

## LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE TULCÁN Y SU INCIDENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO

(Entregado el 1 de noviembre del 2014.)

(Aprobado el 20 de noviembre de 2014)

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)**  
**Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)**



**Julio Iván López  
Cadena**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, Magister en Educación Superior en la Universidad Tecnológica América, Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Diplomado internacional en Gestión Bancaria y de Riesgos en el Instituto Tecnológico de Monterrey, trayectoria de trabajo en el campo laboral como subgerente operativo financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, docente universitario por 10 años en varias instituciones de Educación Superior de la localidad. Reconocimiento por la participación en el programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad otorgado por la empresa NOVATECH y SIWSSCONTACT. Actualmente cumpla las funciones de Coordinador de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

**Julio.lopez@upec.edu.ec**



**Diego Guillermo  
Almeida Burbano**

Ingeniero de Empresas por la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE). Diplomado en currículo por competencias de la Universidad Técnica Ambato. Maestrante en diseño curricular y evaluación educativa por la Universidad Técnica de Ambato (UTA). Maestrante en Administración de Empresas por la Universidad Agraria del Ecuador. Actualmente cumpla las funciones de Director de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

**diego.almeida@upec.edu.ec**

### **Resumen**

*Los resultados de la investigación de los procesos de la gestión de la calidad en las empresas públicas de Tulcán y su incidencia en la prestación de servicios y el mejoramiento continuo muestra un grado de cumplimiento satisfactoria en la medición a través del modelo de la eficiencia de la calidad Malcom Baldrige, considerado actualmente una de las metodologías efectivas implementada en varios países de américa.*

*Las instituciones públicas del Carchi mantienen determinados requerimiento que aseguren el mejoramiento de la calidad como: Procesos internos documentados, medición y seguimiento a la satisfacción del cliente, y la formulación de indicadores de gestión que evidencien un control efectivo en el cumplimiento de metas y*

medición, análisis y gestión del conocimiento, gestión de información del conocimiento, sistema de trabajo, Aprendizaje y motivación del personal, Procesos de creación de valor, procesos de soporte y planeamiento operativo, resultados de productos o servicios, resultados financieros del mercado, resultado de orientación a las personas, resultados orientados hacia el cliente, resultado de eficiencia organizacional, resultados de liderazgo y responsabilidad.

Los resultados que se muestran a continuación presentan el mapa de la gestión de las instituciones públicas del Carchi en el cumplimiento de los indicadores del Modelo Malcom Baldrige.

## 2. Materiales y métodos

Los resultados de investigación fueron levantados por medio del instrumento denominado “encuesta diagnóstico” constituida por 69 preguntas, agrupadas en 14 actividades de las empresas públicas del Carchi, las preguntas fueron direccionadas a valorar y realizar un proceso diagnóstico en las instituciones, con la valoración de una escala de 5, en donde 1 = insuficiente, 2 = regular, 3 Buena, 4 Muy buena, 5= Excelente.

En número de encuestas fue determinado por el universo de las instituciones públicas del Carchi en total 75, distribuidas de la siguiente manera: Tulcán 47 instituciones, Huaca 5, San Gabriel 13, Bolívar 1, El Ángel 6, Mira 3

## 3. Resultados y la discusión

Distribución de las empresas públicas por ciudad:

TABLA No. 1

CANTÓN	NÚMERO DE INSTITUCIONES	PORCENTAJE
TULCÁN	47	63%
HUACA	5	7%
SAN GABRIEL	13	17%
BOLIVAR	1	1%
EL ANGEL	6	8%
MIRA	3	4%
TOTAL	75	100%

*Elaborado por: Julio López, Diego Almeida*

*Fuente: Estudio de campo*

La mayor concentración de instituciones públicas las encontramos en el cantón Tulcán, y en especial en la ciudad de Tulcán, debido a su representativa como capital de la provincia.

### Criterios del modelo Malcom Baldrige sobre la calidad en las instituciones públicas del Carchi.

1.En la institución que usted labora tiene claramente identificado los valores institucionales, que estén orientados al requerimiento de obtención de resultados.

*objetivos. Para lo cual se recomendó en el desarrollo de este trabajo establecer un plan de mejoramiento para las instituciones.*

*Por otro lado todas las instituciones financieras públicas del Ecuador y en especial las del Carchi, están inmersas en un proceso de desarrollo de muchos cambios y reestructuración del enfoque al servicio, por cuanto este proviene actualmente de las exigencias de disposiciones gubernamentales, fundamentales en el modelo de reestructuración del sector público ecuatoriano (Modelo R)*

*El estudio revela información importante de las principales instituciones públicas de la provincia del Carchi, que se las podría denominar de calidad, las mismas que tienen implementado una serie de acciones, como: mejorar los espacios físicos, mejora significativa de la atención al público, desarrollo estratégico, entre las más importantes señaladas, características que cumplen en gran parte con los requisitos del modelo de la excelencia Malcom Baldrige.*

### **Palabras clave- Keywords**

*Modelo eficiencia, procesos, calidad, mejoramiento continuo Servicio*

### **Abstract**

*In The results of the investigation of the processes of academic management in public companies Tulcán and its impact on service delivery and continuous improvement shows a satisfactory level of compliance through the measurement of the efficiency model quality Malcom Baldrige , now considered one of the effective methodologies implemented in several countries in Latin .*

*Public institutions of Carchi maintain certain requirements that ensure quality improvement as documented internal processes, measuring and monitoring client satisfaction , and the formulation of performance indicators that demonstrate effective control in meeting goals and objectives. To which is recommended in the development of this work to establish an improvement plan for institutions.*

*On the other hand all public financial institutions and especially Ecuador Carchi , are immersed in a process of change and development of many restructuring the approach to service , because this now comes from the demands of government regulations , the fundamental model restructuring of the Ecuadorian public sector (Model R)*

*The study reveals important information of the main public institutions in the province of Carchi , which could be called the quality , the same that have implemented a series of actions, such as improving the physical environment, significantly improving customer service, development strategic , among the most important identified , largely compliant with the requirements of the model Malcom Baldrige excellencecluya aquí el resumen en inglés. Máximo una hoja. Utilice el formato de esta oración, excepto el color que debe ser negro*

## **1. Introducción**

La investigación se la realizó a partir de las nuevas resoluciones del gobierno que establecen cambios en las instituciones públicas , como lo constituyen: la gestión por resultados con enfoque a procesos y el modelo de reestructuración del sector público; además para poder operativizar el estudio se utilizó como fuente de evaluación de modelo de la excelencia de la calidad Malcom Baldrige compuesto por 14 grupos de indicadores que se enfoca en medir por medio de puntos la gestión de la calidad detallados en los siguientes aspectos: Liderazgo, gobierno corporativo, desarrollo estratégico,

Tabla No.2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	En desacuerdo	2	2,7	2,7	2,7
	Indiferente	14	18,7	18,7	21,3
	De acuerdo	38	50,7	50,7	72,0
	Totalmente de acuerdo	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

Existe un porcentaje aceptable del 79 % de instituciones públicas del Carchi que tienen identificado sus valores institucionales, que permita mostrar las oportunidades para el mejoramiento continuo.

2.El líder de la organización está orientado a garantizar estratégicamente sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de la excelencia con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la organización

Tabla No.3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
	En desacuerdo	6	8,0	8,0	9,3
	Indiferente	15	20,0	20,0	29,3
	De acuerdo	37	49,3	49,3	78,7
	Totalmente de acuerdo	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

Existe un grado de aceptación del 70% aceptable de las instituciones públicas del Carchi, que refleje un apoyo del líder al cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales.

3. La organización está atendiendo a las necesidades actuales y futuras de los usuarios o clientes, con miras a lograr una mejor atención y satisfacción del usuario/cliente

Tabla No.4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	10,7	10,7	10,7
Indiferente	24	32,0	32,0	42,7
De acuerdo	26	34,7	34,7	77,3
Totalmente de acuerdo	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida  
Fuente: Estudio de campo

El 57% de los encuestados manifiestan que atienden los requerimientos de los clientes, es decir que es limitado lo que hacen para atender sus necesidades actuales y futuras, lo que determina una insatisfacción de los clientes.

4. La organización esta direccionando sus esfuerzos para alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional, requeridos en un enfoque de aprendizaje, es decir el aprendizaje está orientado no sólo hacia la obtención de mejores productos

Tabla No.5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	9,3	9,3	9,3
Indiferente	13	17,3	17,3	26,7
De acuerdo	38	50,7	50,7	77,3
Totalmente de acuerdo	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida  
Fuente: Estudio de campo

El 73% de los encuestados manifiestan su acuerdo, en el desarrollo de la organización internamente, sobre el manejo de procesos, este porcentaje refleja una adaptación interna de la organización relativamente significativa, que asegure la calidad en el servicio.

5. La organización está comprometida con la satisfacción, desarrollo, y bienestar del personal que labora. Qué incluye proveer el reconocimiento a las personas, ofrecer crecimiento y desarrollo dentro de la organización, crear un ambiente de apoyo para la toma de riesgos y la innovación

Tabla No.6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
En desacuerdo	10	13,3	13,3	14,7
Indiferente	16	21,3	21,3	36,0
De acuerdo	40	53,3	53,3	89,3
Totalmente de acuerdo	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida  
Fuente: Estudio de campo

El desarrollo del talento humano en las empresas públicas es relativamente aceptable, ya que la tabla de frecuencia demuestra un 64% de aceptación, que involucra asuntos de capacitación, profesionalización, y principalmente desarrollo de carrera.

6. La organización está enfocada a la administración del tiempo, que pueda obtener grandes beneficios como importantes como la calidad, reducción de costos y la productividad.

Tabla No.7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	10	13,3	13,3	13,3
Indiferente	26	34,7	34,7	48,0
De acuerdo	31	41,3	41,3	89,3
Totalmente de acuerdo	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida  
Fuente: Estudio de campo

El enfoque de esta pregunta determina que el 52% de las empresas toman en cuenta la eficiencia interna organizacional, con el desarrollo de procesos, que aseguren la calidad en el servicio.

7. La planificación estratégica de la organización está fundamentada en anticiparse las expectativas de los usuarios/clientes, las nuevas oportunidades de negocios, el desarrollo tecnológico, cambios en las expectativas de los clientes, y la responsabilidad

Tabla No.8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
En desacuerdo	7	9,3	9,3	10,7
Indiferente	17	22,7	22,7	33,3
De acuerdo	38	50,7	50,7	84,0
Totalmente de acuerdo	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

La mayoría de las organizaciones públicas del Carchi en un 66.70% tienen documentado la planificación estratégica que direcciona los aspectos relevantes de la organización para hacer frente a los requerimientos, y expectativas de sus clientes o usuarios.

8. Se han realizado en la organización cambios significativos para mejorar los productos o servicios, procesos, y operaciones de la organización y crear nuevo valor para los grupos de intereses de la organización.

Tabla No.9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
En desacuerdo	8	10,7	10,7	12,0
Indiferente	23	30,7	30,7	42,7
De acuerdo	28	37,3	37,3	80,0
Totalmente de acuerdo	15	20,0	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

El mejoramiento continuo de los procesos, de los productos y del servicio en las instituciones públicas muestra una baja innovación para ofertar a sus clientes, que representó únicamente el 57,3% de las organizaciones encuestadas.

9. La organización depende de un grupo de indicadores y análisis del desempeño, que proporcionan información crítica de los procesos, productos y resultados claves con el objetivo de apoyar a la dirección para evaluar la toma de decisiones y la mejora operativa

Tabla No.10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	En desacuerdo	6	8,0	8,0	8,0
	Indiferente	53	70,7	70,7	78,7
	De acuerdo	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

El manejo de indicadores de efectividad en la gran mayoría de empresas públicas de la localidad no es pertinente, o no se tiene lo que resulta que las decisiones se las tome sin información estadística.

10. La organización está preocupada por la protección de la salud, seguridad y el ambiente que comprende las operaciones de la institución, en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos

Tabla No.11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	9,3	9,3	9,3
Indiferente	11	14,7	14,7	24,0
De acuerdo	28	37,3	37,3	61,3
Totalmente de acuerdo	29	38,7	38,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

El 76% de las empresas públicas del Carchi, tienen políticas internas que salvaguarden el cuidado de sus empleados, exigido principalmente por asuntos legales.



11.La organización está orientada a la obtención de resultados claves, para crear y equilibrar el valor de todos los grupos de interés claves como: clientes, empleados, proveedores, asociados, estado y comunidad.

TABLA No.12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	En desacuerdo	8	10,7	10,7	10,7
	Indiferente	12	16,0	16,0	26,7
	De acuerdo	40	53,3	53,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

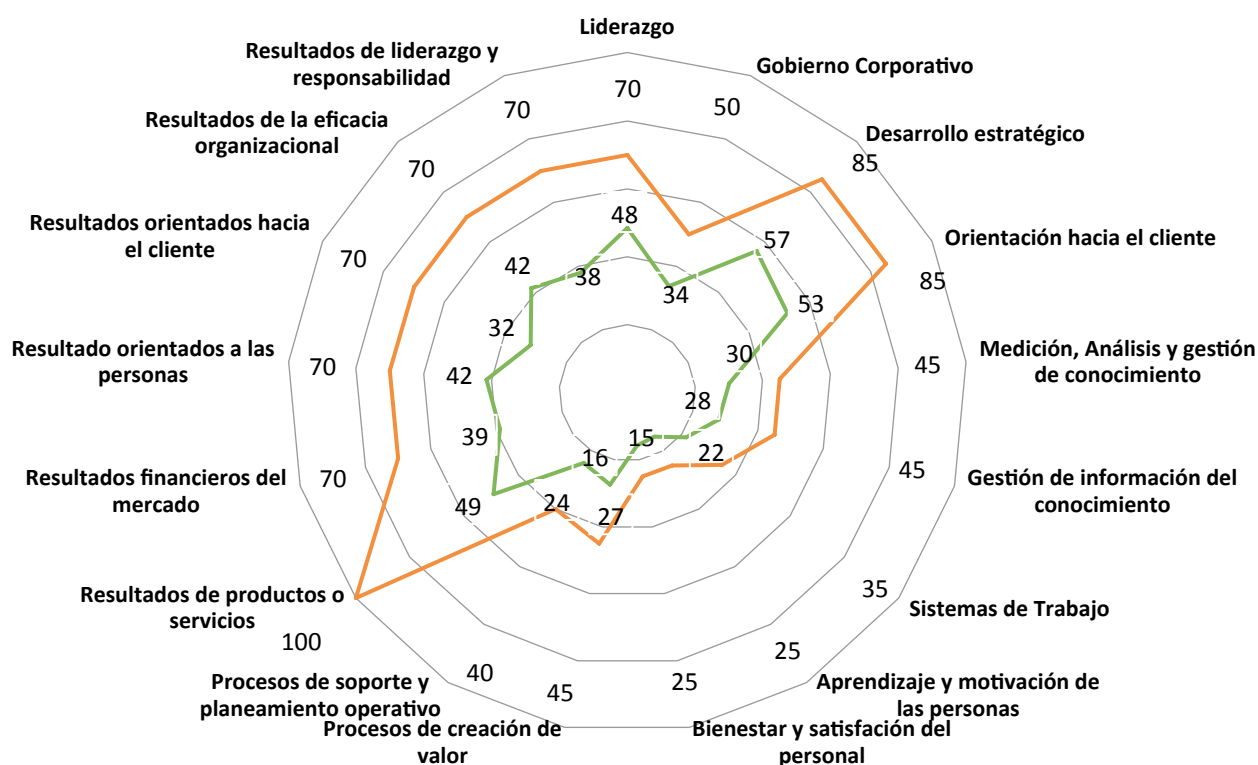
Fuente: Estudio de campo

El manejo estadístico de resultados de la entrega del producto o servicio a sus cliente o usuarios permiten a las organizaciones públicas del Carchi identificar áreas de mejora que busquen la satisfacción del servicio.

# MAPA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CARCHI DEL MODELO MALCOM BALDRIGE.

## MAPA DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL CARCHI

— PUNTOS INSTITUCIONALES PÚBLICAS — PUNTOS MODELO



Elaborado por: Julio López, Diego Almeida

Fuente: Estudio de campo

### ANÁLISIS.

El modelo Malcom Baldrige de la calidad hace referencia importante a los temas de resultados del producto o servicio, que hace a la formulación de indicadores de gestión que midan el seguimiento a la satisfacción del cliente o usuario, luego se puede identificar al desarrollo estratégico como un aspecto importante.

Se puede evidenciar en conjunto todas las instituciones públicas del Carchi un cumplimiento de la gestión del modelo Malcom Baldrige en un 60%, se puede apreciar determinados indicadores en donde su cumplimiento es muy bajo y que es necesario que las organizaciones deberían establecer planes de mejora tal como se

representa en el gráfico, entre los que se puede señalar, todos los temas que involucren la medición de la gestión de la calidad a través de la formulación de indicadores desde la óptica: financiera, eficacia organizacional, orientación hacia el cliente, resultados de liderazgo y gestión por procesos.

### MEJORES INSITUACIONES PÚBLICAS DEL CARCHI VALORADAS POR EL MODELO MALCOM BALDRIGUE

De acuerdo a los estudios realizados de campo, se pudo identificar que el proceso de mejoramiento continuo en las organizaciones públicas está en marcha, gracias principalmente a las exigencias del gobierno central. Lo cual muestran en cierta forma el cumplimiento de este modelo. A continuación se señala el ranking de las instituciones públicas valoradas en el cumplimiento del modelo.

RANKING MODELO MALCOM BALDRIGE INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL CARCHI*		PUNTOS
1	POLICIA NACIONAL TULCÁN	963,77
2	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	928,19
3	REGISTRO CIVIL	878,09
4	MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	863,36
5	EMPRESA ELECTRICA TULCÁN	824,80
6	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	810,09
7	POLICIA NACIONAL SAN GABRIEL	805,91
8	ADUANA	777,53
9	CENTRO DE SALUD TULCÁN	739,40
10	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	738,11
11	UNIDAD EDUCATIVA TULCÁN	727,14
12	CENTRO DE SALUD DE SAN GABRIEL	723,55
13	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	711,26
14	HOSPITAL DE TULCÁN	705,86
15	EMPRESA ELECTRICA SAN GABRIEL	688,40
16	SUBCENTRO DE SALUD MIRA	688,16
17	MINISTERIO AMBIENTE TULCÁN	675,66
18	GESTIÓN DE RIESGOS	672,97
19	IESS DISPENSARIO MÉDICO TULCÁN	669,74
20	BANCO FOMENTO TULCÁN	664,52
21	MINISTERIO DE CULTURA CARCHI	658,40
22	DIRECCIÓN DE SALUD DEL CARCHI	653,46
23	AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO TULCÁN	644,99

24	UNIDAD EDUCATIVA LEON RUALES	642,79
25	IESS SAN GABRIEL	640,36
26	QUESINOR	635,02
27	MINISTERIO DE RELACIONES INTERNACIONALES	633,48
28	EMPRESA AGUA POTABLE TULCÁN	632,12
29	TRIBUNAL ELECTORAL DEL CARCHI	624,12
30	HOSPITAL DE SAN GABRIEL	621,88
31	HIDROCARBUROS	611,37
32	FISCALÍA TULCÁN	608,07
33	BANCO FOMENTO SAN GABRIEL	599,32
34	CENTRO DE REHABILITACIÓN TULCÁN	598,22
35	MIDUVI	589,92
36	GOBERNACIÓN DEL CARCHI	583,36
37	SECAP TULCÁN	569,02
38	DEFENSOR DEL PUEBLO TULCÁN	565,25
39	GOBIERNO MUNICIPAL DE MIRA	560,45
40	MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS TULCÁN	559,74
41	HOSPITAL EL ANGEL	557,29
42	CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	552,26
43	CUERPO DE BOMBEROS	551,34
44	AGENCIA DE TRANSITO SAN GABRIEL	546,79
45	UNIDAD EDUCATIVA HUACA	543,45
46	CORREOS DEL ECUADOR	543,02
47	GOBIERNO MUNICIPAL DE MONTUFAR	533,60
48	UNIDAD DE CONTROL DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER TULCÁN	532,74
49	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA TULCÁN	530,91
50	CUERPO DE BOMBEROS DE SAN GABRIEL	529,97
51	CENTRO DE SALUD SAN GABRIEL	529,54
52	CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA	528,32
53	IESS OFICINAS TULCÁN	521,93
54	BOMBEROS TULCÁN	520,77

55	DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN TULCÁN	519,14
56	CONCENTRACIÓN DEPORTIVA DEL CARCHI	517,89
57	UNIDAD EDUCATIVA BOLIVAR	513,46
58	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE TULCÁN	494,79
59	JEFATURA POLÍTICA TULCÁN	487,74
60	UNIDAD EDUCATIVA CESAR ANTONIO MOSQUERA	486,42
61	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DEL CARCHI	478,89
62	UNIDAD EDUCATIVA JOSE JULIA ANDRADE	478,37
63	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO HUACA	475,48
64	UNIDAD EDUCATIVA TUFÍÑO	466,55
65	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE BOLIVAR	460,58
66	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL ANGEL	455,68
67	UNIDAD EDUCATIVA EL ANGEL	441,79
68	UNIDAD EDUCATIVA JORGE MARTINEZ ACOSTA	436,71
69	COMISARIA DE MONTUFAR	431,01
70	JEFATURA POLÍTICA DE MONTUFAR	430,19
71	BANCO DE FOMENTO DEL ANGEL	425,39
72	CASA DE LA CULTURA TULCÁN	423,74
73	COMISARIA MUNICIPAL HUACA	412,62
74	UNIDAD EDUCATIVA ALFONSO HERRERA	403,84
75	UNIDAD EDUCATIVA LA LIBERTAD	384,89

\*No se evaluó al ejército nacional por cuanto fue limitado evidenciar su vinculación del servicio del usuario o cliente, y el Gobierno Provincial del Carchi por cuanto no se pudo acceder a la información

*Elaborado por: Julio López, Diego Almeida*

*Fuente: Estudio de campo*

Es importante señalar que para establecer el ranking de las instituciones públicas del Carchi, la máxima puntuación que podría obtener es de 1000 puntos. Además para calificar a cada institución se tomó en cuenta el levantamiento de la información y la observación directa en el lugar del sitio.

#### 4. Conclusiones

- ✓ El mejoramiento continuo de las organizaciones constituye hoy una necesidad en todas las organizaciones tanto públicas como privadas que le permitan asegurar la calidad del servicio al usuario o cliente y la permanencia en el tiempo.
- ✓ Las instituciones públicas del Carchi en su mayoría debido a la implementación del modelo de reestructuración del sector público están haciendo los mayores esfuerzos para mejorar la calidad del servicio y realizar cambios internos importantes para adaptar la institución a una gestión por procesos y resultados
- ✓ En el mediano plazo las instituciones públicas del Carchi deberán realizar las acciones necesarias para obtener una certificación de calidad Total.
- ✓ El modelo Malcom Baldrige constituye una guía importante que le permite a cualquier organización realizar un plan de mejoramiento para implementar las acciones necesarias, que demuestren la calidad en el servicio.
- ✓ La base fundamental para la implementación de la calidad en las empresas públicas, lo constituye la implementación de los procesos, evidenciándose en la mayoría de las instituciones, se realizan un conjunto de actividades sin documentarlos.
- ✓ Las instituciones están formando un proceso de cultura de mejoramiento continuo que les permita evidenciar el desarrollo de las organizaciones.
- ✓ Las organizaciones públicas quieren dar mucha importancia al desarrollo de un sistema de gestión por procesos que fomente la cultura de la evidencia.
- ✓ El modelo Malcom Baldrige hace énfasis a la medición de la eficiencia y la calidad del servicio a través de la formulación de indicadores para todas las áreas de la organización.
- ✓ Las instituciones públicas en su mayoría no toman en cuenta los requerimientos de sus clientes que permitan crear los productos o servicios acorde a sus necesidades.

- ✓ Las instituciones públicas del Carchi en su mayoría, no tienen implementado las acciones necesarias para desarrollar al talento humano, que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejorar la calidad en el servicio.

## 5. Bibliografía

1. Slideshare. (27 de Mayo de 2010). Slideshare. Recuperado el martes 19 de febrero de 2012, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/poblete.rodrico/modelos-de-gestion-de-calidad>
2. Pineda, Elia. B. (2010). *Metodología de la investigación*. Washington: Ediciones Organización panamericana de la Salud.
3. González, Marisol. (2011). *La nueva Iso 9001:2008*. Madrid: Fundación confemortal ediciones.