fin de garantizar la satisfacción del cliente?
116	¿Se dan seguimiento a los resultados obtenidos por parte de las encuestas de satisfacción?
117	¿Considera que en la institución se prioriza la satisfacción del cliente?

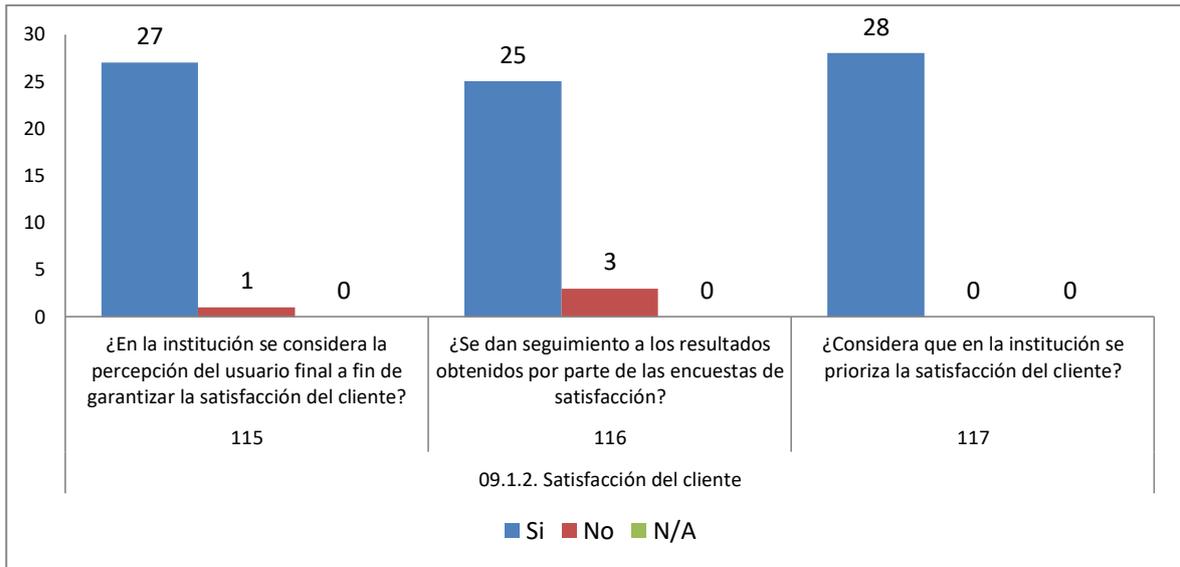


Figura 101 – Satisfacción del cliente (DIGERCIC)

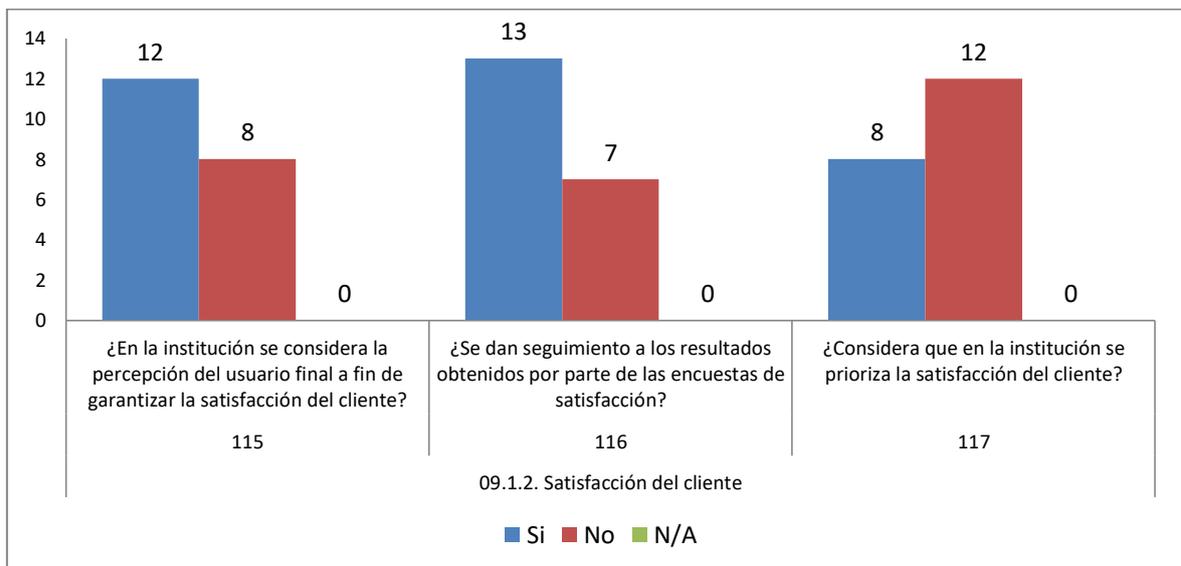


Figura 102 – Satisfacción del cliente (IEPS)

De acuerdo con los resultados obtenidos que se muestran en las figuras 101 y 102, se puede ultimar que en ambas instituciones existe un enfoque en la satisfacción del cliente y se toma en cuenta su percepción. Esto se refleja por la mayoría de respuestas afirmativas para la DIGERCIC en las tres interrogantes sobre este tema; sin embargo, en el caso del IEPS, si bien la percepción del usuario y el seguimiento de las encuestas de satisfacción tienen mayoría de respuestas afirmativas, la mayor parte de los encuestados indicó que esta institución no prioriza la satisfacción del cliente.

- **Análisis y evaluación**

No.	Pregunta
118	¿Se contempla en la institución un procedimiento o formato donde se evidencie el análisis correspondiente de lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?

Las figuras 103 y 104 exhiben las respuestas derivadas de la interrogante aplicada a este tópico.

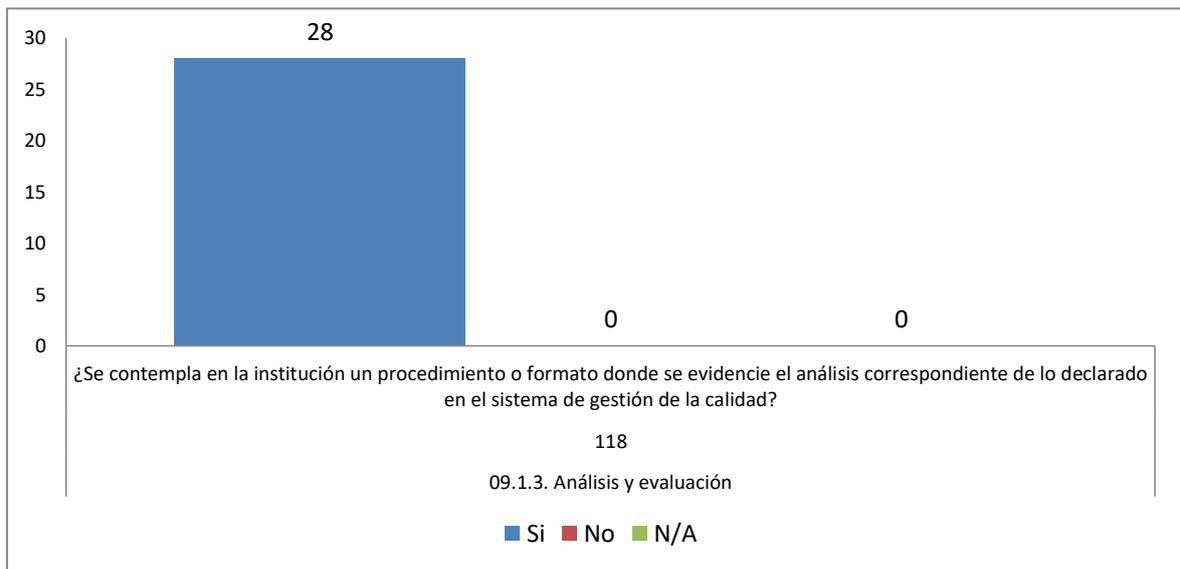


Figura 103 – Análisis y evaluación (DIGERCIC)

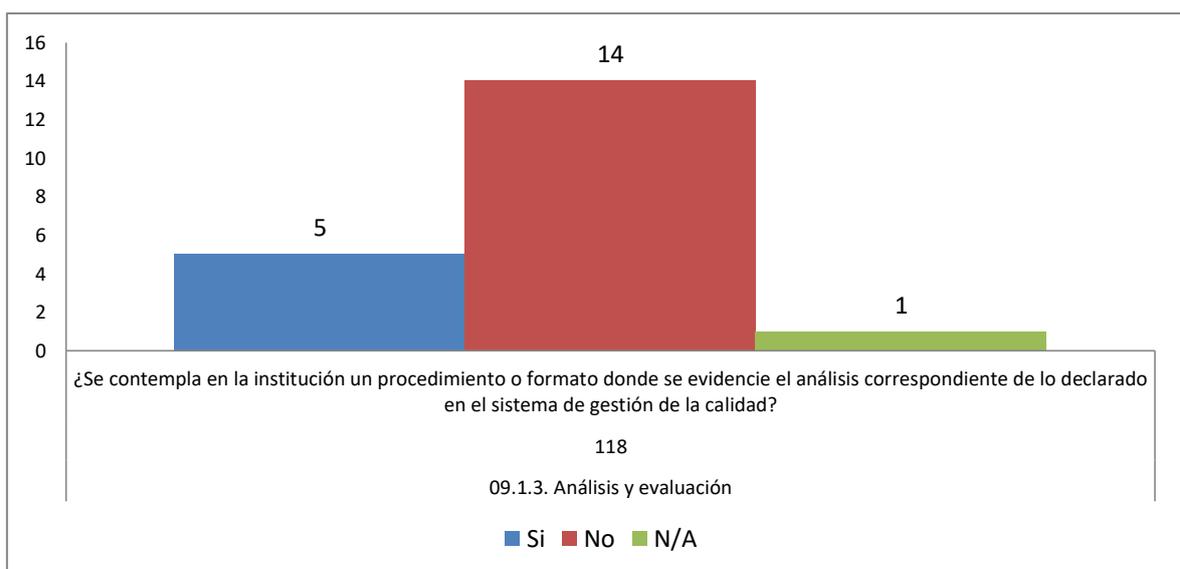


Figura 104 – Análisis y evaluación (IEPS)

De acuerdo a los resultados de las dos instituciones evaluadas, se observa que la DIGERCIC contempla un procedimiento o formato para evidenciar el análisis correspondiente de lo declarado en el sistema de gestión de la calidad; a diferencia del IEPS, que tiene la mayoría de respuestas negativas en este ítem (el 70% de los encuestados), lo que podría representar una debilidad para el seguimiento y medición de su sistema de gestión de calidad..

- **Auditoría interna**

No.	Pregunta
119	¿Se realizan seguimientos constantes a fin de evaluar la eficacia en el cumplimiento de objetivos?
120	¿La institución supervisa y realiza seguimiento periódico a lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?
121	¿La institución cuenta con auditores en norma ISO 9001 que permitan garantizar la conformidad de las auditorías?
122	¿La institución presenta un plan de auditoría anual?

Las figuras 105 y 106 exhiben las respuestas derivadas de los cuatro cuestionamientos aplicados a este tópico.

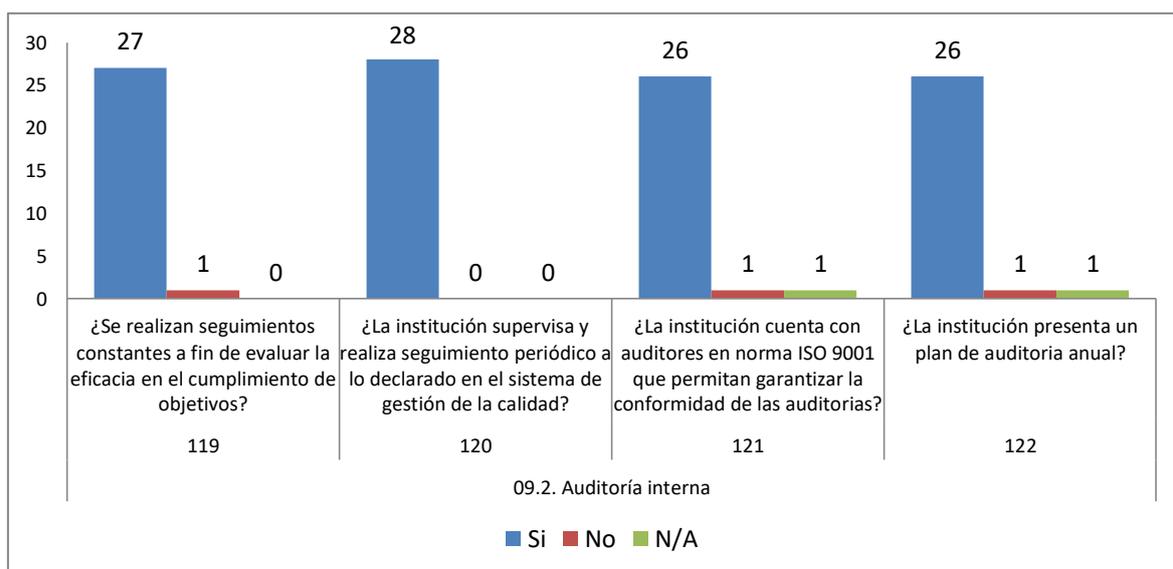


Figura 105 – Auditoría interna (DIGERCIC)

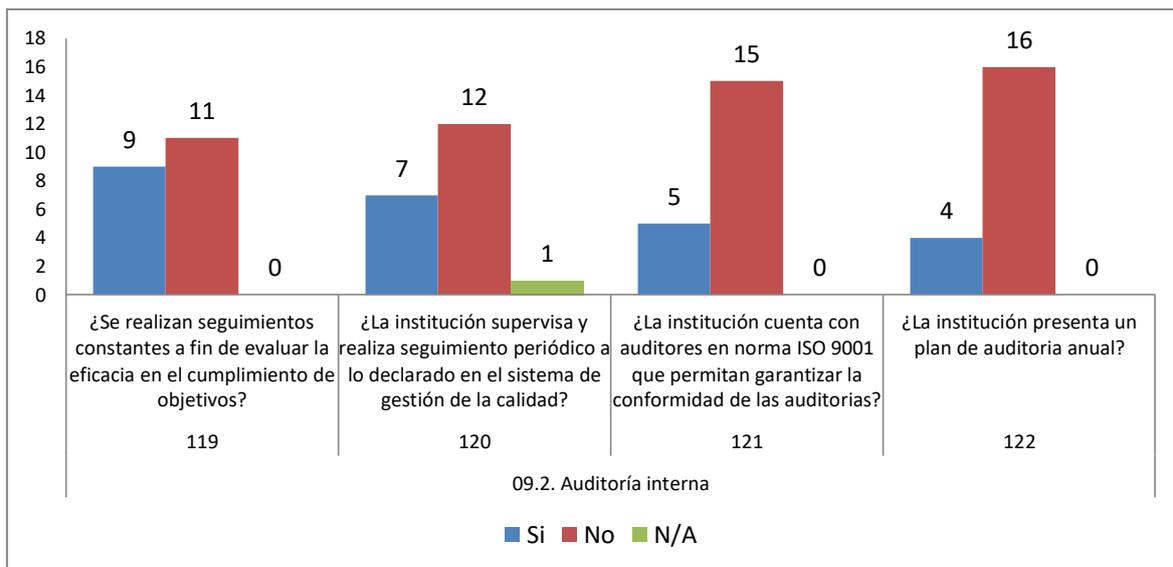


Figura 106 – Auditoría interna (IEPS)

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada en las dos instituciones, se puede observar que el proceso de auditoría interna ha cumplido de manera satisfactoriamente con todos sus objetivos en la DIGERCIC. Esto afirma como la realización de seguimientos y evaluaciones constantes, supervisión y seguimiento periódico, auditores en norma ISO 9001 y la elaboración de un plan de auditoría anual han sido llevadas de manera ventajosa. Sin embargo, también se observa una proporción significativa de respuestas negativas en las encuestas del IEPS, por lo que es necesario que trabaje en la planificación, implementación y mantenimiento de programas de auditoría que permita evaluar si el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de la institución y los requisitos de la norma ISO 9001:2015, y si se implementa y mantiene eficazmente.

- **Entradas de la revisión por la dirección**

No.	Pregunta
123	¿Considera que la máxima autoridad participa de la revisión por la dirección constantemente?
124	¿Considera que en la revisión por la dirección se contemplan todo lo declarado en el sistema de gestión?

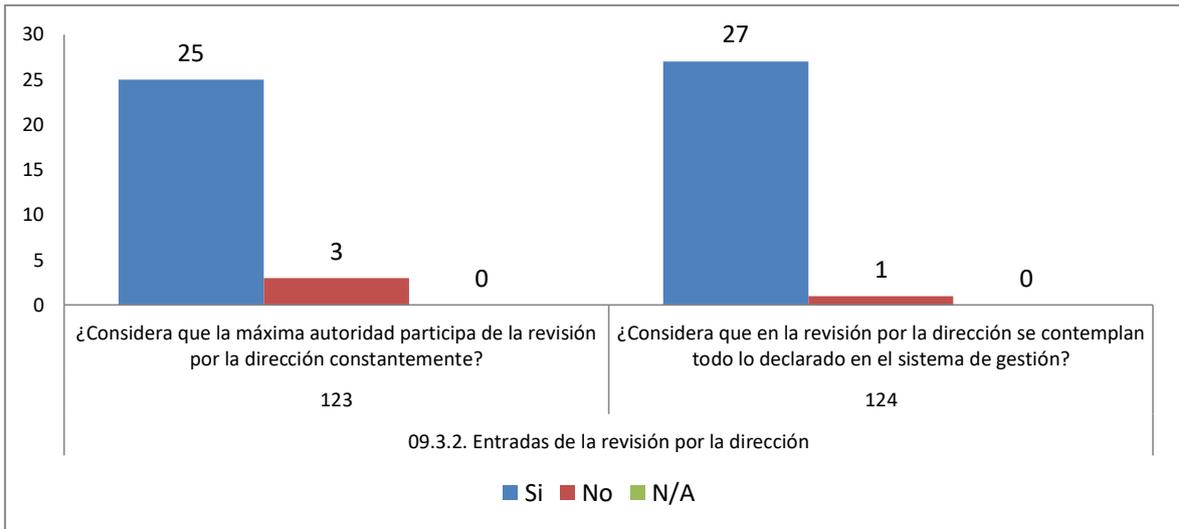


Figura 107 – Entradas de la revisión por la dirección (DIGERCIC)

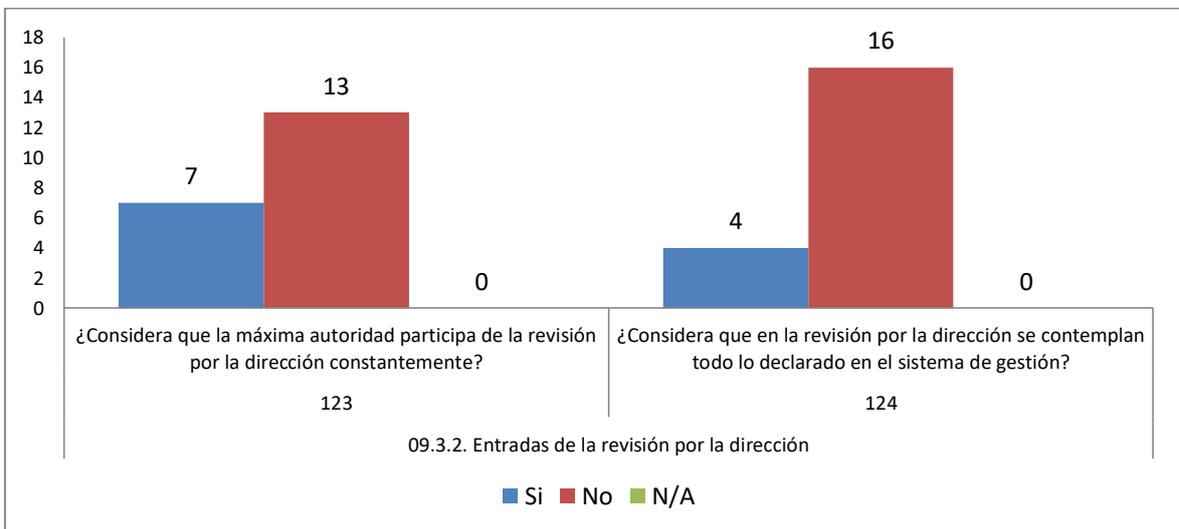


Figura 108 – Entradas de la revisión por la dirección (IEPS)

Según los resultados de la encuesta, la DIGERCIC tiene un porcentaje mayoritario de respuestas afirmativas en cuanto a la participación de la máxima autoridad en la revisión por la dirección, inclusive se llega a considerar que en la revisión por la dirección se contemplan correctamente todos los aspectos declarados en el sistema de gestión de calidad. En cambio, en el IEPS fueron mayoritariamente negativos en ambas interrogantes, lo que puede ser un indicativo para empezar a aplicar una cultura organizacional enfocada en la evaluación constante de los procesos y objetivos establecidos en el sistema de gestión de calidad para asegurar su conveniencia, eficacia y alineación con la estrategia de la institución.

- **Salidas de la revisión por la dirección**

No.	Pregunta
125	¿Se toman acciones frente a la mejora continua a favor del sistema de gestión de la calidad?
126	¿Se asegura el plan de acción en función de lo planificado a fin de lograr la eficacia de lo planificado?

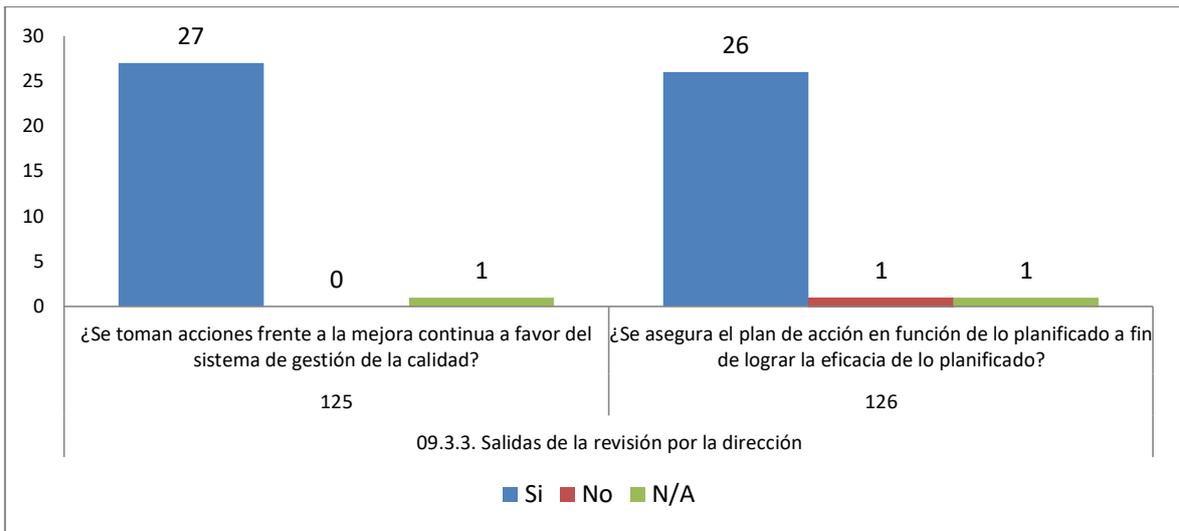


Figura 109 – Salidas de la revisión por la dirección (DIGERCIC)

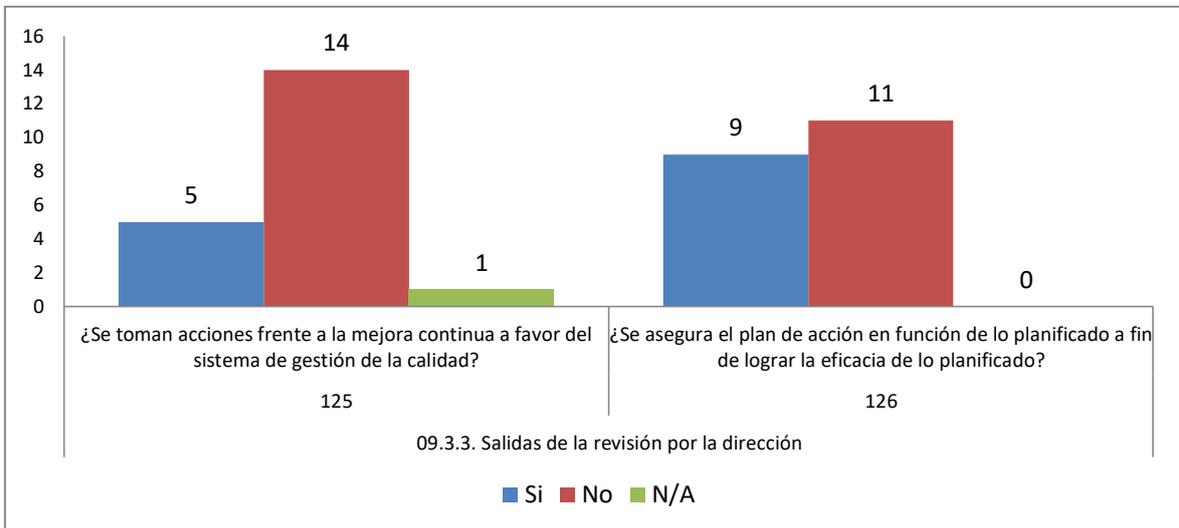


Figura 110 – Salidas de la revisión por la dirección (IEPS)

En base a los resultados obtenidos de la encuesta en la DIGERCIC, se puede concluir que está toma acciones respecto a las oportunidades de mejora, la necesidad de cambios y la necesidad de recursos para el cumplimiento de objetivos del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, en el caso del IEPS hay un porcentaje de respuesta

negativa que sugiere una oportunidad de mejora en cuanto a las salidas de la revisión por la dirección que apoyen las decisiones y acciones para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

3.2.1.7. Mejora

- **No conformidad y acción correctiva**

No.	Pregunta
127	¿La institución identifica no conformidades, reclamos o quejas por parte del cliente externo?
128	¿La institución identifica no conformidades, reclamos o quejas por parte del cliente interno, en función de algún procedimiento que forma parte del sistema de gestión de la calidad?
129	¿La institución identifica la causa de la no conformidad, queja o reclamo suscitado?
130	¿La institución aplica planes de acción frente a las no conformidades, quejas o reclamos identificados?

Las figuras 111 y 112 exhiben las respuestas derivadas de los cuatro cuestionamientos aplicados a este tópico.

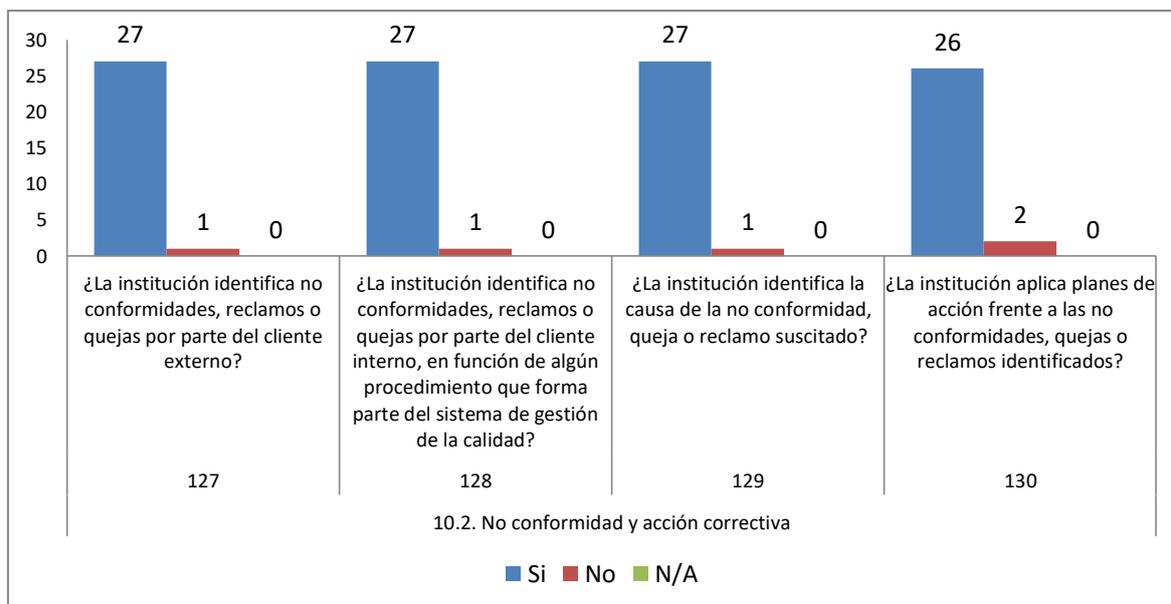


Figura 111 – No conformidad y acción correctiva (DIGERCIC)

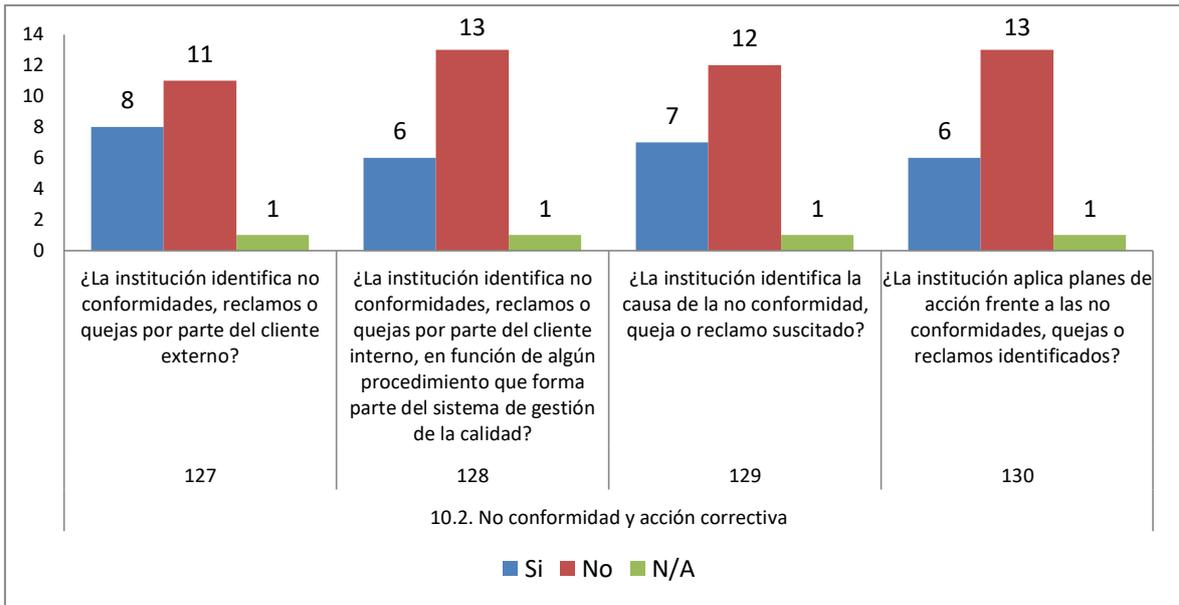


Figura 112 – No conformidad y acción correctiva (IEPS)

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada para la DIGERCIC sobre la temática de la no conformidad y acción correctiva, se puede concluir que en ellas sí se identifican no conformidades, reclamos o quejas por parte del cliente externo e interno, y en gran medida también identifican la causa de dichas no conformidades. Sin embargo, el IEPS presenta gran cantidad de respuestas negativas en las cuatro interrogantes. Este gran porcentaje en el IEPS indica que la institución no identifica las no conformidades, reclamos o quejas de manera correcta, ni sus causas, llevando además a no aplicar planes de acción frente a ellas.

- **Mejora continua**

No.	Pregunta
131	¿La institución impulsa la participación de los trabajadores a fin de identificar mejoras?
132	¿Se propone la mejora continua cumpliendo con el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)?

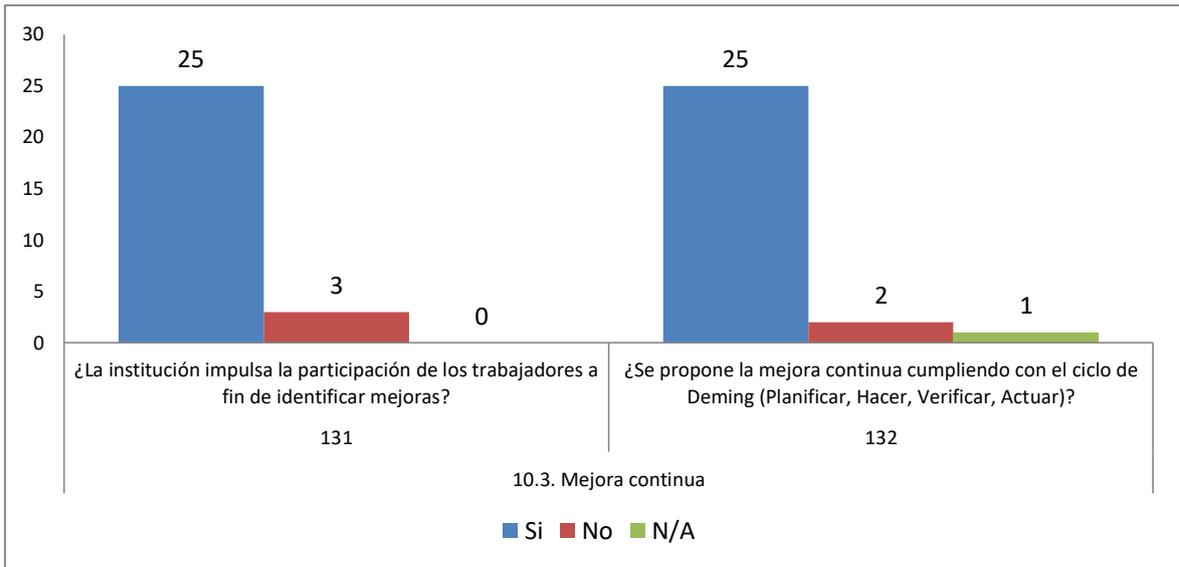


Figura 113 – Mejora continua (DIGERCIC)

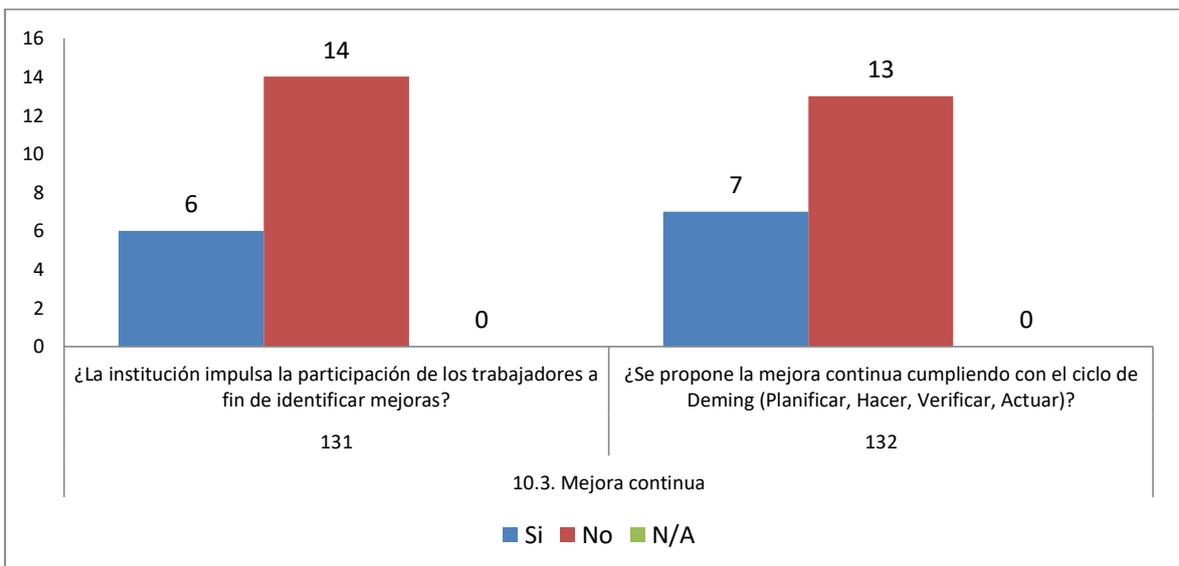


Figura 114 – Mejora continua (IEPS)

Se puede concluir que la DIGERCIC tiene una participación de los trabajadores para la identificación de mejoras y aplicación del ciclo de Deming en su sistema de gestión de calidad. Sin embargo, existe una proporción considerable de respuestas negativas en el caso del IEPS respecto a ambas interrogantes, lo que sugiere que es necesario que la institución trabaje en su enfoque de mejora continua.

Es importante destacar que la implementación del ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad como un todo, resulta fundamental para asegurar su eficacia, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva en el

mercado. Por lo tanto, se recomienda que las instituciones centren sus esfuerzos en fortalecer su enfoque de mejora continua y en fomentar la participación activa de sus trabajadores en la identificación de mejoras.

3.2.2. Resultados de la Entrevista

La entrevista fue realizada a 5 representantes de la DIGERCIC y 5 del IEPS, con puestos de coordinadores, directores o responsables de área, los cuales respondieron un total de 10 preguntas cada uno. A continuación, son analizadas las respuestas expuestas en el Anexo 3, en base a las preguntas del Anexo 2.

3.2.2.1. ¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?

Las opiniones expresadas sobre el Sistema de Gestión de Calidad y la norma ISO 9001:2015 son mayormente positivas. Se destaca que favorecen la estandarización de actividades y permiten mantener estándares de calidad en la organización, siendo importantes para ordenar la gestión de una institución y mantener el enfoque de mejora continua de los procesos. Además, se menciona que su aplicación ayuda a mejorar a largo plazo las operaciones de la institución, apoya por completo a la gestión institucional y demuestra la capacidad de la institución para entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de los usuarios. Se enfatiza también que la implementación debe ser factible para el personal operativo y que la normativa requiere un gran trabajo con el personal, quienes deben mantener el sistema. En general, se considera que el sistema de gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015 son elementos importantes para el crecimiento y la mejora continua de la institución.

3.2.2.2. ¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?

En general, existen varias formas en que los procesos subcontratados a proveedores externos son identificados y controlados. Algunos utilizan Términos de Referencia (TDR) y formatos adicionales para evaluar al proveedor y verificar el cumplimiento de lo contratado. Otros identifican las necesidades por cada Dirección Nacional y mantienen interacción y comunicación con el proveedor, calificándolo una vez que el proceso ha culminado. Algunos utilizan un procedimiento de Adquisiciones y siguen lo estipulado en la ley de contratación pública. Por otro lado, hay algunas respuestas, sobre todo en el

IEPS, que indican que no se han identificado ni controlado los procesos subcontratados a proveedores externos o que no tienen conocimiento al respecto.

3.2.2.3. ¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?

Según las respuestas dadas por los entrevistados, la organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad. Estos procedimientos incluyen áreas operativas, administrativas, financieras, tecnológicas y jurídicas, así como procesos para planificación de capacitaciones, régimen disciplinario, control de personal y vacaciones, diferenciando las áreas generadoras de valor y las de apoyo.

También se mencionaron procedimientos para cada servicio de la institución, para planificación en relación a certificaciones, reformas y seguimiento de convenios y proyectos institucionales, y encasillados en el mapa de procesos como gestión, negocio y soporte. Asimismo, se cuenta con procedimientos para la gestión de documentos del sistema de gestión de calidad, la planificación institucional y el bienestar social, así como para brindar una atención adecuada a los usuarios externos e internos.

3.2.2.4. ¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?

Las respuestas indican que la mayoría de los procedimientos mencionados han sido documentados, ya sea en una herramienta interna o en la intranet institucional. Sin embargo, algunos entrevistados del IEPS indican que desconocen si todos los procedimientos de la organización han sido documentados y que aún faltan algunos procedimientos por documentar.

3.2.2.5. ¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?

El alcance del sistema de gestión de calidad es para los servicios y procesos de la organización, así como para su estructura institucional. En la DIGERCIC se han certificado 54 sitios a nivel nacional bajo la norma ISO 9001:2015; y, en el IEPS, su alcance es Planta Central. Algunos entrevistados mencionan que el alcance es para toda la institución, mientras que otros, la mayoría del IEPS, declaran no tener conocimiento o desconocer la respuesta.

3.2.2.6. ¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la institución?

Los entrevistados tienen diferentes percepciones sobre la interacción entre los procesos de calidad y el personal de la institución. Algunos opinan que los procesos y el personal están relacionados entre sí y han permitido crear una cultura de calidad a través del trabajo en equipo, mientras que otros opinan que no existe una relación continua y que el personal no está completamente identificado con lo establecido en los procedimientos. Además, se menciona que la ejecución de los procedimientos a veces se ve limitada por la alta demanda y por problemas con los sistemas utilizados. También se destaca la importancia de la socialización adecuada de los procedimientos para su correcta ejecución.

3.2.2.7. ¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?

La mayoría de los entrevistados afirmaron que sí existe una metodología adecuada para la identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros. Se cuenta con formatos y registros para conocer la trazabilidad y mejorar los procesos, además de un control de registros y archivo ordenado. Algunos mencionan la implementación de políticas de seguridad informática y procedimientos establecidos por áreas específicas. Sin embargo, entre los entrevistados del IEPS, se indica que existe falta de personal para la ejecución y continuidad del proceso de archivo.

3.2.2.8. ¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?

Las respuestas indican que, en algunos casos, la Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad a través de reuniones con las direcciones de la organización para socializarlos a nivel masivo, se dan directrices y mejoras para mantener el enfoque en el cliente y un liderazgo comprometido con la institución. En otros casos, no se evidencia liderazgo y compromiso por parte de las autoridades, lo que resulta en un inadecuado despliegue de los objetivos de calidad.

Los objetivos de calidad son establecidos mediante la planificación estratégica y controlados mediante indicadores. Se aseguran a través de reportes de seguimiento a las metas, el seguimiento que realiza la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica y las reuniones periódicas. Cada mes se realiza una reunión para el seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas.

**3.2.2.9. *¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada?
¿A través de cuáles medios es gestionada?***

La satisfacción del cliente es medida de manera constante, en algunas respuestas indican que se utilizan encuestas presenciales o virtuales. Los resultados son analizados y se socializan para tomar acciones de mejora en caso de ser necesario. En algunos casos, se menciona que se establecen lineamientos y reportes por la Dirección de Planificación o por el Ministerio del Trabajo para recolectar la información. También se menciona que los clientes internos son medidos mediante encuestas de clima laboral. Sin embargo, hay una respuesta que indica no tener conocimiento sobre si se realiza la medición de satisfacción al cliente.

3.2.2.10. *¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?*

Se realizan planes de mantenimiento preventivo anuales para los equipos existentes en la organización. Estos planes se elaboran al inicio del año y se ejecutan cada 6 meses, aunque falta hacer un seguimiento al cumplimiento de los mismos. También se realizan mantenimientos cuando surge una necesidad específica y se actualizan los antivirus. Por ejemplo, la Unidad de Tecnología del IEPS realiza mantenimientos a las computadoras al menos una vez al año, pero no se sabe si existe una planificación específica en este rubro. En resumen, se realiza mantenimiento preventivo, pero se evidencia cierta falta de planificación y seguimiento en su aplicación.

3.3. Discusión

La DIGERCIC cuenta con una certificación ISO 9001:2015 desde el año 2017, lo que implica que ha establecido un sistema de gestión de calidad que cumple con los requisitos de esta norma internacional. Se señaló que el alcance es a los procesos de la institución, y que se han establecido indicadores de calidad para medir el desempeño de estos procesos y así poder mejorarlos continuamente.

En lo que respecta al IEPS, se mencionó que esta entidad cuenta con un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015, que aún no ha sido certificado, sin embargo, en los últimos cuatro años han tenido avances, han pasado de la definición de un estatuto por procesos a una visión de procesos y la implementación de su sistema de gestión de calidad. Se señaló que en el caso del IEPS, la norma se aplica a la gestión de proyectos de los actores de la economía popular y solidaria y no a procesos específicos. Además, se destacó que el IEPS ha establecido una cultura de calidad y mejora continua en su gestión, lo que se refleja en la satisfacción del cliente y en la toma de decisiones basada en datos.

En resumen, tanto la DIGERCIC como el IEPS han adoptado la norma ISO 9001:2015 como estándar para mejorar la calidad de sus servicios y procesos. En los últimos cuatro años han tenido un avance diferente debido al nivel de madurez de sus sistemas de gestión de calidad, mientras la DIGERCIC ha ampliado el alcance de su SGC agregando nuevos sitios en estos años, el IEPS ha iniciado la implementación de su SGC con la definición de aspectos relevantes como la política de calidad, el mapa de procesos y la elaboración de procedimientos relacionados con los servicios que ofrece. Ambas entidades han establecido indicadores de calidad y promueven una cultura de mejora continua para garantizar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus objetivos.

En relación a los aspectos de liderazgo, se mencionó que en ambas instituciones se cuenta con un liderazgo comprometido y enfocado en la mejora continua de los procesos y servicios. En el IEPS, se destaca la importancia que se le da a la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones y en la implementación de mejoras, sin embargo, se debe mejorar en el establecimiento y comunicación de su política de calidad.

Con respecto a la planificación, se mencionó que ambas instituciones cuentan con planes estratégicos y operativos, que incluyen objetivos y metas medibles y cuantificables. Además, se hace seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento de estos planes. Sin embargo, el IEPS debe trabajar en la planificación de los cambios y en acciones para abordar los riesgos y oportunidades.

En el ámbito del apoyo, se destacó la importancia que se le da a la capacitación y formación de los trabajadores, tanto en habilidades técnicas como en habilidades blandas. Además, se mencionó la existencia de manuales y procedimientos estandarizados para los procesos. Sin embargo, se sugiere atención a la información documentada para el caso del IEPS.

En el marco de la operación, se destacó la importancia que se le da a la calidad de los servicios prestados, a través de la implementación de controles y la medición de indicadores de desempeño (Sánchez y Sánchez, 2016). Además, se mencionó que se busca la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos. En el caso del IEPS se ha sugerido poner atención en los aspectos: comunicación con el cliente, cambios en los requisitos de servicios, diseño y desarrollo, la liberación de sus servicios; y, el análisis y evaluación.

En el contexto de la evaluación de desempeño, se mencionó que en la DIGERCIC existen mecanismos de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente, no así en el IEPS, en donde se puede mejorar en cuanto a auditorías internas y en la revisión por la dirección, para evaluar el estado del sistema de gestión de calidad y tomar decisiones que para su gestión y mantenimiento.

En cuanto a la mejora, se destacó la importancia que se le da a la mejora continua de los procesos y servicios, a través de la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas y de mejora. Además, se mencionó la existencia de un compromiso con la innovación y la actualización tecnológica. Sin embargo, para el IEPS, se sugirió mejorar en la gestión de no conformidades y la mejora continua de sus procesos.

En relación a la satisfacción del cliente, la mayoría de los participantes mencionan que se realiza una medición constante a través de encuestas de satisfacción. Además, se menciona que se toman medidas en caso de que sea necesario mejorar el servicio. Es importante resaltar que, en algunos casos, la medición de la satisfacción del cliente se realiza mediante encuestas presenciales y virtuales.

Con respecto al mantenimiento preventivo de los equipos, se observa que en general, se planifica al inicio del año y se realiza cada 6 meses, aunque hay algunas respuestas que mencionan que el mantenimiento se realiza según necesidad. Es relevante como algunos participantes mencionan la falta de seguimiento en la ejecución de los planes de mantenimiento, llegando a recomendar un seguimiento continuo de mantenimiento y un cronograma de actividades.

Sobre la gestión de recursos humanos, se destaca la existencia de encuestas de clima laboral para medir la satisfacción de los empleados y se menciona la existencia de

capacitaciones para el personal. Sin embargo, también hay respuestas que indican una falta de seguimiento en la implementación de los planes de capacitación.

En cuanto a la gestión de la organización, se mencionan algunos lineamientos y normativas establecidos por el Ministerio de Trabajo que se deben cumplir. Además, se observa que existen cronogramas para la ejecución de actividades y mantenimiento de equipos. Comprobar que el sistema funciona es una parte vital de ISO 9001:2015. Se recomienda que una organización realice auditorías internas para verificar cómo funciona su sistema de gestión de calidad.

En general, se puede concluir que las instituciones se preocupan por la medición de la satisfacción del cliente y la implementación de planes de mantenimiento y capacitación para el personal. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en el seguimiento y la ejecución de estos planes. Es importante que las instituciones trabajen en la mejora de estos aspectos para lograr una gestión más eficiente y satisfacer tanto a sus clientes como a sus empleados.

4. CONCLUSIONES

- El cuestionario empleado durante la presente investigación hace un recorrido por los capítulos 4 a 10 de la Norma ISO 9001:2015, mediante preguntas relacionadas al cumplimiento de cada una de sus cláusulas, lo que ha permitido determinar el estado de implementación del sistema de gestión de calidad en las instituciones públicas seleccionadas, en base a los requisitos de la mencionada norma internacional.
- Las instituciones públicas evaluadas durante la investigación han logrado implementar un sistema de gestión de calidad basado en la “Norma ISO 9001:2015” y relacionarlo con el ciclo PHVA, que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar en toda la gestión de procesos permitiendo identificar y solucionar problemas de manera sistemática y perdurable. A través de esta norma se asegura un enfoque en la satisfacción del cliente, la eficacia de la institución, una reducción de costos y mejor comunicación interna, aspecto fundamentales que pueden ser implementados en otras instituciones públicas del país.
- Se analizó la realidad actual sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad (SGC) en las entidades públicas seleccionadas, dando como resultado que las instituciones están tomando medidas para garantizar que se satisfagan las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y que se siguen procedimientos para lograrlo. Sin embargo, una de las instituciones evaluadas ha iniciado la implementación de su SGC en base a la norma ISO 9001:2015 a partir del año 2021, lo que sugiere llevar a cabo acciones que permitan cumplir el alcance establecido y dar cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.
- Se han determinado hallazgos que permitan mejorar el sistema de gestión de calidad de cada institución evaluada, para su aplicación práctica en otras instituciones públicas. Se determinó que la norma ISO 9001:2015 se aplica a procesos específicos y que se han establecido indicadores de calidad para medir el desempeño de estos procesos y así poder mejorarlos continuamente. Es importante que las instituciones trabajen en la mejora de estos aspectos para lograr una gestión más eficiente y satisfacer tanto a sus clientes como a sus empleados.

- Finalmente, el estudio ha permitido establecer diferencias entre las instituciones evaluadas respecto a la implementación del sistema de gestión de calidad, producto del nivel de madurez de cada SGC, por lo que sus avances en los últimos 4 años son diferentes, mientras la primera institución ha pasado de tener un alcance de 45 sitios a nivel nacional en el año 2019, 52 sitios a partir del año 2021 y finalmente 54 sitios en el año 2023; la segunda institución, pasó de tener un estatuto orgánico por procesos, a establecer un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015.

5. RECOMENDACIONES

- Aplicar el cuestionario de la presente investigación en otras instituciones públicas que cuenten con un sistema de gestión de calidad, para determinar el estado de su implementación en base a las cláusulas y requisitos de la Norma ISO 9001:2015, a fin de obtener un comparativo de otras instituciones públicas con las instituciones públicas seleccionadas.
- Implementar de manera efectiva un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en las instituciones públicas del país, asegurando así su representatividad a nivel nacional. Es decir, asegurar a través de esta norma un enfoque continuo en la satisfacción del cliente, la eficacia de la institución, la reducción de costos y mejor comunicación interna, en beneficio de cualquier institución o empresa.
- Tomar medidas para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, llegando además a asegurar la efectividad en los procesos para lograrlo. Además, solventar la consideración del personal sobre la exclusión de algún requisito de la norma, para encontrar oportunidades de mejora en cuanto al cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.
- Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad de cada institución evaluada, para su aplicación práctica en otras instituciones públicas. Llevar un registro de estas actividades en indicadores de calidad para medir el desempeño de estos procesos y así poder mejorarlos continuamente. Es importante que las instituciones trabajen en la mejora de estos aspectos para lograr una gestión más eficiente y satisfacer tanto a sus clientes como a sus empleados.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Society for Quality (ASQ). (2022). *Benefits of ISO 9001*. Recuperado el 23 de marzo de 2023, de <https://asq.org/quality-resources/iso-9001/benefits>
- Arias, J., & Convinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Primera ed.). Enfoques Consulting EIRL.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008, octubre 20). Constitución de Ecuador. *Registro Oficial 449*, 219. Quito.
- Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista Universidad y Empresa*, 25(35), 281-312.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2015). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Cepeda, J., & Cifuentes, W. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*(36), 35-54.
- Escobar, A., Sánchez, c., & Ventura, M. (2018). *Consultoría sobre la estructura documental de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, para los procesos de gestión de suministros de medicamentos e insumos médicos del Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD)*. Universidad del Salvador.
- Flores, K., & Moscoso, T. (2020). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para el registro de propiedad del cantón Cuenca*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*, 11(1), 35-44.
- Giraldo, J. (2022). *Fortalecimiento en la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015 en la Alcaldía Municipal de La Unión Valle del Cauca*. Universidad del valle.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *La institución*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.economiasolidaria.gob.ec>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *Quality management systems Requirements*. Recuperado el 23 de marzo de 2023, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015(es) - Sistemas de gestión de la calidad - Requisito*.

- Nueva-ISO-9001:2015. (2019). *Nuevas normas ISO es una iniciativa de escuela europea de excelencia*. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/06/etapas-fundamentales-al-implantar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación Cualitativo- cuantitativa* (5ta edición ed.). Ediciones de la U.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2017). *La representatividad y el reconocimiento en el derecho a la negociación colectiva*. Institucional.
- Paltín, M. (2022). *Aplicabilidad del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en los procesos agregadores*. Universidad Central el Ecuador.
- Portero, J. (2022). *Aplicabilidad de la Norma ISO 9001:2015 en la Defensoría Pública del Ecuador*. Universidad Central del Ecuador.
- Quimi, D. (2019). Sistemas de calidad enfocados a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 279-288.
- Registro Civil. (2020). *Objetivos Estratégicos*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.registrocivil.gob.ec/objetivos-estrategicos/>
- Reyes, D., Cadena, A., & Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240.
- Romero, H., Real, J., & Ordoñez, J. (2021). *metodología de la investigación* (Primera ed.). Edicumbre Editorial Corporativa.
- Sánchez, M., & Sánchez, C. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Universidad Veracruzana*, 110-117.
- SECRETARÍA ISO. (2015). *NORMA ISO 9001:2015*. México: ISO.
- Toapanta, K., & Calvache, J. (2020). Aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en Instituciones de Educación Superior (IES). Caso de estudio, Instituto Superior Tecnológico ISMAC. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), pp. 150-163.
- Valarezo, A. (2018). *Propuesta de diseño de un SGC ISO 9001:2015. Caso: Procesos del Departamento de Asistencia al Ciudadano del Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Zamora, C. (2019). *Análisis de impacto de la satisfacción del cliente con la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001, en las áreas de atención al usuario en entidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito en los periodos 2015 al 2017*. Escuela Politécnica Nacional.

7. ANEXOS

Anexo I - Cuestionario

Título de la investigación: Estudio sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad, en base a la “Norma ISO 9001:2015”, en instituciones públicas del Ecuador, durante los últimos 4 años. Caso de estudio: dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad.

A través del presente estudio se busca justificar la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en las instituciones públicas seleccionadas, por lo que el instrumento que se presenta a continuación es una importante contribución de tipo científica, cuya información será empleada únicamente con fines educativos.

Nombre de institución: _____

Área / Departamento: _____

Puesto trabajo: _____

Fecha de encuesta: _____

Instrucciones: A continuación, se presentan los siguientes ítems. Por favor lea detenidamente cada uno y responda según su experiencia y conocimiento, marcando “1” en la alternativa que considere pertinente (Sí, NO o un No Aplica).

No.	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Sí	No	N/A
Comprensión de la organización y de su contexto				
1	¿En la institución se han identificado las Fortalezas / Oportunidades / Debilidades / Amenazas?			
2	¿En la institución se ha identificado factores externos que afecten la continuidad de la operación?			
3	¿En la institución se ha identificado factores Internos que afecten la continuidad de la operación?			
Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas				
4	¿En la institución se identifican cuáles son las partes interesadas a la gestión, como proveedores, personal, entes gubernamentales?			

5	¿La institución identifica cuáles son los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas como proveedores, personal, entes gubernamentales?			
6	¿La institución identifica cuáles son las partes interesadas pertinentes a la organización?			
7	¿La institución contempla responsables a fin de dar seguimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas?			
8	¿La institución define procedimientos a fin de dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas?			
9	¿La institución determina el tipo de partes interesadas si son internos o externos?			
Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad				
10	¿La institución define el alcance del servicio que brinda?			
11	¿Conoce usted a qué se dedica la institución en base a los límites de sus servicios?			
12	¿La institución delimita el alcance de su servicio?			
13	¿La institución se excluye de algún requisito de la norma?			
Sistema de gestión de la calidad y sus procesos				
14	¿Se ha definido un mapa de procesos donde se muestra la interacción entre las áreas?			
15	¿Se ha elaborado una ficha por cada proceso definido en la institución?			
16	¿Se han elaborado procedimientos donde se evidencia la secuencia de actividades?			
17	¿En la institución son de fácil acceso e identificación los procedimientos a utilizar?			
18	¿Los procedimientos cuentan con código para su identificación?			
No.	5. LIDERAZGO	Sí	No	N/A
Generalidades de Liderazgo y compromiso				
19	¿En la institución la máxima autoridad comunica la importancia de contar con un sistema de gestión?			
20	¿Los documentos que se utiliza dentro de la gestión diaria se encuentran firmados por la máxima autoridad?			

21	¿La máxima autoridad demuestra dotes de liderazgo guiando a la institución al cumplimiento de los objetivos o visión?			
22	¿En la institución la máxima autoridad participa la importancia de la visión de la institución?			
Enfoque al cliente				
23	¿El Director General demuestra importancia sobre cada cliente a fin de demostrar el compromiso por realizar un buen servicio?			
Establecimiento de la política de la calidad				
24	¿Conoce usted la política de calidad definida en su institución?			
Comunicación de la política de la calidad				
25	¿Le informaron sobre el contenido de la política de calidad?			
26	¿La institución publica visiblemente, además de fácil acceso la política de calidad?			
Roles, responsabilidades y autoridades en la organización				
27	¿En la institución se han definido responsables que aseguren la implementación y continuidad del sistema de gestión?			
No.	6. PLANIFICACIÓN	Sí	No	N/A
Acciones para abordar riesgos y oportunidades				
28	¿Dentro de sus actividades diarias se identifican los riesgos asociados a estas actividades?			
29	¿Toma acciones a fin de minimizar los riesgos asociados a las actividades diarias?			
Objetivos de la calidad y Planificación para lograrlos				
30	¿Conoce los objetivos propuestos en su organización?			
31	¿Conoce cómo aportar al cumplimiento de los objetivos en la ejecución de sus actividades?			
32	¿Se han definido responsables para el cumplimiento de los objetivos propuestos?			
33	¿La institución comunica los objetivos propuestos?			
34	¿Se realizan seguimientos constantes a fin de evaluar la eficacia en el cumplimiento de objetivos?			

35	¿Se consideran métricas de medición a fin de velar por el cumplimiento de objetivos en tu institución?			
36	¿Los objetivos se actualizan de manera anual o bianual en su institución?			
Planificación de los cambios				
37	¿La institución cuenta con el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) ante la ejecución de un cambio tomando en cuenta que debe de ser planificado?			
No.	7. SOPORTE	Sí	No	N/A
Generalidades Recursos				
38	¿La institución proporciona los recursos necesarios para implementar o mantener el sistema de gestión?			
Personas				
39	¿La institución define quiénes serán los responsables de la implementación del sistema de gestión?			
40	¿La institución reconoce la autoridad de los responsables?			
Infraestructura				
41	¿La institución le proporciona un espacio de trabajo adecuado a fin de poder realizar de manera adecuada sus actividades?			
42	¿La institución proporciona equipos tecnológicos que son necesarios para la realización de su gestión?			
43	¿La institución brinda equipos de transporte necesarios para la correcta ejecución de sus actividades?			
Ambiente para la operación de los procesos				
44	¿La institución proporciona o impulsa un clima laboral adecuado dentro de la misma?			
45	¿La institución proporciona herramientas que ayuden al control de estrés?			
46	¿La institución proporciona charlas a fin de impulsar la no discriminación?			
47	¿La institución reconoce y premia el trabajo bien hecho?			

Recursos de seguimiento y medición				
48	¿La institución define cronogramas preventivos de mantenimiento de sus equipos?			
49	¿La institución define cronogramas preventivos de calibración de sus equipos?			
50	¿La institución cuenta con licencia de los programas (software) que utiliza en su gestión diaria?			
Conocimientos de la organización				
51	¿La institución proporciona una fuente bibliográfica externa como normas, manuales, procedimientos donde se puede consultar conocimientos afines del servicio?			
52	¿La institución proporciona una fuente bibliográfica Interna como normas, manuales, procedimientos donde se puede consultar conocimientos afines del servicio?			
Competencia				
53	¿La institución ha definido un organigrama organizacional general o gerencial?			
54	¿La institución le solicitó su hoja de vida?			
55	¿La institución propone capacitaciones internas a fin de impulsar el crecimiento profesional?			
56	¿La institución propone capacitaciones externas a fin de impulsar el crecimiento profesional?			
Toma de conciencia				
57	¿Conoce la política de calidad de la institución?			
58	¿Conoce los objetivos propuestos en su institución?			
59	¿En sus actividades diarias gestiona con la información indicada por su institución?			
60	¿Participa de las reuniones generales realizadas por su institución?			
Comunicación				
61	¿La institución define sus canales de comunicación de información relevante?			

62	¿La institución comunica noticias o boletines importantes en relación a la misma?			
Generalidades Información documentada				
63	¿La institución cuenta con información propia y relevante al sistema de gestión de la calidad?			
64	¿La institución define e identifica cuál es la información requerida por la Norma ISO 9001?			
Creación y actualización				
65	¿La institución define un procedimiento donde se define la estructura de los procedimientos, formatos, instructivos propios de la institución?			
66	¿La institución define la ubicación de la información relevante al sistema de gestión de la calidad?			
67	¿La institución define un procedimiento donde se evidencie los pasos para actualización de un documento en función al sistema de gestión de la calidad?			
Control de la información documentada				
68	¿La institución realiza backup de seguridad a fin de salvaguardar la información?			
69	¿La institución proporciona copias controladas en función del acceso a la información relevante al sistema de gestión de la calidad?			
70	¿La institución define la ubicación de la información relevante al sistema de gestión de la calidad?			
71	¿La institución cuenta con un control por versiones de los documentos a utilizar en el día a día asegurando la versión vigente?			
No.	8. OPERACIÓN	Sí	No	N/A
Planificación y control operacional				
72	¿La institución planifica e identifica las necesidades del cliente en función de servicio?			
73	¿La institución proporciona dentro de su planificación los recursos necesarios para la elaboración del servicio?			
74	¿La institución Conserva la información contractual de cada cliente a fin de evidenciar el requerimiento inicial?			

Comunicación con el cliente				
75	¿La institución proporcionar información relativa al servicio?			
76	¿La institución atiende la retroalimentación de los clientes en función del servicio?			
77	¿La institución establece los requisitos específicos para las acciones de contingencia?			
Determinación de los requisitos para los productos y servicios				
78	¿La institución se asegura de dar cumplimiento legal en función de los requisitos del cliente?			
79	¿La institución se asegura de cumplir los requisitos del cliente sin dar afectación a la normativa legal vigente?			
Revisión de los requisitos para los productos y servicios				
80	¿La institución realiza una revisión de los requisitos que solicita el cliente en función del servicio?			
81	¿La institución comprende y acepta lo declarado por el cliente en función de sus requisitos?			
Cambios en los requisitos para los productos y servicios				
82	¿La institución almacena la evidencia en función de los cambios solicitados por el cliente en función del servicio?			
Generalidades diseño y desarrollo				
83	¿La institución cuenta con un procedimiento que se contemple diseño y desarrollo?			
Planificación del diseño y desarrollo				
84	¿La institución determina el tiempo de duración de los proyectos?			
85	¿La institución proporciona las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso?			
86	¿La institución asigna los recursos internos y externos para el desarrollo del servicio?			
87	¿La institución proporciona controles en las etapas del diseño y desarrollo garantizando la continuidad del servicio?			

Entradas para el diseño y desarrollo				
88	¿La institución considera la información relevante a los requisitos solicitados por el cliente garantizando el diseño y desarrollo del servicio?			
89	¿La institución evalúa los requisitos antes de realizar el diseño y desarrollo del servicio en función de los requisitos iniciales solicitados por el cliente?			
Controles del diseño y desarrollo				
90	¿La institución realiza las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del servicio?			
91	¿La institución realiza actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos del cliente?			
92	¿La institución toma acciones frente a cualquier desviación en cumplimiento de los requisitos del cliente en función del diseño y desarrollo?			
Salidas del diseño y desarrollo				
93	¿La institución asegura el cumplimiento de los requisitos iniciales declarados en el diseño y desarrollo?			
Cambios del diseño y desarrollo				
94	¿La institución demuestra capacidad de adaptación y reacción ante necesidades de cambios?			
95	¿La institución asegura la información requerida sobre los cambios?			
Generalidades de los procesos, productos y servicios suministrados externamente				
96	¿La institución asegura la continuidad de su servicio frente a la contratación de proveedores en función de Selección, evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?			
97	¿La institución determina criterios de evaluación a sus proveedores a fin de asegurar la calidad de sus productos y/o servicios?			
98	¿La institución da seguimiento a sus proveedores a través de los criterios de evaluación definidos?			
Tipo y alcance del control				
99	¿La institución asegura que los productos o servicios suministrados de manera externa no afecta el resultado final del servicio?			

Información para los proveedores externos				
100	¿La institución asegura la información de todos los proveedores con los que puede trabajar?			
101	¿La institución cuenta con datos básicos de los trabajadores en función de su identificación?			
Control de la producción y de la provisión del servicio				
102	¿La institución controla sus servicios en base a la descripción de cada uno, el uso del equipo necesario, el personal calificado y el seguimiento y medición?			
Identificación y trazabilidad				
103	¿La institución identifica mediante algún código o medio de identificación cada servicio de los otros servicios?			
Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos				
104	¿La institución protege la información proporcionada por los clientes y que van en función al desarrollo del servicio?			
Preservación				
105	¿La institución dispone una red interna a fin de la disponibilidad y resguardo de la información proporcionada por el cliente?			
Actividades posteriores a la entrega				
106	¿La institución toma acciones frente a las consecuencias potenciales no deseadas conforme al servicio?			
107	¿La institución brinda servicios postventa?			
Control de los cambios				
108	¿La institución revisa y controla los cambios en función de la prestación del servicio a fin de garantizar la calidad del servicio?			
Liberación de los productos y servicios				
109	¿La institución conserva información sobre la conformidad del producto o servicio?			
110	¿La institución garantiza el resultado adecuado en función de los requisitos solicitados de manera inicial?			

Control de las salidas no conformes				
111	¿La institución asegura las salidas que no sean conformes con sus requisitos y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada?			
112	¿La institución toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad?			
No.	9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Sí	No	N/A
Generalidades del seguimiento, medición, análisis y evaluación				
113	¿La institución propone métricas de medición a fin de evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas en la gestión diaria?			
114	¿Aplican métodos que permitan dar seguimiento al cumplimiento de lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?			
Satisfacción del cliente				
115	¿En la institución se considera la percepción del usuario final a fin de garantizar la satisfacción del cliente?			
116	¿Se dan seguimiento a los resultados obtenidos por parte de las encuestas de satisfacción?			
117	¿Considera que en la institución se prioriza la satisfacción del cliente?			
Análisis y evaluación				
118	¿Se contempla en la institución un procedimiento o formato donde se evidencie el análisis correspondiente de lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?			
Auditoría interna				
119	¿Se realizan seguimientos constantes a fin de evaluar la eficacia en el cumplimiento de objetivos?			
120	¿La institución supervisa y realiza seguimiento periódico a lo declarado en el sistema de gestión de la calidad?			
121	¿La institución cuenta con auditores en norma ISO 9001 que permitan garantizar la conformidad de las auditorías?			
122	¿La institución presenta un plan de auditoría anual?			
Entradas de la revisión por la dirección				
123	¿Considera que la máxima autoridad participa de la revisión por la dirección constantemente?			

124	¿Considera que en la revisión por la dirección se contemplan todo lo declarado en el sistema de gestión?			
Salidas de la revisión por la dirección				
125	¿Se toman acciones frente a la mejora continua a favor del sistema de gestión de la calidad?			
126	¿Se asegura el plan de acción en función de lo planificado a fin de lograr la eficacia de lo planificado?			
No.	10. MEJORA	Sí	No	N/A
No conformidad y acción correctiva				
127	¿La institución identifica no conformidades, reclamos o quejas por parte del cliente externo?			
128	¿La institución identifica no conformidades, reclamos o quejas por parte del cliente interno, en función de algún procedimiento que forma parte del sistema de gestión de la calidad?			
129	¿La institución identifica la causa de la no conformidad, queja o reclamo suscitado?			
130	¿La institución aplica planes de acción frente a las no conformidades, quejas o reclamos identificados?			
Mejora continua				
131	¿La institución impulsa la participación de los trabajadores a fin de identificar mejoras?			
132	¿Se propone la mejora continua cumpliendo con el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)?			

Anexo II - Entrevista

El presente instrumento se elabora con motivo del estudio sobre la implementación de un sistema de gestión de calidad, en base a la “Norma ISO 9001:2015”, en instituciones públicas del Ecuador, durante los últimos 4 años. Caso de estudio: dos instituciones públicas seleccionadas en base a criterios de representatividad.

ENTREVISTA PARA APLICACIÓN DE ISO 9001- 2015

Institución: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

Ítem	Pregunta
1	¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?
2	¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?
3	¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?
4	Los procedimientos mencionados con anterioridad ¿Han sido documentados?
5	¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?
6	¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la institución?
7	¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?
8	¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?
9	¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?
10	¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?

Anexo III - Resultado de entrevista

3.1. Director de Seguimiento

Empresa: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Cargo: Director de Seguimiento

Fecha: 03/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Los dos son un complemento; son de gran importancia ya que nos permite ordenar la gestión de una empresa y mantener el enfoque en mejora continua y de los procesos.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>La necesidades son identificadas por cada Dirección Nacional conforme a las actividades que realizan, es importante considerar que el proveedor deberá cumplir con los requisitos adecuados para que su producto sea aprobado, es vital mantener interacción y comunicación con el proveedor; una vez que el proceso haya culminado el proveedor es calificado.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad?</p> <p>Sí.</p> <p>¿Cuáles son estos?</p> <p>Gestión de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Gestión de la Planificación Institucional</p> <p>Gestión de Bienestar Social</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>54 sitios certificados.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Ha permitido crear una cultura de calidad a través del trabajo en equipo puesto</p>

	que los funcionarios tienen roles y funciones asignadas.
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Se cuenta con formatos y registros de los datos con el fin de conocer la trazabilidad y mejora de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad. Además se cuenta con un Control de Registros con el fin de mantener la información protegida y un archivo ordenado.</p>
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>A través de directrices, mejoras, el aseguramiento de que las responsabilidades que hayan sido impartidas a las autoridades sean entendidas y mantengan el enfoque al cliente; así también el liderazgo y compromiso que mantiene con Institución</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Si, la satisfacción del usuario es analizada de manera constante. Los servicios son medidos y analizados mediante recolección de datos a través de encuestas en canal presencial y virtual.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Al inicio de cada año se elabora un cronograma de mantenimientos para los equipos; la Dirección encargada estará a cargo de generar las acciones necesarias para que el mismo sea ejecutado en el tiempo establecido.</p>

3.2. Analista de Operaciones y Calidad Zonal

Empresa: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Cargo: Analista de Operaciones y Calidad Zonal

Fecha: 04/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Es un sistema que nos permite mantener estándares de calidad en la organización.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>En base a las necesidades de la organización.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad?</p> <p>¿Cuáles son estos?</p> <p>Se cuenta con procedimientos para brindar una atención adecuada a los usuarios externos e internos, que se definen, elaboran y actualizan en Planta Central.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí, se encuentran cargados en la intranet institucional.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>Aplicación del Sistema de Gestión a toda la institución.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Es muy bueno nos permite conocer con qué procedimientos se interactúa en cada paso del desarrollo de las actividades.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Si se encuentra establecido según el reglamento interno de institución y el control de los formatos establecido en cada procedimiento.</p>

8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>La alta dirección los controla mediante los indicadores de la institución.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Sí, se realiza mediante encuestas de satisfacción.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Se planifica al inicio del año dependiendo de los equipos existentes de la organización se los realiza cada 6 meses.</p>

3.3. Coordinador Zonal

Empresa: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Cargo: Coordinador Zonal

Fecha: 04/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Favorecen la estandarización de actividades al ver a una organización en una estructura por procesos.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>A través de los TDR, se verifica el cumplimiento de lo contratado y formatos adicionales que permitan evaluar al proveedor.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Sí cuenta, procesos a nivel operativo, administrativo, financiero, tecnológico, jurídico, etc.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí, todos los procedimientos de forma centralizada.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>Alcance por servicios, procesos y ubicación geográfica.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Se encuentran relacionados entre sí.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Sí.</p>
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Sí, a través de reuniones con las direcciones de la organización para su posterior socialización a nivel masivo en territorio.</p>

9	¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada? Sí, se realizan encuestas de satisfacción, se tabulan sus resultados. Se socializan con la finalidad de tomar acciones en caso que amerite.
10	¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos? Se determina un plan de mantenimiento al año por los equipos a intervenir.

3.4. Directora de Servicios, Procesos y Calidad

Empresa: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Cargo: Directora de Servicios, Procesos y Calidad

Fecha: 05/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>El sistema de gestión de calidad implementado correctamente es funcional siempre que sea fácil para el personal operativo y permiten trabajar bajo un mismo mecanismo.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos subcontratados a proveedores externos?</p> <p>Los procesos subcontratados se controlan mediante la aplicación de la ley de contratación pública y siguiendo lo estipulado en dicho reglamento además del proceso interno de la institución.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad?</p> <p>Sí</p> <p>¿Cuáles son estos?</p> <p>Existen varios procedimientos encasillados en el mapa de procesos: gestión, negocio y soporte.</p> <p>I. DID - DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN (DIGERCIC).</p> <p>II. PGE - PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>III. GIC - GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</p> <p>IV. GRC - GESTIÓN DE SERVICIOS DE REGISTRO CIVIL</p> <p>V. GSI - GESTIÓN DE SERVICIOS DE IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN</p> <p>VI. GSE - GESTIÓN DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS</p> <p>VII. GAU - GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZATIVA</p> <p>VIII. GIR - GESTIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN REGISTRAL</p> <p>IX. GTI - GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</p> <p>X. GTH - GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> <p>XI. GAD - GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>XII. AFI - GESTIÓN FINANCIERA</p> <p>XIII. GLE - GESTIÓN DE ASESORÍA JURIDICA</p>

	XIV. ICM - GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN CIVIL Y MONITOREO XV. CIN - GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL.
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí, los procedimientos que se enlazan a los procesos nivel 1 están documentados en una herramienta que es utilizada a nivel interno.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>El alcance es para los procesos antes mencionados y se han certificado al momento 54 sitios a nivel nacional bajo la norma ISO 9001:2015.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Lamentablemente no pueden ser ejecutados en su totalidad en base a lo descrito debido a la alta demanda, además los sistemas que se usan actualmente tienen inconvenientes y no permiten que el servicio sea brindado siempre con agilidad.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Ciertos registros como los relacionados con la contratación y pagos.</p>
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Los objetivos de calidad han sido establecidos mediante el levantamiento de la planificación estratégica y son controlados mediante indicadores que se llevan en la herramienta GPR que aportan al objetivo de calidad.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>La satisfacción al cliente sí es medida de manera constante; se utiliza encuestas a los usuarios mediante herramienta google forms.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Los mantenimientos preventivos que se pueden realizar en la institución son aquellos que no incurren temas relacionados con insumos o materiales a nivel zonal y en base a las necesidades.</p>

3.5. Director de RRHH

Empresa: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación

Cargo: Director(S) de Recursos Humanos

Fecha: 06/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Son instrumentos necesarios para que una empresa o institución demuestre la capacidad que posee para entregar de forma eficiente y coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos de los usuarios.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>A través del Procedimiento de Adquisiciones.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Sí, los procedimientos del sistema de gestión de calidad están basados en la Norma ISO 9001:2015 y Modelo de Excelencia.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>Productos y Servicios de la DIGERCIC y la estructura institucional.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Existe información necesaria para el despliegue de las actividades diarias en la institución y la prestación eficiente de los servicios institucionales.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Sí, con la implementación de la Política de Seguridad de la Información; y, la Gestión de Seguridad Informática.</p>

<p>8</p>	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>No se evidencia liderazgo y compromiso de las autoridades para con el sistema de gestión de calidad, lo cual no asegura el enfoque de calidad institucional; por consiguiente no se observa un adecuado despliegue de los objetivos de calidad.</p>
<p>9</p>	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Levantamiento de encuestas de percepción del servicio.</p> <p>Socialización de resultados.</p> <p>Despliegue de acciones de mejora.</p>
<p>10</p>	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Actualización de antivirus de los computadores de los empleados.</p>

3.6. Director de Talento Humano

Empresa: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Cargo: Director de Talento Humano

Fecha: 07/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Considero que las normas ISO son realmente importantes, ya que permiten a la institución corregir la gestión de manera integral, además que permite enfocar los mejoramientos en los procesos importantes para la institución.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>Entiendo que no están identificados y que se están levantando los procedimientos al respecto.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Sí, cuenta con procedimientos para la planificación de capacitaciones, régimen disciplinario, control de personal, vacaciones, además de procedimientos para las áreas agregadoras de valor y de apoyo.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Sí, han sido documentos, especial los procedimientos de Talento Humano han sido documentados en su totalidad.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>El alcance es para todos los procesos sustantivos y adjetivos.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>No existe una relación continua con los procedimientos, sin embargo, saben que los lineamientos deben estar normados en dichos documentos.</p> <p>Entiendo que falta realizar un seguimiento al cumplimiento de los mismos.</p>

7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Sí, existen lineamientos por parte de la Dirección Administrativa Financiera mediante su procedimiento de archivo y a través de la Dirección de Planificación a través de su procedimiento del SGC.</p>
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Se asegura a través del reporte de seguimiento a las metas que ejecuta la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Desconozco si se analiza la satisfacción de los clientes, sin embargo, los clientes internos si son medidos a través de la encuesta de clima laboral.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>No tengo conocimiento de los planes de mantenimiento.</p>

3.7. Director de Productividad y Calidad

Empresa: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Cargo: Director de Productividad y Calidad

Fecha: 07/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Es una estrategia de crecimiento organizacional, muy importante para el mejoramiento continuo, considero que además conlleva un gran trabajo con el personal, ya son los que deberían mantener el sistema.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>Desconozco si han sido identificados.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Si tenemos procedimiento por cada una de las Direcciones, existen procedimientos por cada uno de los servicios y los procesos críticos para el funcionamiento adecuado de la institución.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Desconozco si están documentados todos los procedimientos de la institución, sin embargo, de mi área se encuentran levantados de todos los servicios.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>No tengo conocimiento.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>El personal no está por completo identificado con lo establecido en los procedimientos, por lo tanto, no se cumplen en un 100%.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>La Dirección Administrativa financiera, a través de su personal ha emitido lineamientos para el correcto archivo de la documentación, sin embargo, la</p>

	rotación de personal no ha permitido dar continuidad por completo al proceso.
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Al inicio de cada año se establecen metas por cada objetivo, estas metas son medidas periódicamente y analizadas en reuniones periódicas, además existen proyectos que permiten cumplir los objetivos institucionales.</p> <p>Adicional, el reporte de las metas se lo realiza a través del GPR.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Sí es gestionada y la recolección de la información se la realiza a través de la Dirección de Planificación que establece lineamientos para que en la Direcciones zonales se recolecte la información.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>No tengo conocimiento de que existan planes de mantenimiento.</p>

3.8. Director Administrativo Financiero

Empresa: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Cargo: Director Administrativo Financiero

Fecha: 10/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Es una normativa muy importante para el crecimiento de una institución, además considero que su aplicación ayuda a mejorar a largo plazo las operaciones de la misma.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>No se han levantado ni han identificado los procesos sub-contratados a proveedores externos.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Sí tengo conocimiento de que existen procedimientos para las Direcciones Agregadoras de Valor. En mi área no existen muchos procedimientos elaborados.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Existe el procedimiento para manejo de viáticos y el de administración de bienes.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>No tengo conocimiento.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>El personal sí se maneja en función a procesos, sin embargo, su mejoramiento y creación solo se enfoca en los procesos más críticos.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Sí existe un procedimiento de archivo, no hay personal suficiente y constante para su ejecución, ya que es un área que no tiene personal.</p>

8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Se encarga a través del seguimiento que realiza la Dirección de Planificación y las reuniones periódicas.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>No tengo conocimiento sobre si lo realizan.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Tengo conocimiento que lo realizan cada vez que existe una necesidad y al inicio de año lo planifican para un tipo específico de bienes tecnológicos.</p>

3.9. Director Estudios e Investigación

Empresa: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Cargo: Director Estudios e Investigación

Fecha: 11/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>Son herramientas importantes para el crecimiento de la institución y se enfocan al mejoramiento continuo de los procesos, ya que apoyaría por completo a la gestión institucional.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos sub-contratados a proveedores externos?</p> <p>No tengo conocimiento.</p>
3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>Sí tenemos procedimientos para cada servicio de la institución, para Fortalecimiento de Actores, Productividad y Calidad, Estudios e Investigación y Articulación Comercial.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>Existe procedimientos documentados de las cuatro direcciones agregadoras de valor.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>No tengo conocimiento.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>No existe un manejo estricto de los procedimientos, solo los revisamos cada vez que es necesario un cambio normativo.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Tengo entendido que existe una metodología por la que se manejan versiones de los procedimientos y demás documentos, y son controlados por la unidad de Procesos.</p>

8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Si asegura el cumplimiento, ya que se constantemente se revisan la metas de los objetivos planeados al inicio de cada año.</p>
9	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Se cumplen los lineamientos y reportes que solicita la Dirección de Planificación, tengo conocimiento que se lo realiza en función a una normativa que establece el Ministerio de Trabajo.</p>
10	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Desconozco que existan planes de mantenimiento..</p>

3.10. Director de Planificación

Empresa: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Cargo: Director de Planificación

Fecha: 11/04/2023

Ítem	Pregunta
1	<p>¿Qué es el Sistema de Gestión de calidad y la norma ISO 9001:2015?</p> <p>La implementación de un sistema de gestión de calidad en cualquier empresa es una decisión estratégica muy importante, pues demuestra el interés de la alta dirección en que la empresa proporcione productos de calidad para sus clientes, tanto internos como externos, mediante la estandarización de sus procesos y la búsqueda de la mejora continua.</p> <p>La norma ISO 9001:2015 es el marco de referencia para la certificación de los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC), el cual establece criterios para implementar el SGC, tiene como ventaja que es una metodología que se puede aplicar a empresas de cualquier tipo y tamaño, sean privadas o públicas, grandes o pequeñas. Se centra en el cliente y sus requerimientos para considerar un producto o servicio de calidad, a partir de allí se estandarice y se cumplan de manera rigurosa los procedimientos y políticas en toda la entidad mediante una gestión por procesos adecuada. Al ser un sistema, integra a todos los involucrados, es decir desde proveedores, empleados, directivos, clientes, usuarios.</p>
2	<p>¿Cómo han sido identificados y controlados por procesos subcontratados a proveedores externos?</p> <p>Para identificar los procesos en la entidad, se realizó un levantamiento de las actividades que se realizan para obtener el bien o el servicio, en el caso particular del IEPS, se establecieron los procesos de cadena de valor y de apoyo. Posteriormente, con cada uno de los responsables del proceso se fue determinando que actividades o procesos requerían ser subcontratados o proveedores externos. Para empresas públicas se toma en cuenta lo que la ley permite y el presupuesto disponible para esas actividades. Entre los aspectos que se subcontrata está la limpieza de oficinas, el arriendo de las instalaciones, consultorías, ediciones legales, capacitaciones, mantenimientos de vehículos, insumos, etc.</p> <p>En los ejemplos citados, se realiza un check list para verificar que se cumpla con los estándares requeridos, a fin de obtener productos y servicios que satisfagan la necesidad planteada. Así mismo, cada responsable de proceso debe poner los indicadores que considere necesario para controlar estas actividades.</p>

3	<p>¿La organización cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son estos?</p> <p>El IEPS es una entidad que rige sus actividades de acuerdo al Estatuto de Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el cual detalla el proceso gobernante, de cadena de valor y de apoyo, alineado a las directrices del Ministerio de Trabajo, en especial a la Norma Técnica de Mejora e Innovación de Procesos y Servicios. Se cuenta con un mapa de procesos y se han documentado mediante manuales de procesos, procedimientos, instructivos.</p> <p>Dentro de la Dirección de Planificación, está el área de Procesos, desde donde se impulsa al SGC.</p>
4	<p>¿Los procedimientos mencionados con anterioridad han sido documentados?</p> <p>En efecto, los procesos han sido documentados. Se tiene un repositorio de los documentos emitidos. Todos los documentos salen con resolución del Director General.</p>
5	<p>¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de calidad?</p> <p>El alcance del SGC es a todos los procesos de la entidad, empezando por los de cadena de valor.</p>
6	<p>¿Cómo describiría la interacción de los procesos de calidad y el personal de la empresa?</p> <p>Sin duda, si los empleados no conocen de los procedimientos y de la importancia de su rol para la adecuada ejecución de los procesos, los resultados no se podrían obtener.</p> <p>Por eso, es fundamental que los empleados participen y conozcan activamente de los procedimientos, que entiendan que hay que poner indicadores que sirvan para medir y controlar si los objetivos se están alcanzando.</p>
7	<p>¿La identificación, protección, almacenamiento, recuperación y disposición de los registros, está protegida por una metodología adecuada para ello?</p> <p>Sí, se cuenta con procedimientos documentados, y se realizan evaluaciones periódicas para fomentar la mejora continua de los procesos.</p> <p>El área de Procesos se encarga de esta metodología.</p>
8	<p>¿La Alta Dirección asegura el establecimiento de los objetivos de calidad? ¿De qué manera?</p> <p>Sin duda, esta es una decisión estratégica, la alta dirección se asegura de que los productos sean de calidad, mediante el liderazgo y el</p>

	<p>direccionamiento estratégico. Además revisan los documentos institucionales y los resultados de los indicadores.</p>
<p>9</p>	<p>¿La satisfacción de cliente es constantemente analizada? ¿A través de cuáles medios es gestionada?</p> <p>Sí, se realiza encuestas de percepción de la calidad del servicio. Además se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias, tanto para clientes internos como externos. Existe normativa para el sector público que obliga a medir la satisfacción del usuario.</p>
<p>10</p>	<p>¿Cuáles son las rutinas o planes de mantenimiento preventivo aplicado en los equipos?</p> <p>Se realiza planes de mantenimiento a los equipos tecnológicos, a las instalaciones, los vehículos.</p>