



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD XOCHIMILCO**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO  
EN MÉXICO. ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
NORMA ISO 9001: 2015 EN EL MÓDULO DE ATENCIÓN  
CIUDADANA 090551 DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL  
Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

T R A B A J O T E R M I N A L  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN POLÍTICA Y GESTIÓN SOCIAL**  
P R E S E N T A:  
MARÍA FERNANDA BECERRIL OCAMPO

Asesor:

Dr. Enrique Cerón Ferrer

Ciudad de México

Enero, 2023

## Índice

Introducción.....	1
Metodología de investigación.....	2
Pregunta de investigación principal .....	9
Preguntas de investigación secundarias.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9
Justificación .....	10
Capítulo 1. Marco histórico contextual .....	12
1.1 Introducción del principio de calidad en la Administración Pública en México .....	12
1.2 El Instituto Nacional Electoral .....	19
1.2.1 Funciones del Instituto Nacional Electoral a partir de la reforma del 2014. ....	22
1.2.2 Estructura del Instituto Nacional Electoral. ....	23
Capítulo 2. Marco Teórico .....	32
2.1 La Nueva Gestión Pública.....	32
2.1.1 Factores que motivaron la reforma de la Administración Pública .....	33
2.1.2. Principios de la Nueva Gestión Pública .....	35
2.2 Calidad.....	38
2.2.1 Evolución del concepto de calidad y principales aportaciones. ....	39
2.3 Cultura organizacional .....	44
2.4 Norma ISO 9001: 2015 .....	57
2.4.1 Organización Internacional para la Normalización (ISO). ....	57
2.4.2 Planificación estratégica. ....	59
2.4.3 Sistema de gestión de la calidad. ....	62
2.4.4 Contenido de la Norma ISO 9001: 2015.....	63
Capítulo 3. Resultados .....	79
3.1 Plan estratégico del Instituto Nacional Electoral .....	80
3.2 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en el Módulo de Atención Ciudadana 090551. ....	82
3.2.1 Objeto y campo de aplicación.....	82
3.2.2 Referencias normativas .....	83
3.2.3 Contexto del Instituto Nacional Electoral .....	83

3.2.4 Liderazgo .....	88
3.2.5 Planificación.....	90
3.2.6 Apoyo .....	90
3.2.7 Operación .....	92
3.2.8 Evaluación del desempeño.....	94
3.2.9 Mejora.....	95
3.3 Resultados de la encuesta sobre la cultura organizacional. ....	97
3.3.1 Participación .....	98
3.3.2 Consistencia .....	118
3.3.3 Adaptabilidad: .....	137
3.3.4 Misión .....	156
Conclusión general.....	181
Referencias bibliográficas .....	183
Anexo 1 .....	188

## Introducción

El proceso de modernización del Estado que inicio a partir de los años ochenta y que surgió con la Nueva Gestión Pública (NGP), se ha caracterizado por la introducción del principio de calidad en las organizaciones que lo conforman, con el propósito de crear una Administración Pública (AP) eficiente y eficaz.

Estos cambios se introdujeron en el sector público en México para combatir la ineficacia financiera y organizativa dentro de la administración y garantizar la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos durante la prestación de los servicios públicos.

El Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 es una estrategia que puede ser utilizada por organizaciones privadas y públicas; el objetivo de su implementación es garantizar la calidad en el servicio a partir del establecimiento de pautas y recomendaciones que involucran a la organización en su totalidad.

Un factor que influye en el éxito del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es la cultura organizacional, la cual debe alienarse a los principios del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015. Durante este proceso se generan cambios significativos en la cultura organizacional y existe la posibilidad de que se genere resistencia a los cambios por parte de los empleados, lo cual puede ocasionar que el Sistema de Gestión de Calidad no funcione de manera óptima y por lo tanto represente un obstáculo para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, existe la necesidad de analizar qué aspectos de la cultura organizacional cambian a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y conocer la percepción de los empleados ante estos cambios.

## Metodología de investigación

El propósito de esta investigación es llevar a cabo un análisis sobre los cambios que surgieron en la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana (MAC) del Instituto Nacional Electoral (INE) que se identifica con la clave 090551 y se ubica en la alcaldía Tlalpan en la Ciudad de México, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015.

El estudio se apoyará en la recolección de datos a partir de la realización de revisión documental y la aplicación de una encuesta con preguntas de tipo cualitativo ordinal al personal del Módulo de Atención Ciudadana antes mencionado, con el objetivo de analizar su experiencia personal.

El método de investigación utilizado para la realización del presente trabajo es el estudio de caso, a través de un análisis cualitativo, analítico, descriptivo y transversal. Con respecto a lo anterior, el estudio de caso es definido por Roberto Hernández Sampieri “como una investigación que se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística.”<sup>1</sup>

En este sentido, “un caso puede ser entendido como una persona, un grupo, una colectividad, una organización, un programa o proyecto, un proceso, un fenómeno o un producto y debe cumplir con la condición de considerarse sistémica y holísticamente, así como en relación con su contexto.”<sup>2</sup>

La presente investigación se llevará a cabo a partir del estudio de un único caso, debido a que tiene como objetivo documentar una situación en específico dentro de un contexto en particular, sin embargo, se trata de un caso que ilustra o ejemplifica un proceso que acontece desde el año 2021 en los veintiocho Módulos

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2014, p. 2.

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, p. 4.

de Atención Ciudadana pertenecientes al Instituto Nacional Electoral que se ubican en la Ciudad de México.

Con base en lo anterior, “el tipo de caso, dada su finalidad, es de tipo intrínseco, debido a que su naturaleza es exploratoria y tiene la intención de analizar el caso y la singularidad de éste”<sup>3</sup>

De acuerdo al tipo de datos que se buscan recolectar, este estudio de caso es cualitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista plantean lo siguiente:

“Los estudios de caso de corte cualitativo son diseños en los cuales el investigador explora un sistema especificado (un caso) o múltiples sistemas definidos (casos) a través de la recopilación detallada de datos y en profundidad, utilizando múltiples fuentes de información (por ejemplo, observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos e informes) y reporta una descripción de los casos y las categorías vinculadas al planteamiento que emergieron al analizarlos.”<sup>4</sup>

El estudio de caso tiene un diseño no experimental que es definido como un “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.”<sup>5</sup>

En cuanto a la temporalidad de la investigación que es de tipo transversal, Hernández, Fernández y Baptista mencionan lo siguiente:

“Debido a los puntos en el tiempo en los que recolectan los datos, la investigación no experimental es de tipo transversal, ya que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2014, p. 7.

<sup>4</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, p. 18.

<sup>5</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, p. 152

<sup>6</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., *Metodología de la investigación*, p. 154

Las variables que se utilizaron para medir la percepción de los funcionarios encuestados con respecto a la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana son de tipo cualitativo ya que “miden y especifican las cualidades a partir de su descripción con palabras.”<sup>7</sup>

A su vez, las variables seleccionadas son de tipo ordinal ya que la evaluación realizada por cada uno de los funcionarios del módulo es de tipo subjetiva. Al respecto Rodríguez, Pierdant y Rodríguez mencionan que las variables ordinales:

“Son variables no métricas que permiten describir la característica de un individuo, lugar u objeto, a partir de realizar una diferencia, en diversas categorías establecidas en orden de supremacía o de acuerdo con un criterio jerárquico. La diferencia que se establece entre las diferentes categorías ordinales no tiene un significado cuantitativo, solo indican que una situación es mejor que otra, pero nunca cuantifican.”<sup>8</sup>

La realización de este trabajo se llevó a cabo a través del uso de métodos mixtos de investigación debido a que se combinaron diferentes técnicas que incluyeron la revisión documental y el trabajo de campo. Las actividades realizadas consistieron en lo siguiente:

En primer orden, se realizó la revisión de documental necesaria para la elaboración del marco histórico contextual y el marco teórico a través de fuentes bibliográficas, Normas internacionales ISO, manuales de operación pertenecientes al Instituto Nacional Electoral, artículos de autores corporativos, páginas electrónicas institucionales, leyes y decretos oficiales publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Posteriormente, como parte del trabajo de campo se llevó a cabo la encuesta sobre la cultura organizacional a los funcionarios del Módulo de Atención Ciudadana con clave 090551. El instrumento que se utilizó para la realización de

---

<sup>7</sup> Rodríguez Franco, J., Pierdant Rodríguez, A. y Rodríguez Jiménez, E., *Estadística para administración*, México, Grupo Editorial Patria, 2016, p. 10.

<sup>8</sup> Rodríguez Franco, J., Pierdant Rodríguez, A. y Rodríguez Jiménez, E., *Estadística para administración*, p. 10.

las encuestas sobre la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana es la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (Denison Organizational Culture Survey), el cual está conformado por preguntas de tipo cualitativas ordinales de tipo Likert y es útil para identificar y medir las características que según Daniel R. Denison<sup>9</sup> conforman la cultura organizacional.

Este instrumento clasifica las características de la cultura organizacional en cuatro dimensiones y en cada una de ellas se evalúan tres aspectos de la cultura organizacional. El cuestionario está compuesto por un total de 60 ítems que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. A su vez, estas cuatro dimensiones abordan 12 aspectos de la cultura organizacional mediante la aplicación de 5 ítems para cada una de ellas.

*Tabla 1: Dimensiones y aspectos del cuestionario de cultura organizacional de Denison.*

<b>Dimensiones y variables del cuestionario de cultura organizacional de Denison.</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto de la cultura organizacional</b>	<b>Ítems</b>
Participación	Toma de decisión	1 al 5
	Trabajo en equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
Consistencia	Valores	16 al 20
	Acuerdos	21 al 25
	Coordinación e integración	26 al 30
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 al 35
	Orientación al cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizativo	41 al 45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50
	Metas y objetivos	51 al 55
	Visión	56 al 60

Fuente: Elaboración propia con información de Denison Consulting (2022).

La decisión de llevar a cabo la aplicación de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison se tomó debido a que es una herramienta que se ha utilizado ampliamente para el diagnóstico de la cultura organizacional, ya que a

---

<sup>9</sup> Con base en Denison Consulting, Daniel R. Denison es especialista en el estudio del campo del desarrollo organizacional y su trabajo se especializa en la comprensión de la cultura organizacional y su relación con las métricas de desempeño empresarial, como la rentabilidad, el crecimiento, la satisfacción del cliente y la innovación. Su metodología para medir la cultura organizacional a partir de la Encuesta de cultura organizacional de Denison ha sido aplicada en los sectores industrial, educación, salud, finanzas, gobierno, manufactura y tecnología en distintos países.



partir de la utilización de este instrumento las organizaciones pueden obtener la información necesaria para la mejora de su rendimiento y el logro de sus objetivos.

Como parte del estudio de la cultura organizacional, es conveniente llevar a cabo el análisis de la relación entre los empleados y la organización, por tal motivo, el objetivo de la aplicación de este instrumento en el Módulo de Atención Ciudadana seleccionado es conocer cuál es la percepción que tienen los servidores públicos que laboran en este módulo, con respecto a la cultura organizacional del Instituto Nacional Electoral a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

Para los fines de este estudio, se realizó la validación de la fiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es utilizado en los cuestionarios con opciones de respuesta tipo Likert. El cálculo del coeficiente se determina a partir de la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{kp}{1 + p(k - 1)} \left[ 1 - \frac{\sum_i^k = 1 s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

$k$ : es el número de ítems.

$p$ : Es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems ( $(k(k-1)/2)$  pares de correlaciones).

$s_i^2$ : Es la varianza del ítem  $i$ .

$s_t^2$ : Es la varianza de los valores  $t$  observados.

El valor de alfa oscila de 0 a 1, por lo tanto, “cuando más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados, es decir, se asume que los ítems están midiendo una misma dimensión.”<sup>10</sup>

Como criterio general, se toman los siguientes parámetros para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa >.9 es excelente

Coeficiente alfa >.8 es bueno

Coeficiente alfa >.7 es aceptable

Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

Coeficiente alfa >.5 es pobre

Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

La fiabilidad de la consistencia interna de los cuestionarios se estimó con el alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS. Tras realizar los cálculos se determinó que la fiabilidad de la consistencia de las dimensiones son entre buenas y excelentes:

*Tabla 2: Coeficientes de fiabilidad de alfa de Cronbach.*

<b>Coeficientes de fiabilidad de alfa de Cronbach</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Número de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Participación	15	.902
Consistencia	15	.871
Adaptabilidad	15	.887
Misión	15	.822

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs de SPSS.

---

<sup>10</sup> Frías Navarro, D., *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*, España, Universidad de Valencia, 2022, p. 7.

El contexto donde se realizó el estudio es el siguiente:

El Módulo de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral que se identifica con la clave 090551 se encuentra ubicado en la Alcaldía Tlalpan en la Ciudad de México y está integrado por 7 trabajadores con las siguientes características y funciones, las cuales se describirán posteriormente.

*Tabla 3:* Características de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana 090551

<b>Características de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana 090551</b>					
<b>No.</b>	<b>Edad</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Tiempo trabajando en el Módulo</b>	<b>Puesto desempeñado</b>	<b>Funciones que realiza</b>
Empleado 1	35	Bachillerato	14 años	Responsable de módulo (RM)	Dirige las actividades del MAC.
Empleado 2	26	Bachillerato	6 años	Operador de equipo tecnológico (OET)	Realizan el trámite y la entrega de la credencial para votar.
Empleado 3	36	Bachillerato	9 años	Operador de equipo tecnológico	
Empleado 4	53	Bachillerato	10 años	Operador de equipo tecnológico	
Empleado 5	28	Bachillerato	3 años	Operador de equipo tecnológico	
Empleado 6	40	Bachillerato	8 años	Operador de equipo tecnológico	
Empleado 7	49	Bachillerato	1 año	Operador de equipo tecnológico	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados durante el trabajo de campo (2022).

## **Pregunta de investigación principal**

¿Qué cambios en la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral ubicado en la Ciudad de México que se identifica con la clave 090551, surgieron a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015?

## **Preguntas de investigación secundarias**

¿Qué cambios se generaron en las funciones y el desempeño de los servidores públicos del Módulo de Atención Ciudadana 090551 a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015?

¿Cómo perciben los servidores públicos los cambios en la cultura organizacional generados en la organización a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001?

## **Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es conocer los cambios que surgen en la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral ubicado en la Ciudad de México y que se identifica con la clave 090551, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 a partir del año 2021.

## **Objetivos específicos**

1. Conocer los cambios que se generaron en las funciones y el desempeño de los servidores públicos del Módulo de Atención Ciudadana 090551 a partir de la

implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

2. Identificar de qué manera los servidores públicos del Módulo de Atención Ciudadana 090551 perciben los cambios generados dentro de la organización a partir de la introducción del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2015.

## **Justificación**

La relevancia del estudio de este tema radica en que aborda el proceso de modernización de la Administración Pública y transformación de las organizaciones en México, en la búsqueda por lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios y beneficiarios de los servicios públicos.

El tema de investigación tiene relación con los temas de la organización, dirección y control de las instituciones que conforman la Administración Pública, además del estudio de la introducción de las técnicas de gestión que surgieron a partir de los principios de la Nueva Gestión Pública; es por ello que, la importancia del estudio de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, radica en que este acontecimiento forma parte un proceso de dimensiones mayores que sucede como parte de la modernización de las instituciones en el país.

Ahora bien, con respecto a los cambios que se producen en la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana seleccionado, la problemática radica en que “existen algunos riesgos que pueden surgir a partir de la implementación de la Norma ISO en las organizaciones públicas, y estos giran en torno a sus implicaciones y costos, ya que en algunos casos, en la búsqueda del incremento de la calidad, los resultados obtenidos han sido opuestos”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Vicher-García, M., “Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública”, en *Convergencia*, vol. s/d, núm. 60 (2012), p. 222.

Con respecto a lo anterior, algunos estudios señalan que , “los riesgos pueden identificarse principalmente en dos aspectos, el primero en cuanto al ahorro de recursos, y el segundo con respecto a la flexibilización, agilización y eficiencia de la Administración Pública”<sup>12</sup>, en cuanto al primer riesgo, se ha señalado que los costos por asesoramientos y auditorias podrían ser significativos en comparación con los resultados obtenidos; por otra parte existen limitantes que podrían obstaculizar la flexibilización y agilización de las funciones, como lo son la falta de identificación por parte de los empleados con las estrategias, valores y normas, así como la falta de una alta dirección que cuente con la suficiente capacidad de liderazgo indispensable para la introducción de la nueva cultura organizacional.

---

<sup>12</sup> Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), *Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 en la administración local*, lugar s/d, FEMP, 2003, p. 64.

## Capítulo 1. Marco histórico contextual

### 1.1 Introducción del principio de calidad en la Administración Pública en México

Los ideales que surgieron a partir del paradigma posburocrático han generado un impacto en el modelo de gestión en el sector público en México. Los cambios se manifestaron en la liberación del mercado, la privatización, la reforma del Estado y en el proceso de democratización que se inició a partir de los años ochenta:

“La adopción de políticas neoliberales ha significado la reducción de las estructuras del sector público, tanto en el ámbito de su función regulatoria como en la escala y composición de la red de bienestar social. Al mismo tiempo ha acentuado la interpenetración con el sector privado y promovido la privatización de las funciones públicas.”<sup>13</sup>

Los efectos que generaron las reformas neogerenciales en la Administración Pública en México se observan en la aplicación de las técnicas de gestión y principios pertenecientes al sector privado en el sector público, la introducción del principio de la calidad en el servicio y en la importancia que se le ha atribuido a la evaluación que realizan los ciudadanos con respecto a las acciones del gobierno.

A partir de la reforma institucional y la introducción del principio de calidad en la gestión pública se buscó que las organizaciones brindaran un servicio de calidad a los usuarios, lo cual implicó una serie de cambios en su estructura, además del replanteamiento de la relación que estas mantienen con los ciudadanos.

Como parte importante del proceso de modernización de la Administración Pública en México, a fines de 1988, el sector empresarial del país presentó al Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari la propuesta de creación del Premio

---

<sup>13</sup> Shafritz, J. y Hyde, A , *Clásicos de la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 25.

Nacional de Calidad tomando como referentes el Premio Deming de Japón<sup>14</sup> y el Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos<sup>15</sup>.

Debido a lo anterior, en 1989, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través de la Dirección General de Normas, creó el Premio Nacional de Calidad, cuyos principales objetivos fueron regir las acciones de mejora continua de los sistemas de calidad total de las organizaciones y reconocer a aquellas empresas cuyos productos y servicios cumplieran con las Normas Oficiales Mexicanas<sup>16</sup>.

Entre las empresas candidatas a recibirlo se encontraron aquellas pertenecientes al sector industrial, comercio o de servicios que se caracterizaran por llevar a cabo un proceso sostenido de calidad total en las áreas de producción, administración y distribución de bienes o servicios.

El Premio Nacional de Calidad fue considerado como la máxima distinción organizacional a nivel nacional y “fue entregado anualmente por el Presidente de la República al personal y directivos de las organizaciones que se distinguen por su cultura de alto desempeño, su modelo de administración y sus resultados de competitividad y sustentabilidad”<sup>17</sup>.

El premio estuvo dirigido a aquellas organizaciones dispuestas a recibir una evaluación y retroalimentación objetiva con el propósito de mejorar su desempeño y ser reconocidas por su innovación, servicio, personal y eficiencia operativa.

---

<sup>14</sup> Según Evans y Lindsay, el Premio Deming es un premio anual entregado a una empresa o división de una empresa que ha alcanzado mejoras de desempeño distintivas a través de la aplicación del control de calidad en toda la organización. El control de calidad es un sistema de actividades para asegurar que los productos y servicios de calidad que requieren los clientes se diseñan, producen y abastecen en forma económica, al tiempo que respetan el principio de la orientación hacia el cliente y el bienestar del público en general.

<sup>15</sup> Según la Asociación Española para la Calidad, el premio Malcolm Baldrige es el premio nacional de excelencia de los Estados Unidos y es otorgado por la Fundación para el premio nacional de calidad 1987. El premio se otorga a empresas privadas de todos los sectores de actividad, ya sean pequeñas o grandes y a organizaciones sin ánimo de lucro.

<sup>16</sup> Con base en la Secretaría de Economía, las diferentes dependencias gubernamentales elaboran las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), las cuales establecen regulaciones técnicas que contienen la información, especificaciones, procedimientos, instrumentos de medición y metodologías que deben cumplir los bienes y servicios para comercializarse en México.

<sup>17</sup> Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFCT), *Guía del premio Nacional de Calidad*, México, IFCT, s/f, p.7 .Consultado en [https://www.economia.gob.mx/files/PNC\\_guiaorga2011\\_c.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/PNC_guiaorga2011_c.pdf), fecha de consulta: 4 de septiembre del 2022.



Además de lo anterior, en el periodo de 1989 a 1994 se creó el Programa General de Simplificación Administrativa, que tuvo como objetivo contribuir a la modernización y eficientización del sector público, a partir de la agilización y transparencia de los procedimientos relacionados con los trámites y gestiones realizados por la ciudadanía, lo cual implicó la reorganización de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.<sup>18</sup>

Posteriormente, en el periodo comprendido entre 1995 al 2000 durante la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León, se creó el Programa de Modernización de la Administración Pública como respuesta a una mayor exigencia por parte de la ciudadanía con respecto a la mejora de los servicios gubernamentales, la demanda de una mayor transparencia y rendición de cuentas en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos.

A partir de la creación del programa se buscó replantear la actuación gubernamental para atender de manera eficiente, efectiva y oportuna las diversas necesidades de la población beneficiaria de los bienes y servicios públicos, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los usuarios o consumidores.<sup>19</sup>

Durante la administración de Vicente Fox Quezada en el periodo del 2000 al 2006, se realizó mayor énfasis en las certificaciones de calidad en la prestación de los servicios públicos y su importancia se debió a que a partir de ellas fue posible dar valor a los servicios proporcionados por el Estado.

---

<sup>18</sup> Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, México, Secretaría de Gobernación; Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación (DOF) 09/02/1989; [Consultado el 2 de septiembre de 2022]; disponible en [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4805721&fecha=09/02/1989#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4805721&fecha=09/02/1989#gsc.tab=0)

<sup>19</sup> Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, México, Diario Oficial de la Federación; Estados Unidos Mexicanos, DOF 28/05/1996; [Consultado el 30 de agosto de 2022]; disponible en [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0)

Con respecto a las certificaciones en el sector público, Francisco Moyado menciona lo siguiente:

“La certificación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que genera entre la gente confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto definir una estrategia que permita promover la calidad en diferentes ámbitos de la Administración Pública nos ayudará a impulsarla de manera global y terminar con los ejercicios aislados.”<sup>20</sup>

Francisco Moyado menciona que durante el año 2001, “se logró la certificación, bajo las Normas ISO, de 119 procesos por parte de diversas dependencias y entidades de la Administración Pública federal”<sup>21</sup> entre las cuales se encontraron la Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública.

Además de lo anterior, se continuó fomentando la introducción de los conceptos y prácticas de la calidad total en la gestión pública, con el propósito principal de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Las acciones que se implementaron, al igual que en los sexenios anteriores, consistieron en el otorgamiento de premios y reconocimientos en materia de calidad e innovación gubernamental, la certificación de los sistemas de calidad en las dependencias y entidades públicas y la aplicación del Modelo de calidad INTRAGOB con el objetivo de construir una imagen confiable y transparente de la actividad gubernamental.

---

<sup>20</sup> Moyado Estrada, F., *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones en el sector público*, Portugal, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, 2002, p. 8.

<sup>21</sup> Moyado Estrada, F., *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones en el sector público*, p. 7.

El Modelo de Calidad INTRAGOB, consistió en lo siguiente:

[...] “está centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las instituciones de la Administración Pública Federal, mediante la identificación de sus fortalezas, capacidades y áreas de oportunidad, para optimizar su desempeño y lograr resultados que incidan en la mejora de procesos y el uso eficiente de los recursos para acrecentar el valor que se otorga al ciudadano a través de los bienes y servicios públicos.”<sup>22</sup>

El Modelo de calidad INTRAGOB estuvo conformado por ocho criterios a partir de los cuales se buscó promover la mejora continua, la innovación y la consolidación de la cultura de calidad en las dependencias pertenecientes a la Administración Pública federal:

Tabla 4: Criterios del Modelo de calidad INTRAGOB.

<b>Criterios del Modelo de calidad INTRAGOB</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Acciones desempeñadas</b>
Satisfacción del cliente o ciudadano	Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos. Relación con los clientes y ciudadanos.
Liderazgo	Desarrollo de una misión, visión y sistema de valores. Desarrollo e implantación del sistema de gestión de la dependencia. Motivación y apoyo al personal. Administración de la relación con la esfera política y la sociedad en general.
Desarrollo del personal y del capital intelectual	Sistema de trabajo. Desarrollo de competencias. Calidad de vida.
Gestión de la información de la información, del conocimiento y de la tecnología	Gestión de la información. Gestión del conocimiento. Gestión de la tecnología.
Planeación	Planeación estratégica y operativa.
Gestión y mejora de procesos	Desarrollo, gestión y mejora de servicios y procesos.
Impacto en la sociedad	Impacto social. Promoción de la cultura de integridad y transparencia.
Resultados	Valor creado para el personal y la dependencia, para los clientes, ciudadanos y la sociedad.

Fuente: Elaboración propia con información de Conciencia tecnológica (2008).

<sup>22</sup>Sexto informe de gobierno, *Gobierno de calidad*, s/l, s/f. Consultado en: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_mex\\_viig\\_bg\\_gc\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_mex_viig_bg_gc_sp.pdf), fecha de consulta: 1 de septiembre del 2022.

En el Informe de Gobierno del año 2006 se menciona que el premio INTRAGOB fue “una herramienta diseñada para diagnosticar los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad total, con el objetivo de reconocer las mejores prácticas de calidad en el gobierno”<sup>23</sup>, y fue entregado por el Ejecutivo Federal a 47 instituciones gubernamentales en el periodo comprendido entre el año 2002 a 2005.

Este reconocimiento se entregó anualmente a aquellas dependencias que se distinguieron por su efectividad en el proceso de implantación de la cultura de calidad y que por lo tanto debían considerarse como un referente a nivel nacional.

Posteriormente, en 2006, se creó el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, a cargo de la Secretaría de Economía y su principal función fue la organización y establecimiento de los principios de objetividad y transparencia para el otorgamiento del Premio Nacional de Calidad, el cual, como ya se mencionó antes, fue una estrategia creada durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y a la cual se le ha dado continuidad periódicamente reconociendo e incentivando a las empresas del sector industrial, empresas del sector servicios, a las instituciones educativas públicas y privadas de nivel básico, medio superior y superior, a las dependencias o entidades del sector gobierno y a las empresas e instituciones públicas y privadas del sector salud.

---

<sup>23</sup> Sexto informe de gobierno, *Gobierno de calidad*, s/l, s/f. Consultado en: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_mex\\_viiig\\_bg\\_gc\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_mex_viiig_bg_gc_sp.pdf), fecha de consulta: 1 de septiembre del 2022.

Tabla 5: Organizaciones pertenecientes al sector público en México que han recibido el Premio Nacional de Calidad en el periodo de 1990 al 2022.

Año	Organizaciones públicas ganadoras del Premio Nacional de Calidad
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Federal de Electricidad (Empresa pública)</li> <li>- Universidad Tecnológica de Tijuana (Organismo público descentralizado)</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio Geológico Mexicano (Organismo público descentralizado)</li> <li>- Unidad Médica de Alta Especialidad, Hospital de Cardiología No 34, Instituto Mexicano del Seguro Social (Organismo público descentralizado)</li> <li>- Comisión Federal de Electricidad - Distribución Golfo Norte (Empresa pública)</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión Federal de Electricidad División de Distribución Norte (Empresa pública)</li> <li>- Esc. Prim. "General Ignacio Zaragoza", Club de Leones No 10 (Institución pública de educación)</li> <li>- Escuela Industrial y Preparatoria Técnica "Álvaro Obregón" (Institución pública de educación)</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- División de Distribución Centro sur de la Comisión Federal de Electricidad (Empresa pública)</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración Portuaria Integral de Manzanillo de la Secretaría de Marina</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petróleos Mexicanos (Empresa pública)</li> <li>- Subdirección de Generación de la Comisión Federal de Electricidad (Empresa pública)</li> <li>- Unidad Médica de Alta Especialidad, Hospital de Cardiología No 34, del Instituto Mexicano del Seguro Social (Organismo público descentralizado)</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas de la Secretaría de Marina (Secretaría de Estado)</li> <li>- Hospital General de Zona No. 17 del Instituto Mexicano de Seguridad Social (Organismo público descentralizado)</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaría de la Defensa Nacional (Secretaría de Estado)</li> <li>- División de Distribución Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad (Empresa pública)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Premio Nacional de Calidad (s/f).

Actualmente, durante la administración de Andrés Manuel López Obrador, la Secretaría de Economía sigue presidiendo la entrega del Premio Nacional de Calidad, y el Instituto para el Fomento de la Calidad Total ha manifestado que continúa trabajando en "desarrollar las estrategias, herramientas y los modelos que permitan impulsar el desarrollo de organismos sobresalientes, que se esmeren por destacar y generar más valor para sus clientes, colaboradores y a la

sociedad”<sup>24</sup> con el objetivo de que estas sean un referente de excelencia para las demás organizaciones a nivel nacional.

En este sentido, se puede decir que los premios, reconocimientos e incentivos, así como las certificaciones, forman parte del proceso de modernización de la Administración Pública y se han utilizado como una estrategia para recuperar la confianza ciudadana a partir de la mejora de los servicios públicos, la transparencia y la mejora del desempeño del gobierno.

## 1.2 El Instituto Nacional Electoral

El Instituto Nacional Electoral es un organismo público autónomo que fue creado en el año de 1990 a partir de las reformas en materia electoral realizadas a la Constitución Política de México. En este proceso, el Congreso de la Unión fue el encargado de expedir el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE)<sup>25</sup> y ordenar la creación del entonces Instituto Federal Electoral (IFE) con la finalidad de contar con un organismo autónomo en materia electoral que diera legitimidad a los procesos electorales en México.

En el año de 1993, se llevó a cabo la reforma al COFIPE, a partir de la cual se le atribuyó al IFE la capacidad de declarar la validez de las elecciones de diputados y senadores, expedir constancias para los ganadores y establecer los gastos de campaña para los partidos políticos y demás candidatos.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Secretaría de Economía (SE), *La Secretaría de Economía y representantes de Consejos y Cámaras Empresariales reconocen a organizaciones con el Premio Nacional de Calidad*, México, SE, 2020. Consultado en <https://www.gob.mx/se/articulos/la-secretaria-de-economia-y-representantes-de-consejos-y-camaras-empresariales-reconocen-a-organizaciones-con-el-premio-nacional-de-calidad#>, fecha de consulta: 05 de septiembre del 2022

<sup>25</sup> Con base en el INE, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales es el instrumento a partir del cual se puede consultar la normatividad que regula la operación y el funcionamiento del Instituto Federal Electoral.

<sup>26</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Historia del Instituto Federal Electoral*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/menuitem.cdd858023b32d5b7787e6910d08600a0/>, fecha de consulta: 30 de agosto del 2022.

En el año de 1996, el Congreso de la Unión llevo a cabo otra reforma electoral en la Constitución y en el COFIPE, a partir de la cual:

“Se reforzó la autonomía e independencia del IFE al desligar por completo al Poder Ejecutivo de su integración. Se estableció en el artículo 41 Constitucional que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley.”<sup>27</sup>

Sumadas a estas dos reformas, en el año 2007, el Congreso de la Unión aprobó 53 atribuciones al IFE, las cuales se establecieron en el COFIPE y consistieron en:

“Fortalecer la confianza y la credibilidad de la ciudadanía en las elecciones federales, regular el acceso de los partidos políticos y las autoridades electorales a los medios de comunicación, promover la participación ciudadana en las elecciones, asegurar condiciones de equidad y civilidad en las campañas electorales, transparentar el proceso de organización y difusión de los resultados electorales, creación de la Contraloría General del IFE con un titular designado por la Cámara de Diputados, creación de la Unidad de Fiscalización como órgano con plena autonomía a cargo de un funcionario designado por el Consejo General.”<sup>28</sup>

Finalmente en el año 2014 se llevó a cabo la reforma constitucional en materia político-electoral, a partir de la cual se realizó el rediseño del modelo electoral mexicano y la transformación del IFE en un organismo de carácter nacional, cuyo nombre cambiaría a partir de entonces a Instituto Nacional Electoral, con la finalidad de igualar los procesos para la realización de las elecciones federales y

---

<sup>27</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Historia del Instituto Federal Electoral*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/menuitem.cdd858023b32d5b7787e6910d08600a0/>, fecha de consulta: 30 de agosto del 2022.

<sup>28</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Historia del Instituto Federal Electoral*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/menuitem.cdd858023b32d5b7787e6910d08600a0/>, fecha de consulta: 30 de agosto del 2022.

locales y para garantizar “altos niveles de calidad en la democracia electoral del país”.<sup>29</sup>

Para cumplir con el objetivo de organizar los procesos electorales locales en las entidades federativas, el Instituto Nacional Electoral debe coordinarse con los organismos electorales locales, que son aquellos que se encargan de las elecciones para designación de gobernadores, diputados locales, presidentes municipales e integrantes de ayuntamientos en las entidades del país y la Ciudad de México.

Además de lo anterior, la reforma estableció que el Instituto Nacional Electoral contaría con un Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN)<sup>30</sup> que permitiría garantizar la imparcialidad y el profesionalismo de la totalidad de los funcionarios que participan en la organización de las elecciones a nivel federal y local. Finalmente, como parte de la modernización del sistema electoral se llevó a cabo la creación de las leyes generales de Delitos Electorales, de Instituciones y Procedimientos Electorales, y de Partidos Políticos.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Historia del Instituto Federal Electoral*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/menuitem.cdd858023b32d5b7787e6910d08600a0/>, fecha de consulta: 30 de agosto del 2022.

<sup>30</sup> Según el INE, el SPEN es un cuerpo de funcionarios responsable de organizar las elecciones; comprende la selección, ingreso, capacitación, profesionalización, promoción, evaluación, rotación, permanencia y disciplina, de los servidores públicos de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto Nacional Electoral y de los organismos públicos locales de las entidades federativas en materia electoral. Tiene dos sistemas, uno para el Instituto Nacional Electoral y otro para los Organismos Públicos Locales.

<sup>31</sup> Según la Ley General en Materia de Delitos Electorales, esta tiene por objeto, en materia de delitos electorales, establecer los tipos penales, las sanciones, la distribución de competencias y las formas de coordinación entre los órdenes de gobierno y proteger el adecuado desarrollo de la función pública electoral y la consulta popular. Por otra parte la Ley General de Instituciones tiene por objeto establecer las disposiciones aplicables en materia de instituciones y procedimientos electorales, distribuir competencias entre la Federación y las entidades federativas en estas materias, así como la relación entre el Instituto Nacional Electoral y los Organismos Públicos Locales. Y finalmente la Ley General de Partidos Políticos tiene por objeto regular las disposiciones constitucionales aplicables a los partidos políticos nacionales y locales, así como distribuir competencias entre la Federación y las entidades federativas.



### **1.2.1 Funciones del Instituto Nacional Electoral a partir de la reforma del 2014.**

A partir de la reforma constitucional del año 2014, se considera que las principales funciones del Instituto Nacional Electoral son la organización y realización de las elecciones a nivel federal y local (estas últimas en conjunto con los organismos electorales locales) y garantizar que estas se realicen con altos niveles de calidad. Para lograrlo, el instituto tiene a su cargo las realizar siguientes actividades previo, durante y posterior a cada proceso electoral:<sup>32</sup>

- a) Realizar labores de capacitación y educación cívica.
- b) Elaborar la geografía electoral del país.
- c) Garantizar los derechos y prerrogativas de los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales.
- d) Elaborar el padrón electoral y las listas de electores.
- e) Diseñar, imprimir y distribuir los materiales utilizados en las jornadas electorales federales.
- f) Realizar el cómputo de resultados electorales.
- g) Declarar la validez de las elecciones de diputados y senadores y otorgar las constancias correspondientes.
- h) Regular la observación electoral, así como la realización de encuestas y sondeos de opinión y administrar el tiempo que le corresponde al Estado en radio y televisión para fines electorales.
- i) Organizar la elección de los dirigentes de los partidos políticos a petición de estas organizaciones.
- j) Verificar que se cumpla el requisito mínimo del 2% de la lista nominal de electores<sup>33</sup> para solicitar el ejercicio de las consultas populares y realizará las actividades necesarias para su organización, incluido el cómputo y la declaración de resultados.

---

<sup>32</sup>Instituto Nacional Electoral, *¿Qué es el Instituto Nacional Electoral?*, México, INE, 2017. Consultado en: [https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Que\\_es/](https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Que_es/), fecha de consulta: 26 de agosto del 2022.

<sup>33</sup>Según el INE, la lista nominal de electores es un registro que contiene a los habitantes que cuentan con su credencial para votar vigente y que podrán emitir su voto en las jornadas electorales.

- k) Fiscalizar los recursos de los partidos políticos a nivel federal y local en forma expedita, es decir, en el transcurso de las campañas y no una vez que terminen.

### **1.2.2 Estructura del Instituto Nacional Electoral.**

El Instituto Nacional Electoral es encabezado por el Consejo General que es el “órgano superior de dirección, responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, así como de velar porque los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad guíen todas las actividades del Instituto.”<sup>34</sup> En un nivel inferior a esta estructura se encuentra la Presidencia del Consejo General la cual actualmente se encuentra a cargo de Lorenzo Córdova Vianello y entre sus principales atribuciones se encuentran presidir las sesiones del Consejo y garantizar la cohesión de las actividades de los órganos del instituto.

El Consejo General también cuenta con un Órgano Interno de Control, cuyas atribuciones giran en torno a la realización de las auditorías y elaboración de los procedimientos, métodos y sistemas necesarios para la revisión y fiscalización de los recursos a cargo de las áreas y órganos del instituto, además recibe denuncias o quejas relacionadas con el uso y disposición de los recursos del instituto.<sup>35</sup>

Al mismo nivel, se ubica la Junta General Ejecutiva la cual es la encargada de:

“Proponer al Consejo General las políticas y los programas generales del Instituto. Fijar los procedimientos administrativos, conforme a las políticas y programas generales del Instituto. Supervisar el cumplimiento de los programas relativos al Registro Federal de Electores”<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Instituto Nacional Electoral (INE), *Consejo General*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://www.ine.mx/estructura-ine/consejo-general/>, fecha de consulta: 23 de agosto del 2022.

<sup>35</sup>Instituto Nacional Electoral (INE), *Atribuciones del Órgano Interno de Control*, México, INE, 6 de abril del 2017. Consultado en: <https://www.ine.mx/atribuciones-organo-interno-control/>, fecha de consulta: 23 de agosto del 2022.

<sup>36</sup>Instituto Nacional Electoral (INE), *Junta General Ejecutiva*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://www.ine.mx/atribuciones-organo-interno-control/>, fecha de consulta: 23 de agosto del 2022.

De la Presidencia del Consejo General se desprende la Secretaría Ejecutiva con la que cuenta el Instituto Nacional Electoral y es la encargada principalmente de representar legalmente al instituto, actúa como secretario del Consejo General, cumple sus acuerdos, orienta y coordina las acciones de las direcciones ejecutivas y de las juntas locales y distritales ejecutivas del Instituto, informando permanentemente al Presidente del Consejo General.<sup>37</sup>

El Instituto Nacional Electoral cuenta con seis Direcciones Ejecutivas: del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y Partidos Políticos, de Organización Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Administración; las cuales se encargan de planear, dirigir y supervisar la elaboración de los programas y actividades de cada una de las áreas a las que pertenecen y sus atribuciones tienen un alcance a nivel nacional.

Además el instituto cuenta con 32 Juntas Locales Ejecutivas que se ubican en cada una de las entidades a nivel nacional y cuya estructura está integrada por funcionarios del Servicio Profesional Electoral Nacional. Sus funciones son las siguientes:

“Ejecutar y dar soporte técnico a las actividades del Instituto Nacional Electoral en cada una de las 32 entidades federativas, así como supervisar y evaluar el cumplimiento de los programas y las acciones de las vocalías y de los órganos distritales”<sup>38</sup>

---

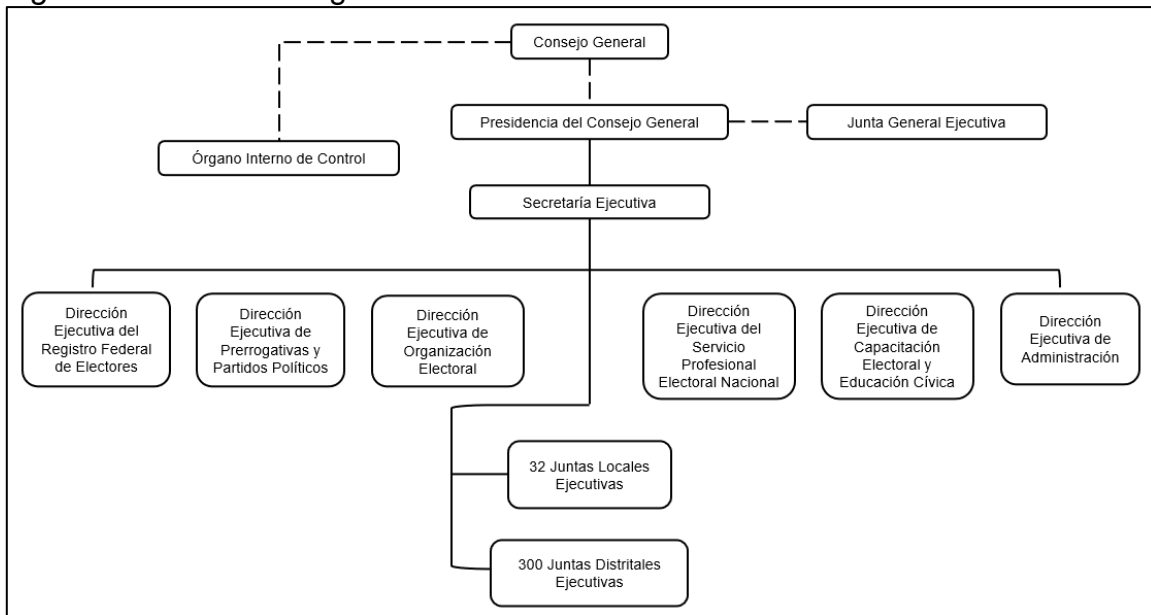
<sup>37</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Atribuciones de la Secretaría Ejecutiva*, México, INE, 6 de abril del 2017. Consultado en: <https://www.ine.mx/atribuciones-secretaria-ejecutiva/>, fecha de consulta: 23 de agosto del 2022.

<sup>38</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Juntas Locales Ejecutiva*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portal.ine.mx/estructura-ine/juntas-locales-ejecutivas/>, fecha de consulta: 24 de agosto del 2022.

El Instituto Nacional Electoral cuenta con 300 Juntas Distritales Ejecutivas y corresponden a cada uno de los distritos electorales a nivel nacional, de ese total, 24 se encuentran en la Ciudad de México y en cada una de ellas su función principal consiste en:

“Ejecutar las actividades del Instituto en cada uno de los 300 distritos uninominales electorales, así como evaluar el cumplimiento de los programas relativos al Registro Federal de Electores, Organización Electoral y Capacitación Electoral y Educación Cívica.”<sup>39</sup>

Figura 1. Estructura Orgánica del INE.

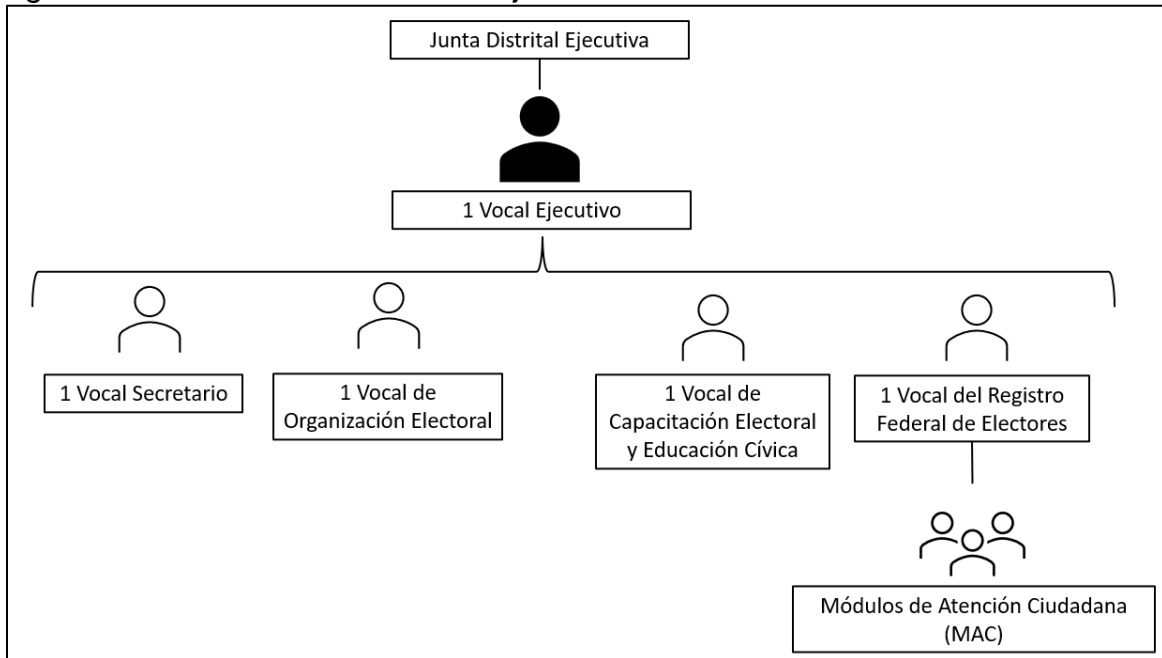


Fuente: Elaboración propia con información de INE (2022)

La estructura de cada Junta Distrital Ejecutiva está compuesta por un Vocal Ejecutivo que es quien preside la Junta Distrital y es el Consejero Presidente del Consejo Distrital, un Vocal Secretario cuya función es auxiliar al Vocal Ejecutivo y las Vocalías de Organización Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y del Registro Federal de Electores.

<sup>39</sup> Instituto Nacional Electoral, *Juntas Distritales Ejecutivas*, México, INE, s/f. Consultado en: <https://portal.ine.mx/estructura-ine/juntas-distritales-ejecutivas/>, fecha de consulta: 24 de agosto del 2022.

Figura 2. Estructura Junta Distrital Ejecutiva INE

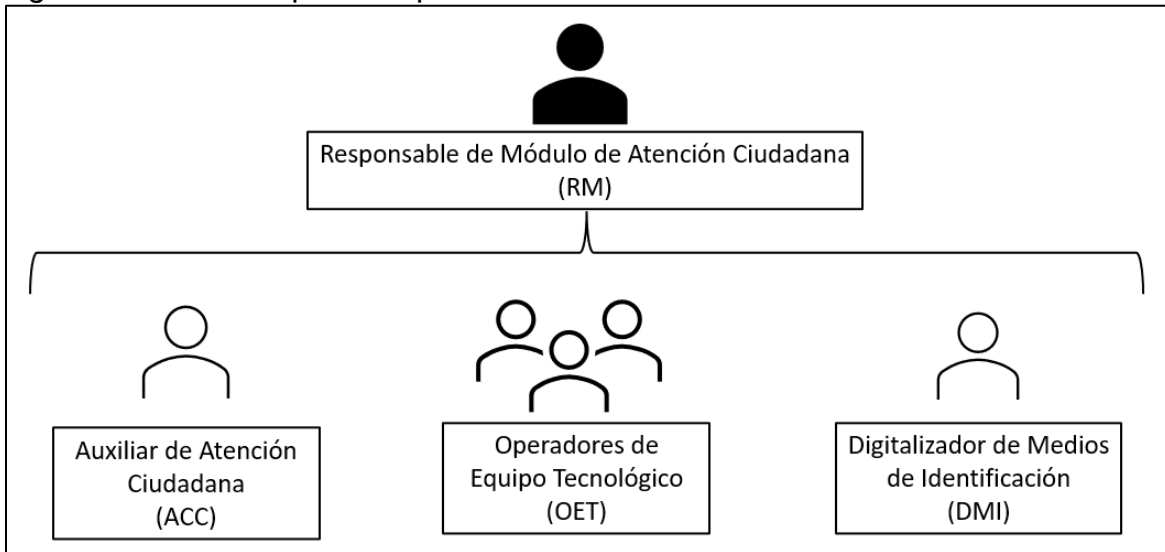


Fuente: Elaboración propia con información del INE (2022)

La Vocalía del Registro Federal de Electores tiene bajo su responsabilidad a los Módulos de Atención Ciudadana que se encuentran ubicados en los 300 distritos electorales a nivel nacional. Los módulos son los espacios físicos destinados para brindar el servicio de actualización al padrón electoral a la ciudadanía.

En la estructura de los módulos existe una plantilla de personal capacitado para brindar la atención ciudadana que solicita el trámite de la credencial para votar. El número de personal asignado a estos espacios depende de la demanda de trámites en cada módulo.

Figura 3. Estructura para la operación de los Módulos de Atención Ciudadana.



Fuente: Elaboración propia con información del INE (2021)

La función del Responsable de Módulo es coordinar, ejecutar, supervisar y apoyar las actividades dentro del Módulo de Atención Ciudadana, de acuerdo con la normatividad establecida, a fin de proporcionar a los ciudadanos el servicio para la obtención de la credencial para votar. Las competencias que debe poseer son liderazgo, manejo y resolución de problemas, trabajo en equipo bajo presión, planeación, orientación al servicio y comunicación efectiva.<sup>40</sup>

La función de los Operadores de Equipo Tecnológico es atender a los ciudadanos, capturar la información que el ciudadano proporcione y entregar la credencial para votar a sus propietarios, así como apoyar en las demás actividades administrativas que se llevan a cabo en los Módulos de Atención Ciudadana.<sup>41</sup> La principal responsabilidad de esta figura es la realización de los trámites y la entrega de la credencial para votar a los ciudadanos, ya que de ello depende la productividad del módulo y la experiencia que vive el usuario durante la prestación del servicio.

Las figuras de Auxiliar de Atención Ciudadana y Digitalizador de Medios de Identificación pueden ser llevadas a cabo por los mismos Operadores de Equipo

<sup>40</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Instrucciones de trabajo para el modelo de atención ciudadana*, México, INE, 2021, pp. 38-40.

<sup>41</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Instrucciones de trabajo para el modelo de atención ciudadana*, pp. 41-42.

Tecnológico, sin embargo, esto depende de la organización previamente establecida para el funcionamiento del módulo, de las capacidades de los OET y de los recursos tecnológicos con los que se cuentan.

La primera de estas dos figuras es la encargada de brindar la primera atención a los ciudadanos que acuden al módulo y proporcionarles la información necesaria para la realización del trámite que requieran, además de apoyar en la organización e ingreso de los ciudadanos al módulo con la finalidad de mantener un control dentro de las instalaciones.

Por otra parte, la segunda figura, tiene como principal función validar que la información que se capturó durante la realización del trámite coincida con los documentos que presentó el ciudadano y una vez que esto se ha verificado, procede a realizar el escaneo de los documentos para finalmente indicar al ciudadano el día que le corresponde acudir a la entrega de su credencial para votar.

Los trámites que se llevan a cabo en los módulos corresponden a las solicitudes de actualización al padrón electoral<sup>42</sup> que requieren los ciudadanos, quienes manifiestan la necesidad de contar con un medio de identificación que les permita ejercer sus derechos políticos electorales y de identidad, los cuales se establecen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

---

<sup>42</sup> Según el INE, el padrón electoral es la base de datos que contiene la información de la población mexicana que ha solicitado su credencial para votar.

Los trámites de actualización al padrón electoral que se realizan en los Módulos de Atención Ciudadana son los siguientes:

*Tabla 6.* Trámites que se realizan en los Módulos de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral.

<b>Trámites que se realizan en los Módulos de Atención Ciudadana del INE.</b>	
<b>Tipo de trámite</b>	<b>Descripción</b>
Inscripción	Es el trámite solicitado por las personas que se registran por primera vez al Padrón electoral.
Corrección de datos personales	A través de este trámite, los ciudadanos pueden solicitar la corrección de cualquiera de los siguientes datos personales: apellido paterno y materno, nombre, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento o sexo.
Cambio de domicilio	En este trámite, los ciudadanos pueden solicitar la actualización de la ubicación física de su domicilio, a partir de lo cual se modifican los datos del nombre de la calle, colonia, número exterior y/o interior y código postal.
Reposición	Se solicita cuando los ciudadanos requieren la generación de una nueva credencial para votar, sin que se modifique alguno de sus datos personales, geoelectorales, ni de domicilio, porque la extravió o tiene un deterioro.
Corrección de Datos en Dirección	Trámite solicitado por quien permanece en el mismo espacio físico y; sin embargo, requiere alguna modificación en los apartados de nombre de calle o colonia.
Reincorporación	Corresponde a aquellos registros que, habiendo estado en el padrón electoral, fueron dados de baja y que solicita la credencial para votar porque: se han rehabilitado sus derechos político-electorales, o su credencial para votar perdió vigencia.
Remplazo	Lo solicitan los ciudadanos cuando su credencial para votar perderá vigencia próximamente y no existe modificación de ningún dato en la misma.

Fuente: Elaboración propia con información del INE (2021).

Debido a la importancia que se le ha atribuido a la credencial para votar como documento de identificación oficial a nivel nacional y en el extranjero, la demanda de trámites ha ido en aumento y los Módulos de Atención Ciudadana se ha convertido en espacios muy concurridos por los usuarios, principalmente en las fechas en las que su credencial para votar esta próxima a vencer, lo cual requiere



del desarrollo de estrategias para que la prestación del servicio se realice en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

Como resultado de lo anterior, la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores, tomó la decisión de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en los Módulos de Atención Ciudadana, tomando como referente la experiencia de los módulos pertenecientes al estado de Tlaxcala, los cuales fueron de los primeros a nivel nacional en llevar a cabo la implementación desde el año 2011 y hasta ahora han logrado obtener la Certificación ISO 9001: 2015 en tres ocasiones consecutivas.

El Instituto Nacional Electoral menciona que los beneficios que se obtuvieron en los módulos ubicados en esta entidad consistieron principalmente en lo siguiente:

“Aumentar la satisfacción ciudadana en el servicio que brindan los módulos, controlar los procesos al interior del INE, mejorar el flujo de información para gestionar la toma de decisiones, generación de una cultura de mejora continua, aumento de la confianza ciudadana y la estandarización del desempeño de las competencias del personal.”<sup>43</sup>

Estos ajustes implicaron el cambio en la cultura institucional y han servido como herramienta para agregar valor en la percepción ciudadana, aumentar la credibilidad hacia el instituto, demostrar una mayor transparencia, rendición de cuentas y la profesionalización de los funcionarios.

Posteriormente, el Instituto Nacional Electoral implementó el Sistema de Gestión de Calidad en los módulos pertenecientes a las entidades de Baja California, Tlaxcala, Puebla, San Luis Potosí, Zacatecas, Quintana Roo y Morelos, por lo tanto el Organismo Internacional de Certificación de Normas ISO “The Quality

---

<sup>43</sup> Instituto Nacional Electoral, *Por tercera vez, INE Tlaxcala recibe certificado de calidad en el servicio de los MAC*, México, INE, 17 de mayo del 2019. Consultado en: <https://centralectoral.ine.mx/2019/05/17/tercera-vez-ine-tlaxcala-recibe-certificado-calidad-servicio-los-mac/>, fecha de consulta: 21 de agosto del 2022.

Alliance”<sup>44</sup> otorgó la certificación a los módulos ubicados en cada una de estas Juntas Locales Ejecutivas.

Ante la necesidad de obtener la certificación de los demás módulos a nivel nacional, durante el año 2021, la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México optó por la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015 en los módulos ubicados en la entidad, con la finalidad de garantizar los derechos político electorales y de identidad a la ciudadanía.

---

<sup>44</sup> Según The Quality Alliance, es un organismo internacional dedicado a supervisar, evaluar y realizar la certificación de las Normas ISO.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1 La Nueva Gestión Pública

El enfoque de la Nueva Gestión Pública surgió durante la década de 1980 e inicialmente sus propuestas fueron introducidas en el sector público en países como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos con el objetivo de reformar la Administración Pública a partir de la adopción de un enfoque de tipo empresarial y la aplicación de modelos de administración propios del sector privado.

Luis Aguilar define a la reforma administrativa o reforma de la gestión pública como:

[...] “el cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta hacia formas posburocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública.”<sup>45</sup>

La reforma de la Administración Pública<sup>46</sup> surgió ante la necesidad de contar con gobiernos más eficientes y eficaces, que mejoren su organización, dirección, operación y optimicen los recursos con los que cuenta. Los cambios se manifestaron a partir del cambio de las normas, organizaciones, prácticas gerenciales y operativas del gobierno, además de la orientación de las acciones hacia la obtención de mayores resultados.

---

<sup>45</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 127.

<sup>46</sup> Luis F. Aguilar Villanueva menciona que la administración pública consiste en la actividad de dirigir al conjunto de organizaciones, programas y personal que integran el gobierno en la actividad de dirigir a la sociedad en su conjunto mediante las decisiones y acciones de ese cuerpo de organizaciones gubernamentales.

Otra definición sobre la reforma administrativa o Nueva Gestión Pública es aquella que plantea Guillermo M. Cejudo:

“La Nueva Gestión Pública es un término frecuentado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa.”<sup>47</sup>

### **2.1.1 Factores que motivaron la reforma de la Administración Pública**

Entre los factores que propiciaron la reforma administrativa de esta época en los países anglosajones y posteriormente en los latinoamericanos se encontraron las dificultades a las que se enfrentaron los Estados para sostener el crecimiento económico de sus sociedades y el bienestar y seguridad social de sus ciudadanos, las crisis fiscales, la democratización de los regímenes y el proceso de globalización.<sup>48</sup> Ante tales circunstancias, surgió la interrogante sobre el funcionamiento y el desempeño de los gobiernos de los países con respecto a el desarrollo económico y social. Además se cuestionó si los Estados debían seguir funcionando de la misma manera o si debieran desempeñar otro papel que se ajustara a los requerimientos de los contextos local e internacional.

Al respecto de los factores que motivaron la reforma, Luis Aguilar menciona lo siguiente:

“La reforma administrativa ha sido la respuesta obligada a los problemas crecientes de operación del gobierno, al déficit fiscal paralizante de los Estados, a la calidad incierta de los servicios públicos y a los tristes hechos de políticas económicas erróneas que postraron el desarrollo de la sociedad y ocasionaron la crisis, como ocurrió en buena parte de las sociedades.”<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Cejudo Ramírez, G., “La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y la práctica”, en Guillermo M. Cejudo Ramírez (comp.), *Nueva Gestión Pública*, México, Siglo Veintiuno, 2013, p. 17.

<sup>48</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 121.

<sup>49</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública* p. 123.

Tomando como ejemplo los casos de los países anglosajones que impulsaron inicialmente estas prácticas administrativas se pueden identificar tres experiencias que definieron la trayectoria de la Nueva Gestión Pública en los demás países a nivel internacional.

Primeramente, en el caso de Nueva Zelanda, durante los años ochenta, se transitó por un periodo de crisis económica que tuvo como consecuencia que los actores políticos y la ciudadanía en general calificaran como ineficiente la acción gubernamental. Debido a lo anterior, la reestructuración del sector público de este país se enfocó en realizar la distinción entre el proceso de elaboración y el proceso de ejecución de las políticas públicas, lo cual implicó que los encargados de su planeación y ejecución actuaran como compradores de bienes y servicios, y por lo tanto se incentivara la competencia entre agencias de los sectores público y gubernamental. Como resultado de lo anterior, fue necesario definir cuáles eran los resultados y productos esperados de las agencias públicas. Para llevar a cabo este tipo de valoraciones se diseñaron estándares altamente especificados para medir el desempeño y resultados generados por las agencias.<sup>50</sup>

En el caso de Reino Unido, durante el gobierno de Margaret Thatcher en 1979, el país pasaba por una crisis económica que generó fuertes críticas sobre la acción gubernamental que fue calificada como ineficiente. Durante este periodo se propició “el aumento en el control político sobre el servicio social, la reducción del tamaño y costo del aparato gubernamental y la mejora de los procesos de gestión, inspirados por doctrinas provenientes del sector privado.”<sup>51</sup> Posteriormente, durante el mandato de los primeros ministros John Major, Tony Blair y Gordon Brown se generaron reformas con énfasis en establecer metas de desempeño y divulgación de resultados como la creación de la Citizen’s Charter<sup>52</sup>, la

---

<sup>50</sup> Cejudo Ramírez, G., “La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y la práctica”, en Guillermo M. Cejudo Ramírez (comp.), *Nueva Gestión Pública*, México, Siglo Veintiuno, 2013, pp. 20-21.

<sup>51</sup> Cejudo Ramírez, G., “La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y la práctica” p. 20.

<sup>52</sup> Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, las Citizen’s Charter son cartas ciudadanas en donde se establece el compromiso público voluntario hecho por un

introducción de estrategias de mercado en el sector público, el aumento de la transparencia y calidad en el servicio público.

En el caso de Australia, de manera similar, durante los años setenta, el país atravesó por una crisis fiscal que generó fuertes críticas al gobierno que impulsaron la mejora de la Administración Pública del país. En este caso, los cambios generados durante el proceso de reforma se centraron en “la reducción del gasto público, el aumento del control ministerial sobre los demás departamentos por medio de más funcionarios designados, la introducción de una política de igualdad de oportunidades y la generación de nuevos métodos de gestión”<sup>53</sup>

Con base en la experiencia de estos tres países sobre la reforma del sector público, se puede decir que los resultados se observaron principalmente en el aumento de la calidad de los servicios, la reducción de los costos, la disminución de las presiones fiscales el aumento de la eficiencia y eficacia del sector público.

### **2.1.2. Principios de la Nueva Gestión Pública**

Una vez definidos estos precedentes y con respecto a los elementos más distintivos de la Nueva Gestión Pública, Luis Aguilar identifica los siguientes:

- a) Se enfatizó en el cumplimiento de las tres “E”, economía, eficacia, eficiencia: se promueve la aplicación de estos principios en las operaciones administrativas, con el objetivo de garantizar una gestión adecuada.<sup>54</sup>
- b) El redimensionamiento de la estructura administrativa: este enfoque cuestiona los métodos de organización y los modelos de gestión del sector público, por lo tanto, en las organizaciones se busca el redimensionamiento de la estructura administrativa, proceso a través del cual se promovió la desaparición o

---

proveedor de servicios para promover la transparencia, la capacidad de respuesta y la calidad de los servicios públicos y van dirigidas a los ciudadanos.

<sup>53</sup> Cejudo Ramírez, G., *La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y la práctica*, p. 23.

<sup>54</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 130.

compactación de los niveles jerárquicos innecesarios, con el objetivo de contar con una administración especializada y con un enfoque a metas.<sup>55</sup>

- c) La descentralización en la toma de decisiones: consiste en el proceso para facultar y responsabilizar a los mandos subalternos de la Administración Pública.<sup>56</sup>
- d) La creación de agencias administrativas públicas descentralizadas: los cuales pueden ser las entidades paraestatales, independientes y estructuradas de manera no burocrática. A partir de su creación se fomentó la dispersión en la toma de decisiones y administración de recursos hacia distintas regiones y niveles jerárquicos de la Administración Pública.<sup>57</sup>
- e) El énfasis en el carácter estratégico de la alta dirección del gobierno: hace énfasis en la distinción entre la decisión, formulación, implementación y administración de la política, abre la posibilidad a que organismos privados y sociales participen en estos procesos.<sup>58</sup>
- f) El uso de mecanismos e incentivos de mercado en la Administración Pública: dentro de la Administración Pública se puede llevar a cabo la celebración de contratos del desempeño con unidades administrativas y personal o el fomento de la competición interna. Fuera de la Administración Pública es posible generar medidas como el reconocimiento de las organizaciones públicas según la calidad de sus servicios, lo cual promovería el desempeño eficiente de las unidades y el personal.<sup>59</sup>
- g) La orientación explícita y directa hacia la comunidad política y hacia los usuarios particulares de los servicios públicos: a partir de ello es posible incorporar las expectativas de los clientes en el diseño y ejecución de los procesos que se requieren para brindar un servicio. Ello implica la introducción de estrategias de gestión de calidad, incluidas las certificaciones, y la

---

<sup>55</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 130.

<sup>56</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 130.

<sup>57</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 130.

<sup>58</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 130.

<sup>59</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 131.

promoción de organizaciones públicas estructuradas por procesos más que por funciones de tipo horizontal o matriciales.<sup>60</sup>

- h) El énfasis en el desempeño de las unidades y del personal público: se enfoca en la evaluación de los productos, resultados e impactos que generan las organizaciones e implica la revisión y reformulación de las leyes, reglamentos y procedimientos para garantizar su pertinencia y coherencia. Con ello se busca aumentar la eficacia y calidad de las operaciones.<sup>61</sup>
- i) La implantación de sistemas de medición y evaluación del desempeño: implica definir de manera específica los aspectos a evaluar, ya sean políticas, programas o servicios públicos. Ello se realiza a partir de la generación de indicadores de desempeño apropiados, el uso de las tecnologías de la información. Estos aspectos pueden abrir la posibilidad a un nuevo patrón gerencial centrado en la información y en la evaluación y sustituir el estilo de mando y control directo.<sup>62</sup>

Además de lo anterior, la reforma también implicó la introducción del principio de calidad con la finalidad de mejorar la percepción que tienen los ciudadanos respecto a los servicios públicos, asimismo mejorar la imagen y cumplir las expectativas que estos tienen del gobierno y llevar a cabo la aplicación de la planeación estratégica para establecer las acciones, planes y estrategias necesarias para alcanzar las metas de la organización, mediante el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros especializados dentro del sector público.

---

<sup>60</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 131.

<sup>61</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 131.

<sup>62</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 131.



## 2.2 Calidad

Existen múltiples definiciones del concepto de calidad, una de ellas es la que plantea Luis Aguilar en la cual menciona lo siguiente:

“Es primordialmente un atributo de los productos y servicios, pero causal y lógicamente es también un atributo de los procesos y actividades, de los insumos e instrumentos de producción, de las personas y hasta del ambiente organizacional, laboral, físico en el que tiene lugar la producción o la prestación del servicio.”<sup>63</sup>

El concepto de calidad abarca los aspectos organizacionales, pero también busca la satisfacción de las necesidades, expectativas y propósitos de los usuarios, es por ello que resulta importante que se adopte en la estructura de la organización, así como en los procesos y que finalmente se vea reflejada en los productos o servicios que son consumidos por los clientes. Adicionalmente, se puede decir que este principio permite que los usuarios perciban a las empresas privadas y gobiernos como organizaciones de calidad.

La calidad puede ser entendida también como “la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas”<sup>64</sup>, de esta manera y tras un largo proceso de evolución, se ha llegado a la conclusión de que el concepto de calidad es integral o total, ya que abarca desde la calidad del diseño del producto o servicio y su proceso de producción o prestación, e incluye la calidad del personal, la calidad de la gestión e incluso el ambiente o clima laboral e infraestructura en donde se ubica la organización.

---

<sup>63</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 284.

<sup>64</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 285.

### 2.2.1 Evolución del concepto de calidad y principales aportaciones.

A lo largo de la historia, el concepto de calidad se ha mantenido en un proceso de evolución. En una primera etapa dentro de la cual se puede ubicar la Revolución Industrial del siglo XVIII, la calidad hacia énfasis en la inspección masiva de los productos en los talleres de los fabricantes por medio de la generación de muestras y garantías que permitieran detectar errores durante la producción.

A finales del siglo XIX y principios del XX, los postulados de la teoría de la administración que propusieron Frederick W. Taylor y Henri Fayol con respecto al proceso de inspección y como parte de los principios de la administración científica:

“Separaban la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo. Esto explica por qué la primera etapa se caracteriza por la utilización de la inspección como herramienta de control para la detección de errores, que además era realizada por alguien diferente al operario que aceptaba o rechazaba la calidad del producto.”<sup>65</sup>

Posteriormente en una segunda etapa ubicada a partir de la década de 1930 se desarrolló el control estadístico del proceso o control de los procesos, el cual se caracterizó por la utilización de métodos estadísticos para la prevención y eliminación de errores en la producción. Uno de los principales exponentes de esta etapa fue Walter Shewhart el cual entendía a la calidad como:

“Un problema de variación que se podía controlar y prevenir mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban, de tal forma que la producción pudiese cumplir con la tolerancia de especificación de su diseño, sin esperar a que el producto estuviera terminado para corregir las fallas.”<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 10.

<sup>66</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, p. 7.

En la década de los cincuenta, los postulados de Joseph M. Juran destacaron la necesidad de involucrar a los distintos departamentos de las organizaciones en los procesos de planeación y ejecución de las estrategias de calidad. A partir de sus estudios, desarrolló el concepto de aseguramiento de calidad, el cual “se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño del producto”<sup>67</sup>. Además de lo anterior, Juran relacionó la calidad con la satisfacción de las expectativas de los usuarios y la necesidad de adecuar el producto a lo que estos demandan.

Por otra parte en esta misma etapa, Armand Feigenbaum propuso el concepto de control total de calidad basado en una perspectiva de enfoque total de sistemas, el cual tomó como base los planteamientos de Joseph M. Juran y definió el control de calidad total como:

“Un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades.”<sup>68</sup>

A partir de ello se reforzó la idea con respecto a que las distintas áreas de la organización se encuentran interrelacionadas y por lo tanto son participes de la responsabilidad para garantizar productos y servicios de calidad, en conjunto con aquellas áreas que se encargan de la producción, finanzas, compras, ventas, etc., y que anteriormente no se encontraban contempladas dentro de este proceso.

A mediados de los años cincuenta y posterior a la Segunda Guerra Mundial, en Japón, surgió el concepto de Círculos de calidad<sup>69</sup>, en los cuales se retomaron los postulados de Deming y Juran, quienes colaboraron con la industria de este país.

---

<sup>67</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 2006, p.7.

<sup>68</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, p. 13.

<sup>69</sup> Evans y Lindsay definen a los círculos de calidad como una forma de participación en equipo, consisten en la creación de equipos de trabajadores y supervisores que se reúnen en forma regular para solucionar problemas relacionados con el trabajo, que comprenden la calidad y la productividad.

Al respecto se puede decir que dentro de un ambiente de competitividad, los japoneses fueron conscientes de la necesidad de mejorar la calidad de sus productos e hicieron énfasis principalmente en el control estadístico de procesos y el profundo involucramiento de la alta dirección.

Entre los principales exponentes de la calidad destaca Kaoru Ishikawa, quien planteaba la necesidad de “diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”<sup>70</sup>. Al respecto, se considera que de alguna manera, los postulados de Ishikawa hacen referencia a la cultura japonesa y por lo tanto fueron adaptados a las necesidades y objetivos de la industria japonesa, lo cual ayudo a establecer el éxito de esta filosofía que logró expandirse al resto del mundo y ha sido adaptada a organizaciones tanto privadas como públicas.

Ishikawa resaltó las siguientes características del control de calidad japonés :

“Consiste en que las empresas hagan lo que sus clientes les demandan hacer; tiene que traducirse en resultados tangibles de tipo económico; empieza y termina con educación; su implantación requiere de un programa de educación continuo, desde el presidente de la compañía hasta los operarios de la producción; permite que cada quien en la organización pueda aportar lo mejor de sí mismo; y, cuando se implanta, mejoran las relaciones humanas.”<sup>71</sup>

Ishikawa hizo énfasis en diferenciar los estilos de administración japoneses de los estadounidenses, resaltando las diferencias culturales entre ambas zonas y tomándolo como factor determinante del éxito de las estrategias de calidad japonesas.

Continuando con la evolución del concepto de la calidad, durante la década de los años sesenta, surgieron los planteamientos de Philip Crosby, quien se especializó en el estudio de las relaciones humanas y su relación con los procesos de

---

<sup>70</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 16.

<sup>71</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, p. 16.

manufactura a través del desarrollo del principio de Cero defectos<sup>72</sup>. Con ello Crosby propuso que la motivación y concientización de los empleados por parte de los directivos era fundamental para lograr la perfección en la elaboración de productos y prestación de los servicios.

Los cuatro principios que plantea Crosby mencionan que “la calidad es cumplir con los requisitos del cliente, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de desempeño es cero defectos y la medición de la calidad es el precio del incumplimiento”<sup>73</sup>, estos principios resaltan el hecho de que no solo se deben hacer las cosas por cumplir, sino que principalmente se busca el hacerlo de manera óptima.

Durante la década de los noventa surgió la Administración Estratégica por Calidad Total, en la cual se dio un mayor énfasis en el mercado y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios con la finalidad de que las organizaciones pudieran sobrevivir en un ambiente más competitivo. Esta etapa que se extendió a principios del siglo XXI se caracterizó por la introducción de herramientas tecnológicas que permitieron la innovación en los procesos de las empresas, característica que fue fundamental en el ambiente de competencia y cambios en el mercado.

Por otra parte, el concepto de Administración de Calidad Total es un término que tuvo gran importancia principalmente en Estados Unidos y que surgió desde la década de 1950 con propuestas como las de William Edwards Deming, Joseph Moses Juran y Philip Bayard Crosby, las cuales, durante el periodo de 1980 y 1990 dieron surgimiento al término de Administración Total de la Calidad.

La Administración Total de la Calidad “es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes”<sup>74</sup>. El aspecto a destacar de esta definición es el enfoque al cliente los

---

<sup>72</sup> Con base en Evans y Lindsay, la estrategia de cero defectos de Crosby es una norma de desempeño, cuyo principal argumento es hacer bien las cosas desde la primera vez. Esto significa concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos.

<sup>73</sup> Cantú Delgado, H., *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 2006, p. 15.

<sup>74</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 43.

cuales pueden ser entendidos como aquellos usuarios o beneficiarios del producto o servicio.

El segundo principio de la Administración de la Calidad es la mejora continua<sup>75</sup>, la cual busca superar los estándares de calidad en los procesos de trabajo. Para la mejora continua siempre existe la posibilidad de corregir y mejorar algo con la finalidad de obtener mejores resultados y de mayor calidad.

El principio de Calidad Total es aquel que adopta la organización en su conjunto y que “se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas”<sup>76</sup>, es decir la manera en la que presta los servicios, basándose en el enfoque al cliente.

Por otra parte, la Administración de Calidad Total utiliza mediciones precisas como indicadores y técnicas estadísticas que sirven para medir las variables que explican el desempeño de la organización, para ello se establecen estándares, normas o referencias que permiten ubicar las áreas de mejora, entre ellas se encuentran otras como la estrategia Six Sigma.<sup>77</sup>

Finalmente se puede decir que la Administración de la Calidad Total busca hacer partícipes a los empleados durante el proceso de toma de decisiones y mejora continua, mediante la formación de grupos o comités que se enfocaran en detectar y tratar las áreas de oportunidad dentro de la organización.

El principio de la calidad tuvo gran impacto en el sector empresarial en Japón, los cuales lo adoptaron bajo el término Kaizen<sup>78</sup> que significa mejora continua y fue

---

<sup>75</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define a la mejora continua como una actividad recurrente para mejorar el desempeño, consiste en el proceso de establecer objetivos y de encontrar oportunidades para la mejora , este es un proceso continuo mediante el uso de hallazgos de las auditorias y de conclusiones de estas, del análisis de los datos , revisiones por parte de la dirección y generalmente conduce a una acción correctiva o una acción preventiva.

<sup>76</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 43.

<sup>77</sup> Con base en Rodrigo Andrés Gómez y Santiago Barrera, el Six sigma, es una estrategia de calidad enfocada al cliente, basada en hechos y datos , permite reducir la variación en los procesos y productos e impactar la satisfacción de los clientes.

<sup>78</sup> Con base en Evans y Lindsay, en la filosofía Kaizen, se busca la mejora en todas las áreas de la organización: costo, cumplimiento de los programas de entrega, seguridad de los empleados y desarrollo de sus habilidades, relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos productos o productividad y sirve para aumentar la calidad de la empresa. Por tanto, cualquier actividad centrada hacia la mejora forma parte de la filosofía Kaizen.

desarrollado por Masaaki Imai. A partir de este principio desarrollaron prácticas como Just in time<sup>79</sup> mediante las cuales *“probaron que es posible que los fabricantes de mayor calidad sean los productores de menores costos.”*<sup>80</sup>

A partir de la implementación de estas técnicas y prácticas en Estados Unidos y al observar el éxito e impacto que tuvieron en las empresas japonesas, el principio de calidad total se expandió de manera exponencial principalmente en los países anglosajones , y en la actualidad es un término que se aplica al ámbito administrativo, empresarial, pero también al sector público o gubernamental, ya que sus principios se adecuan a cualquier tipo de organización que busque la mejora en sus procesos, aumento en la calidad y resultados enfocados al usuario.

### **2.3 Cultura organizacional**

En la sociedad existen distintos tipos de asociaciones de personas que buscan cumplir con determinados objetivos dependiendo del tipo de agrupación. Estos grupos se definen como organizaciones y cada una de ellas se caracteriza por tener una finalidad o metas distintas entre sí que justifican su existencia, además, sus integrantes trabajan en conjunto para alcanzar dichas metas y cuentan con una estructura que establece de qué manera se dan las relaciones dentro de la organización.

En relación con lo anterior, Humberto Cantú plantea que las organizaciones:

“Son sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia.”<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Just in time o justo a tiempo, es una estrategia desarrollada por Kiichiro Toyoda y define la forma en que debería de optimizarse un sistema de producción. Su filosofía es producir solamente lo necesario, en el momento oportuno.

<sup>80</sup> Robbins, S. y Coulter, M, *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 44.

<sup>81</sup> Robbins, S. y Coulter, M, *Administración*, p. 87.

Un rasgo distintivo de cada organización es la cultura organizacional, la cual involucra un conjunto de elementos compartidos por las personas que la integran. Tal como lo plantean Robbins y Coulter, la cultura organizacional:

“Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (“el modo como hacemos las cosas”) influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.”<sup>82</sup>

La cultura organizacional es un término descriptivo, ya que representa la manera en que los miembros perciben lo que acontece en la organización, además, esta percepción generalmente es común o compartida por la mayoría de los integrantes.

Robbins y Coulter plantean que existen siete dimensiones de la cultura organizacional que podrían servir como guía para llevar a cabo su medición y la valoración del rendimiento individual y colectivo de la organización, ya que si bien el grado de la cultura organizacional es difícil de medir, consideran que estas son las dimensiones que se deben tomar en cuenta para determinar en qué grado los valores, las normas, las costumbres y símbolos están presentes en una organización y que tan comunes son entre sus integrantes.

---

<sup>82</sup> Robbins, S. y Coulter, M, *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 52.



Tabla 7. Dimensiones de la cultura organizacional propuestas por Robbins y Coulter.

<b>Dimensiones de la cultura organizacional.</b>	
1. Orientación a los resultados	Grado en que los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.
2. Orientación a las personas	Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.
3. Orientación a los equipos	Grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.
4. Energía	Grado en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.
5. Estabilidad	Grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.
6. Innovación y riesgos	Grado en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.
7. Atención a los detalles	Grado en que se espera que los empleados den muestra de exactitud, análisis y atención a los detalles.

Fuente: Elaboración propia con información de Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2005).

Robbins y Judge plantean que dentro de cada organización, la cultura cumple con diferentes funciones; como primera función se puede decir que “crea diferencias entre una organización y las demás”<sup>83</sup>, debido a que cada organización desarrolla su propia cultura que la diferencia del resto, es decir, cuenta con su propio conjunto de valores, símbolos, ritos y mitos que predominan en la mayoría de sus integrantes.

Como segunda función , la cultura organizacional “transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización”<sup>84</sup>, es decir, los valores, símbolos, ritos y mitos que predominan en la cultura dominante son compartidos desde la dirección hacia el resto de los integrantes, lo cual favorece un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

La tercera función consiste en que la cultura organizacional, “facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual”<sup>85</sup>, es decir,

<sup>83</sup> Robbins, S. y Judge, T., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson, 2009, p. 555.

<sup>84</sup> Robbins, S. y Judge, T., *Comportamiento organizacional*, p. 555.

<sup>85</sup> Robbins, S. y Judge, T., *Comportamiento organizacional*, p. 555.

favorece el sentido de identidad y pertenencia hacia la organización por parte de los empleados, los cuales buscaran no solo cumplir sus propios intereses, sino también los objetivos de la organización.

La cuarta es que “mejora la estabilidad del sistema social”<sup>86</sup>, con ello se refiere a que la cultura proporciona unidad y adhesión a la organización lo cual le ayuda a convertirse en un sistema social estable.

Finalmente, la *cultura* “sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados”<sup>87</sup>, es decir, adquiere un carácter normativo que se transmite a partir de los valores compartidos entre los integrantes.

Por otra parte, Chiavenato coincide en que cada organización se caracteriza por tener una cultura organizativa propia y específica, a partir de la cual es posible conocer a la organización en su totalidad.

Chiavenato define a la cultura como “un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización.”<sup>88</sup>

Con base en lo anterior, este autor plantea que para conocer a una organización es necesario desempeñarse dentro de ella, participar en sus actividades con la finalidad de identificar de qué manera interactúan las personas, cuáles son las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas.<sup>89</sup>

Con respecto a los componentes de la cultura organizacional, Chiavenato propone que estos se pueden dividir en aspectos visibles o superficiales entre los cuales se encuentran aquellos elementos tangibles o físicos como la estructura, los espacios y herramientas tecnológicas, así como los métodos, procedimientos y políticas de

---

<sup>86</sup> Robbins, S. y Judge, T., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson, 2009, p. 555.

<sup>87</sup> Robbins, S. y Judge, T., *Comportamiento organizacional*, p. 555.

<sup>88</sup> Chiavenato, I., *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 2009, p. 124.

<sup>89</sup> Chiavenato, I., *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, p. 123.

trabajo. En una segunda clasificación se encuentran los aspectos invisibles o profundos que son aquellos que involucran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Chiavenato considera que la cultura organizacional posee las siguientes seis características:

*Tabla 8. Características principales de la cultura organizacional propuestas por Chiavenato.*

<b>Características principales de la cultura organizacional.</b>	
1. Regularidad de los comportamientos observados	Las interacciones entre los miembros se caracteriza por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas	Consiste en la pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes	Son los principios que defienden a la organización y que espera que sus miembros compartan, como por ejemplo la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía	Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas	Son las guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional	Consiste en la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2009).

Otra definición sobre la cultura organizacional es aquella que plantea Daniel R. Denison, en la cual se menciona lo siguiente:

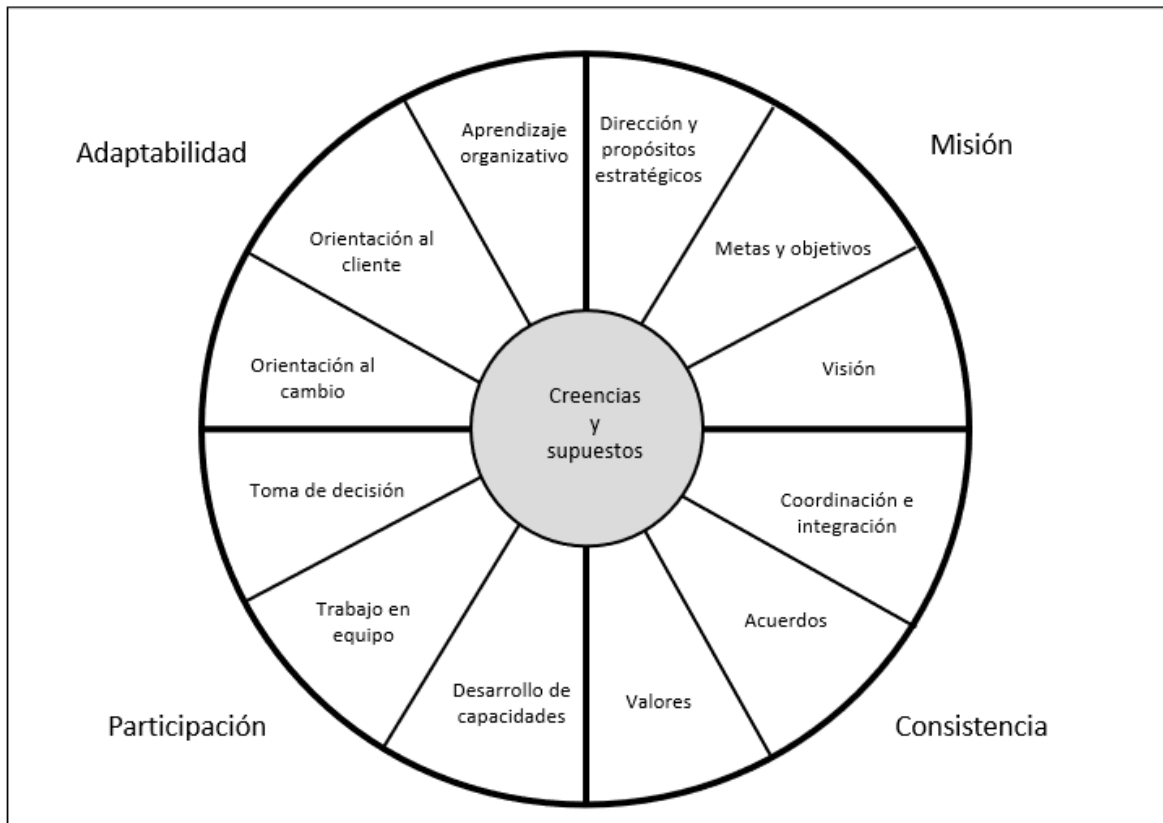
“Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización.”<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, p. 2.

Los principios y procedimientos son considerados por Denison como estrategias que los individuos han aprendido con base en su experiencia a lo largo del tiempo y son herramientas que utilizan para sobrevivir dentro de una organización en el futuro. Además, el análisis de estos valores, creencias y principios que conforman la cultura organizacional permiten conocer el impacto que tiene en el desempeño y éxito de las organizaciones.

Para el estudio de la cultura organizacional, Denison desarrolló una estrategia de investigación en la que plantea que existen cuatro dimensiones o rasgos culturales esenciales presentes en todas las organizaciones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Figura 4. Modelo de Denison.



Fuente: Elaboración propia con información de Denison Consulting (2021)

Denison plantea que la dimensión de la participación es un factor importante para la cultura de cada organización debido a que a partir de ella es posible identificar el grado de compromiso de los miembros, además de que permite que estos sean los responsables de manejar sus propios asuntos. Por lo tanto considera que los altos niveles de participación y compromiso harán posible la creación de un sentido de propiedad y responsabilidad entre los integrantes de una organización.<sup>91</sup>

La participación es una característica que favorece la inclusión de los integrantes en las actividades y decisiones de la organización, esto permite que tengan mayor oportunidad de aportar sus conocimientos y habilidades, por lo tanto las decisiones serán reflejo de los distintos puntos de vista, serán consideradas como legítimas por parte de los miembros y tendrán mayor probabilidades de ser ejecutadas. Finalmente “este proceso tendrá como resultado mejores decisiones y respuestas de una organización y con el tiempo, las mejores decisiones se deben asociar con el mejor rendimiento.”<sup>92</sup>

La dimensión de la participación se encuentra dividida en tres subdimensiones:

- a. Toma de decisión: Contreras y Gómez plantean que el empoderamiento en la toma de decisiones “genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad, debido a que los trabajadores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo”<sup>93</sup>, por lo tanto en esta subdimensión se analiza en qué medida los miembros de una organización están comprometidos con su trabajo, el modo en que se lleva a cabo la toma de decisiones y sobre quien recae esta responsabilidad, la manera en que se comparte la información y que tan accesible es para los miembros, la percepción de los miembros con respecto al impacto que puede generar su participación en el grupo, la manera

---

<sup>91</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, pp. 6-7.

<sup>92</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, p. 9.

<sup>93</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 62.

en que se lleva a cabo la planificación del trabajo y la participación de los integrantes en este proceso.

- b. Trabajo en equipo: Contreras y Gómez consideran que el trabajo en equipo “genera responsabilidad en el trabajo y su valor reside en la cooperación hacia los objetivos comunes”<sup>94</sup>, por lo tanto en esta subdimensión se analiza en que grado se fomenta la cooperación entre los diferentes grupos que conforman la organización, el sentido de pertenencia hacia el equipo por parte de los integrantes, el grado en que se realizan las actividades en equipo, la importancia que tienen los grupos en el desempeño de la organización, la manera en que se organiza el trabajo y el grado en que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
- c. Desarrollo de capacidades: Dado que “la organización invierte continuamente el desarrollo de competencias y habilidades que el trabajador aprovecha en nuevas oportunidades”<sup>95</sup>, en esta subdimensión se analiza el grado en que las capacidades de los integrantes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva, con ello se pretende saber si los futuros líderes de la organización reciben algún tipo de capacitación para desempeñar sus actividades, busca conocer que tan común es que la empresa invierta en el desarrollo de las habilidades de sus integrantes , y saber que tan frecuentemente surgen problemas debido a que el grupo no dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

Con respecto a la dimensión de la consistencia, Denison menciona que en las organizaciones “existe un sistema solido de normas y expectativas con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento en una forma que no hacen las reglas, la burocracia y las estructuras formales.”<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 62.

<sup>95</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, 62-63.

<sup>96</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, p. 8.

Este sistema sólido de normas y expectativas está integrado por principios generales que existen en la organización y permite a los integrantes reaccionar mejor ante un ambiente y situaciones impredecibles; por tal motivo, la consistencia entre estos principios generales puede ayudar a lograr un mayor rendimiento en la organización.

Denison plantea que la consistencia entre las creencias y los valores que son fundamentales para una organización es una característica indispensable para alcanzar la efectividad organizacional. En el caso contrario, la inconsistencia entre los valores adoptados y el comportamiento puede llegar a socavar la relación entre el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia, y como consecuencia no sería posible alcanzar la efectividad organizacional.

Finalmente se puede decir que una organización se considera efectiva cuando existe un alto nivel de integración normativa, propósitos compartidos y un marco común de referencia a partir de lo cual es posible aumentar la capacidad para la acción coordinada y promover un proceso de decisión más rápido.

Denison propone que la dimensión de la consistencia está conformada por tres subdimensiones:

- a. Valores: en esta dimensión se analiza en que grado en la organización “se genera sentimiento de identidad y expectativas claras”<sup>97</sup>, es decir, se busca saber si los líderes y directores ponen en práctica aquellos principios y valores que pretenden transmitir al resto de la organización, se examina el estilo de dirección y las prácticas que se llevan a cabo por parte de los líderes y directores, conocer si existe un conjunto de valores claro y consistente que dirija la forma de actuar de los integrantes, pretende saber si existe un código ético que guíe el comportamiento de los integrantes que les permita distinguir lo correcto e incorrecto y saber en qué medida estos están conscientes de las consecuencias de sus acciones.

---

<sup>97</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

- b. Acuerdos: en esta dimensión se mide el grado en que “se logran acuerdos en temas centrales y se reconcilian diferencias cuando estas ocurren”<sup>98</sup>, así como la frecuencia en que se trabaja en coordinación para solucionar los desacuerdos y encontrar soluciones que favorezcan a todos los integrantes, el grado de facilidad para llegar al consenso aun en situaciones complejas, la frecuencia con la que existen dificultades para alcanzar acuerdos en temas importantes, el grado en que los integrantes están enterados de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas y su percepción sobre la cultura de la organización.
- c. Coordinación e integración: en esta dimensión se analiza en qué medida , “las diferentes áreas trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos”<sup>99</sup>. Lo anterior implica conocer si la forma de trabajar de los integrantes es consistente y predecible, el grado en que las personas de diferentes grupos que conforman la organización tiene una perspectiva común, la capacidad con la que se cuenta para coordinar proyectos entre los diferentes grupos que conforman la organización y la alineación de los objetivos entre los diferentes grupos jerárquicos.

En la dimensión de la adaptabilidad Denison destaca la importancia de tomar en cuenta aquellos factores que pertenecen al ambiente externo de la organización y la manera en que la cultura que posee se relaciona con los procesos de adaptación ante ciertos eventos o cambios que se le presentan.

Con respecto a lo anterior considera que las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que le permitan recibir, interpretar y traducir señales provenientes del ambiente exterior para generar cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.<sup>100</sup> Este sistema de normas y creencias que forman parte

---

<sup>98</sup>Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

<sup>99</sup>Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, p. 63.

<sup>100</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, p. 10.



de la cultura de la organización pueden ser utilizados para modificar su estructura y procesos internos con la finalidad de aumentar sus posibilidades de supervivencia ante los cambios del ambiente.

Finalmente, Denison menciona que para que una organización se considere efectiva, existen tres aspectos a considerar: el primero es la habilidad de la organización de percibir y responder al ambiente externo, el segundo es la habilidad con que la organización responde a sus clientes internos, los cuales son considerados como aquellos departamentos, divisiones o áreas dentro de la misma corporación y como tercer aspecto incluye la capacidad de la organización para reestructurar y adaptar los comportamientos y procesos para responder ante los requerimientos de los clientes internos y externos.<sup>101</sup>

Cada uno de estos aspectos dependen de la cultura organizacional debido a que se encuentran relacionados con su sistema de valores nuclear el cual abarca más allá de las funciones de las áreas y departamentos de la organización.

Esta dimensión, al igual que las anteriores se encuentra dividida en las siguientes tres subdimensiones:

- a. Orientación al cambio: En esta subdimensión se busca conocer si “en la organización se interpreta adecuadamente el entorno, se reacciona rápidamente a las modas y se anticipa a los futuros cambios”<sup>102</sup>, por lo tanto se mide el grado de flexibilidad con la que se realizan las actividades dentro de la organización y la facilidad con la que estas acciones se pueden reformular, la forma en que se responde ante los cambios, la habilidad para adoptar continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, el grado de resistencia del equipo ante los cambios que se les presentan, el grado de cooperación de los diferentes grupos para la introducción de los cambios.

---

<sup>101</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, p. 11.

<sup>102</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

- b. Orientación al cliente: mide el grado en que la organización “conoce a sus clientes anticipándose a futuras necesidades”<sup>103</sup>. Se busca conocer si los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a introducir cambios, la influencia de la información respectiva a los clientes en la toma de decisiones, el grado en que se comprenden los deseos y necesidades del entorno, la capacidad para tomar decisiones con base en los intereses de los clientes y el nivel en que se fomenta el contacto directo entre los empleados y los clientes.
- c. Aprendizaje organizativo: en ella se analiza de qué manera “la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades”<sup>104</sup>. Se busca conocer si los fracasos son vistos como oportunidades para aprender y mejorar, el grado en que la organización fomenta la innovación, el valor y seguimiento que se le da a las nuevas ideas y el grado en que el aprendizaje es visto como un objetivo importante en el trabajo cotidiano.

La dimensión de la misión es el último componente del modelo de cultura organizacional propuesto por Denison y plantea que su importancia radica en que la misión es una definición compartida del propósito y las funciones de una organización y sus miembros. Esta tiene dos influencias principales en el funcionamiento de una organización que provienen y sirven de apoyo a los valores claves:

“Primero, la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros.”<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

<sup>104</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, p. 63.

<sup>105</sup> Denison, D., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991, p. 12.

Con base en lo anterior se puede decir que la misión define las funciones y metas para una institución y las funciones individuales en relación con la función institucional, de esta manera se genera un proceso de interiorización por parte de los integrantes que favorece el compromiso y el rendimiento efectivo. Respecto al segundo aspecto, la misión permite que los miembros de una organización posean claridad y dirección desde el plano individual y favorece que este se proyecte y genere resultados en el nivel organizacional, enfocado hacia el cumplimiento de las metas.

Finalmente, las subdimensiones pertenecientes a la misión que integran el modelo de cultura organizacional planteado por Denison son las siguientes:

- a. Dirección y propósitos estratégicos: debido a que estos aspectos “expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización”<sup>106</sup>, en esta subdimensión se analiza si la organización cuenta con un proyecto y una orientación a largo plazo, la influencia o ejemplo que ejerce la estrategia de la organización en las demás, evalúa si la organización cuenta con una misión clara que le otorgue sentido y rumbo al trabajo de los integrantes, busca conocer el grado de claridad y orientación estratégica de la organización.
- b. Metas y objetivos: Dado que ambos aspectos “facilitan a cada empleado una dirección precisa de su trabajo”<sup>107</sup>, en esta subdimensión se analiza si en la organización existe un acuerdo sobre las metas a conseguir, el grado en que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas, la capacidad de la dirección para orientar las acciones hacia los objetivos, la frecuencia con que se compara el progreso con los objetivos definidos y la capacidad de los integrantes para comprender lo que deben hacer para conseguir el éxito a largo plazo.

---

<sup>106</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

<sup>107</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, p. 63.

- c. **Visión:** Contreras y Gómez mencionan que la visión “es la perspectiva común sobre los valores de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección”<sup>108</sup>, por lo tanto, en esta subdimensión se analiza la existencia de una visión compartida sobre el futuro de la organización, el grado en que los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo, el cumplimiento de las metas a corto plazo y en qué grado esto compromete la visión de los integrantes a largo plazo, el nivel de entusiasmo y motivación entre los integrantes que se genera a partir de la visión de la organización y en qué medida se cumple la satisfacción de las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.

## **2.4 Norma ISO 9001: 2015**

### **2.4.1 Organización Internacional para la Normalización (ISO).**

La Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization) es una organización no gubernamental que fue creada el 23 de febrero de 1947 en Londres a partir de la reunión de representantes de veinticinco países que se interesaron en discutir los planes a futuro con respecto a la normalización a nivel internacional, a partir de lo cual llevaron a cabo la creación de una organización cuyo propósito sería llevar a cabo la unificación de las normas del sector industrial.

En el año de 1951 se publicó la primera norma ISO cuya aplicación se especializó en el área industrial y en ese entonces llevó por nombre de ISO/R 1:1951 Temperatura de referencia estándar para mediciones de longitud industrial.

Actualmente la sede de la Organización Internacional para la Normalización se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza y sus oficinas se extienden a la mayoría de los países a nivel internacional. Está integrada por 180 Comités técnicos y

---

<sup>108</sup> Contreras, A. y Gómez, A., “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), p. 63.

aproximadamente 2700 subcomités y grupos de trabajo ubicados en distintos países y que se dedican a la creación de las normas o estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de los productos y servicios.

Desde su creación, se estima que se ha llevado a cabo la creación de más de 22 mil normas que son aplicadas a distintos sectores como los de la producción, industrial, sector salud, alimentario y servicios por mencionar algunos. A continuación se enlistan los tipos de Normas ISO y campo de aplicación:

- ISO 9001: pertenece a la familia de las normas ISO 9000 y redacta las normas pertenecientes a un Sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 14001: está centrada en la gestión ambiental.
- ISO 22000: se centra en la sanidad y seguridad alimentaria.
- ISO 45001: asegura la salud y seguridad laboral.

Una de las normas creadas por la Organización Internacional para la Normalización es la norma ISO 9001: 2015, la cual fue diseñada por uno de los comités técnicos especializado en gestión y aseguramiento de la calidad. Esta norma está basada en un “enfoque basado en procesos, rigiéndose bajo el clico Planificar, Hacer, Verificar, Actuar”<sup>109</sup>, y tal como su nombre lo sugiere, este enfoque permite la planeación, realización, verificación y reestructuración de las actividades encaminadas a obtener determinados objetivos de la organización.

Además de lo anterior, la norma también incorpora el pensamiento basado en riesgos<sup>110</sup>, el cual, “permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados”<sup>111</sup>, con ello también se favorece la eficiencia y eficacia dentro de la organización y la mejora continua.

---

<sup>109</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 9.

<sup>110</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define al riesgo como el efecto de la incertidumbre, es decir un efecto o desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.

<sup>111</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, p. 9.

La norma ISO 9001: 2015 menciona que los beneficios potenciales para una organización que surgen al implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta norma internacional son:

“La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.”<sup>112</sup>

Estos beneficios se obtiene a partir de la introducción de un conjunto de principios de gestión de la calidad, que se comparten a lo largo de la estructura jerárquica y los cuales deben ser aceptados por todos los integrantes de la organización para garantizar los resultados, los cuales son: “enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.”<sup>113</sup>

#### **2.4.2 Planificación estratégica.**

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: es una decisión estratégica a través de la cual las organizaciones buscan mejorar su desempeño y aumentar la satisfacción de sus clientes.

Debido a que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es un proceso dinámico que cambia con el tiempo y contexto de la organización, es necesario recurrir a la planificación estratégica, a partir de la cual la alta dirección o líderes de la organización diseñan el plan de actuación necesario para alcanzar sus objetivos en un futuro.

---

<sup>112</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 9.

<sup>113</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, p. 10.

Al respecto de la planificación estratégica, Evans y Lindsay mencionan que por medio de ella:

[...] “los líderes moldean el futuro de una organización y manejan el cambio al centrar la atención en una visión ideal de lo que la organización debe y podría ser en tres, cinco o más años en el futuro. El objetivo de la planificación estratégica es edificar una postura que sea tan fuerte en las formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de las fuerzas externas impredecibles.”<sup>114</sup>

Las estrategias, son los patrones a través de los cuales se integran las secuencias de acción de una organización y su correcta formulación contribuye a que la organización sea capaz de vigilar y asignar los recursos necesarios para su funcionamiento, pueda identificar sus habilidades y desventajas internas y finalmente tenga la capacidad de enfrentar los cambios que surgen en su entorno.

El desarrollo estratégico está conformado por el conjunto de acciones de exploración, reflexión y aprendizaje que realizan los administradores o líderes y a través de las cuales se definen la misión, la visión y los principios que constituyen los fundamentos del plan estratégico de una organización.

El plan estratégico es un documento en el cual se plasman las bases para el funcionamiento de la organización, en él se establecen cuáles son las acciones necesarias para poder enfrentar los cambios y retos que se presenten, con la finalidad de que estos no afecten el cumplimiento de los objetivos en un futuro.

Los elementos que constituyen las bases para el plan estratégico son los siguientes:

Misión: define la razón de existir de la organización; esto responde a la pregunta ¿Por qué existe la organización? Además de lo anterior, la misión “guía el

---

<sup>114</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, México, Cengage Learning, 2008, p. 232.

desarrollo de estrategias e inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.”<sup>115</sup>

Visión: “describe hacia donde se dirige la organización y que intenta ser”<sup>116</sup>, por lo tanto establece aquello que la organización aspira llegar a ser en un futuro. Consiste en una descripción breve, enfocada, clara que busca generar inspiración para los empleados. Debe ser consistente con la cultura y valores de la organización y debe vincularse con las necesidades de los clientes, así como comunicar la estrategia de la organización para lograr la misión.

Principios rectores y valores institucionales: “marcan el trayecto hacia una visión al definir las actitudes y políticas para todos los empleados, que se esfuerzan a través de un comportamiento consciente y subconsciente en todos los niveles de la organización”<sup>117</sup> Los valores y principios conforman el marco de dirección y orientación de las acciones de los integrantes de la organización, por lo tanto, son compartidos por la totalidad de los integrantes de la empresa.

Objetivos y proyectos estratégicos: “Establecen la dirección a largo plazo de una organización y guían las decisiones de asignación de recursos”<sup>118</sup>. Los objetivos estratégicos tienen relación con los clientes, el mercado, los productos o servicios, las oportunidades y retos, por lo tanto tiene un enfoque hacia el exterior. Además de lo anterior, su definición permite el establecimiento de acuerdos sobre las metas y la evaluación de su cumplimiento, y su correcta definición favorece la alineación organizacional.

Política: “Consiste en un enfoque basado en la calidad total para llevar a cabo una estrategia asegurándose de que todos los empleados entienden la dirección de la organización y trabajan según un plan para convertir la visión en realidad.”<sup>119</sup> Por lo tanto, el despliegue de una política en una organización tiene como objetivo dirigir o alinear a toda la organización hacia una dirección común. A partir de las

---

<sup>115</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, México, Cengage Learning, 2008, p. 236.

<sup>116</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, p. 236.

<sup>117</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, p. 237.

<sup>118</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, p. 238.

<sup>119</sup> Evans, J. y Lindsay, W., *Administración y control de la calidad*, p. 239.



políticas se puede realizar la planificación y el establecimiento de prioridades en toda la organización, identificar los recursos para alcanzar los objetivos y medir el desempeño con el objetivo de mejorarlo.

Debido a que el ambiente en el que se encuentran las organizaciones es cambiante, es necesario llevar a cabo la realización de evaluaciones ambientales mediante las cuales se puedan identificar los principales riesgos y fortalezas que pueden afectar a la organización. Por lo general esta información es utilizada como insumo para el proceso de planificación.

El instrumento que se utiliza normalmente para poder identificar estos factores es el análisis FODA, en el cual se analizan las fortalezas que son todas aquellas “actividades que la organización realiza bien o un recurso único que esta posee”<sup>120</sup>, las oportunidades que son las “tendencias positivas en los factores del ambiente externo”<sup>121</sup>, las debilidades que están conformadas por aquellas “actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee”<sup>122</sup> y las amenazas que son las “tendencias negativas en los factores del ambiente externo”<sup>123</sup>. Es a partir de la realización de la evaluación del medio ambiente que las organizaciones pueden desarrollar estrategias, objetivos y planes de acción para el cumplimiento de su misión y visión.

### **2.4.3 Sistema de gestión de la calidad.**

La Norma internacional ISO 9000: 2015 define a los Sistema de Gestión como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”<sup>124</sup>, por lo tanto, la implementación de un sistema de gestión por parte de una

---

<sup>120</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, México, Pearson, 2005, p. 605.

<sup>121</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, p. 184.

<sup>122</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, p. 184.

<sup>123</sup> Robbins, S. y Coulter, M., *Administración*, p. 184.

<sup>124</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 24.

organización es una decisión estratégica cuya finalidad es mejorar su desempeño dentro de un entorno en constante cambio y competitivo.

Entre sus funciones se encuentran el establecimiento de “la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas las creencias, los objetivos y los procesos”<sup>125</sup> y sus alcances pueden abarcar a la organización en su totalidad e incluso funciones o secciones específicas.

Con base en la definición anterior se puede decir que, un sistema de gestión de la calidad abarca las actividades a través de las cuales, una organización, “identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”<sup>126</sup>, en relación con el principio de calidad.

La realización del sistema de gestión de la calidad consiste en el “proceso de establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión de la calidad”<sup>127</sup>; a partir de ello la organización, gestiona los recursos necesarios para proporcionar valor a los productos y servicios que proporciona a los clientes y demás partes interesadas, gestiona los procesos que interactúan durante su desempeño, permite que la alta dirección optimice el uso de los recursos y sea consciente de las consecuencias previstas y no previstas de sus decisiones en periodos de corto a largo plazo.

#### **2.4.4 Contenido de la Norma ISO 9001: 2015.**

La Norma ISO 9001: 2015 se encuentra organizada en capítulos en los cuales se plantean los requisitos y la terminología necesaria para su implementación, adicionalmente se cuenta con la Norma ISO 9000: 2015, la cual contiene los

---

<sup>125</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 24.

<sup>126</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, p. 9.

<sup>127</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, p. 23.

fundamentos y vocabulario necesario para comprender los conceptos que integran el Sistema de Gestión de Calidad.

La Norma ISO 9001: 2015 menciona que cualquiera de los aspectos que propone pueden ser adecuados u omitidos según el tipo y fines de cada organización, por lo tanto es adaptable a los objetivos globales de las distintas organizaciones.

#### **2.4.4.1 Contexto de la organización.**

- *Comprensión de la organización y su contexto.*

En esta sección, la norma plantea que la organización debe determinar cuáles son las cuestiones externas e internas que podrían afectar a su desempeño y al logro de los resultados en relación con el Sistema de Gestión de Calidad, y, además, se debe mantener un seguimiento de estos factores ya sea que generen un impacto positivo o negativo en la organización.

El contexto externo incluye aspectos legales, tecnológicos, competencia, cuestiones de mercado, aspectos culturales, sociales y económicos a nivel nacional, regional o local; por otra parte, el contexto interno, considera aspectos como los valores, los conocimientos y el desempeño de la organización.<sup>128</sup>

- *Comprensión de las necesidades, expectativas de las partes interesadas y alcance del Sistema de Gestión de Calidad.*

La norma también establece que se debe comprender cuales son las necesidades de la organización y las expectativas de las partes interesadas pertinentes<sup>129</sup> en el Sistema de Gestión de Calidad, así como determinar cuáles son sus límites y aplicabilidad con la finalidad de determinar su alcance.

---

<sup>128</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 14.

<sup>129</sup> La Norma ISO 9000:2015 define a las partes interesadas pertinentes como aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen, por otra parte se menciona que las organizaciones definen que resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo, finalmente, las organizaciones atraen, consiguen y conservan el apoyo de las partes interesadas pertinentes de las que dependen para su éxito.

- *Enfoque a procesos.*

Otro aspecto que debe interesar a la organización es el establecimiento, implementación, preservación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se incluyen los procesos e interacciones que surgen durante la operación de la organización.

Aguilar menciona que “el aporte de la gestión de calidad total a la teoría y diseño de organizaciones consiste en el enfoque de procesos, que estructura la actividad productiva y directiva de la organización a partir de los requerimientos de sus clientes.”<sup>130</sup>

Como tal, los procesos son entendidos como un conjunto de actividades que se relacionan mutuamente y están conformados por entradas y salidas, cuyo fin en específico es proporcionar un producto o servicio. Aguilar define a los procesos como:

“Una secuencia de acciones interrelacionadas que transforman progresivamente determinados insumos en productos, modificando el estado inicial del insumo y generando un producto con nuevas propiedades que representan un estado de mayor valor o valor añadido hasta concluir en el producto final, que por sus atributos posee el valor requerido por un consumidor.”<sup>131</sup>

La gestión de calidad en las organizaciones implica una mejora al interior de estas, sin embargo, también implica un reordenamiento de los procesos de trabajo con la finalidad de obtener mejores resultados y la optimización de los recursos.

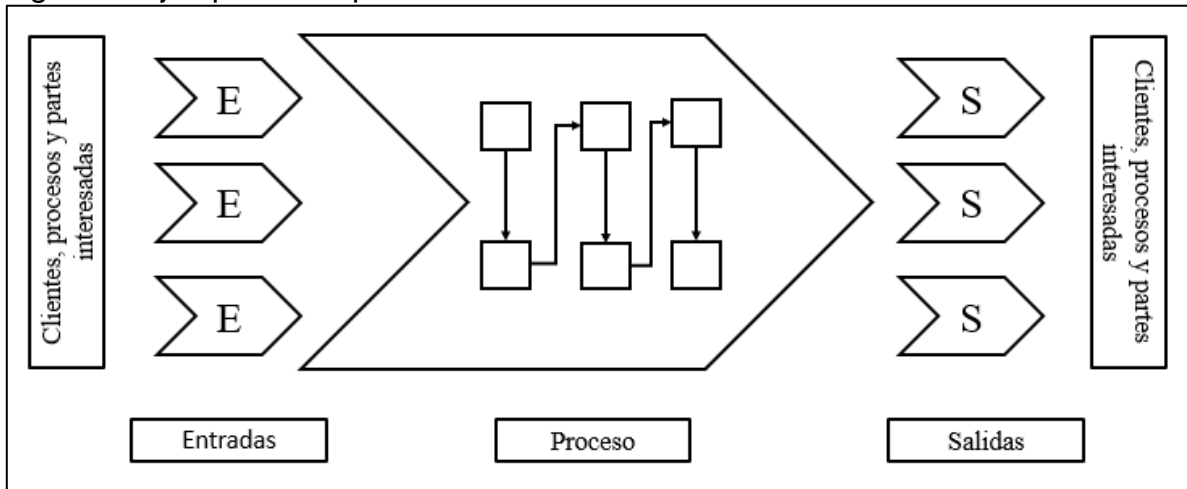
Los procesos de una organización son susceptibles de mejora y una vez que se definieron y midieron, es posible identificar las actividades interrelacionadas con cada proceso y las entradas o salidas de productos o servicios.

---

<sup>130</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006, p. 320.

<sup>131</sup> Aguilar Villanueva, L., *Gobernanza y Gestión Pública*, p. 321.

Figura 5. Ejemplo de un proceso.



Fuente: elaboración propia con información de Norma ISO 9001: 2015 (2015) e Ingeniería empresa (s/f)

La Norma ISO 9001: 2015 plantea que partir de la identificación de los procesos e interacciones se busca especificar cuáles son las funciones que corresponden a cada integrante y áreas dentro de la organización y de qué manera estas se relacionan entre sí para lograr la eficiencia y eficacia en las actividades de la organización.

Finalmente se puede decir que lo más importante del enfoque por procesos es el resultado o producto que se obtiene a partir de las funciones que llevan a cabo e interactúan entre sí durante su elaboración, ya que todas ellas deben estar orientadas a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, y para ello resulta de suma importancia la retroalimentación entre los departamentos o áreas que conforman la organización.

#### **2.4.4.2 Liderazgo.**

En este apartado, la norma menciona que la alta dirección<sup>132</sup> es la encargada de demostrar el liderazgo y compromiso hacia el sistema de gestión de la calidad. Sus funciones giran principalmente en torno a la rendición de cuentas, evaluar la

<sup>132</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define a la alta o como la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel, ya que tiene el poder de delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

compatibilidad del sistema de gestión de la calidad con los objetivos de la organización, promover y verificar el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos y garantizar que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.

- *Enfoque al cliente.*

El objetivo primordial del Sistema de Gestión de Calidad es el enfoque al cliente, es decir, cumplir con los requisitos que este demanda o en todo caso tratar de exceder sus expectativas.

La norma define al cliente como una “persona u organización, que podría recibir o recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella”<sup>133</sup>; sin embargo, es posible que este término pueda ser entendido también como consumidor, usuario o receptor.

Para lograr los objetivos, el líder debe asumir el compromiso y la responsabilidad que plantea el Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de verificar que se cumplan los requisitos que el cliente solicita y por otra parte debe de ser capaz de identificar los riesgos y oportunidades que podrían influir en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

- *Establecimiento de la política de calidad.*

Otra de las funciones de los líderes o alta dirección es implementar y verificar la política de calidad<sup>134</sup> que propone el sistema de gestión ISO 9001: 2015, la cual puede o no coincidir con la política global de la organización, es decir con la misión y visión que se ha planteado como marco de referencia para el logro de los objetivos en toda la organización.

La política de calidad debe estar disponible para las partes interesadas pertinentes, por lo tanto debe mantenerse con un respaldo documental y es

---

<sup>133</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 20.

<sup>134</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define a la política de calidad como las intenciones y dirección de una organización en relación con la calidad, y estas son expresadas formalmente por la alta dirección.

responsabilidad de la alta dirección comunicarla, explicarla y verificar su aplicación en los demás niveles de la organización.

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

Finalmente y con respecto al liderazgo, en este apartado de la se menciona que la alta dirección es la encargada de delegar las responsabilidades y definir a las demás figuras de autoridad, además de verificar que estas asignaciones y roles sean comunicadas al resto de la organización.

La alta dirección tiene la capacidad de delegar funciones con la intención de asegurarse de que el sistema de gestión se implementa de manera adecuada, verificar que se están obteniendo los resultados planeados, obtener información con respecto al desempeño del sistema de gestión de la calidad, verificar que se promueve y ejecuta el enfoque al cliente en toda la organización y mantenerse al tanto de los cambios y riesgos que influyan en el cumplimiento de las metas.

#### **2.4.4.3 Planificación.**

- *Acciones para abordar riesgos y oportunidades.*

En esta sección se abordan cuáles son las acciones que la organización debe considerar para abordar riesgos y oportunidades con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos, aumentar los efectos o resultados esperados, anticipar o reducir los riesgos y alcanzar la mejora.

En este sentido, la Norma ISO 9001: 2015 plantea que la organización debe planificar “las acciones para abordar los riesgos y oportunidades, la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad y la manera de evaluar estas acciones”<sup>135</sup>; estas acciones se refieren al seguimiento verificación y organización de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización; cabe recordar que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente

---

<sup>135</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, pp. 17-18.

relacionadas”<sup>136</sup> a través de las cuales se generan los productos o servicios que proporciona una organización a los usuarios o clientes.

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

El establecimiento de los objetivos de la calidad debe ser establecido por la alta dirección hacia los demás niveles pertinentes, y estos objetivos deben:

“Ser coherentes con la política de calidad, ser medibles, tener en cuenta los requisitos aplicables, ser pertinentes para la conformidad de los productos, y servicios para el aumento de la satisfacción del cliente, ser objeto de seguimiento, comunicarse y actualizarse.”<sup>137</sup>

Para lograr lo anterior, la organización también debe especificar que se quiere hacer, los recursos con los que cuenta para llevarlo a cabo, asignar a los responsables, establecer plazos para la realización de las actividades y establecer la manera en que se verificarán los resultados.

- *Planificación de los cambios.*

La organización tiene la capacidad de llevar a cabo cambios en el sistema de gestión de la calidad, sin embargo, la norma menciona que estos deben llevarse a cabo de manera planificada; para ello es necesario que determine los propósitos y consecuencias de implementar esos cambios, también se debe garantizar la integridad del sistema de gestión de la calidad, verificar que cuente con los recursos necesarios para emprender las acciones y llevar a cabo las asignaciones a los responsables y autoridades que participaran en el proceso de cambio.

---

<sup>136</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 22.

<sup>137</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 18.



#### **2.4.4.4 Apoyo.**

- *Recursos.*

En este apartado, la norma menciona que la organización es la responsable de contar con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, para ello debe tomar en cuenta aquellos recursos internos que posee y aquellos de los que carece y, en caso de ser necesario obtener estos recursos de proveedores externos.

La Norma ISO 9001: 2015 considera los siguientes recursos que la organización debe determinar, proporcionar y mantener para la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad:

- a. **Personas:** es responsabilidad de la organización “determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su Sistema de Gestión de Calidad y para la operación y control de sus procesos”<sup>138</sup>.
- b. **Infraestructura:** edificios, servicios, equipos tecnológicos, transporte, TICs.
- c. **Ambiente para la operación de los procesos:** se deben considerar los factores humanos y físicos, en los que se incluyen los sociales, psicológicos y físicos.
- d. **Recursos de seguimiento y medición:** se incluyen aquellos que aseguren “la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos”<sup>139</sup>. En cuanto a la trazabilidad de la medición, la organización debe asignar al equipo de medición encargado de calibrar o verificar los resultados que se están obteniendo, comparándolos en periodos de tiempo determinados.

---

<sup>138</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 19.

<sup>139</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 20.

e. Conocimientos de la organización<sup>140</sup>: se refiere a los conocimientos específicos que la organización adquiere normalmente con la experiencia, se debe determinar cuáles de estos conocimientos son necesarios para la operación de los procesos y conformidad de los productos o servicios.

- *Competencia.*

Es deber de la organización determinar las competencias necesarias de las personas que están involucradas con el Sistema de Gestión de Calidad y asegurarse de que estas cuenten con la formación y conocimientos requeridos. En caso de que las personas no cuenten con esta preparación, es responsabilidad de la alta dirección llevar a cabo las acciones aplicables<sup>141</sup> para que el personal adquiera los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

- *Toma de conciencia.*

Es deber de la organización asegurarse de que el personal de la organización tomen conciencia sobre la política de calidad, los objetivos de la calidad, la importancia de su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y las consecuencias en caso de incumplimiento de alguno requisitos; el proceso de toma de conciencia “se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización”.<sup>142</sup>

- *Comunicación.*

La organización es la responsable de determinar los canales de comunicación internos, es decir, aquellos que deben existir dentro de la organización y los

---

<sup>140</sup> La Norma ISO 9001: 2015 menciona que los conocimientos de la organización pueden provenir de fuentes internas (propiedad intelectual, conocimientos adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas, proyectos de éxito) y fuentes externas ( normas, academia, recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

<sup>141</sup>La Norma ISO 9001: 2015 menciona que las acciones aplicables pueden consistir en: la formación, la tutoría, reasignación de las personas empleadas actualmente, la contratación o subcontratación de personas competentes.

<sup>142</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 10.

externos, con las partes interesadas pertinentes con la finalidad de fomentar el compromiso de las personas y aumentar la comprensión del contexto de la organización, las necesidades y expectativas de los consumidores y la comprensión del Sistema de Gestión de Calidad, en este sentido se debe responder a los cuestionamientos sobre “que comunicar, cuando comunicar, a quien comunicar, como comunicar y quien debe comunicar”<sup>143</sup>.

- *Información documentada.*

Este apartado se refiere al control que debe existir con respecto a la creación, actualización y control de la información necesaria y generada para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. La información documentada puede incluir cualquier formato y documento relacionado con la Norma Internacional, la información y documentación necesaria para que la organización opere, y los registros donde se plasma la evidencia de los resultados obtenidos.

Con base en lo anterior, es necesario que la información documentada esté disponible, sea idónea para su uso, se encuentre protegida de manera adecuada por parte de los integrantes de la organización.

#### **2.4.4.5 Operación.**

- *Planificación y control operacional.*

La norma establece que la organización es la responsable de planificar, implementar y controlar los procesos y requisitos<sup>144</sup> que se necesitan llevar a cabo para la provisión de los productos y servicios, además, debe mantener bajo control los cambios planificados y los cambios no previstos, así como sus consecuencias y las acciones para disminuir cualquier efecto no esperado.

Los productos son aquellos resultados obtenidos de la realización de uno o varios procesos, generalmente son considerados como productos aquellos objetos

---

<sup>143</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 21.

<sup>144</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define un requisito como una necesidad o expectativa generalmente implícita u obligatoria y pueden ser generados por las diferentes partes interesadas o por la misma organización.

tangibles o bienes como automóviles, neumáticos, combustibles, sin embargo, también pueden ser incluidos aquellos productos intangibles como por ejemplo un hardware informático.<sup>145</sup>

Por servicio se entiende a la “salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente”<sup>146</sup>, además, los elementos que lo conforman son generalmente intangibles como por ejemplo las actividades llevadas a cabo por los bancos, despachos contables, organizaciones públicas como escuelas y hospitales.

- *Requisitos para los productos y servicios.*

Para cumplir con los requisitos de los productos y servicios es necesario que la organización se mantenga en comunicación con sus clientes y para ello debe proporcionar la información relativa a los productos y servicios que proporciona, resolver las consultas, los contratos y los pedidos, y obtener la retroalimentación proveniente de los clientes entre las que se deben incluir las quejas<sup>147</sup> y opiniones de los clientes.

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

Como parte del proceso de determinación de los requisitos de los productos y servicios que va a generar la organización, se deben tomar en cuenta los requisitos legales y reglamentarios<sup>148</sup> aplicables y aquellos considerados como necesarios por la organización.

---

<sup>145</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 28.

<sup>146</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, p. 28.

<sup>147</sup> Según la Norma ISO 9000: 2015 se entiende por queja cualquier expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.

<sup>148</sup> La Norma ISO 9000: 2015 define a los requisitos legales como aquellos requerimientos obligatorios especificados por un organismo legislativo, por otra parte, los requisitos reglamentarios incluyen aquellos de carácter obligatorio especificados por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.

- *Diseño y desarrollo de los productos y servicios.*

Es deber de la organización establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para la provisión de los productos y servicios. La etapa de diseño y desarrollo implica el “conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto”<sup>149</sup>, es decir, involucra a aquellos procesos que transforman las características necesarias de un objeto o servicio con base en los requerimientos de los clientes.

- *Control de los procesos productos y servicios suministrados externamente.*

En este apartado, se menciona que la organización es la responsable de determinar los controles para la obtención de productos y servicios provenientes de fuentes externas. Por lo tanto, la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, selección el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos”<sup>150</sup>, con base en su capacidad para brindar procesos, productos y servicios.

- *Producción y provisión del servicio.*

En este apartado se establece que la organización debe mantener bajo control los procesos de producción y provisión del servicio, para ello debe realizar las actividades de documentación de la información sobre las características de los productos a producir y los resultados que pretende alcanzar.

Además de lo anterior, es necesario que lleve a cabo el seguimiento y medición de la disponibilidad y uso de los recursos, de los procesos, de la infraestructura y entorno, del personal y las acciones necesarias para prevenir los errores durante la producción y provisión del servicio.

---

<sup>149</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 23.

<sup>150</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 26.

Una vez entregado el producto o servicio, la organización debe considerar su uso y vida útil y que estos parámetros satisfagan los requisitos del cliente, para ello es necesario que lleve a cabo la retroalimentación del cliente a partir de recabar sus opiniones, comentarios y muestras de interés por los productos, servicios o procesos que se les proporcionó.

Entre las actividades que se deben realizar posterior a la entrega se encuentran la validez de las garantías y acciones de mantenimiento y finalmente, una vez que se detectaron o recibieron las salidas, productos, servicios o procesos que no cumplieron con la satisfacción del cliente, la organización debe llevar a cabo las acciones para su tratamiento entre las que se incluyen, la corrección, separación, devolución o suspensión de los objetos que fueron motivo de insatisfacción de las expectativas del cliente y el registro documental de la no conformidad y las acciones llevadas a cabo.

#### ***2.4.4.6 Evaluación del desempeño.***

Como parte fundamental para el Sistema de Gestión de Calidad y con base en la Norma ISO 9001: 2015, la organización debe determinar qué aspectos son susceptibles de seguimiento y medición, y definir cuáles son los métodos a partir de los cuales es posible llevar a cabo análisis y evaluación de los necesarios para el logro de los objetivos.

También debe establecer la periodicidad del análisis y evaluación de los resultados de los procesos de seguimiento y medición, así como la evaluación del desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Para ello es necesario que se lleve a cabo el registro documental de las acciones emprendidas y los resultados obtenidos en cada proceso.

#### ***- Satisfacción del cliente.***

Según la Norma ISO 9000: 2015, la satisfacción del cliente se debe entender como *“la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus*

*necesidades y expectativas*<sup>151</sup> y es considerado como un aspecto que requiere de seguimiento a partir de encuestas, reuniones con los clientes, las opiniones, sugerencias, quejas y felicitaciones obtenidas, y la cantidad de garantías reclamadas.

Una vez que se tienen los resultados del seguimiento, conviene a la organización llevar a cabo el análisis de los datos para poder evaluar la conformidad de los productos y servicios, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño y eficacia del sistema de calidad, la eficacia en implementación de las actividades planeadas, la manera en que se abordaron los riesgos y oportunidades, el desempeño de los proveedores externos, y los aspectos de mejora del Sistema de Gestión de Calidad.<sup>152</sup>

- *Auditoría interna.*

Como parte de la evaluación del desempeño, la organización debe establecer los periodos en los cuales se llevarán a cabo las auditorías internas con la finalidad de obtener información acerca del Sistema de Gestión de Calidad y el cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional.

Para lograr lo anterior, la organización debe:

“Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planeación y elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de la auditorías previas”.<sup>153</sup>

Con la finalidad de que las auditorías se lleven a cabo con objetividad e imparcialidad, es necesario que se establezcan los criterios y el alcance de cada auditoría, así como la selección de los auditores que llevaran a cabo dicho

---

<sup>151</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 31.

<sup>152</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 31.

<sup>153</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 31.

proceso. Finalmente los resultados obtenidos se deben informar a la dirección de manera oportuna para que sea posible llevar a cabo las acciones correctivas adecuadas lo antes posible, y se debe documentar la información recabada como evidencia del programa de auditoría.

- *Revisión por la dirección.*

Para el éxito del sistema de gestión calidad es necesario que la alta dirección lleve a cabo su revisión en periodos de tiempo establecidos con la finalidad de asegurarse de su conveniencia, adecuación eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

La información que debe ser revisada por parte de la alta dirección es aquella relativa a la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas, el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad, el desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios, las no conformidades y acciones correctivas, los resultados de seguimiento y medición, los resultados de las auditorías, y el desempeño de los proveedores externos.<sup>154</sup>

Los resultados de la revisión por parte de la alta dirección deben proporcionar información con respecto a las oportunidades de mejora, los aspectos del Sistema de Gestión de Calidad que requieren ser cambiadas y la necesidad de recursos para la producción y prestación del servicio. Al igual que las actividades anteriores, es de suma importancia llevar a cabo el registro documental de las acciones y decisiones emprendidas durante esta etapa.

#### **2.4.4.7 Mejora.**

En este apartado de la norma se menciona que la organización deberá determinar las áreas de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir las expectativas y aumentar la satisfacción del cliente. Estas acciones consisten en la mejora de los productos y servicios, corrección, prevención y reducción de los

---

<sup>154</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 32.



efectos no deseados, y la mejora del desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. La mejora puede implicar acciones correctivas, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

- *No conformidad y acción correctiva.*

Cuando exista una no conformidad o queja, la organización deberá reaccionar tomando acciones para controlarla o corregirla y hacer frente a las consecuencias que se le presenten.

Además debe llevar a cabo la revisión y análisis de la no conformidad, determinar las causas que la originaron e identificar la existencia de inconformidades similares o aquellas que pudieran presentarse en un futuro.

Finalmente, ante la manifestación de las inconformidades debe implementar cualquier acción necesaria para compensarla, revisar la acción correctiva que se llevó a cabo, realizar el ajuste de los riesgos y oportunidades plasmados durante la planeación y en caso de ser necesario, realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

- *Mejora continua.*

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, para ello debe tomar en cuenta los resultados del análisis y la evaluación realizada por parte de la alta dirección para identificar si existen necesidades u oportunidades que deben incluirse en el proceso de mejora continua.

### **Capítulo 3. Resultados**

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a partir de la realización de las actividades planteadas en la metodología de esta investigación.

Como primer punto, se explica en que consiste el plan estratégico del Instituto Nacional Electoral donde se define cuál es su misión, visión, sus principios rectores, valores institucionales, la políticas generales del INE, sus objetivos y proyectos estratégicos, conceptos que ya han sido explicados con anterioridad en el marco teórico de este trabajo. Esto se realizó con la finalidad de conocer cuáles son las proyecciones que los directivos del instituto han fijado y para lo cual se tomó la decisión estratégica de implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015.

Posteriormente, se realiza la explicación de la aplicación y adecuación de Norma ISO 9001: 2015 a la estructura, organización y realización de actividades del Instituto Nacional Electoral, con la finalidad de conocer de qué manera los conceptos explicados en el marco teórico relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad fueron aplicados al contexto de los Módulos de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral en la Ciudad de México.

En el siguiente apartado, se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Encuestas sobre Cultura Organizacional de Denison a los siete integrantes del Módulo de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral. La explicación se lleva a cabo a partir de la realización de gráficos que muestran los resultados de la evaluación de los componentes de las cuatro dimensiones planteadas por Daniel R. Denison.

En este apartado se busca dar respuesta a las preguntas y objetivos de esta investigación, a partir de la explicación sobre la percepción que los empleados del módulo 090551 tiene sobre los cambios que surgieron en la cultura organizacional, los cambios generados en sus funciones y desempeño, y la opinión que tienen con respecto a ellos.

Por último se incluyen las consideraciones finales que se generaron a partir de la realización de esta investigación.

### 3.1 Plan estratégico del Instituto Nacional Electoral

En la siguiente tabla se muestran los aspectos que conforman el plan estratégico del Instituto Nacional Electoral el cual se pretende llevar a cabo en el periodo comprendido entre el año 2016 al 2026.

Tabla 9: Plan estratégico del INE para el periodo 2016-2026.

<b>Plan estratégico del INE</b>	
Misión	- Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.
Visión	- Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confíe plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.
Principios rectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certeza: Todas las acciones que desempeñe el Instituto Nacional Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.</li> <li>- Legalidad: En el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, el Instituto Nacional Electoral debe observar el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamenta.</li> <li>- Independencia: Es la garantía y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la Institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.</li> <li>- Imparcialidad: En el desarrollo de sus actividades, todo el personal del Instituto Nacional Electoral debe reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.</li> <li>- Máxima publicidad: Todos los actos y la información en poder del Instituto Nacional Electoral son públicos y sólo por excepción se podrán reservar en los casos expresamente previstos por las leyes y justificados bajo determinadas circunstancias.</li> <li>- Objetividad: La objetividad implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y</li> </ul>

	razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.
Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza</li> <li>- Tolerancia.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Transparencia y rendición de cuentas.</li> </ul>
Políticas Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar procesos electorales confiables y equitativos.</li> <li>- Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada.</li> <li>- Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la credencial para votar.</li> <li>- Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE).</li> <li>- Promover la transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>- Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.</li> <li>- Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional.</li> <li>- Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución.</li> </ul>
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia.</li> <li>- Fortalecer la confianza y la participación ciudadana en la vida democrática y política del país.</li> <li>- Garantizar el derecho a la identidad.</li> </ul>
Proyectos Estratégicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar procesos electorales</li> <li>- Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales.</li> <li>- Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.</li> <li>- Coordinar el Sistema Nacional Electoral.</li> <li>- Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.</li> <li>- Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público.</li> <li>- Fortalecer el acceso a la Información y Protección de Datos Personales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de INE (2021).

## **3.2 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en el Módulo de Atención Ciudadana 090551.**

### **3.2.1 Objeto y campo de aplicación**

Con base en el plan estratégico del Instituto Nacional Electoral, la Junta Local Ejecutiva en la Ciudad de México, tomo la decisión estratégica de establecer el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 en los Módulos de Atención Ciudadana de la entidad para demostrar lo siguiente:<sup>155</sup>

- a) Demostrar su capacidad para ofrecer un servicio de atención a la ciudadanía durante el trámite de expedición de su credencial para votar, desde la primera entrevista hasta la entrega de la credencial.
- b) Mejorar la confianza de la ciudadanía en la aplicación eficaz del SGC.

El Instituto Nacional Electoral considera que los beneficios que obtiene la organización a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en los Módulos de Atención Ciudadana son los siguientes<sup>156</sup>:

- a) Aumentar la capacidad de los Módulos de Atención Ciudadana para proporcionar el servicio del trámite y de la entrega de la credencial para votar.
- b) Garantizar los derechos político-electorales y de identidad a la ciudadanía.
- c) Facilitar el acceso, la ubicación, la atención, los horarios y el tiempo requerido para el trámite y entrega de la credencial para votar a la ciudadanía.
- d) Identificar y abordar los riesgos y oportunidades asociadas al contexto general y los objetivos de la Calidad que se ha planteado el INE.
- e) Mantenerse en un proceso de mejora continua, demostrar su capacidad para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

---

<sup>155</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, p. 6.

<sup>156</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 5.

### 3.2.2 Referencias normativas

Las referencias normativas que utiliza el Instituto Nacional Electoral para la aplicación del SGC son las siguientes:

Norma ISO 9001: 2015 Sistema de gestión de la calidad;

Norma ISO 9000:2015 Fundamentos y vocabulario;

Norma ISO 19011: 2018 Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión.

### 3.2.3 Contexto del Instituto Nacional Electoral

Como parte del plan estratégico, la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México llevo a cabo la determinación de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el logro de los objetivos y las que podrían afectar la capacidad para lograr los resultados previstos del SGC. Como resultado se realizó el análisis FODA en el cual el Instituto Nacional Electoral identifica las siguientes fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas:

Tabla 10: Análisis FODA del INE.

Análisis FODA del INE.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Módulos de Atención Ciudadana cuentan con personal capacitado y con la experiencia necesaria para brindar la atención a la ciudadanía.</li> <li>- Los funcionarios de los módulos tienen la capacidad para trabajar bajo presión en situaciones de tiempo y sobrecarga de actividades.</li> <li>- La ubicación de los módulos instalados permite fácil acceso a la ciudadanía.</li> <li>- El INE cuenta con el marco normativo que regula los procesos de las figuras que integran los Módulos de Atención Ciudadana.</li> <li>- Los módulos cuentan con una estructura organizacional.</li> <li>- Existen mecanismos de supervisión para las actividades que se realizan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No todos los módulos proyectan la imagen institucional deseada.</li> <li>- Se tienen resistencia al cambio, el personal de Mac no se considera parte de la estructura del Instituto Nacional Electoral.</li> <li>- Los equipos periféricos necesarios para la atención ciudadana propiedad del INE, están en malas condiciones y no hay en existencia para sustitución.</li> <li>- Irresponsabilidad en la ejecución de los trámites que realiza el personal del módulo.</li> <li>- Existe indiferencia en la elaboración del trámite y la entrega de la credencial por parte de los funcionarios.</li> <li>- Falta de empatía para conocer y</li> </ul>

<p>en los módulos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La credencial para votar es considerada como el principal medio de identificación que garantiza el derecho a la identidad.</li> </ul>	<p>realizar las funciones del puesto de responsable de módulo cuando se requiera.</p>
<p>Amenazas</p>	<p>Oportunidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen decisiones políticas que ponen en incertidumbre la continuidad del INE.</li> <li>- La generación de las cédula de identidad ciudadana por parte de la Secretaría de Gobernación puede sustituir a la credencial para votar como el principal medio de identificación.</li> <li>- Recorte de presupuesto al INE para el desarrollo y ejecución de programas institucionales.</li> <li>- El desconocimiento de la ciudadanía sobre la importancia de mantener actualizados sus datos en el padrón electoral y de los medios para hacerlo.</li> <li>- Pandemia SARS-COV2.</li> <li>- Fallas de tipo técnico y operativo en los módulos.</li> <li>- Quejas infundadas por parte de la ciudadanía.</li> <li>- Actos de corrupción para la obtención de la credencial para votar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las estrategias de comunicación y difusión para dar a conocer el servicio registral que se brinda y los requisitos para la realización de los trámites.</li> <li>- Implementar un procedimiento de evaluación de desempeño del personal de los módulos.</li> <li>- Implementar programa de incentivos para el personal de los módulos.</li> <li>- Fortalecimiento de la calidad en el servicio.</li> <li>-</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de INE (2021)

### 3.2.3.1 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

A continuación se muestran cuáles son las partes interesadas internas y externas a las cuales el INE les brinda un servicio y se les hace entrega de un producto.

Partes internas: Se incluyen a aquellas que intervienen en la realización de los procesos para la elaboración de la credencial para votar.

Tabla 11: Partes interesadas internas del INE.

Partes internas		
Integrantes	Necesidades	Expectativas
Integrantes del Módulo de Atención Ciudadana	Recibir una remuneración económica por su trabajo, la existencia de un buen clima laboral, recibir la información institucional necesaria para el desempeño de sus funciones, recibir capacitación para poder desempeñar sus funciones y mantenerse informado sobre las funciones de cada uno de los puestos.	Contar con los recursos necesarios para realizar el trabajo, motivación institucional, recibir un buen trato por parte de los jefes inmediatos, la existencia de un ambiente incluyente, recibir una remuneración justa y estabilidad laboral.
Vocales ejecutivos y Vocales del Registro Federal de Electores de las juntas distritales de la Ciudad de México		
Áreas que conforman la delegación del INE en la Ciudad de México y que participan durante los procesos del trámite de la credencial para votar		

Fuente: Elaboración propia con información de INE (2021).



Partes externas: Se incluyen aquellas partes externas al INE pero que reciben algún producto o servicio por parte de este.

Tabla 12: Partes interesadas externas del INE.

<b>Partes externas</b>		
<b>Integrantes</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
Ciudadanía	Obtener un documento oficial que les permita acreditar su ciudadanía, recibir información clara y precisa para el trámite de la credencial, obtener orientación de los requisitos que deben cumplir sus documentos para el trámite, no tener errores en la impresión de la credencial para votar, ser atendidos con cordialidad y respeto sin discriminación por parte del personal.	Que se realice el trámite de la credencial para votar, recibir atención y seguimiento a sus quejas, recibir la Credencial para votar.
Partidos políticos	Necesitan que la ciudadanía pueda obtener su credencial para votar para poder ejercer su derecho a voto.	Contar con un Padrón y Lista Nominal de Electores confiable en la que no existan duplicidades y se encuentre actualizado y que el nivel de cobertura del instituto a nivel nacional permita asegurar el derecho del voto de la ciudadanía.
Instituciones públicas federales y estatales	Necesitan que se aplique lo estipulado en la Constitución Política Mexicana y leyes reglamentarias, así como convenios que se establezcan con el Instituto.	Contar con información oportuna y certera de la información contenida en los instrumentos electorales a cargo del instituto.
Instituciones privadas	Necesitan contar con un instrumento confiable de identificación ciudadana que le permita ser fuente confiable para otorgar servicios a sus clientes.	Que los ciudadanos cuenten con una identificación vigente, que el INE tenga la capacidad de prevenir y detectar las falsificaciones de la credencial para votar.
Medios de comunicación	Necesitan que la información proporcionada por el INE se realice de manera oportuna y verídica conforme a los tramites que se realizan en los Módulos de Atención Ciudadana.	Que la información sea compartida de forma inmediata y directa con los medios de comunicación.

Fuente: Elaboración propia con información de INE (2021).

### **3.2.3.2 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad**

El alcance determinado por la Junta Local Ejecutiva de la entidad es dar un servicio de atención a la ciudadanía durante el trámite de expedición de la credencial para votar, desde la primera entrevista hasta su entrega en los Módulos de Atención Ciudadana.

En cuanto a los requisitos no aplicables al Sistema de Gestión de Calidad de la entidad, el primero son los recursos de seguimiento y medición, ya que, no se requiere un equipo de medición para el desarrollo del servicio que se le proporciona a la ciudadanía.

El segundo aspecto que no es aplicable al Sistema de Gestión de Calidad es el diseño y desarrollo de los productos y servicios, ya que en los módulos no se lleva a cabo la fabricación de la credencial para votar y este proceso depende de una empresa externa para su elaboración que se basa en los requerimientos solicitados por el Instituto Nacional Electoral para su entrega.

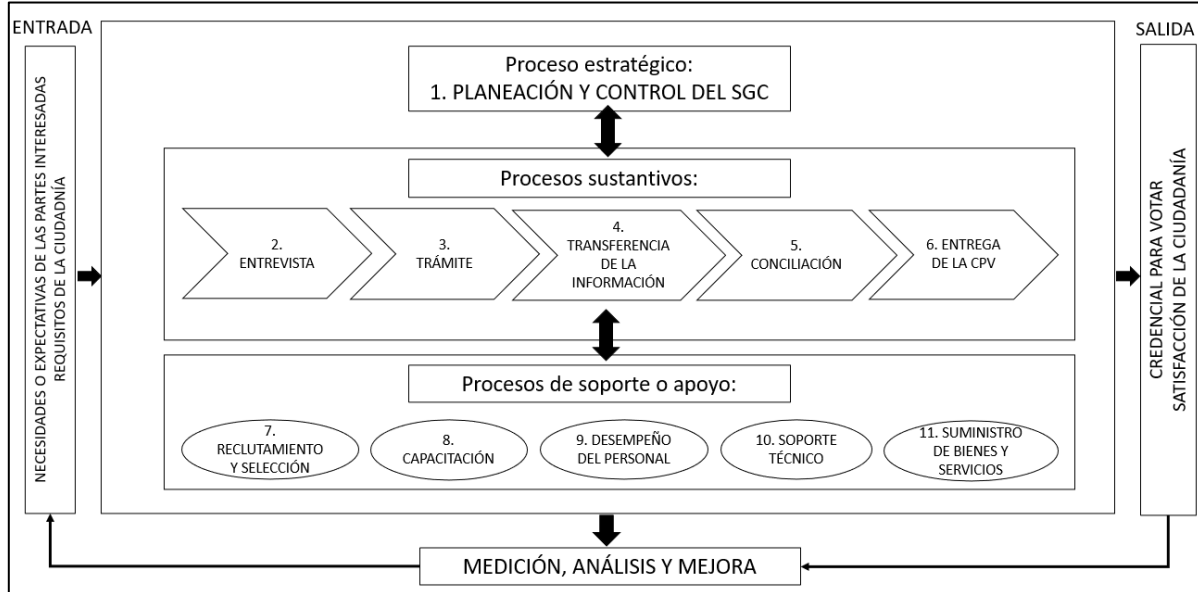
Finalmente, el servicio de trámite de la credencial para votar es brindado por el INE a través de los 28 Módulos de Atención Ciudadana ubicados en la Ciudad de México.

### **3.2.3.3 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos**

La Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México llevó a cabo la definición de las actividades necesarias para el SGC y su aplicación, a través, del Mapa General del Sistema de Gestión de Calidad en el cual se establece los siguiente:

- a) Las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- b) La secuencia e interacción de estos procesos.

**Figura 6:** Mapa general del Sistema de Gestión de Calidad del Módulo de Atención Ciudadana del INE.



Fuente: Elaboración propia con información de INE (2021)

### 3.2.4 Liderazgo

La Alta Dirección del Instituto Nacional Electoral tiene la responsabilidad de demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de Calidad mediante las siguientes acciones:

- a. Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- b. Garantizar que se establezca la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad para el Sistema de Gestión de Calidad y que sean compatibles con el contexto y la Dirección Estratégica de la Institución, con base en las revisiones periódicas del Plan Estratégico de la Entidad.
- c. Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos y oportunidades bajo lo establecido en el Procedimiento de Análisis de Riesgos y Oportunidades y el Análisis FODA.
- d. Realizar la gestión de los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad para su implementación, mantenimiento y su mejora, con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos.
- e. Garantizar que la comunicación del Sistema de Gestión de Calidad sea eficaz, por medio de los mecanismos de comunicación.

- f. Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad logre los resultados previstos.
- g. Comprometer, dirigir y apoyar a los involucrados y colaboradores, para contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la creación de un Comité de la Calidad.
- h. Promover la mejora.
- i. Apoyar otros roles pertinentes de la Alta Dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en que aplique a sus áreas de responsabilidad.
- j. La Alta Dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles sean asignadas, comunicadas y entendidas en las áreas pertenecientes a toda la entidad.<sup>157</sup>

#### **3.2.4.1 Enfoque al cliente o a la ciudadanía**

La Alta Dirección, debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque a la ciudadanía y asegurarse de lo siguiente:

- “a. Determinar, comprender y cumplir los requisitos de la ciudadanía a través del establecimiento de controles específicos para cada uno de los procesos.
- b. Determinar y considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad del servicio y la satisfacción de la ciudadanía.
- c. Considerar los resultados de las encuestas de satisfacción y buzón de quejas u opiniones para desarrollar acciones que mantengan en aumento la calidad del servicio.”<sup>158</sup>

#### **3.2.4.2 Política**

El establecimiento, implementación y mantenimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad son responsabilidad de la Alta Dirección en conjunto con el Comité de Calidad.

El comité debe garantizar que la política y objetivos de la calidad “se encuentren disponibles y se mantengan como información documentada en el manual de

---

<sup>157</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, p. 10.

<sup>158</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 11.

gestión de la calidad y en plan estratégico de la entidad y también que se encuentren a disposición de las partes interesadas pertinentes.”<sup>159</sup>

### **3.2.4.3 Roles, responsabilidades y autoridades en el Sistema de Gestión de Calidad**

La Alta Dirección es la encargada de asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles sean asignadas, comunicadas y entendidas en toda la organización para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

### **3.2.5 Planificación**

En cuanto a la planificación de las acciones para abordar riesgos y oportunidades, la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México debe planificar el Sistema de Gestión de Calidad considerando los riesgos y oportunidad identificados en el análisis FODA con el fin de “asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad puede lograr los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora.”<sup>160</sup>

### **3.2.6 Apoyo**

#### **3.2.6.1 Recursos**

En este apartado se establece que la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México es la encargada de gestionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se clasifican en los siguientes:

- a) Personas: personal necesario para la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, p. 11.

<sup>160</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 12.

<sup>161</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 13.

- b) Infraestructura: infraestructura necesaria para la operación de los Módulos de Atención Ciudadana.<sup>162</sup>
- c) Ambiente para la operación de los procesos: ambiente adecuado para la operación de los procesos, de acuerdo con la aplicación de la Encuesta de Clima Laboral, además se deben generar acciones con base en la disponibilidad de recursos y se realizar actividades para mejorar la calidad y aumentar el talento humano del personal.<sup>163</sup>
- d) Conocimientos de la Institución: La Alta Dirección en conjunto con cada responsable de los procesos sustantivos y de apoyo de la entidad deben proporcionar los conocimientos necesarios para la operación de los procesos, los cuales se deben mantener y poner a disposición del personal.<sup>164</sup>

### **3.2.6.2 Competencia**

En este apartado se menciona que la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad; mismas que deberán ser evaluadas con la finalidad de que sean competentes, tomando en cuenta la educación, formación o experiencia apropiadas. En caso de que sea necesario, se deben tomar acciones para adquirir las competencias necesarias y al mismo tiempo evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

### **3.2.6.3 Toma de conciencia**

En el apartado toma de conciencia se establece que la Alta Dirección y el Comité de la Calidad de la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México deben asegurar que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de sus actividades relacionadas con su cargo o puesto, además de estar conscientes de la política de la calidad, de los objetivos de la calidad pertinentes, así como de la importancia de su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, incluidos los

---

<sup>162</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, p. 13.

<sup>163</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 13.

<sup>164</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 13.

beneficios de una mejora del desempeño y de las implicaciones del incumplimiento de los requisitos.

Finalmente se establece que a partir de la realización de auditorías internas y externas, la Alta Dirección deberá desarrollar los planes de trabajo adecuados para asegurar la toma de conciencia.

#### **3.2.6.4 Comunicación**

Con respecto a la comunicación, se establece que el Comité de la Calidad de la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México es la encargada de determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad, que incluyen: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién debe comunicar.

#### **3.2.6.5 Información documentada**

Con respecto al registro y documentación de la información, la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México es la encargada de determinar todo lo referente a la creación, actualización y control de la información que se genere para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad con base en lo establecido en la Norma ISO 9001:2015.

A sí mismo, la información documentada debe estar disponible y ser idónea para su uso, además de estar protegida adecuadamente contra pérdida de integridad o uso inadecuado.

#### **3.2.7 Operación**

##### **3.2.7.1 Planificación y control operacional.**

En el apartado planificación y control operacional se establece que la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México es la encargada de planificar, implementar, mantener y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión del servicio.

Para lo anterior se lleva a cabo el establecimiento de criterios que definen los procesos, la aceptación del servicio y la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

### **3.2.7.2 Requisitos para los productos y/o servicios.**

Para lograr incrementar la satisfacción de los usuarios es necesaria la comunicación con el cliente o ciudadano valiéndose de las siguientes acciones:

- a) Uso de medios y productos de difusión en radio, televisión, prensa, medios impresos, páginas web, redes sociales y comunicación interpersonal, con el propósito de incentivar a la ciudadanía para la actualización del Padrón Electoral.<sup>165</sup>
- b) Dar tención a quejas o comentarios de los ciudadanos presentadas en el Módulo de Atención Ciudadana, las cuales deben ser atendidas lo antes posible.<sup>166</sup>
- c) Garantizar la protección de la información de las y los ciudadanos por la institución y bajos sus lineamientos y a la Ley Federal de Protección de Datos Personales.<sup>167</sup>
- d) Atender aquellos casos en los que por algún motivo la credencial para votar no se generó satisfactoriamente y en el tiempo establecido.<sup>168</sup>

### **3.2.7.3 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.**

Es responsabilidad del INE establecer y difundir cuales son los requisitos que los ciudadanos deben presentar para la realización del trámite de la credencial para votar.

De manera resumida se explica a continuación cuales son los documentos necesarios para la realización de los tramites:

---

<sup>165</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, p. 16.

<sup>166</sup>Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 16.

<sup>167</sup>Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 16.

<sup>168</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, p. 16.



1. Documento de identidad: acta de nacimiento o documento que acredite la nacionalidad mexicana por naturalización.<sup>169</sup>
2. Identificación con fotografía: entre las opciones a presentar se encuentran la cartilla del servicio militar nacional, pasaporte, cedula profesional, licencia de conducir, entre otras o en todo caso será posible realizar la identificación por huellas dactilares contenidas en las bases de datos del instituto, siempre y cuando el sistema de captura lo permita.<sup>170</sup>
3. Comprobante de domicilio: se incluyen recibos de pagos de servicios, estados de cuenta, escrituras, entre otros.<sup>171</sup>

De igual manera, los ciudadanos que acudan a recoger su credencial para votar deberán identificarse con alguna de sus huellas dactilares. Finalmente, cualquier cambio que se realice por parte del instituto con respecto a los requisitos, debe ser comunicado a la ciudadanía con la finalidad de mantener la satisfacción de sus expectativas.

### **3.2.8 Evaluación del desempeño**

En cuanto al seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño, la Alta Dirección en conjunto con los Coordinadores del Sistema de Gestión de Calidad y los responsables de los procesos deberán determinar lo siguiente:

- a) Qué necesita seguimiento y medición.
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- c) Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- d) Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

#### **3.2.8.1 Satisfacción del Cliente.**

La Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México, deberá desarrollar los mecanismos necesarios para conocer la opinión ciudadana sobre el servicio de los

---

<sup>169</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, pp. 17-18.

<sup>170</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, pp. 18-20.

<sup>171</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, pp. 20-21.

Módulos de Atención Ciudadana y realizar el seguimiento de las percepciones de la ciudadanía y del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, determinando los métodos, para la obtención, el seguimiento y revisión de la información.

### **3.2.8.2 Análisis y evaluación.**

Otra de las responsabilidades de la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México es analizar y evaluar los datos y la información que surge como resultado del seguimiento y la medición.

Una vez obtenidos estos datos, los resultados del análisis son utilizados para evaluar lo siguiente:

“La conformidad del servicio ofrecido, el grado de satisfacción de la ciudadanía, el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, la planificación contra la eficacia de la implementación, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades y la necesidad de mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad.”<sup>172</sup>

### **3.2.8.3 Auditoría interna**

Una parte fundamental para el éxito del Sistema de Gestión de Calidad es la revisión que se debe realizar por parte de la Dirección, por lo tanto, la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México debe llevar a cabo revisiones periódicas. Para lo anterior es necesario que se calendaricen las fechas para la revisión y la realización de las auditorías.

### **3.2.9 Mejora**

Como último aspecto se menciona que la Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México deberá determinar y seleccionar las oportunidades de mejora a partir de la

---

<sup>172</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021, pp. 27-28.

realización de juntas de revisión al Sistema de Gestión de Calidad realizadas por la Alta Dirección o el Comité de Calidad.

Una vez determinados los aspectos a mejorar, se deben implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos de la ciudadanía y aumentar la satisfacción de ésta.

Las mejoras pueden incluir:

“Mejora en el servicio para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas de la ciudadanía; corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados y mejorar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.”<sup>173</sup>

### **3.2.9.1 Mejora continua**

La Junta Local Ejecutiva de la Ciudad de México deberá buscar mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, a partir de la consideración de los resultados del análisis, la evaluación, y las salidas de la revisión realizadas por la Alta Dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

---

<sup>173</sup> Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de gestión de calidad*, s/l , INE, 2021 , p. 28.

### **3.3 Resultados de la encuesta sobre la cultura organizacional.**

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario sobre la cultura organizacional desarrollado por Daniel R. Denison, a través del cual se busca conocer cuáles son las características de la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana previamente seleccionado, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015.

El análisis se realizó en los sesenta items que conforman el cuestionario, los cuales están agrupados en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional que propone Denison: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

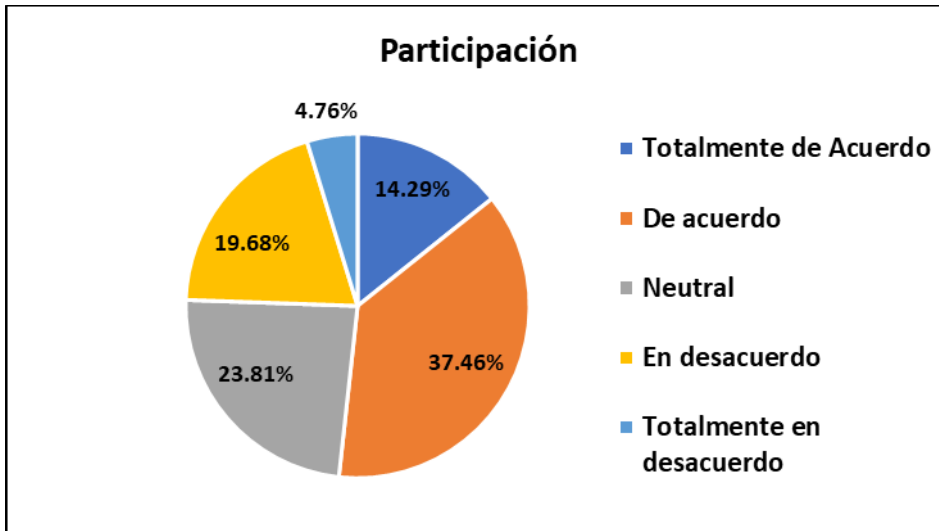
A su vez, el análisis se llevó a cabo en las doce subdimensiones que conforman el cuestionario de Denison: Desarrollo de capacidades, Trabajo en equipo, Toma de decisión, Coordinación e integración, Acuerdos, Valores, Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo, Metas y objetivos, Visión y finalmente Dirección y propósitos estratégicos.

Cada subdimensión contiene cinco items planteados en forma de afirmación y cuyas respuestas son de tipo Likert. Las posibles respuestas son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

A continuación se presenta en análisis de los resultados obtenidos.

### 3.3.1 Participación

Gráfica 1: Resultados de la dimensión Participación.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Para analizar el nivel de participación de los empleados dentro de la organización, se realizaron preguntas tendientes a conocer el grado de autoridad, de iniciativa y la capacidad que poseen los servidores públicos del Módulo de Atención Ciudadana para dirigir su propio trabajo.

Como resultado del análisis de las respuestas registradas para esta dimensión, en la gráfica se puede observar que el 51.75% de las opiniones de los trabajadores se encuentra por encima del neutro, lo cual refleja que los empleados se sienten comprometidos con el desarrollo de su trabajo, se consideran parte importante de la organización y capaces de dirigir su propio trabajo.

Además de lo anterior, la gráfica muestra que el 23.81% de las respuestas se encuentran en una posición neutral, es decir, no muestran una postura de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones que se les plantearon.

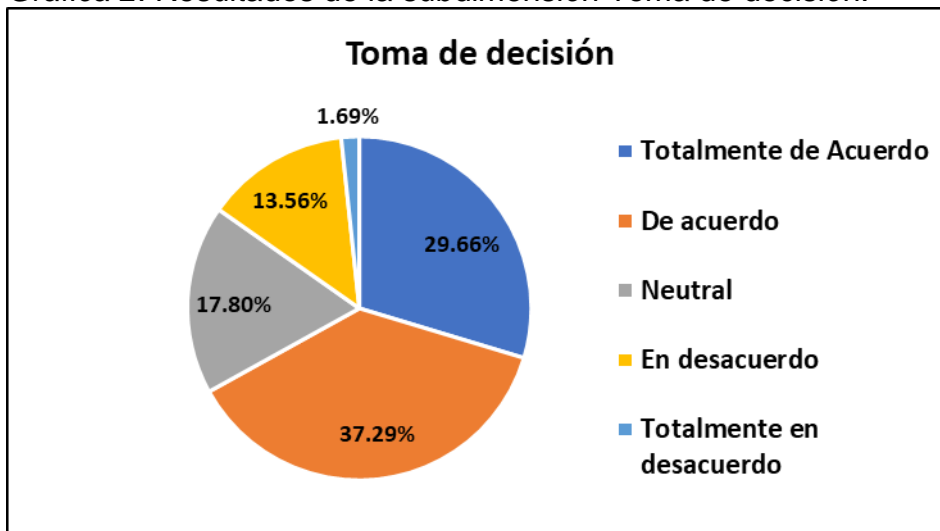
Por otro lado, el 24.44% de las opiniones se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto al grado de cooperación de los integrantes en los procesos de toma de decisión, trabajo en equipo y el desarrollo de las

capacidades de los integrantes. Lo anterior muestra que algunos de los integrantes del equipo no se sienten comprometidos con su trabajo, consideran que su opinión no es tomada en cuenta durante la toma de decisiones y piensan que no poseen las capacidades necesarias para desempeñar sus labores, lo cual es importante para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad pues este requiere de un alto grado de compromiso y participación de todos los integrantes del Módulo de Atención Ciudadana.

La Norma ISO 9001: 2015 menciona que el Sistema de Gestión de Calidad “depende de la participación activa de personas competentes y la forma en la que hayan sido introducidas e integradas en la organización”<sup>174</sup>, por lo tanto, es de suma importancia que los integrantes del MAC cuenten con las habilidades y conocimientos, así como un ambiente de trabajo que les permita participar activamente en este proceso.

### 3.3.1.1 Toma de decisión:

Gráfica 2: Resultados de la subdimensión Toma de decisión.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

<sup>174</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p. 41.

En análisis general de la subdimensión toma de decisión muestra que el 66.95% de las respuestas se encuentran asignadas a los valores de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo tanto se puede decir que la mayoría de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana se sienten comprometidos con su trabajo, consideran que las decisiones recaen sobre las personas mejor informadas, están de acuerdo en que la información se comparte ampliamente y están conscientes del impacto que sus decisiones generar en el desempeño del equipo.

Por otra parte, el 17.8% de las opiniones se muestran en una posición neutral con respecto a las afirmaciones y el 15.25% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la manera en la que se toman las decisiones dentro del módulo, el grado de compromiso de los integrantes y el grado en que su participación es tomada en cuenta.

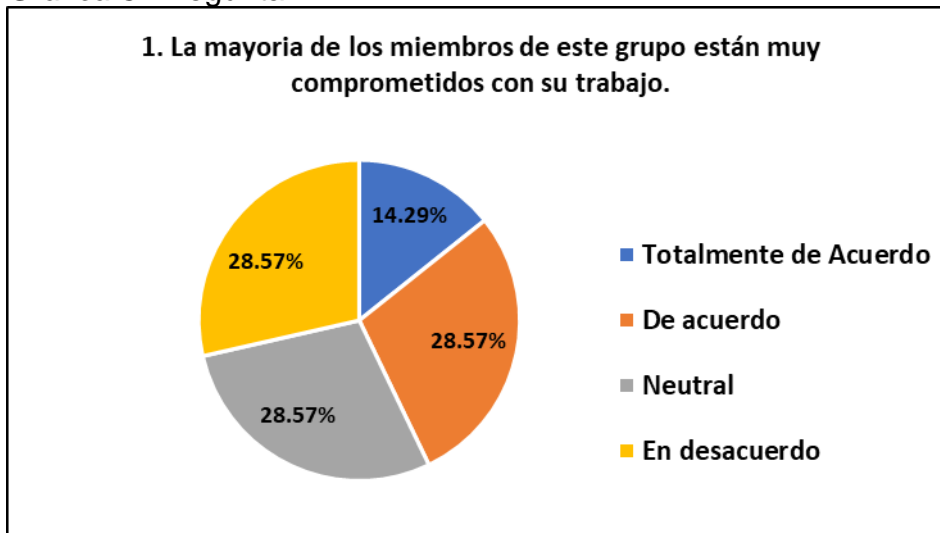
La Norma ISO 9000: 2015, menciona que la toma de decisiones es una actividad importante para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad debido a que “las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tiene mayor probabilidad de producir los resultados deseados”<sup>175</sup>, de ahí la importancia de que los funcionarios del MAC tengan una participación activa en los procesos de toma de decisión.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión de la Toma de decisión.

---

<sup>175</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015, p.15.

Gráfica 3: Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

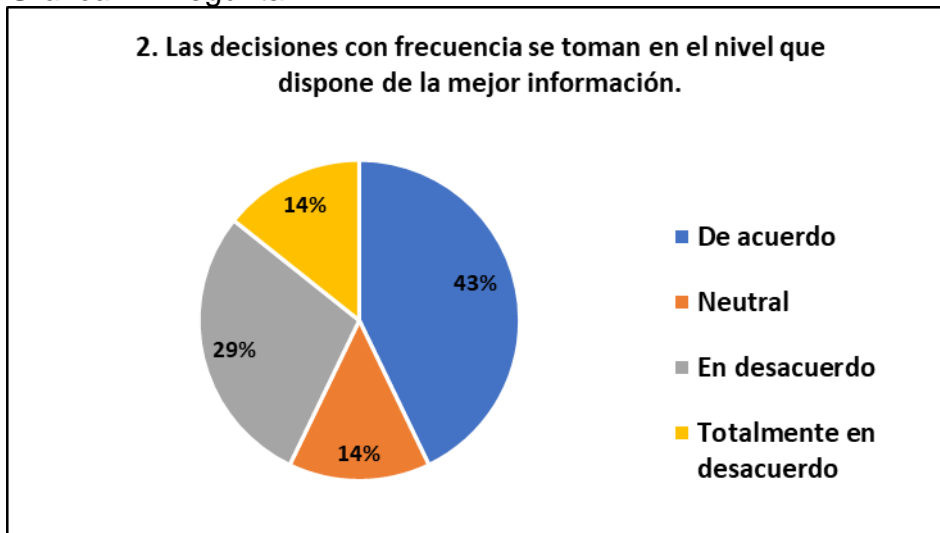
En esta primera pregunta de la encuesta se buscó analizar la opinión de los funcionarios del MAC con respecto a su percepción sobre el grado de compromiso que los integrantes tienen hacia su trabajo, a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que el 42.86% de las opiniones están totalmente de acuerdo en que la mayoría de los miembros del grupo tiene un alto grado de compromiso con su trabajo. Por otra parte, otro 28.57% muestran una opinión neutral y el 28.57% restante se encuentran en desacuerdo con la afirmación.

Con base en lo anterior se puede decir que la mitad de los encuestados considera que existe un alto grado de compromiso por parte de los integrantes hacia las funciones que se realizan en el MAC como resultado de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual favorece el desempeño del grupo en su totalidad, sin embargo, el resto de los integrantes no coinciden con la afirmación o muestran una postura neutral, lo cual podría afectar a la productividad del equipo y al cumplimiento de las metas.



Gráfica 4: Pregunta 2.



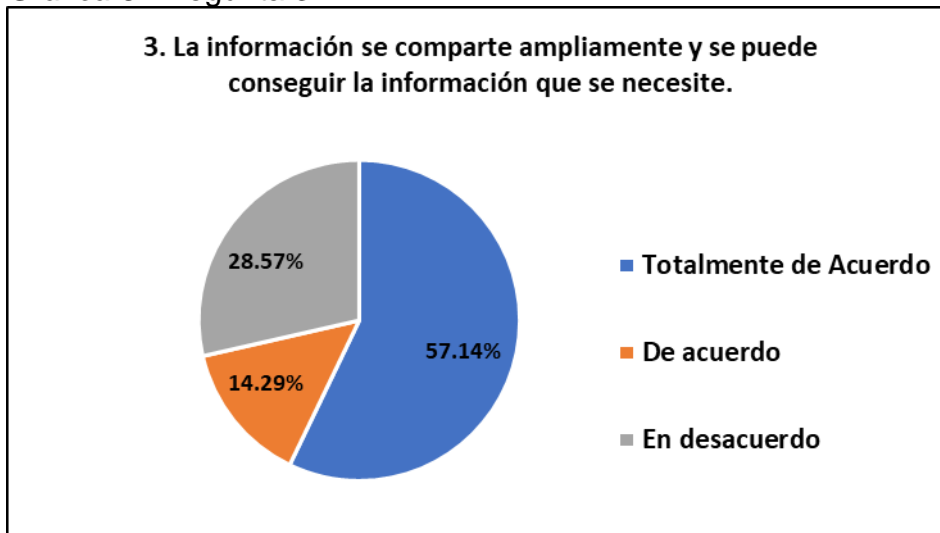
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente pregunta busca conocer si las decisiones dentro del MAC son tomadas por aquellos integrantes que tienen bajo su control la información que se genera a partir de las actividades del módulo, posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica con las opiniones muestra que el 43% se encuentran de acuerdo con la afirmación, el 14% no muestran una opinión definida y el otro 43% están en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la afirmación.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que las opiniones se encuentran claramente divididas entre de acuerdo y en desacuerdo con respecto a la manera en que las decisiones son tomadas dentro del MAC y en cuanto a las personas que disponen de la información, por lo tanto esto pudiera influir en la efectividad de los resultados debido a que este proceso genera un gran impacto estratégico en la organización.

Gráfica 5: Pregunta 3.



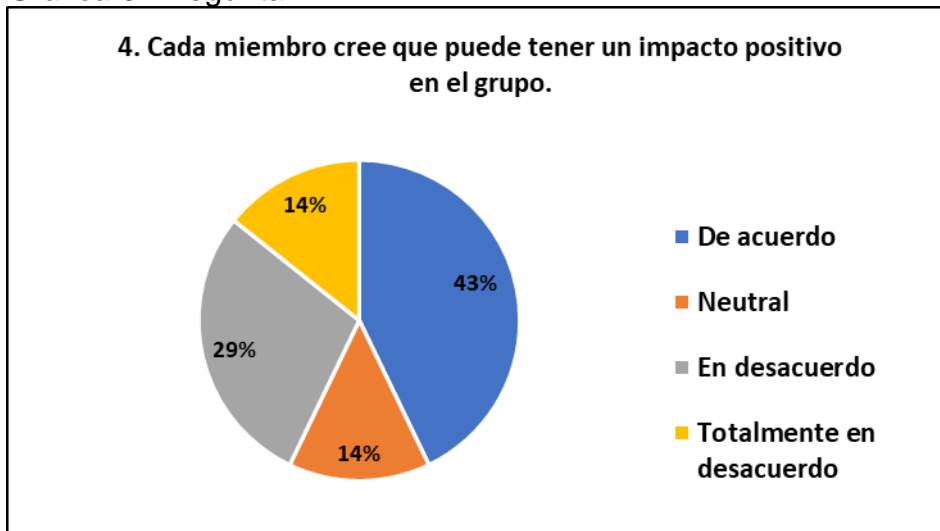
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

En esta pregunta se busca conocer la percepción de los integrantes del MAC con respecto a la facilidad con la que es posible acceder a la información necesaria para el desempeño de sus funciones, posteriormente a la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

El gráfico muestra que el 71.43% considera que la afirmación es acertada, lo cual refleja una mayor satisfacción de los funcionarios con respecto al manejo y acceso a la información que requieren para realizar sus actividades.

Por otra parte, el 28.57% de las opiniones se encuentran en desacuerdo con el enunciado, lo cual significa que algunos de los integrantes del MAC tienen una impresión negativa sobre la manera en que la información es difundida y por lo tanto esto podría generar un impacto negativo en el proceso de la toma de decisiones.

Gráfica 6: Pregunta 4.



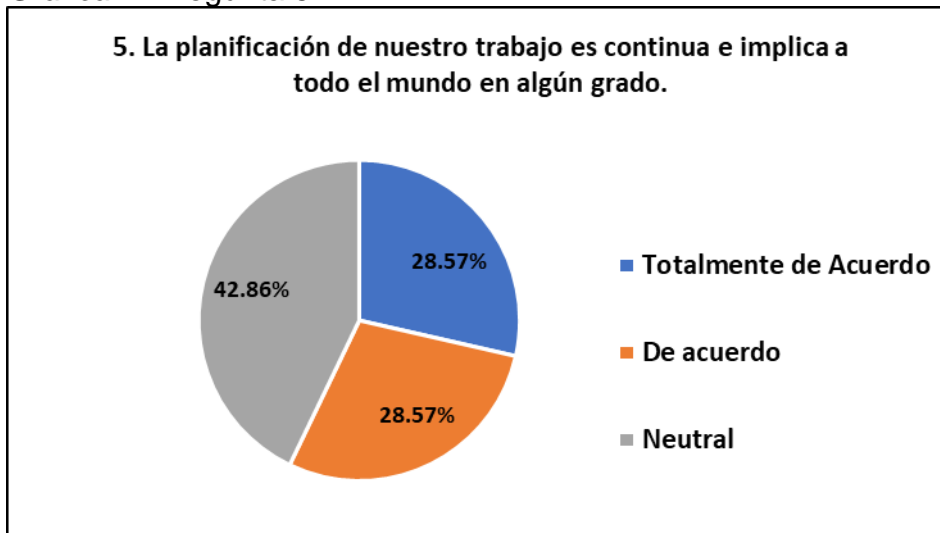
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Mediante esta afirmación se busca conocer cuál es la opinión de los integrantes del MAC con respecto al impacto que sus acciones generan para la efectividad del equipo en general y el desempeño del módulo, a partir de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% de las opiniones están de acuerdo con la afirmación, el 14% tiene una postura neutral y el otro 43% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación.

El análisis de los resultados muestra que poco menos de la mitad de los integrantes considera que sus acciones pueden generar un impacto positivo en el desempeño del MAC, sin embargo, el resto se ubica en una posición neutral y en desacuerdo con la afirmación lo cual podría ocasionar que estos no se sientan motivados ni comprometidos con su trabajo.

Gráfica 7: Pregunta 5.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

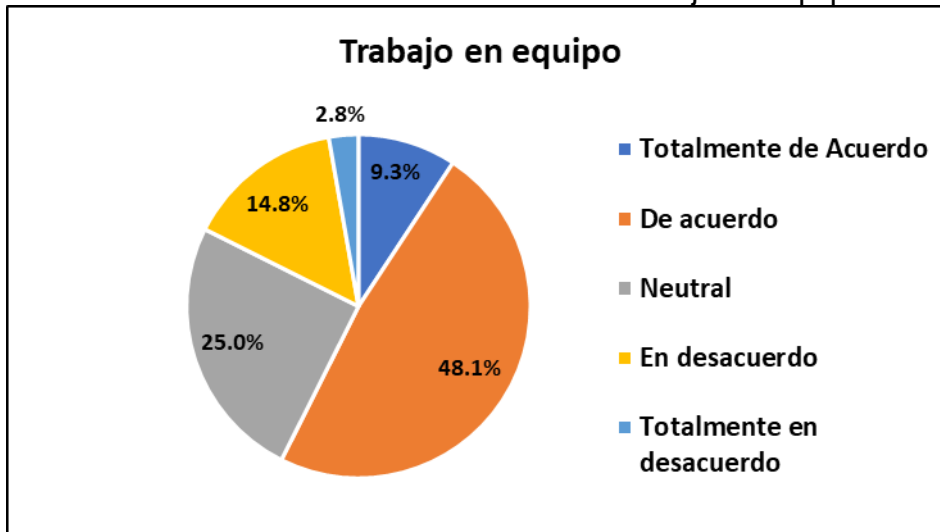
A partir del planteamiento de esta pregunta se busca conocer la opinión de los empleados con relación al proceso de planeación de las actividades dentro del MAC, después de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que el 57.14% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación planteada y el 42.86% se encuentra en una posición neutral.

Finalmente con el análisis de los resultados de esta afirmación se puede decir que las opiniones se encuentran en su mayoría de acuerdo con la afirmación, sin embargo, la diferencia con las opiniones que no están de acuerdo es mínima, por lo tanto se puede generar un impacto negativo en el proceso de planeación de las actividades del MAC y en el sentido de compromiso de los integrantes, posteriormente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

### 3.3.1.2 Trabajo en equipo:

Gráfica 8: Resultados de la subdimensión Trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

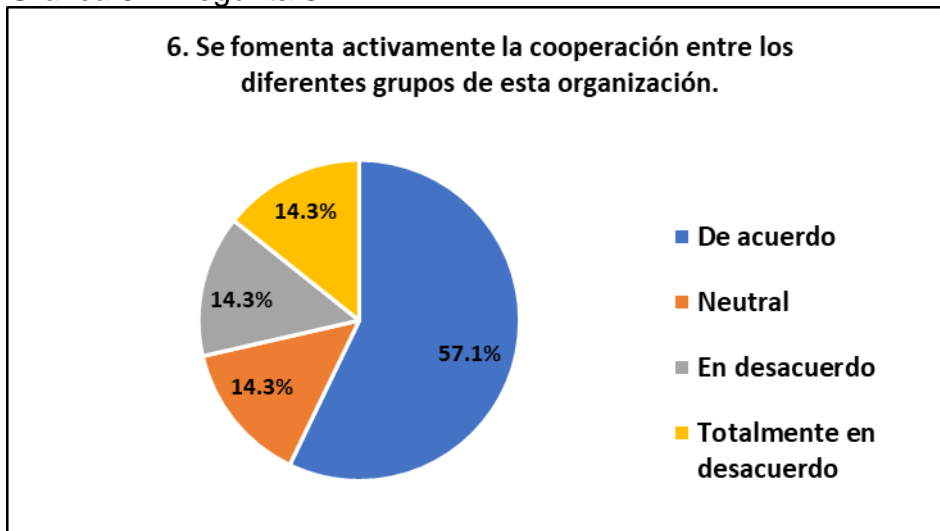
En la subdimensión trabajo en equipo, el gráfico muestra que el 57.4% de las opiniones se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en el Instituto Nacional Electoral se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas o grupos que conforman la organización, se genera un sentido de pertenencia hacia el equipo por parte de los integrantes, se acostumbra realizar las actividades en conjunto y cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

Además de lo anterior, el 25% de las opiniones se encuentran en una posición neutral con respecto a las afirmaciones.

Finalmente, el 17.6% de las opiniones manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto al grado en que se fomenta la participación en el equipo de trabajo y la frecuencia con que se delegan las funciones hacia los demás integrantes, además de la importancia que se le da a los aportaciones de los empleados que participan en la toma de decisiones.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión trabajo en equipo.

Gráfica 9 : Pregunta 6.



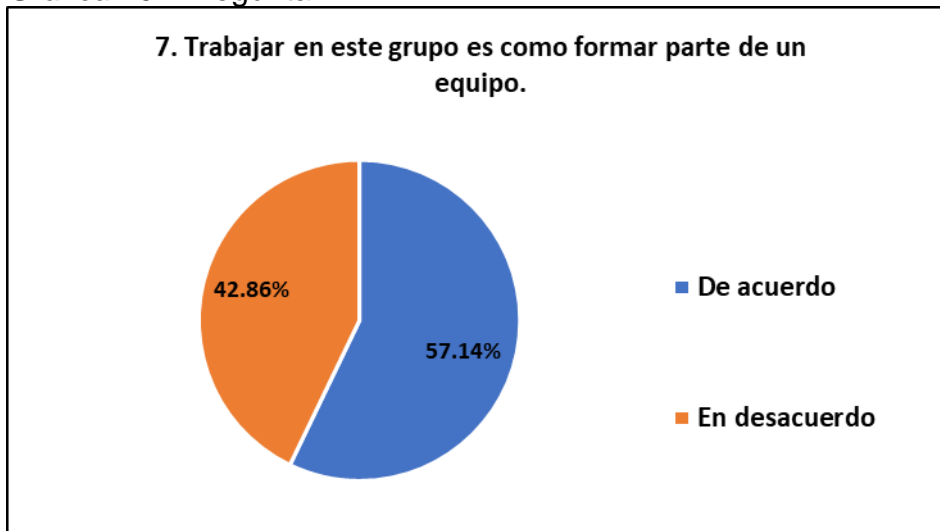
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A partir de esta pregunta se pretende conocer la percepción de los empleados del MAC con respecto a la cooperación que existe entre los diferentes grupos que conforman el INE.

La gráfica muestra que el 57.1% está de acuerdo con la afirmación, el 14.3% no tiene una opinión definida y el 28.6% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría de los integrantes considera que existe una adecuada comunicación y coordinación entre las distintas áreas que conforman el INE, antes y durante el proceso del trámite de la credencial para votar; mientras que menos de una tercera parte considera que no se fomenta la cooperación y por lo tanto se generan más complicaciones durante la realización de los procesos realizados por el personal del MAC y las demás áreas involucradas.

Gráfica 10 : Pregunta 7.



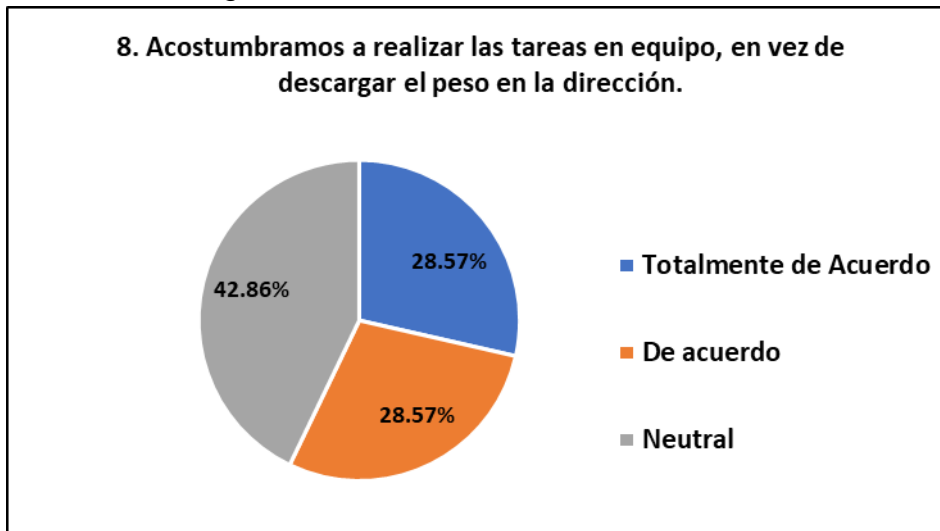
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A partir de esta afirmación se busca conocer si los integrantes del MAC cuentan con un sentido de pertenencia hacia el equipo de trabajo en el que realizan sus funciones, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados de la gráfica muestran que el 57.14% de las opiniones están de acuerdo con la afirmación y el 42.86% se encuentra en desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que poco más de la mitad de los integrantes tiene un sentido de pertenencia hacia el INE y por otra parte el resto de los integrantes considera que el formar parte del grupo de empleados del MAC no los convierte en parte del equipo de trabajo, lo cual puede generar una actitud de indiferencia hacia los propósitos y objetivos que el INE se ha planteado con la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Gráfica 11: Pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

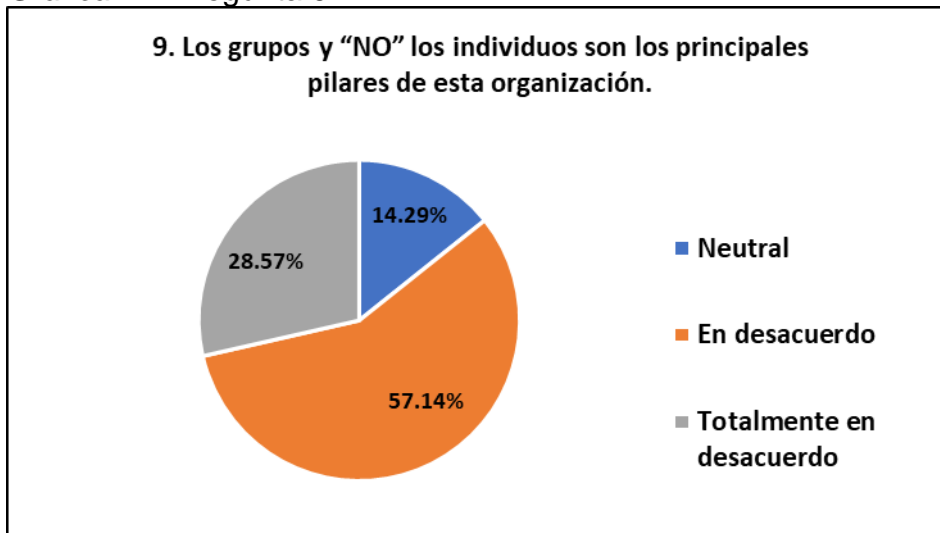
Mediante este enunciado se busca conocer la opinión de los empleados del MAC con respecto a si las tareas y responsabilidades que se realizan son delegadas hacia los integrantes del equipo, a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Los resultados en la gráfica muestran que el 57.14% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, mientras que el 42.86% no tienen una opinión definida al respecto.

Con base en lo anterior se puede decir que la mayoría considera que las funciones y responsabilidades se delegan desde la dirección hacia los demás empleados, lo cual permite que las tareas se realicen en equipo y que las funciones sean desempeñadas por todos los integrantes. A pesar de lo anterior, el alto porcentaje de integrantes cuya posición es neutral, demuestra que existen ciertas deficiencias sobre la capacidad para trabajar en equipo por parte de los integrantes del MAC.



Gráfica 12: Pregunta 9.



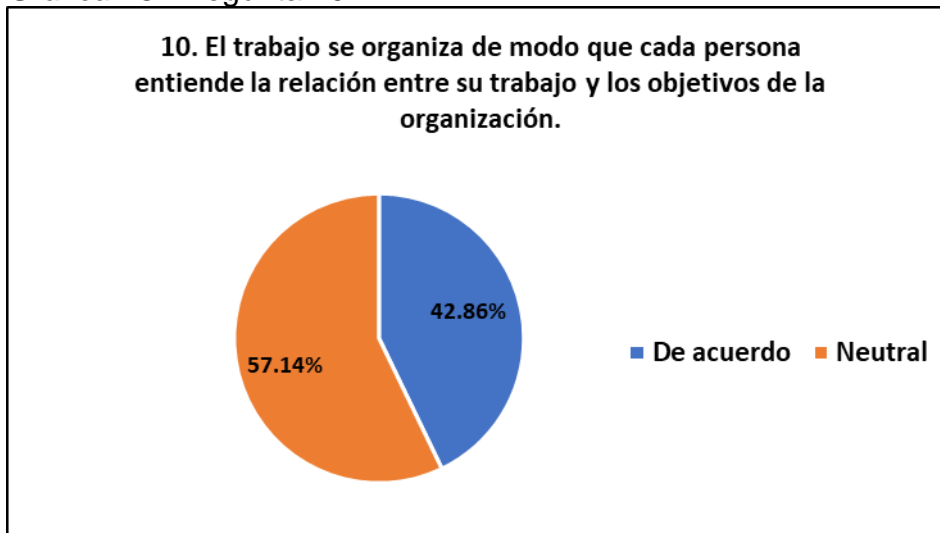
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A partir de esta pregunta se pretende conocer la opinión de los empleados del MAC con respecto a la importancia que tienen los grupos dentro de la organización y saber si estos tienen mayor importancia para el INE, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados graficados muestran que el 85.71% de las opiniones se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el enunciado y solo el 14.29% tiene una postura neutral.

Lo anterior tiene un impacto importante en la manera en que los funcionarios consideran que se distribuyen las responsabilidades dentro de la organización, y el alto porcentaje de desacuerdo refleja que por parte de la Alta Dirección no se logra transmitir la confianza y sentido de pertenencia hacia los integrantes del MAC.

Gráfica 13: Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

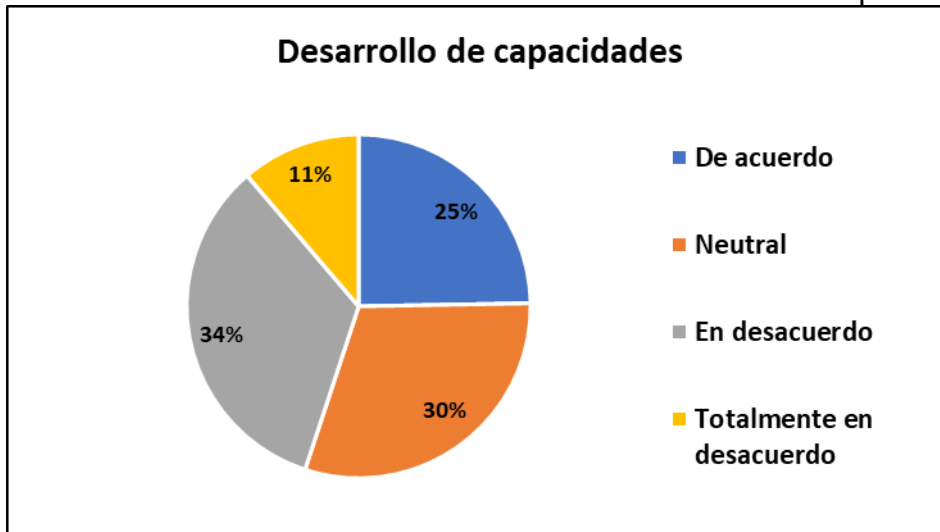
Este enunciado tiene como objetivo conocer en qué grado los empleados del MAC entiende la relación entre su trabajo y los objetivos planteados por el INE, a partir de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que el 42.86% está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 57.14% se encuentra en una posición neutral.

Los resultados muestran que casi la mitad de los integrantes del módulo identifican la relación entre el trabajo que desempeñan y el impacto que estas acciones generan para el cumplimiento de los objetivos del INE. A demás de lo anterior, en su mayoría, los funcionarios optaron por una postura neutral con respecto al enunciado, lo cual evidencia que pudieran existir ciertas deficiencias en cuanto al sentido de responsabilidad que existe por parte de los empleados del MAC hacia los objetivos del INE.

### 3.3.1.3 Desarrollo de capacidades:

Gráfica 14: Resultados de la subdimensión Desarrollo de capacidades.



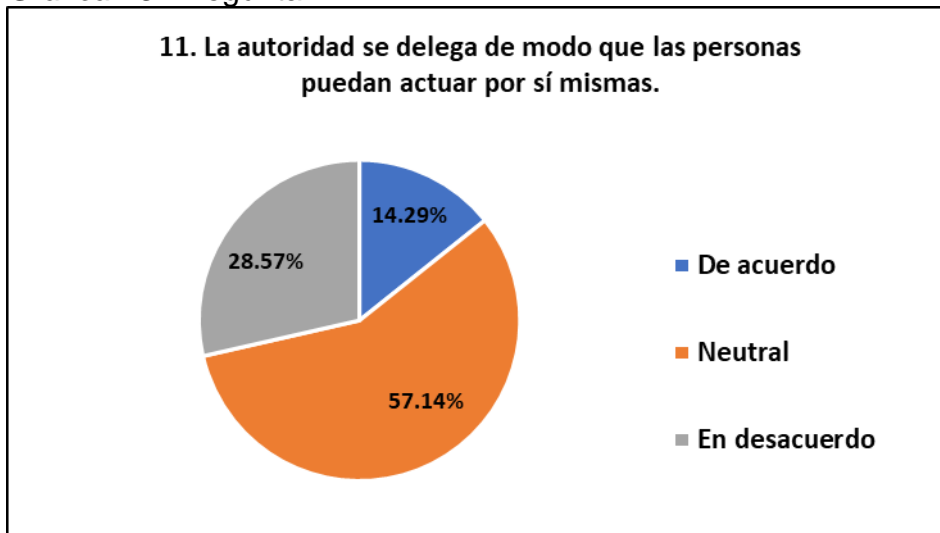
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

En el gráfico obtenido de esta subdimensión se observa que el 25% de las opiniones reflejan que los empleados están de acuerdo en que en el Módulo de Atención Ciudadana la autoridad se delega de modo que las personas pueden actuar por sí mismas, en que la organización capacita a los futuros líderes e invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros y consideran que las capacidades de los integrantes es vista por la organización como una fuente importante de ventaja competitiva.

Por otra parte el 75% de las opiniones se encuentran ubicadas en neutral, desacuerdo y totalmente desacuerdo ello debido a que consideran que no es frecuente que surjan problemas porque el grupo no dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Desarrollo de capacidades.

Gráfica 15: Pregunta 11.



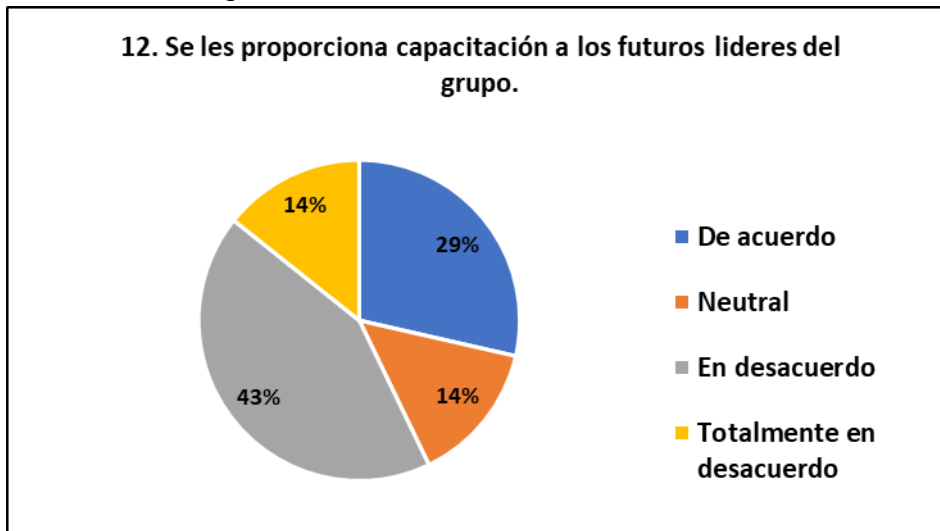
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Esta pregunta tiene como objetivo conocer que tan de acuerdo están los empleados del MAC con respecto a la manera en que la autoridad se delega y si a partir de esta actividad es posible que sean capaces de actuar por sí mismos, posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que solo el 14.29% de los integrantes se encuentran a favor del enunciado; en su gran mayoría, el 57.14% tiene una postura neutral y el 28.57 se encuentra en desacuerdo.

Los resultados reflejan que un porcentaje importante de los empleados consideran que no cuentan con la facultad de emprender acciones por sí mismas debido a que la autoridad se encuentra concentrada en uno o ciertos integrantes. Además, la mayoría optó por mantener una postura indefinida y menos de una tercera parte está de acuerdo con el enunciado, lo cual demuestra una falta de delegación de las responsabilidades dentro del MAC.

Gráfica 16: Pregunta 12.



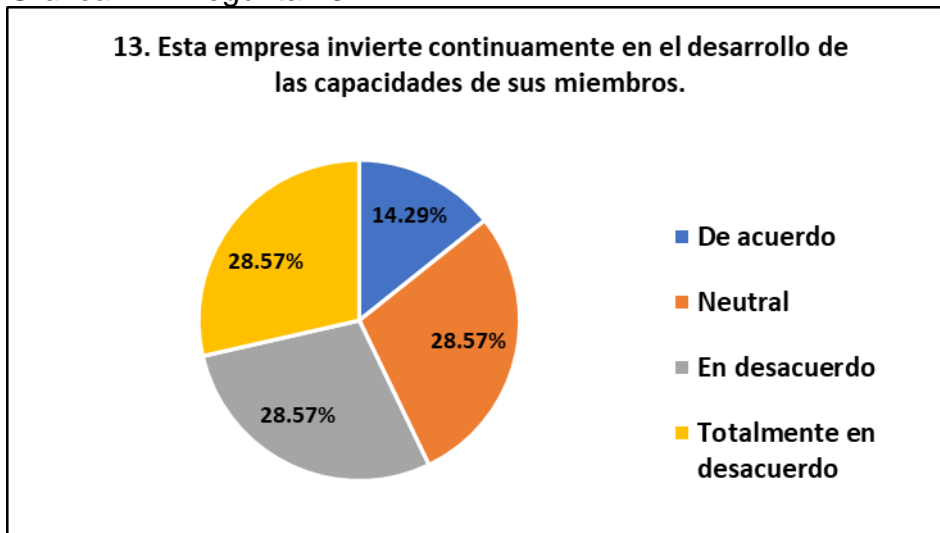
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Este enunciado pretende dar a conocer si los empleados del MAC consideran que los futuros líderes son capacitados para desempeñar sus funciones de manera óptima y para beneficio del grupo.

La gráfica muestra que el 29% de las opiniones están de acuerdo con la afirmación, el 14% tiene una postura indefinida y el 57% está en desacuerdo y completamente desacuerdo.

En su mayoría el personal del MAC considera que aquellos que son seleccionados para dirigir las actividades del módulo en un futuro, no reciben una capacitación que les permita desempeñar adecuadamente sus funciones, lo cual puede generar un impacto negativo en los resultados obtenidos en el MAC y en el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 17: Pregunta 13.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

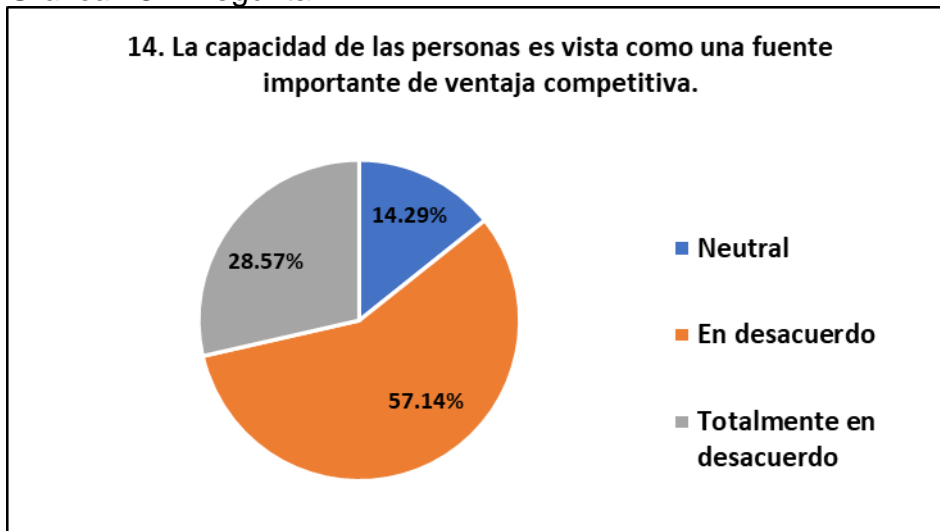
A partir del planteamiento de esta pregunta se busca conocer la percepción de los empleados del MAC sobre la frecuencia con la que el INE invierte en el desarrollo de sus capacidades, posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se puede observar en la gráfica que el 14.29% de los empleados se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 28.57% mantiene una postura neutral y el 57.14% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Como resultado se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC consideran que el INE no invierte constantemente en el desarrollo de sus capacidades, lo cual es necesario para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad debido a que requiere de que estos adquieran y refuercen las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Además de lo anterior solo algunos empleados consideran que el INE invierte en el desarrollo de sus capacidades y otro porcentaje se reserva su opinión al respecto.

Gráfica 18 : Pregunta 14.



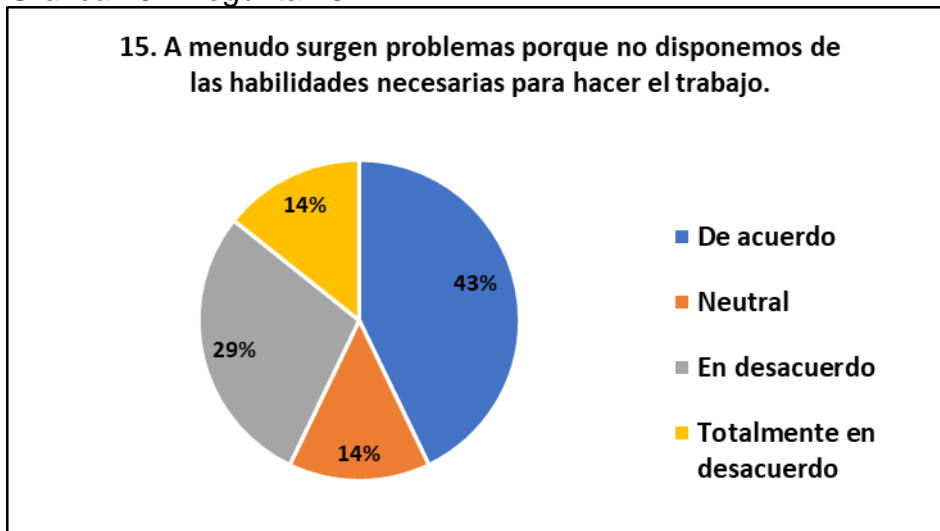
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Con esta afirmación se pretende conocer la opinión de los funcionarios del MAC respecto a la manera en que el INE aprovecha sus capacidades para generar una fuente de ventaja competitiva, es decir, generar características que le distingan del resto de las organizaciones que conforman la administración pública y posterior a la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que no existen opiniones de acuerdo con la afirmación, sin embargo, el 85.71% se muestra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 14.29% mantiene una opinión neutral.

El alto porcentaje de desacuerdo con respecto al grado en que el INE aprovecha las capacidades de los empleados del MAC para generar características distintivas del resto de las organizaciones contradice los objetivos que plantea el Sistema de Gestión de Calidad debido a que uno de los principales objetivos de la implementación de la Norma ISO 9001:2015 es generar innovación y atributos en las organizaciones con el objetivo de que estas sobresalgan del resto.

Gráfica 19: Pregunta 15.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Este enunciado busca conocer si los empleados del MAC consideran que es frecuente que surjan problemas debido a que no cuentan con las habilidades necesarias para realizar el trabajo, posteriormente a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

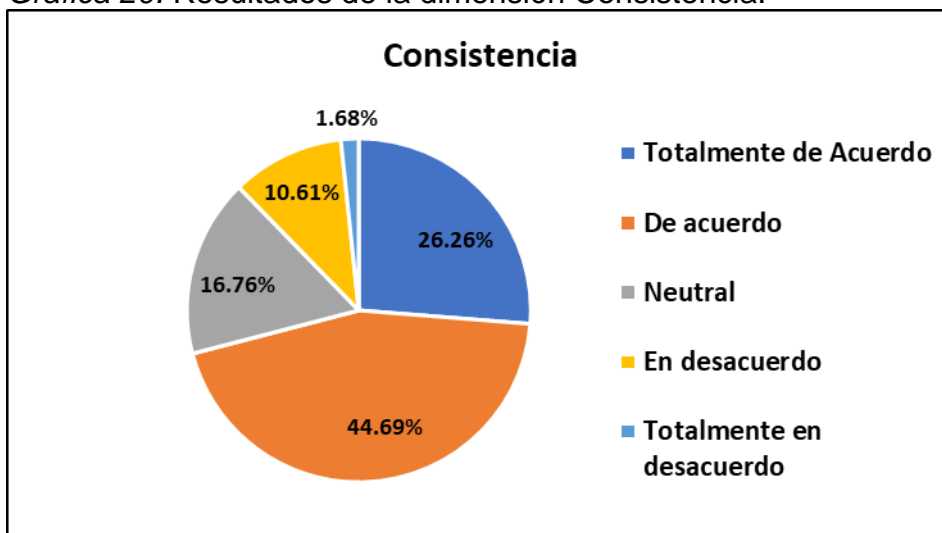
La gráfica muestra que el 43% está de acuerdo con la afirmación, el 14% mantiene una opinión neutral y el 43% restante opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo tanto se puede decir que existe una opinión dividida al respecto, lo cual significa que algunos integrantes consideran que cuentan las habilidades necesarias para realizar sus funciones y algunos otros no se consideran debidamente capacitados para desempeñarse de manera óptima.

Lo anterior es de gran importancia para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad debido a que su implementación requiere que el conocimiento y las habilidades se difundan de manera homogénea entre los integrantes de la organización para la obtención de los resultados deseados.



### 3.3.2 Consistencia

Gráfica 20: Resultados de la dimensión Consistencia.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

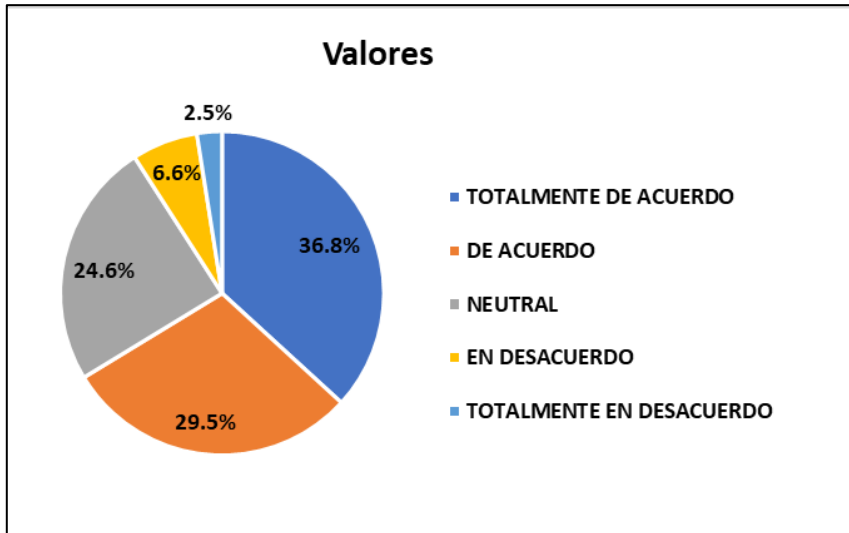
Finalmente, las preguntas realizadas en la dimensión de la consistencia recogen la opinión sobre el nivel de los valores y normas compartidas, las cuales sirven para regular el comportamiento de los empleados. El gráfico muestra que el 70.95% de las opiniones de los integrantes del Módulo de Atención Ciudadana se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con las afirmaciones, por lo tanto se puede decir que en su mayoría, existe consistencia entre los principios y valores generales que ayudan a la organización a lograr un mayor desempeño.

Por otra parte, el 16.76% de las opiniones se encuentran en una posición neutral y el 12.29% se encuentran ubicadas entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Lo anterior muestra que una parte de los integrantes del módulo opina que no existe un conjunto de valores que rija la forma de trabajar del equipo, frecuentemente se generan dificultades para alcanzar acuerdos y no existe una coordinación entre las diferentes áreas que interactúan en las actividades del módulo. Sin embargo, se llega a la conclusión de que la mayoría de las opiniones de los integrantes del Módulo de Atención Ciudadana poseen un nivel aceptable

de integración normativa, propósitos compartidos y un marco común de referencia.

### 3.3.2.1 Valores

Gráfica 21: Resultados de la subdimensión Valores.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

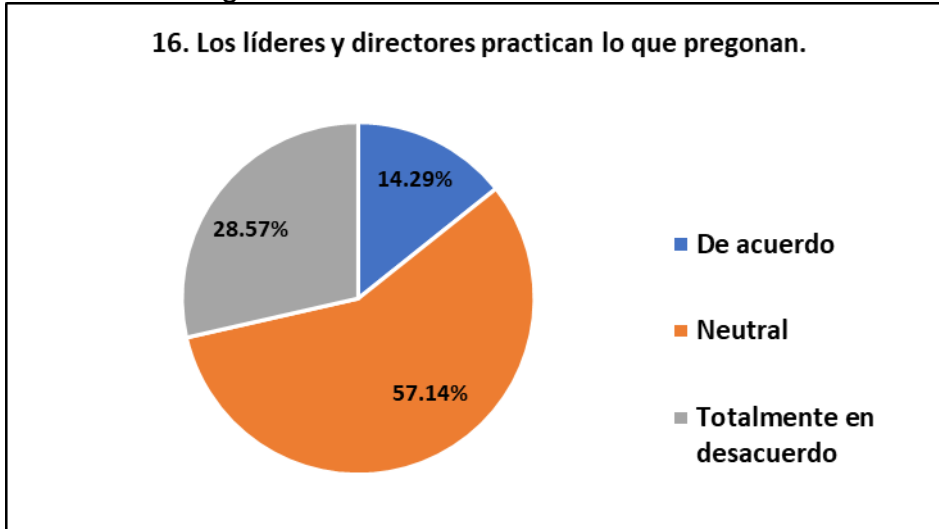
En esta subdimensión se evalúa la opinión de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana con respecto a si consideran que los líderes y directores ponen en práctica aquellos principios y valores que pretenden transmitir al resto de la organización, así como su opinión sobre el estilo de dirección.

La gráfica muestra que el 66.4% de las opiniones se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que existe un conjunto de valores claro y consistente que dirige la forma de actuar de los integrantes que les permite distinguir lo correcto e incorrecto y que están conscientes de las consecuencias de sus acciones.

Por otro lado, el 24.6% de las opiniones se encuentran en neutral, lo cual demuestra una inclinación hacia no posicionarse a favor ni en contra de las afirmaciones y finalmente el 9.1% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el estilo de dirección y la puesta en práctica de los valores que se buscan transmitir hacia el resto de los empleados por parte de los líderes.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Valores.

Gráfica 22: Pregunta 16.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

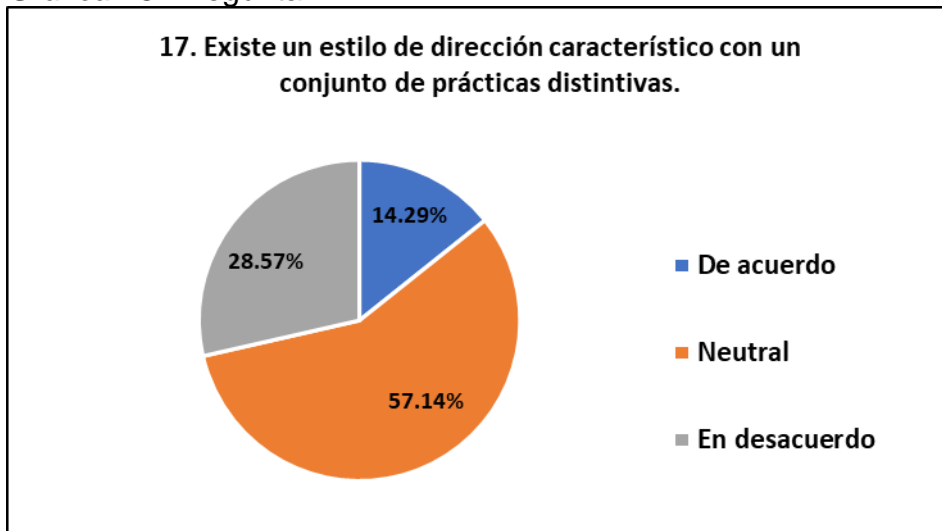
El planteamiento de esta pregunta a los funcionarios del MAC pretende conocer cuál es su percepción con respecto a si los miembros de la Alta Dirección y líderes del INE ponen en práctica los valores y principios que pretenden difundir hacia el resto de los empleados, posteriormente a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que solo el 14.29% de las respuestas coinciden con la afirmación, mientras que el 57.14% prefieren reservarse su opinión al respecto y el 28.57% está totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos manifiestan que en su mayoría los encuestados prefieren reservarse su opinión mientras que una minoría se encuentra de acuerdo con la capacidad de los líderes para transmitir los valores del INE hacia los integrantes módulo. Si bien no se puede deducir el motivo por el cual el abstencionismo es tan alto, es probable que los empleados no tengan claro si los líderes llevan a cabo esta actividad que resulta de gran importancia para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad debido a que es sumamente indispensable que los

valores y principios del INE sean transmitidos para generar un compromiso entre el resto de los integrantes.

Gráfica 23: Pregunta 17.



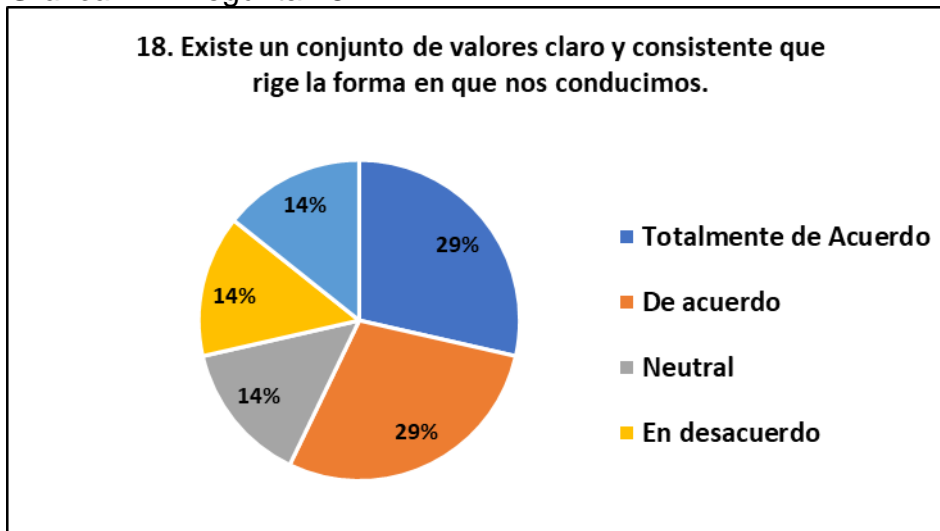
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente pregunta que se planteó a los empleados del MAC tiene como objetivo identificar si es que existe un estilo de dirección que caracterice a la organización en conjunto con prácticas que distingan al INE del resto de las instituciones de la administración pública, posteriormente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 14.29% de las opiniones confirman la afirmación, 57.14% adoptaron una posición neutral y el 28.57% están en desacuerdo.

A partir del análisis de los resultados se puede decir que es muy poco el porcentaje de opiniones que consideran que existe un estilo de dirección y prácticas distintivas que caractericen al INE, y nuevamente la mayoría optaron por reservarse su opinión al respecto y otra mayoría considera que estas no son atributos que caractericen al estilo de dirección y liderazgo del instituto. Lo anterior refleja que probablemente los empleados no tienen la certeza de que los líderes tengan definido un estilo de dirección y cuenten con hábitos distintivos.

Gráfica 24: Pregunta 18.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El planteamiento de esta pregunta se realizó con el objetivo de conocer si los funcionarios del MAC consideran que existe un conjunto de valores que rige la forma en que se realizan las funciones y procedimientos, a partir de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015.

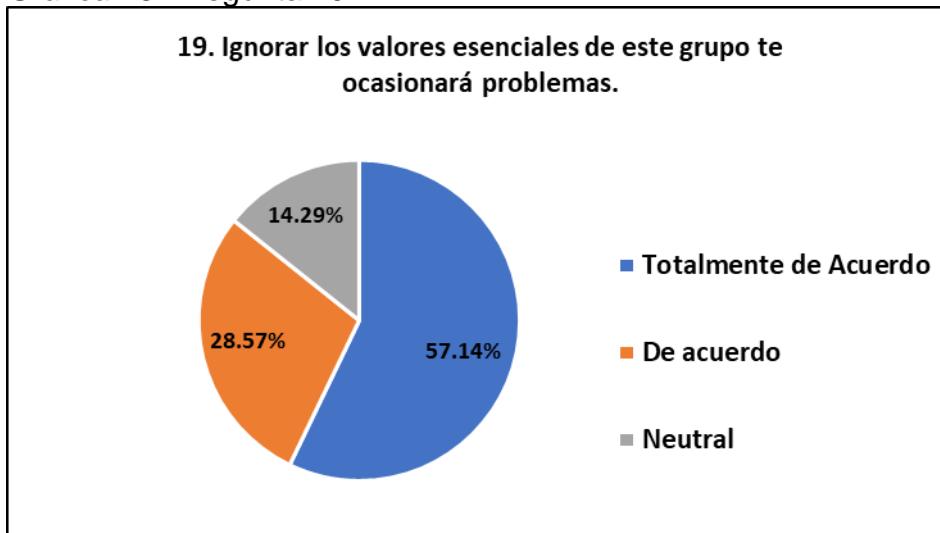
En la gráfica se puede observar que el 58% se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14% adoptó una posición neutral y el 28% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

De lo anterior se puede decir que en su mayoría, los empleados de MAC consideran que cuentan con un conjunto de valores que determinan su conducta y la manera en la que realizan los procesos durante la prestación del servicio.

Por otra parte, menos de una tercera parte declaró no poseer este atributo y una parte menor se abstuvo de colocarse en una posición.

La comprensión del conjunto de valores que rigen las actividades del MAC es de gran importancia debido a que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad requiere que los involucrados cuenten con una sólida base de principios que guíen la manera de actuar de la organización.

Gráfica 25: Pregunta 19.



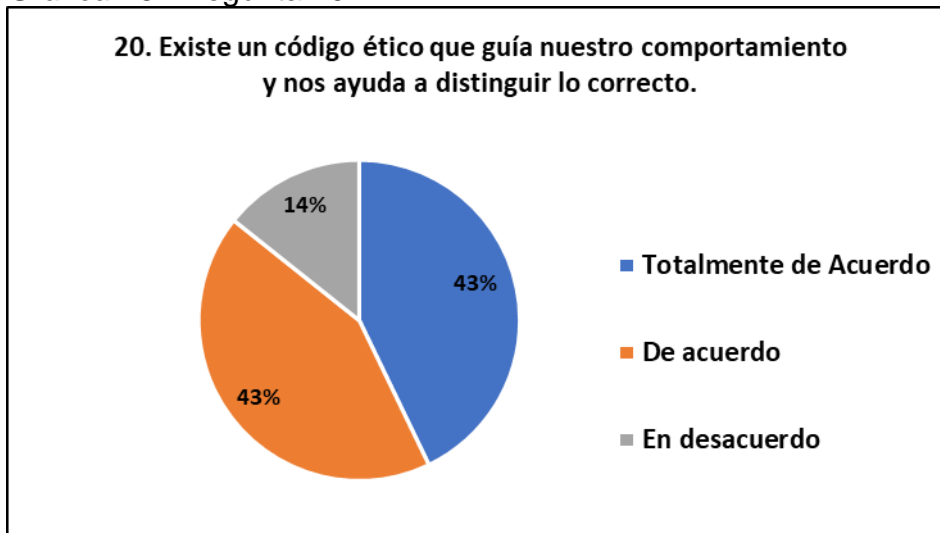
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente enunciado se realizó con la finalidad de conocer si a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, los funcionarios del MAC consideran que es común que se ignoren los valores del grupo y si están conscientes de que esto puede generar complicaciones para la organización.

La gráfica muestra que el 85.71% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación y solo el 14.29% se posiciono como neutral y no existe ninguna opinión en desacuerdo.

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados del MAC están conscientes de que sus acciones generan consecuencias favorables o no favorables para el INE, principalmente en el sentido de cumplir con la aplicación de los principios y valores rectores del instituto que se mencionaron en el plan estratégico. Además lo anterior resulta de gran importancia ya que el Sistema de Gestión de Calidad requiere que los participantes cumplan con los valores rectores de la organización para garantizar su correcto funcionamiento.

Gráfica 26: Pregunta 20.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

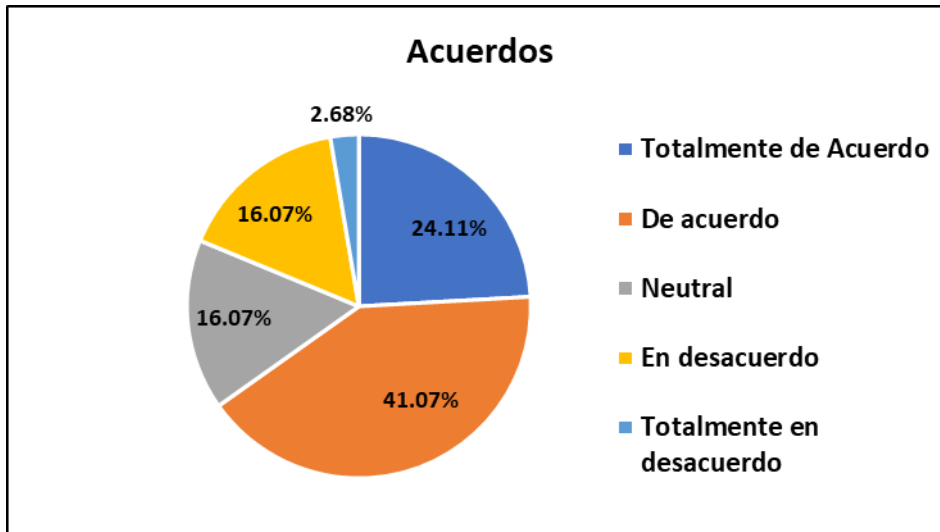
Este enunciado se planteó con la finalidad de conocer si los funcionarios del MAC consideran que existe un código ético que guía su comportamiento y que les permite actuar con base en la normatividad, a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Los resultados graficados muestran que el 86% está de acuerdo con el enunciado, el 14% se encuentra en una posición neutral y no hay opiniones en desacuerdo.

El alto porcentaje a favor contribuye a que la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad de buenos resultados debido a que la mayoría de los miembros del equipo comprenden que existen códigos que guían su desempeño y les permite actuar conforme a la normatividad del INE.

### 3.3.2.2 Acuerdos

Gráfica 27: Resultados de la subdimensión Acuerdos.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

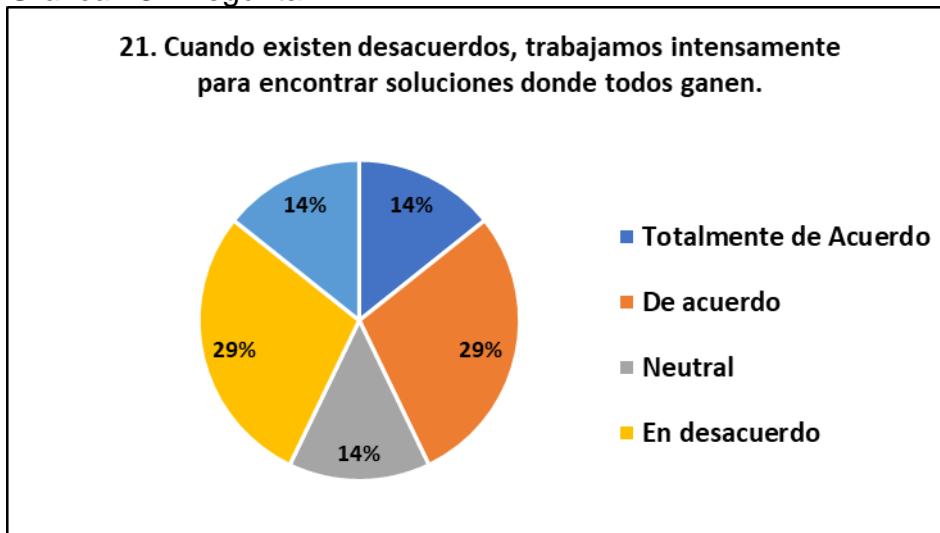
En esta subdimensión, el 65.18% de las opiniones de los empleados del módulo está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se trabaja en coordinación para solucionar los desacuerdos generando soluciones que favorezcan a todos los integrantes y en que existe facilidad para llegar al consenso aun en situaciones complejas.

Además, el 16.07% de las opiniones se ubican en una posición neutral y 18.75% manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la manera en que se busca conciliar los conflictos y se logra el consenso en la toma de decisiones.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Acuerdos.



Gráfica 28: Pregunta 21.



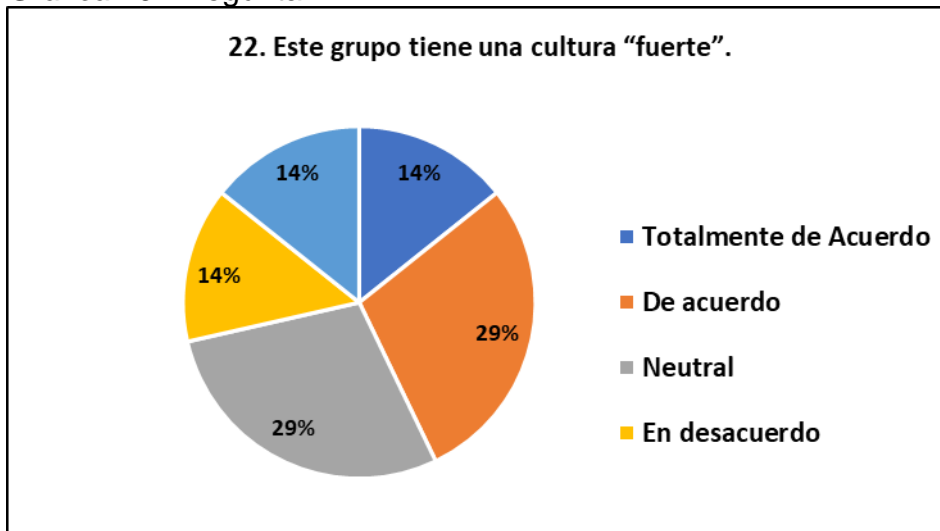
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Este enunciado tiene como propósito identificar si posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, los funcionarios del MAC consideran que cuentan con la capacidad de encontrar soluciones ante los desacuerdos que se generan.

La gráfica muestra que el 43% de las opiniones están de acuerdo con la afirmación, el 14% se mantiene neutral y el restante 43% está en desacuerdo.

Los resultados muestran que prácticamente una mitad del grupo considera que pueden enfrentar los problemas que surgen a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la otra mitad opina que existen deficiencias en este sentido, por lo tanto esto podría generar resistencia por parte de los funcionarios ante los cambios que se generan en la organización.

Gráfica 29: Pregunta 22.



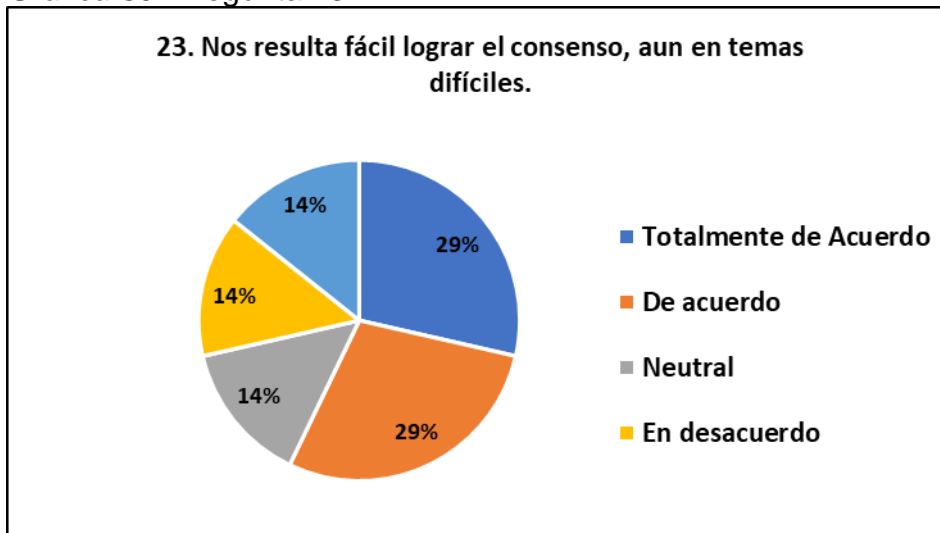
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente enunciado tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC considera que existe una cultura fuerte en el equipo de trabajo, es decir un sistema conformado por un conjunto de valores, principios, normas, creencias hábitos y actitudes que rigen a la organización.

La grafica muestra que el 43% de las opiniones se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 29% tomó una postura neutral y el 28% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se puede decir que una mayor parte de los integrantes del MAC considera que se cuenta con este conjunto de características de la cultura organizacional lo cual favorece al funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, una parte se reserva su opinión al respecto y el restante se muestra en contra, por lo tanto sería necesario que se refuercen las normas y valores dentro de la organización para poder conseguir una cultura organizacional fuerte.

Gráfica 30: Pregunta 23.



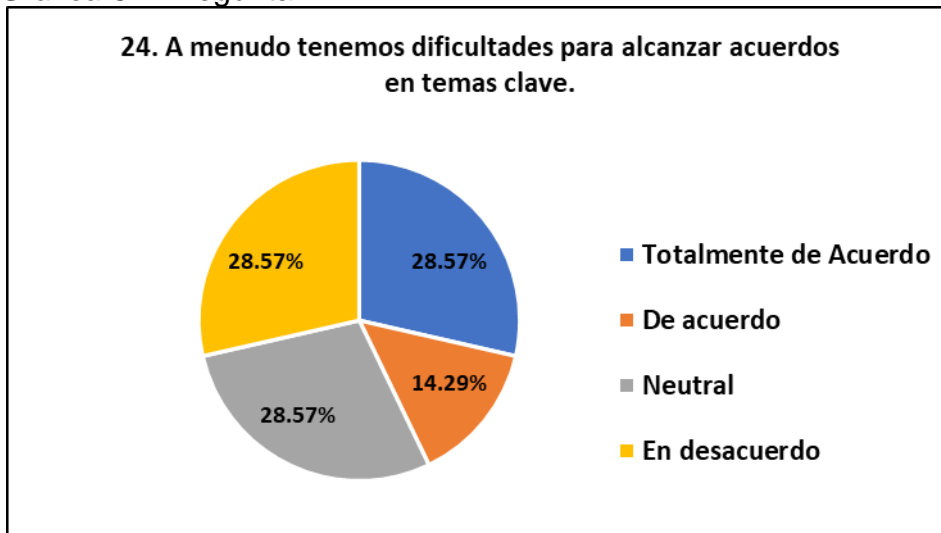
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Con esta afirmación se busca conocer si a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, los empleados del MAC cuentan con la capacidad necesaria para lograr el consenso ante los problemas sin importar su complejidad.

La gráfica muestra que el 58% de las opiniones se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, el 14% se encuentra en una posición neutral y 28% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Con base en lo anterior, se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC consideran que cuentan con la capacidad de solucionar problemas y llegar a un consenso sin importar la complejidad, sin embargo, otra parte del grupo opina lo contrario. La importancia de este aspecto radica en que el Sistema de Gestión de Calidad requiere que los involucrados cumplan con esta cualidad para garantizar su correcto funcionamiento debido a que constantemente se generan cambios a partir de su implementación que requieren de ser consensuados por todos los miembros.

Gráfica 31: Pregunta 24.



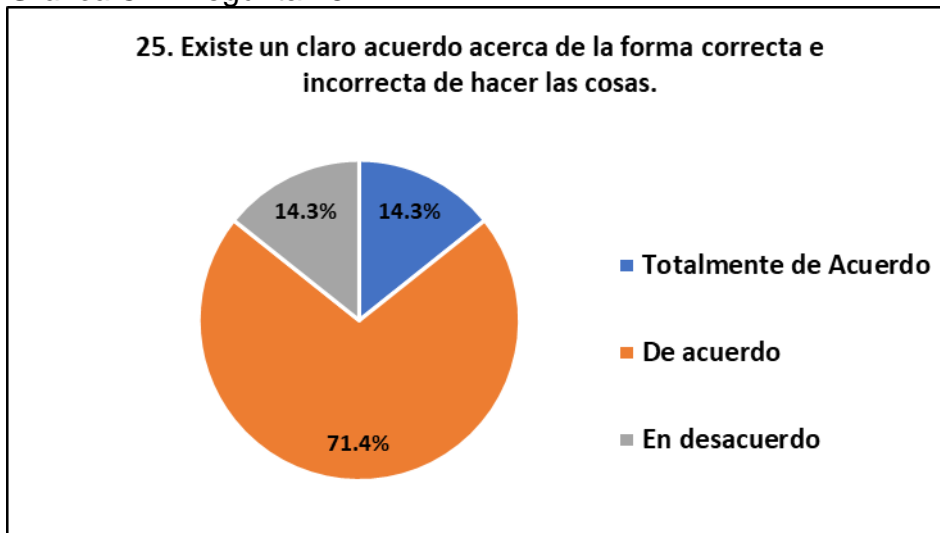
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El planteamiento de este enunciado busca conocer si los integrantes del MAC consideran que es frecuente que se les presenten dificultades para alcanzar acuerdos en temas importantes, posteriormente a la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Los resultados graficados muestran que el 42.86% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, el 28.57% se ubica en neutral y el 28.57% están en desacuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría de los encuestados consideran que a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se ha presentado una mayor dificultad para alcanzar acuerdos en cuanto a sus funciones, lo cual pone en riesgo la efectividad de la implementación. Por otra parte, menos de una tercera parte se encuentra en desacuerdo, por lo tanto, esta parte del grupo considera que no existe ninguna dificultad para consensuar los acuerdos.

Gráfica 32: Pregunta 25.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

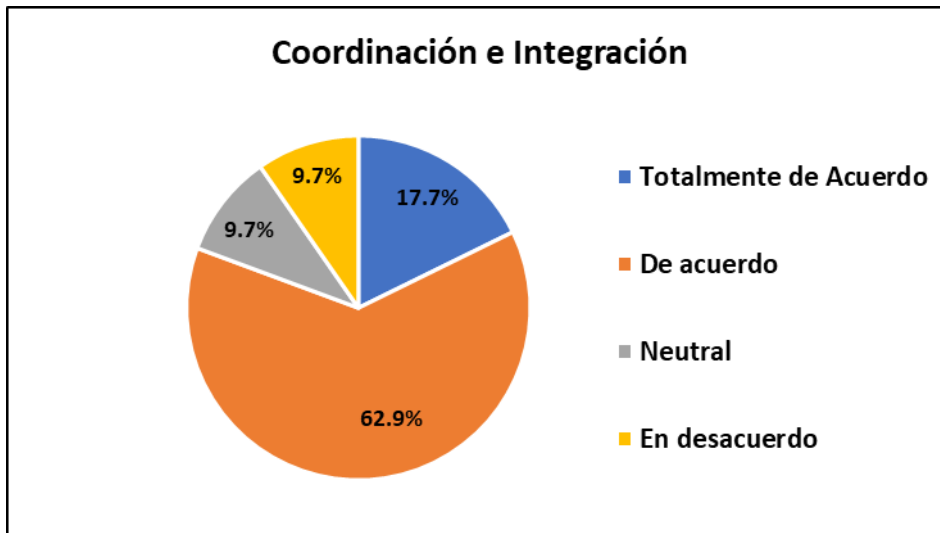
Con el siguiente enunciado se busca conocer si posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, los funcionarios del MAC consideran que existen acuerdos que establecen la manera correcta e incorrecta de realizar las cosas en la organización.

La gráfica muestra que el 85.7% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 14.3% se encuentra en desacuerdo.

En general se puede decir que la mayoría de los encuestados coinciden en que existe un acuerdo que les sirve como guía para realizar las actividades del para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad por lo tanto es más probable que este funcione con éxito.

### 3.3.2.3 Coordinación e integración

Gráfica 33: Resultados de la subdimensión Coordinación e Integración.



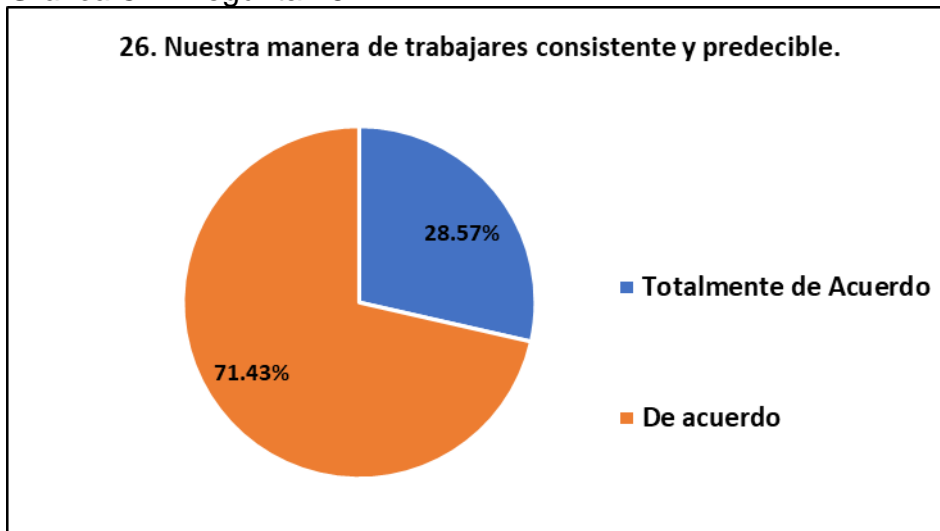
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

En esta subdimensión se evaluó la forma de trabajar de los integrantes, su consistencia y predictibilidad. El resultado que se observa en la gráfica muestra que en su mayoría el 80.6% de las opiniones recabadas se posicionan entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo tanto se deduce que los integrantes consideran que el INE tiene la capacidad de coordinar proyectos entre los diferentes grupos que conforman la organización y de llevar a cabo la alineación de los objetivos entre los diferentes grupos jerárquicos.

En la posición neutral se encuentra el 9.7% de las opiniones y el otro 9.7% se ubica en desacuerdo con que existe una manera homogénea de trabajar entre las distintas áreas del instituto que favorezca el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Coordinación e integración.

Gráfica 34: Pregunta 26.

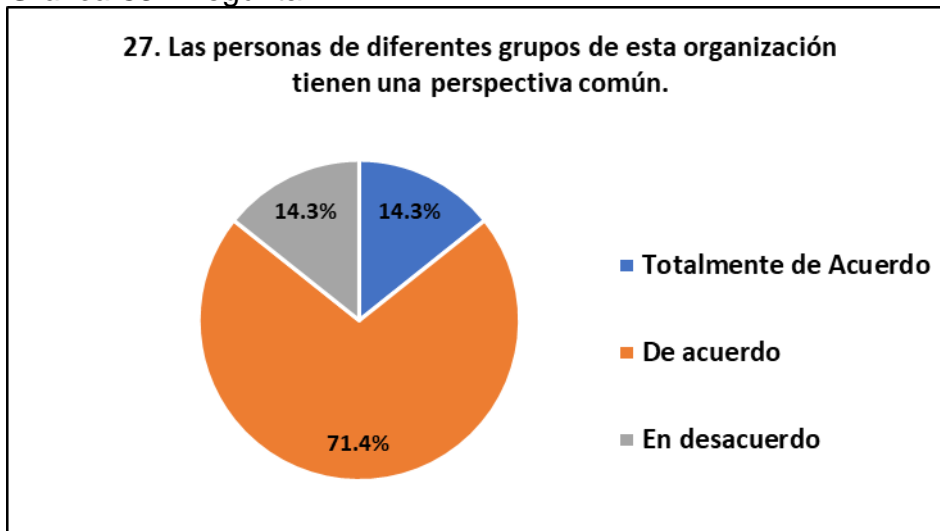


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A partir de esta afirmación se busca conocer si a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, los empleados del MAC consideran que su manera de trabajar es consistente y predecible, es decir si existe coherencia y determinación en sus acciones y si estas se pueden considerar como anticipadas.

La gráfica muestra que el 100% de las opiniones se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, por lo tanto se puede considerar que no existe algún aspecto que obstaculice el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad ya que las actividades son previstas con anticipación y cuentan con coherencia entre sí.

Gráfica 35: Pregunta 27.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

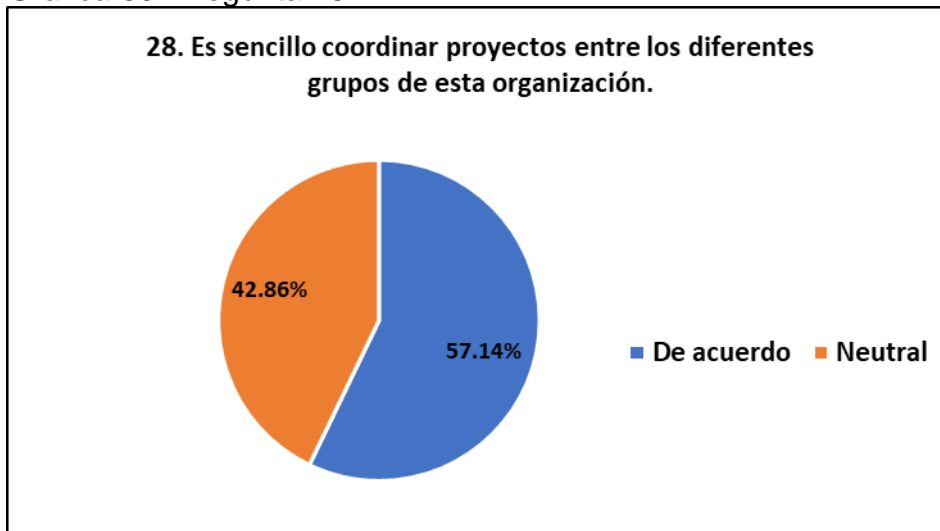
Con el enunciado planteado a los funcionarios del MAC se busca conocer si consideran que las demás áreas de la organización y ellos mismos poseen un mismo punto de vista con respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 85.7% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación y el 14.3% restante está en desacuerdo.

En general, la mayoría de los entrevistados consideran que existe una visión en común entre las distintos grupos de la organización lo cual favorece al funcionamiento del Sistema de Gestión Calidad debido a que permite que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente entre las áreas involucradas.



Gráfica 36: Pregunta 28.



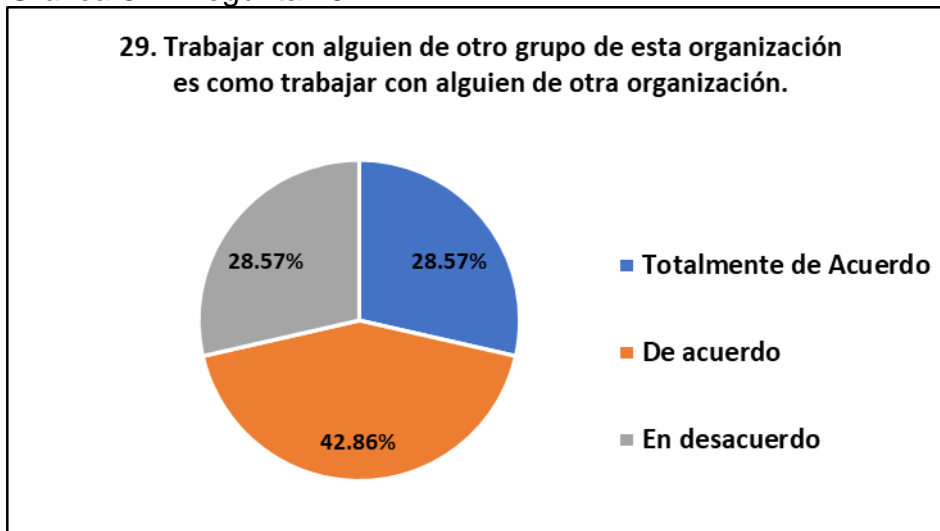
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer la opinión de los funcionarios del MAC con respecto a si consideran que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos que conforman la organización a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 57.14% está de acuerdo con el enunciado y el 42.86% opina de manera neutral.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría piensa que la comunicación entre las distintas áreas de la organización se da de manera adecuada y por lo tanto es sencillo coordinar proyectos como la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Gráfica 37: Pregunta 29.



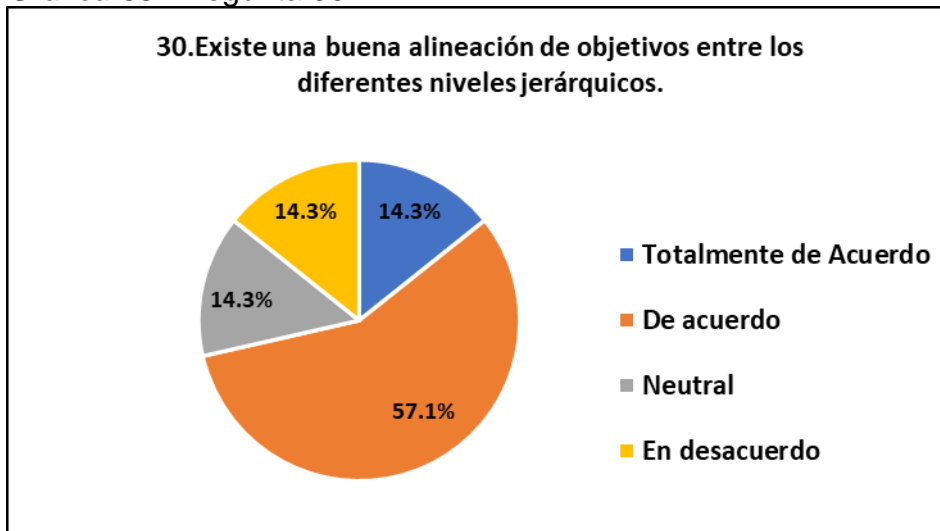
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A partir del siguiente enunciado se busca conocer la opinión de los integrantes del MAC con respecto a si consideran que trabajar con personal perteneciente a otras áreas del INE es como trabajar con alguien perteneciente a cualquier otra institución.

La gráfica muestra que el 71.43% está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 28.57% restante está en desacuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría considera que la integración y coordinación entre los integrantes de la organización presenta ciertas deficiencias debido a que desde su punto de vista, trabajar con alguien que no pertenece al MAC es similar a trabajar con alguien perteneciente a otra institución, lo cual pone en riesgo la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 38: Pregunta 30.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Mediante esta pregunta se pretende conocer si los integrantes del MAC consideran que existe una correcta alineación de los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del INE.

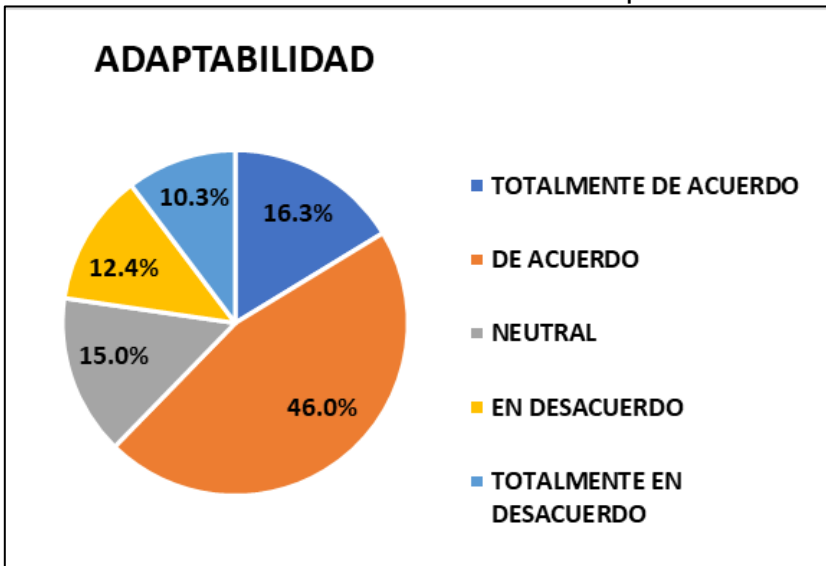
La gráficas muestra que el 71.4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14.3% opina de manera neutral y el 14.3% está en desacuerdo.

Con base en lo anterior se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC considera que existe una adecuada alineación de los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del INE.

Lo anterior resulta de gran importancia para el Sistema de Gestión de Calidad debido a que es necesario que los objetivos que el INE se ha propuesto alcanzar a partir de la adopción de la Norma ISO 9001:2015 sean difundidos no solo en el MAC si no en los diferentes niveles y áreas de la organización.

### 3.3.3 Adaptabilidad:

Gráfica 39: Resultados de la dimensión Adaptabilidad.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Para analizar la dimensión de la adaptabilidad se realizaron preguntas cuyos resultados reflejan la evaluación que los empleados realizan sobre su capacidad para enfrentar los cambios, la orientación que estos tienen hacia los clientes, la comprensión de las necesidades de los clientes y el grado de aprendizaje organizativo.

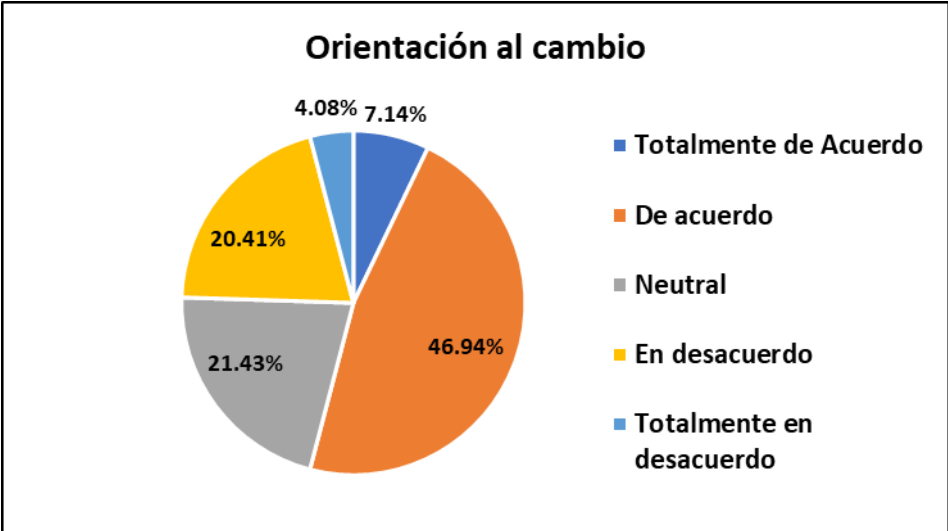
En la gráfica se puede observar que el 62.2% de las opiniones de los trabajadores se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo lo cual refleja que los empleados consideran que cuentan con la capacidad de recibir, interpretar y traducir las señales provenientes del ambiente exterior para generar cambios en su conducta que les permitan aumentar las probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Además de lo anterior, el 15% de las opiniones se encuentran en una posición neutral con respecto a las afirmaciones, es decir, las opiniones no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con los aspectos evaluados.

Finalmente, el 22.7% de las opiniones recabadas se encuentran entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la capacidad de orientación al cambio, orientación al cliente y el grado de aprendizaje organizativo, por lo tanto consideran que existe resistencia al cambio por parte de los integrantes del equipo, no se tiene una orientación hacia el cumplimiento de la satisfacción del cliente y no se promueve la innovación durante la realización de las actividades.

**3.3.3.1 Orientación al cambio:**

Gráfica 40: Resultados de la subdimensión Orientación al cambio.



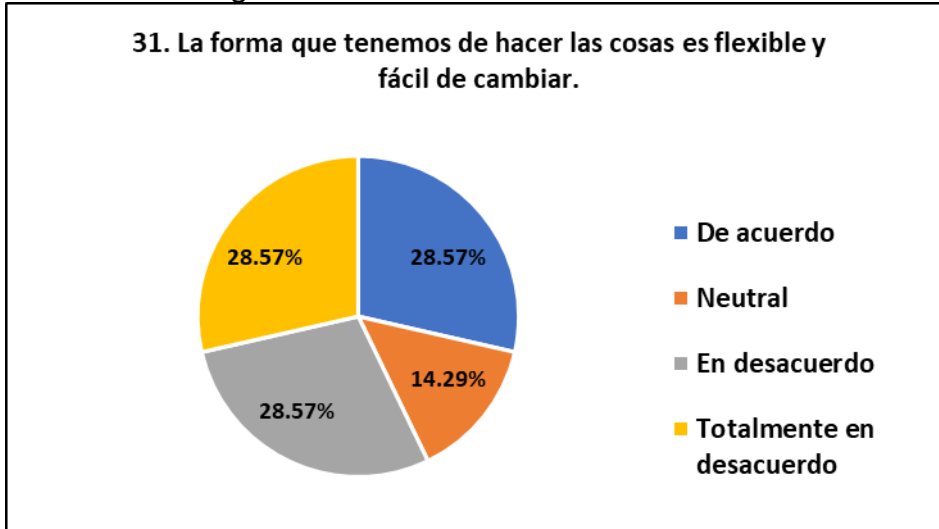
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Para esta subdimensión el gráfico muestra que el 54.08% de las opiniones se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con respecto a la flexibilidad y la facilidad para cambiar la forma de trabajo en el Módulo de Atención Ciudadana. Además las opiniones reflejan que los empleados consideran que su capacidad de respuesta y de adaptación al cambio es adecuada.

Por otra parte, el 21.43% de las respuestas se encuentran en una posición neutral con respecto a las afirmaciones y el 24.49% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto a la capacidad de los integrantes del equipo para enfrentar los cambios que se les presentan y la capacidad de adaptación ante nuevas situaciones y retos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Orientación al cambio.

Gráfica 41 : Pregunta 31.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

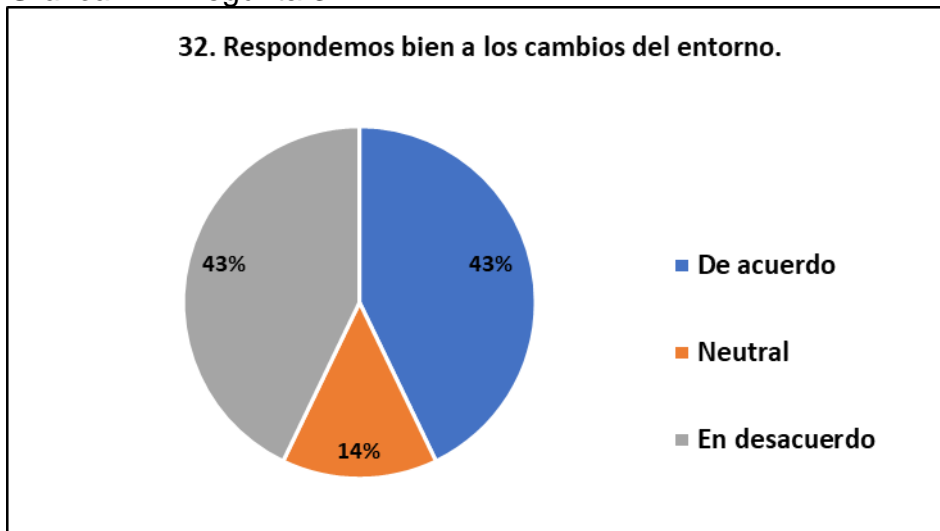
La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer si los funcionarios del MAC consideran que la forma que tienen de hacer las cosas a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es flexible y fácil de cambiar.

La gráfica muestra que el 28.57% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, el 14.29% opina neutral y el 57.14% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Los resultados muestran que en su mayoría los integrantes del MAC opinan que no existe flexibilidad ni facilidad en la manera en que se realizan las funciones en el módulo posterior a la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, por lo tanto, es posible que les resulte complicado aceptar los cambios que se generan.

Además de lo anterior, menos de la tercera parte de los encuestados está de acuerdo con el enunciado.

Gráfica 42: Pregunta 32.



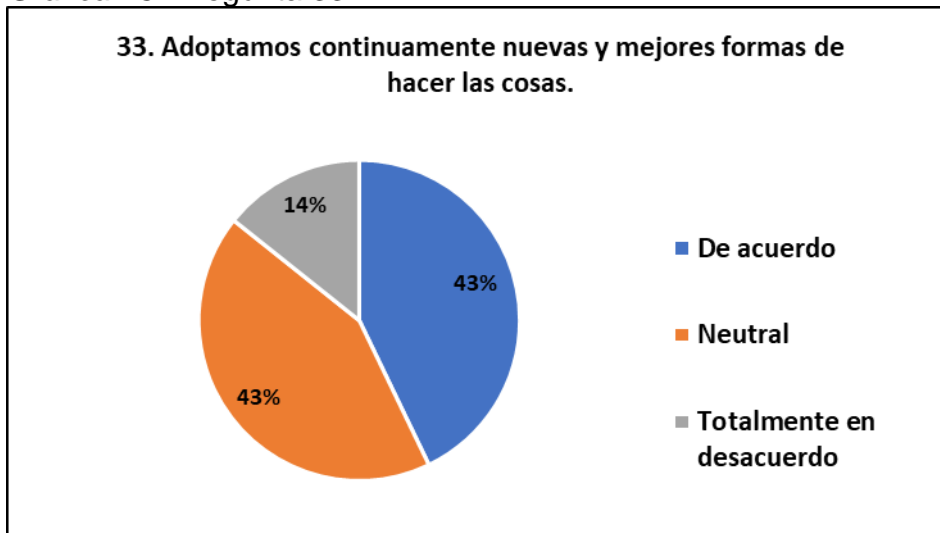
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente pregunta tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC consideran que tienen una adecuada capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, específicamente a aquellos que se les presentaron a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% está de acuerdo con el enunciado, el 14% opina neutral y el restante 43% está en desacuerdo.

Los resultados muestran que las opiniones se encuentra claramente divididas entre de acuerdo y en desacuerdo lo cual significa que no todos los integrantes del MAC consideran que su capacidad de respuesta ante los cambios es adecuada y por lo tanto, esto pudiera generar resistencia a partir de la implementación de la Norma ISO 9001:2015. A pesar de lo anterior, la otra mitad considera que si cuenta con esta capacidad.

Gráfica 43: Pregunta 33.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

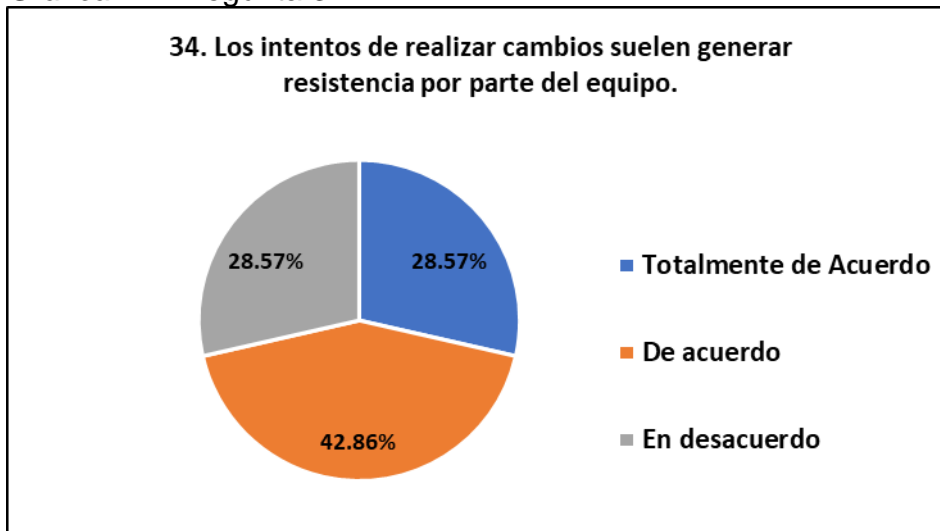
El siguiente enunciado busca conocer si los empleados del MAC consideran que cuentan con la capacidad de adoptar continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% está de acuerdo con la afirmación, el 14% opina neutral y el restante 43% está totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos muestran que la opinión nuevamente se encuentra dividida entre de acuerdo y totalmente en desacuerdo, debido a esto se puede decir que en general los integrantes tienen una percepción poco adecuada sobre su capacidad de innovación y adaptación a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 , ya que ninguna opinión se encontró totalmente de acuerdo.



Gráfica 44: Pregunta 34.



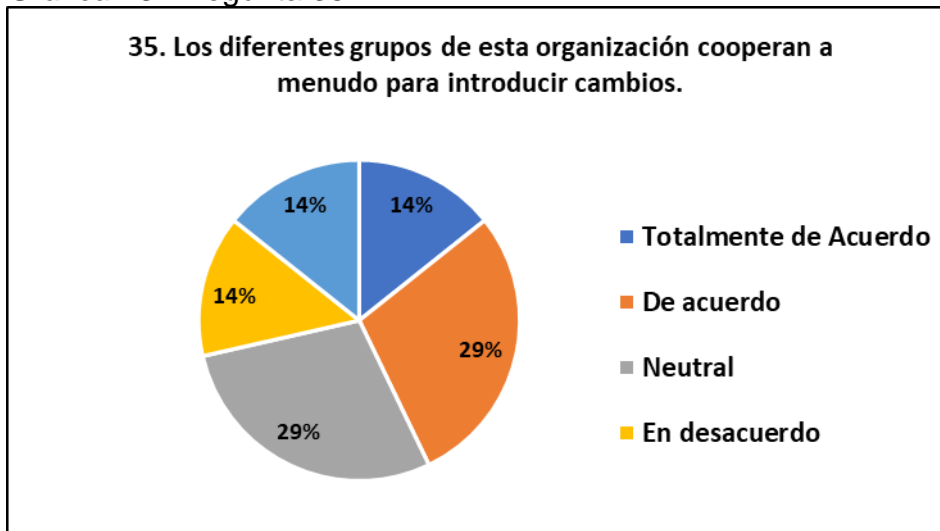
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer si los funcionarios del MAC consideran que los intentos por realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 71.43% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 28.57% se encuentra en desacuerdo.

Con base en lo anterior se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC considera que existe resistencia antes los cambios que se les presenta y entre estos cambios se pueden incluir aquellos que surgen a partir de la implementación de la Norma ISO 9001:2015. Además de lo anterior, menos de la tercera parte está en desacuerdo con el enunciado por lo tanto no encuentra deficiencias en su capacidad de orientación al cambio.

Gráfica 45: Pregunta 35.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

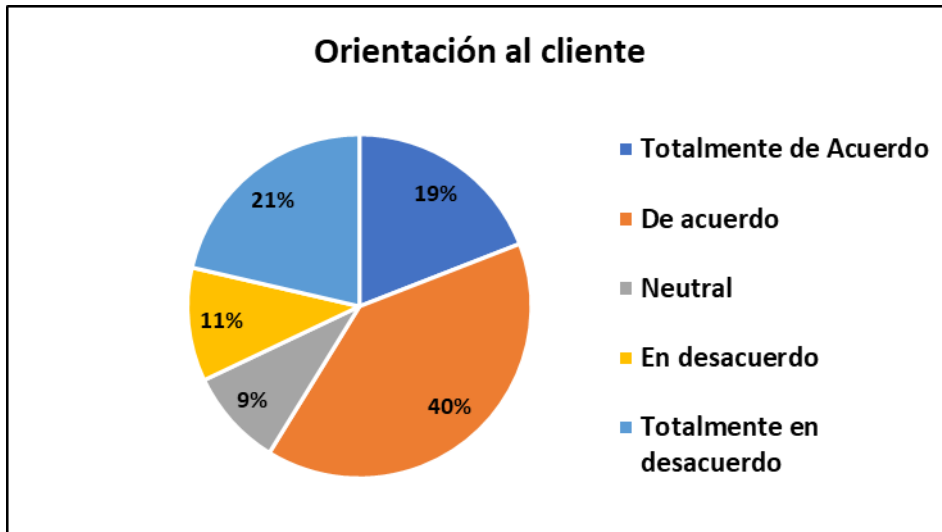
A partir de este enunciado se pretende conocer si los empleados del MAC consideran que los diferentes grupos de la organización cooperan a menudo para introducir cambios a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 29% opina neutral y el 28% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos señalan que la mayoría de la opiniones están de acuerdo en que a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, las diferentes áreas del INE se muestran cooperativos cuando es necesaria la introducción de nuevos cambios. Por otra parte, algunos otros manifiestan lo contrario pues consideran que no existe cooperación por parte de los diferentes grupos.

### 3.3.3.2 Orientación al cliente:

Gráfica 46: Resultados de la subdimensión Orientación al cliente.



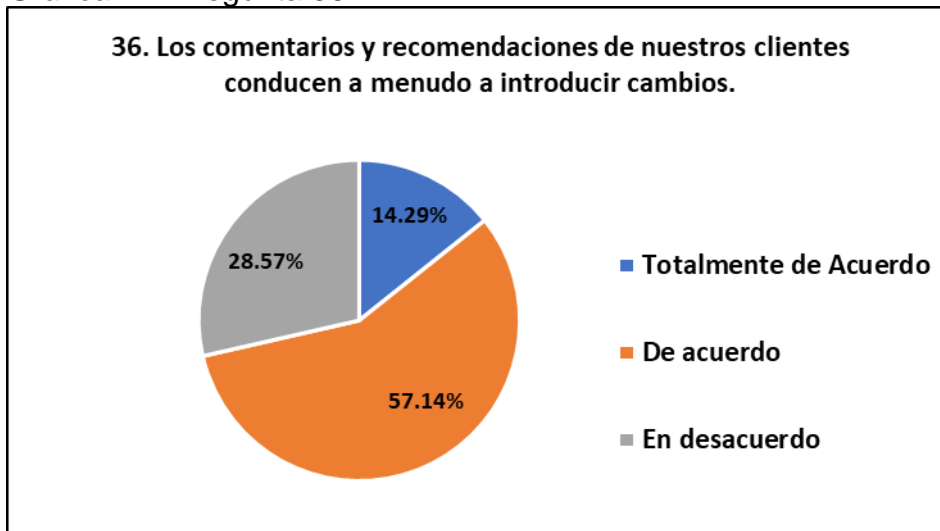
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El gráfico de esta subdimensión refleja que 59% de las opiniones recabadas se encuentran ubicadas en los valores de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo tanto se puede decir que los empleados del Módulo de Atención Ciudadana consideran que los comentarios, recomendaciones e influencia de los clientes conducen a introducir cambios en la toma de decisiones dentro del módulo.

Por otra parte, el 9% de las opiniones se encuentran en una posición neutral y el 32% de las respuestas se ubican entre en desacuerdo y totalmente desacuerdo debido a que consideran que las decisiones del equipo no ignoran frecuentemente los intereses de los clientes, si no que existe un interés generalizado por comprender las necesidades e intereses de los clientes del módulo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Orientación al cliente.

Gráfica 47: Pregunta 36.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

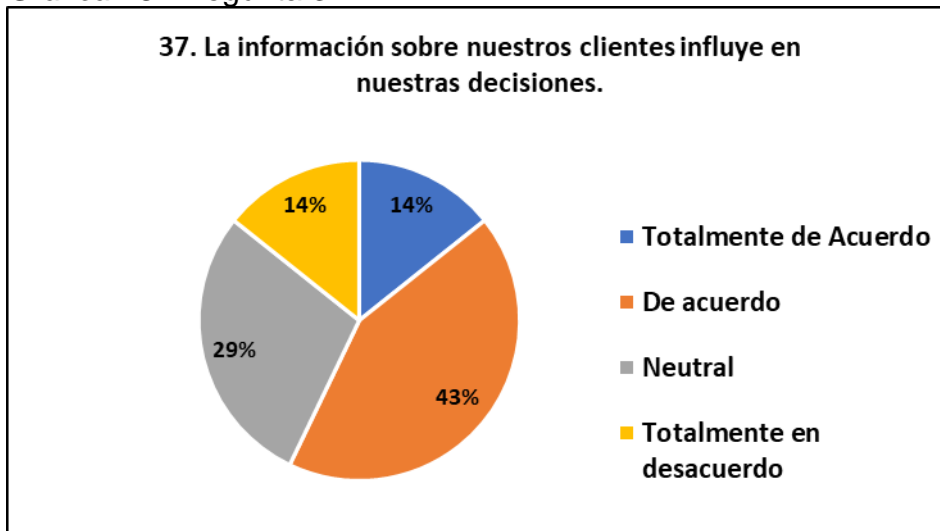
Este enunciado tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que los comentarios y recomendaciones de los clientes les conducen a introducir cambios en el modelo de atención a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La grafica muestra que el 71.43% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, mientras que el 28.57% está en desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de los funcionarios del MAC muestra interés por tomar en cuenta la opinión de los clientes, cabe mencionar que esta es un atributo fundamental que forma parte de la Norma ISO 9001: 2015 en relación con la satisfacción de los usuarios.

Por otra parte resulta importante que este objetivo se difunda a aquellos que están en desacuerdo con la afirmación con la finalidad de aumentar la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 48: Pregunta 37.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

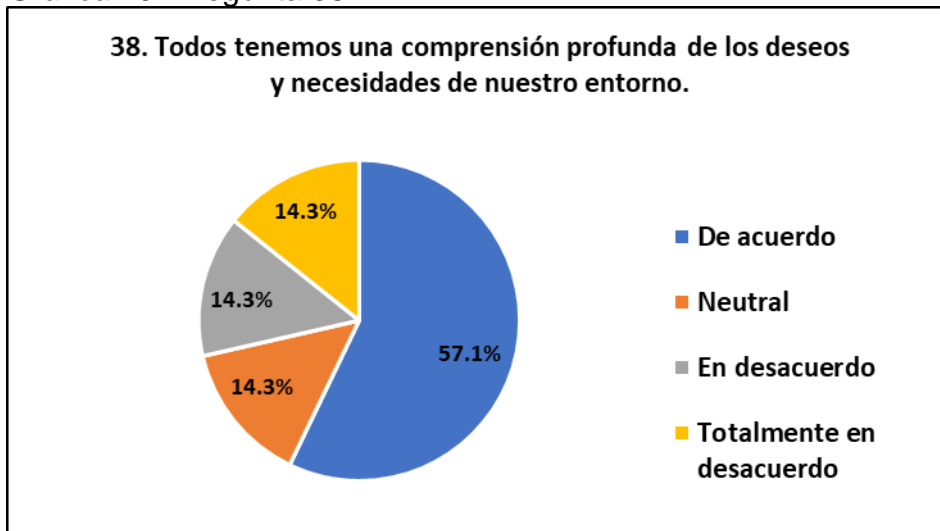
La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer si la información que se genera a partir de los clientes de los funcionarios del MAC influye en las decisiones del equipo a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 57% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, el 29% opina neutral y el 14% está totalmente en desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de los encuestados considera que la información que se genera a partir de la interacción con los clientes influye en la toma de decisiones por parte del personal, lo cual resulta importante para lograr el nivel de satisfacción de los usuarios a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

Finalmente, una parte de los encuestados no admite como válida la afirmación lo cual requiere que se generen acciones para modificar su disposición con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 49: Pregunta 38.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

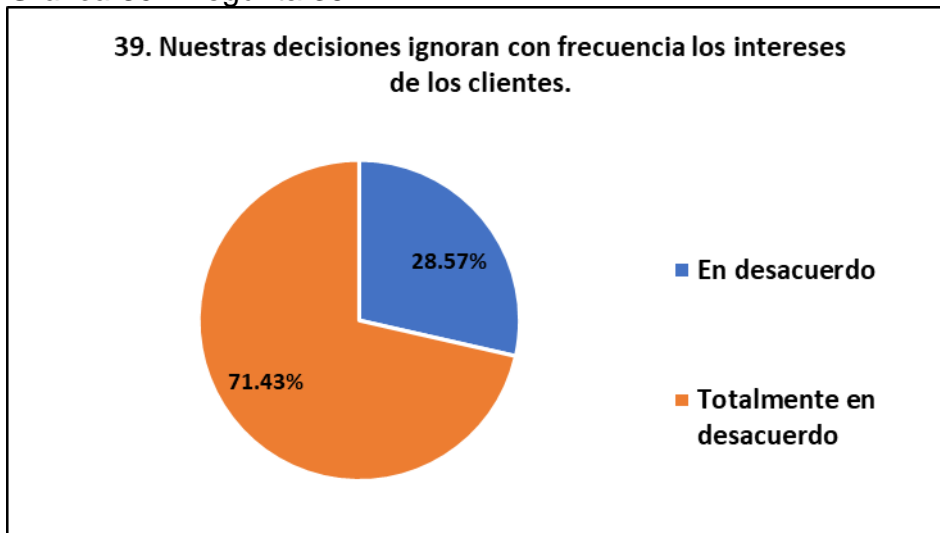
El siguiente enunciado tiene como objetivo dar conocer si los funcionarios del MAC consideran que en general, todos tiene una comprensión profunda de los deseos y necesidades provenientes del entorno a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 57.1% opina estar de acuerdo con la afirmación, el 14.3% opina neutral y el 28.6% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

A partir de lo anterior se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC considera que tienen una comprensión amplia de las expectativas y necesidades provenientes de su entorno. Los factores que identifica la ISO 9001: 2015 y que se mencionaron en el plan estratégico del INE define a las partes interesadas como las generadoras de estos deseos y necesidades provenientes del entorno, y entre ellas se encuentran la ciudadanía, los partidos políticos, medios de comunicación, empresas privadas, etc.

Por último cabe mencionar que con la finalidad de optimizar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad es necesario que se motive a aquellos que se encuentren en desacuerdo con el enunciado para alcanzar los objetivos de esta estrategia.

Gráfica 50: Pregunta 39.



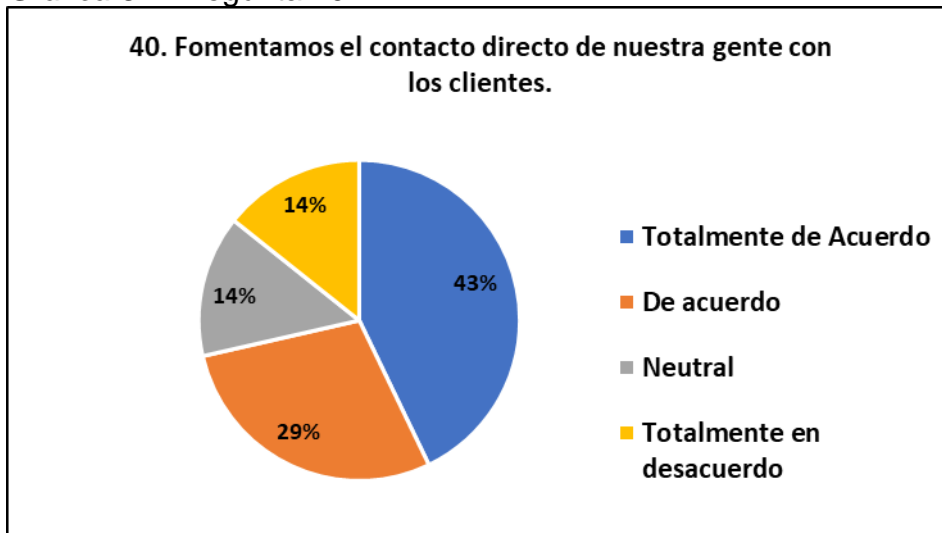
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente enunciado pretende conocer si los funcionarios del MAC consideran que sus decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 71.43% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 28.57% está en desacuerdo.

Como se puede observar, la totalidad de los encuestados se muestra en desacuerdo con la afirmación, lo cual permite deducir que en general los funcionarios tienen un amplio sentido de compromiso por conocer los intereses de sus clientes, lo cual favorece al funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y al cumplimiento de la satisfacción de los usuarios.

Gráfica 51: Pregunta 40.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Finalmente, la siguiente afirmación pretende dar a conocer si los empleados del MAC muestran interés en fomentar el contacto directo con los clientes del INE, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

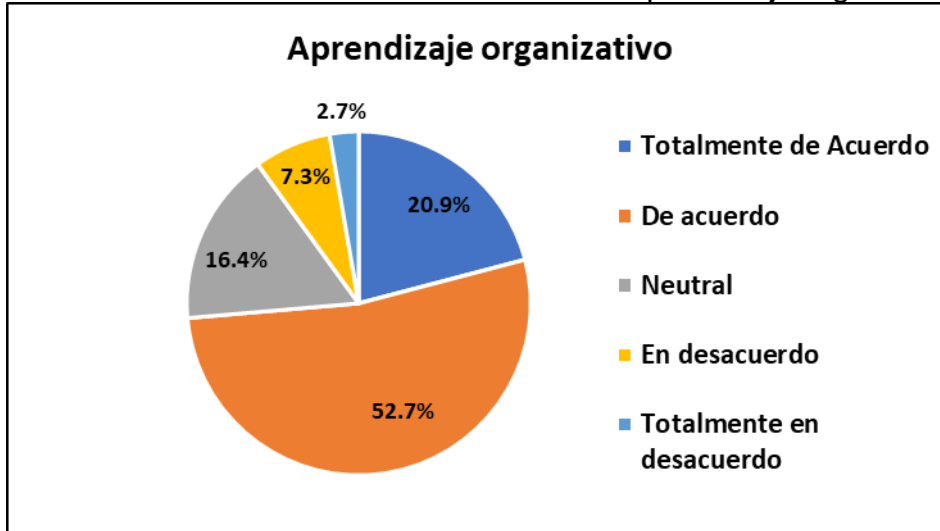
La gráfica muestra que el 72% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14% opina neutral y el 14% restante está totalmente en desacuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que la mayoría de los integrantes del MAC considera que se fomenta el contacto directo con los clientes, lo cual puede favorecer a aumentar la satisfacción de los usuarios a partir de la implementación de la Norma ISO 9001:2015. Por otra parte es necesario motivar a aquellos que se encuentran en desacuerdo para poder lograr las metas establecidas.



### 3.3.3.3 Aprendizaje organizativo:

Gráfica 52: Resultados de la subdimensión Aprendizaje organizativo.



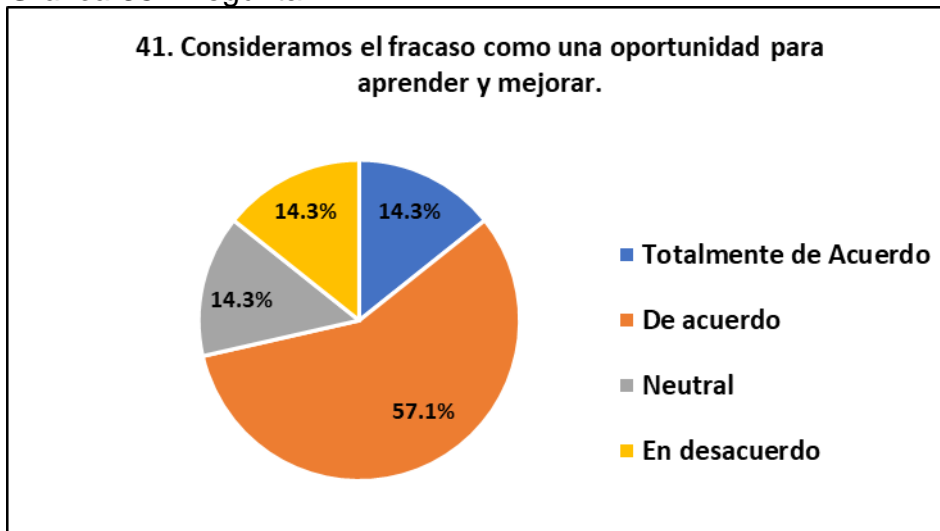
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

En esta subdimensión se evalúa si los integrantes del Módulo de Atención Ciudadana consideran que los fracasos son vistos como oportunidades para aprender y mejorar, el grado en que los empleados consideran que la organización fomenta la innovación, el valor y el seguimiento que se le da a las nuevas ideas. Como resultado se obtuvo que el 73.6% de las opiniones se encuentran entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con las afirmaciones.

Por otra parte, el 16.4% de las respuestas se mantiene en una posición neutral y el 10% de las opiniones consideran que el aprendizaje no es un objetivo importante para el desempeño de las funciones diarias y el cumplimiento de las metas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Aprendizaje organizativo.

Gráfica 53: Pregunta 41.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

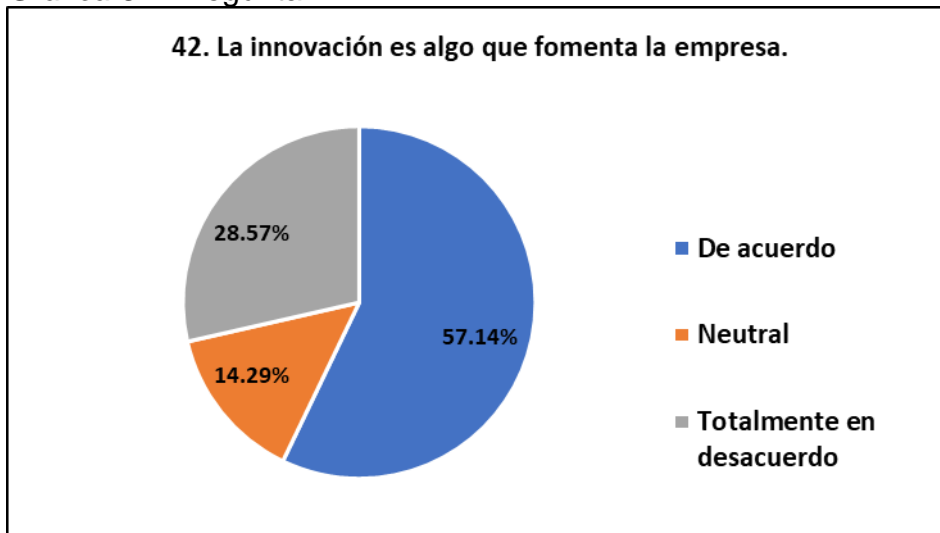
La afirmación planteada tiene como objetivo conocer si los funcionarios de MAC consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, esto a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 71.4% de las opiniones está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, el 14.3% opina neutral y el 14.3% está en desacuerdo.

Los resultados muestran que en su mayoría, los integrantes del MAC están de acuerdo con la afirmación, por lo tanto, consideran que a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, cuentan con una mayor capacidad para asumir el fracaso como una oportunidad para la mejora y el aprendizaje.

Por otra parte solo algunas de las opiniones se encuentran en desacuerdo con la afirmación, lo cual podría significar que no todos los integrantes consideran que han adquirido este atributo a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 54: Pregunta 42.



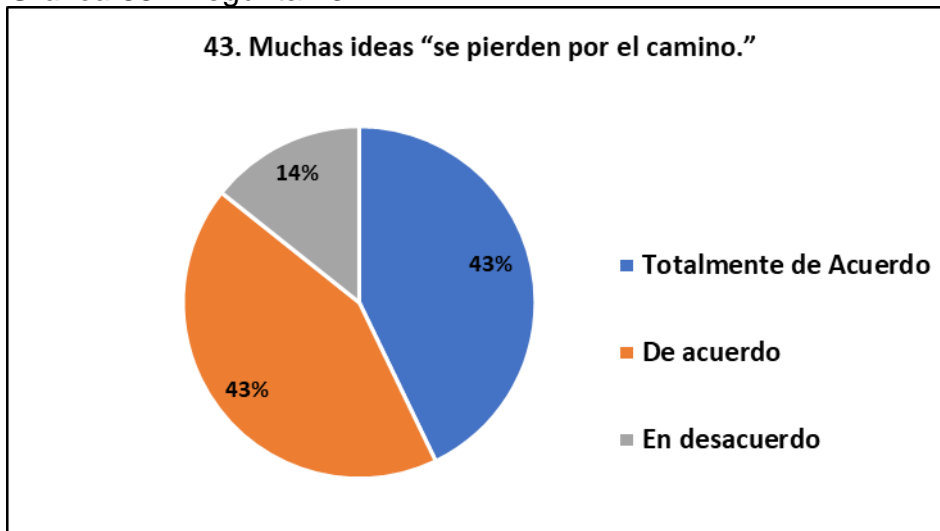
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente enunciado tiene como propósito conocer si los integrantes del MAC consideran que a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad la innovación es algo que caracteriza y fomenta al INE.

La gráfica muestra que el 57.14% está de acuerdo con la afirmación, el 14.29% opina neutral y el 28.57% está en desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que en su mayoría los empleados del MAC consideran que a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 el INE fomenta la innovación en sus procesos. Sin embargo, una cantidad considerable se encuentra en desacuerdo con esta afirmación lo cual podría representar una complicación para la organización debido a que esta es una característica que representa una fuente importante de ventaja competitiva.

Gráfica 55: Pregunta 43.



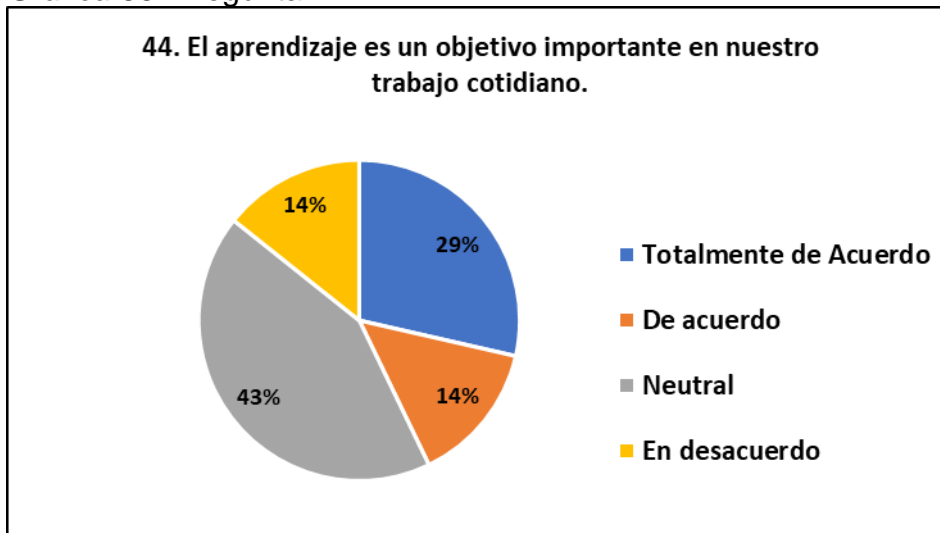
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El planteamiento de esta pregunta tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC consideran que las ideas que plantean no se concretan, esto a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, el 14% opina neutral y el restante 43% está en desacuerdo.

Con base en los resultados obtenidos se puede decir que prácticamente la mitad de los integrantes del MAC consideran que las ideas que proponen no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, sin embargo, la otra mitad considera lo contrario. Cabe mencionar que a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 se busca promover el involucramiento de los empleados en el proceso de generación de nuevas ideas, ya que esto contribuye a la mejora de la organización, por lo tanto, es necesario desarrollar este aspecto en el MAC.

Gráfica 56: Pregunta 44.



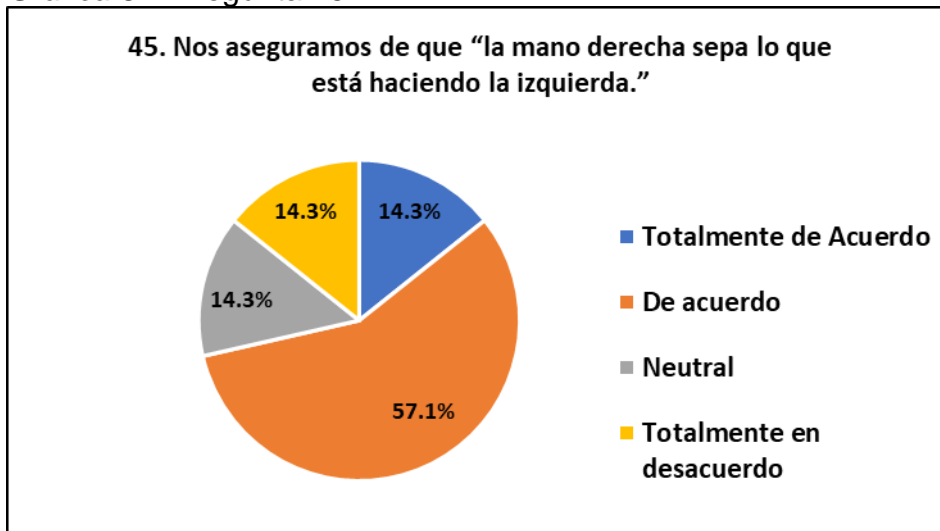
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente pregunta tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que el aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo cotidiano a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 43% de las respuestas están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, sin embargo, otro 43% se reservó su opinión al respecto y un 14% mencionó estar en desacuerdo.

Los resultados indican que una parte importante de los encuestados considera que el aprendizaje forma parte de sus actividades diarias a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, lo cual tiene relevancia debido a que esta estrategia requiere que el conocimiento se renueve continuamente para identificar las áreas de mejora. A pesar de lo anterior, otra parte de los encuestados prefirió reservar su opinión al respecto y una parte restante está en desacuerdo, lo que significa que probablemente es necesario tomar en cuenta las aportaciones que estos integrantes del MAC pueden generar para que el conocimiento generado sea tomado en cuenta para toma de decisiones.

Gráfica 57: Pregunta 45.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC se mantienen informados y comunicados sobre las acciones que se realizan diariamente como parte de sus funciones a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

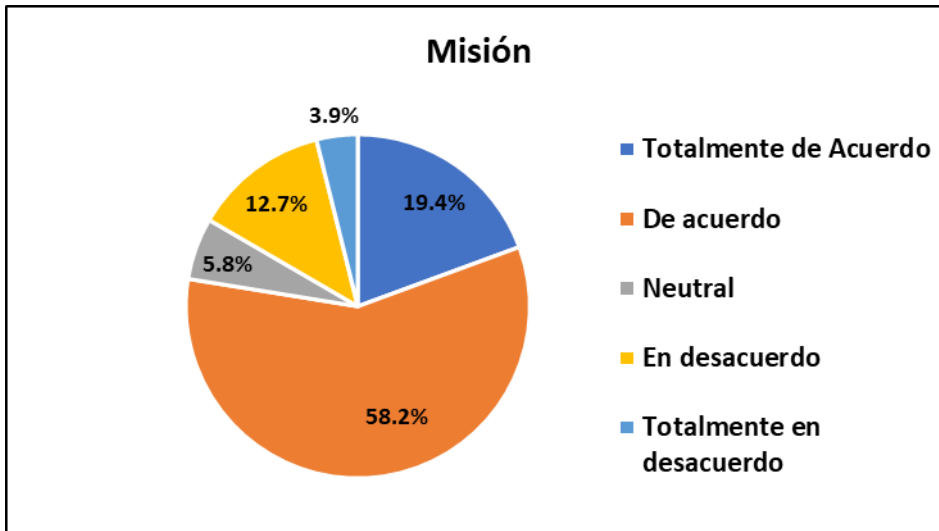
Los resultados que muestra la gráfica indican que el 71.4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado, el 14.3% opina neutral y el 14.3% restante está totalmente en desacuerdo.

Lo anterior muestra que la mayoría de los integrantes consideran que existe transparencia en las actividades que se realizan cotidianamente en el MAC, esto resulta importante debido a que para que el Sistema de Gestión de Calidad tenga credibilidad es necesario que se lleve a cabo una supervisión y registro de todas las acciones que se realizan para la generación de las credenciales para votar.

Además de lo anterior, una parte de los integrantes considera que no existe claridad en el manejo de la información, por lo tanto es necesario reforzar este aspecto para cambiar su percepción.

### 3.3.4 Misión

Gráfica 58: Resultados de la dimensión Misión.



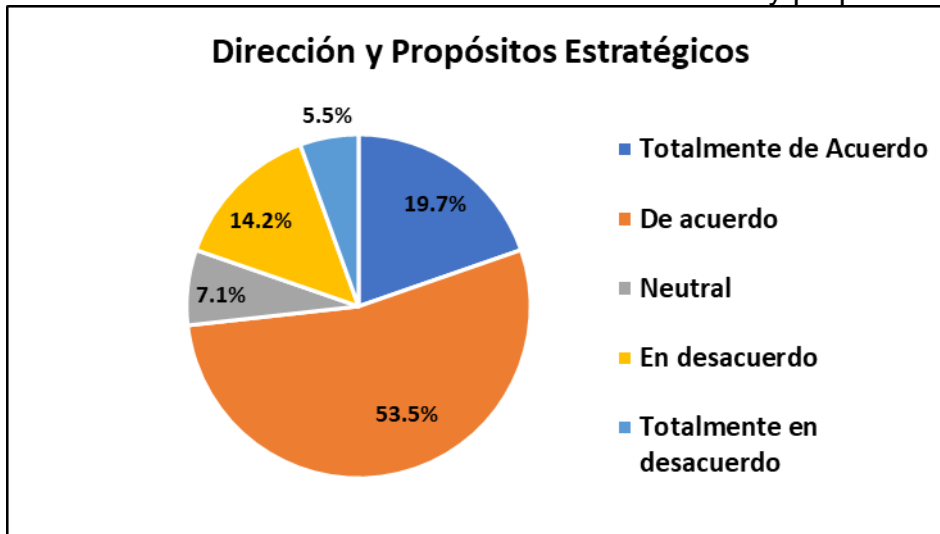
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La dimensión de la misión mide el grado en el que el trabajador percibe la importancia de su función dentro de la empresa para el logro de los objetivos. El gráfico muestra que el 77.6 % de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana tiene una opinión favorable sobre la misión del Instituto Nacional Electoral, poseen claridad y dirección con respecto a lo necesario para cumplir los objetivos del instituto y tienen una definición compartida sobre el propósito y las funciones de la organización.

Por otro lado, el 5.8% de las opiniones se encuentran en una posición neutral y el 16.6% se ubican en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las afirmaciones que se plantearon. Lo anterior muestra que los integrantes del módulo manifiestan no comprender por completo cual es el propósito del instituto a largo plazo, no identifican cuales son las metas y objetivos de la organización y por lo tanto hay deficiencias en cuanto al sentido de pertenencia hacia la organización por parte de algunos de los empleados del módulo.

### 3.3.4.1 Dirección y propósitos estratégicos:

Gráfica 59: Resultados de la subdimensión Dirección y propósitos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

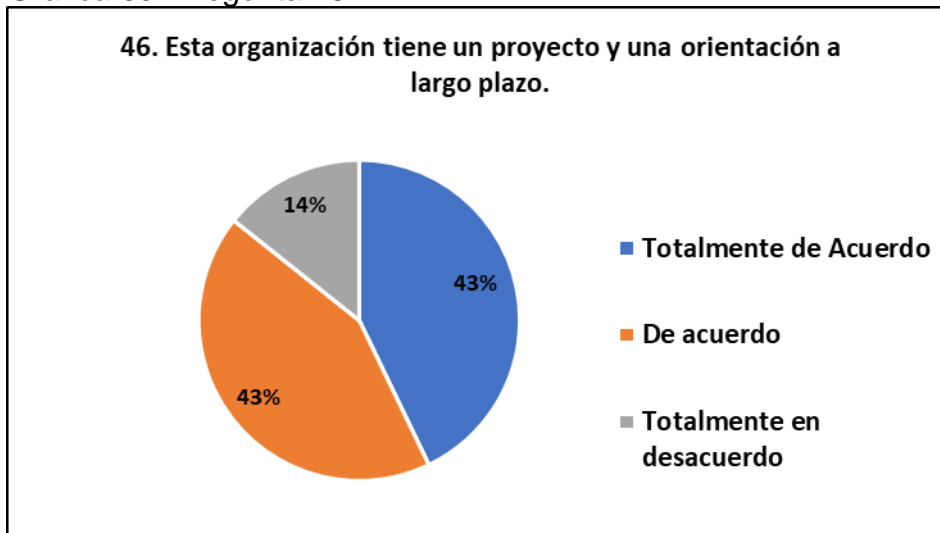
En esta subdimensión se evalúa la opinión de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana con respecto a la misión, visión, metas y objetivos de la organización, así como la opinión sobre la orientación estratégica del Instituto Nacional Electoral. La gráfica muestra que el 73.2% de las opiniones se posiciona entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con las afirmaciones, lo cual refleja que los empleados tienen una postura favorable ante los aspectos abordados.

Con respecto al resto de las opiniones, el 7.1% se ubican en una posición neutral, mientras que el 19.7% se encuentran entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la comprensión de la misión del instituto y el sentido y rumbo del trabajo que desempeñan, así como la influencia que el INE tienen en otras organizaciones.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Dirección y propósitos estratégicos.



Gráfica 60: Pregunta 46.



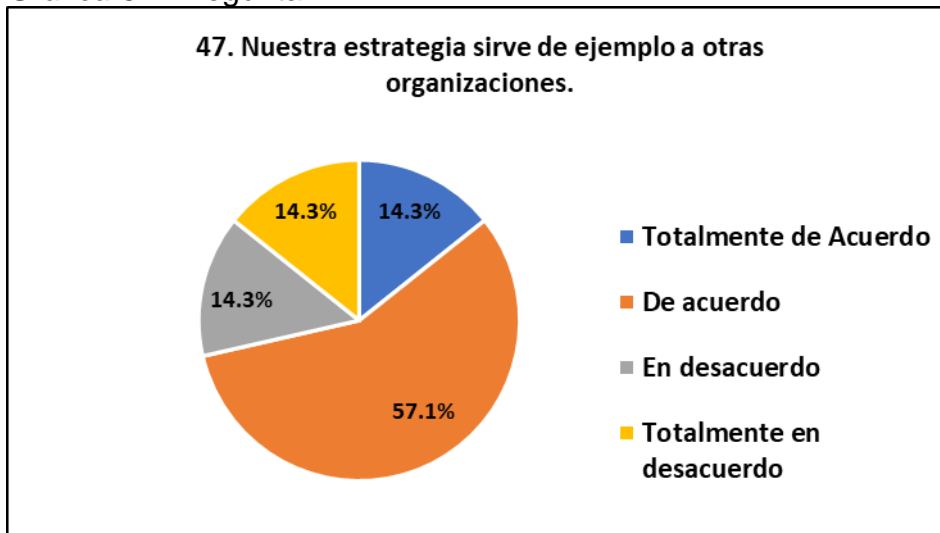
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Este enunciado tiene como propósito conocer si los empleados del MAC consideran que el INE cuenta con un proyecto y una orientación a largo plazo, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 86% de las opiniones están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación y solo el 14% está totalmente en desacuerdo.

Los resultados muestran que casi en su totalidad los integrantes del MAC consideran que el INE tiene un proyecto y una organización a largo plazo, es decir, identifican cual es la visión de la organización. Para el éxito de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 es un requisito indispensable que los involucrados identifiquen cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, es necesario que el personal que está en desacuerdo conozca cual es la visión que el INE se ha fijado como parte de su plan estratégico.

Gráfica 61: Pregunta 47.



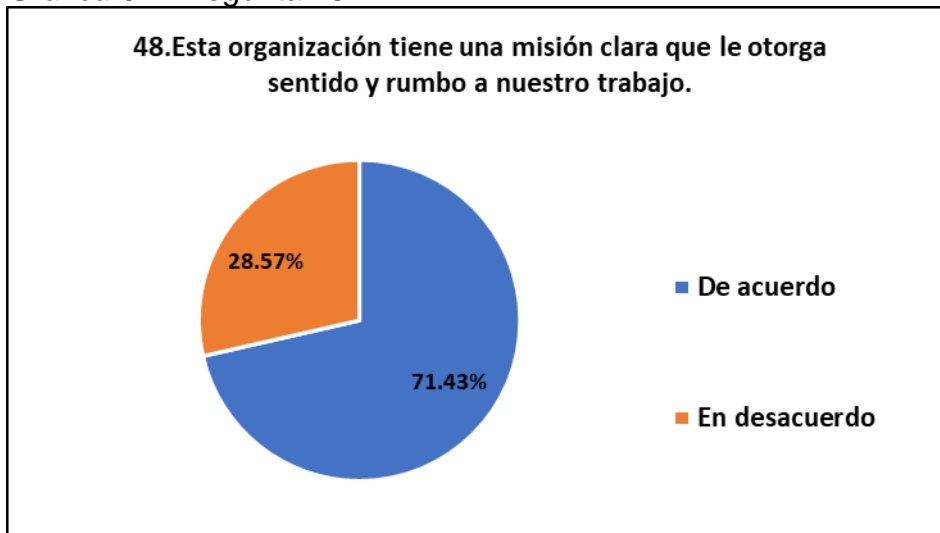
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Esta afirmación tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC consideran que la estrategia del INE es tomada como ejemplo para otras organizaciones a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados muestran que el 71.4% de las respuestas están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 28.6% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Lo anterior indica que en su mayoría, los integrantes del MAC consideran que la estrategia que el INE adoptó a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 en los módulos a nivel nacional es un ejemplo y referente para las demás instituciones que conforman la administración pública en México, lo cual es una fuente de ventaja competitiva para esta organización. Mientras tanto, otra parte considera que esto no representa un atributo importante para el INE, lo cual contradice los principios del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 62: Pregunta 48.



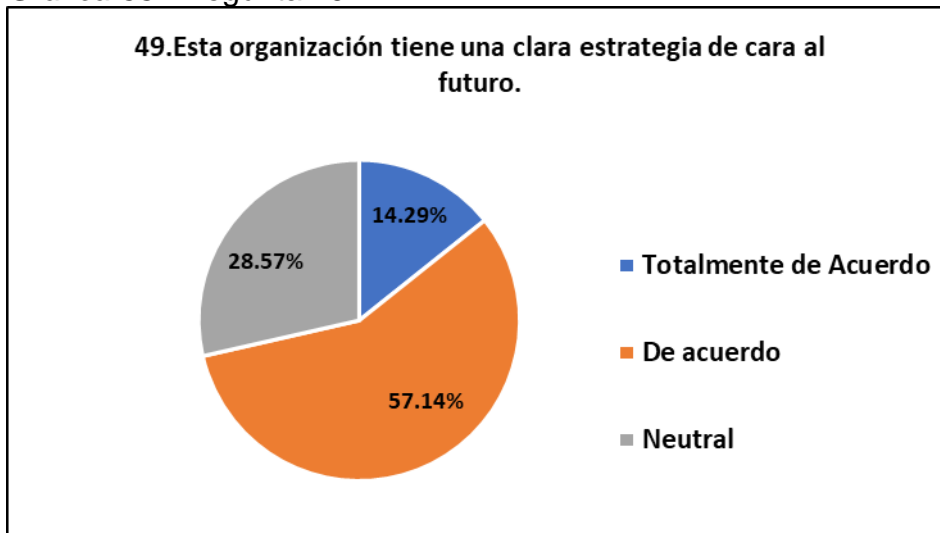
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El planteamiento de esta afirmación tiene como objetivo conocer si los funcionarios del MAC consideran que el INE tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a su trabajo a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 71.43% está de acuerdo con el enunciado y el 28.57% está en desacuerdo.

El análisis de los resultados indica que la mayoría de los integrantes considera que el INE cuenta con una misión que les permite comprender cual es el motivo por el cual existe el instituto, sus propósitos y función dentro de la administración pública en Mexico. Este aspecto contribuye a que los integrantes generen un mayor compromiso con la estrategia sobre la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 ya que tienen claro cuáles son las metas que tienen que alcanzar. Por otra parte, existen algunos integrantes que están en desacuerdo con la existencia de la misión del INE, a pesar de que esta se encuentra establecida en el plan estratégico de la organización, por lo tanto, es necesario que se los líderes transmitan este conocimiento hacia ellos con la finalidad de obtener los resultados planteados por el Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 63: Pregunta 49.



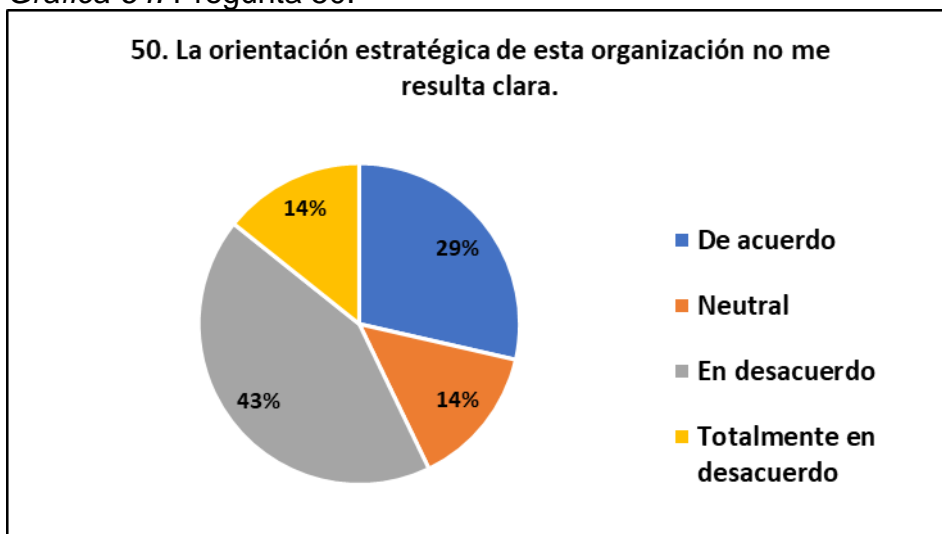
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente afirmación tiene como finalidad conocer si los funcionarios del MAC consideran que el INE cuenta con una estrategia clara proyectada hacia el futuro, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica con los resultados muestra que el 71.43% de las opiniones está de acuerdo y totalmente de acuerdo con el enunciado y el 28.57% manifiesta una opinión neutral.

El análisis de los resultados obtenidos indica que en su mayoría los integrantes del MAC consideran que la visión y misión del INE se encuentra claramente establecida y ello contribuye a la comprensión de los objetivos planteados en el plan estratégico de la organización. Mientras tanto, algunos de los integrantes manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación, por lo tanto es necesario reforzar los conocimientos sobre ambos aspectos con la finalidad de garantizar que el éxito del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 64: Pregunta 50.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

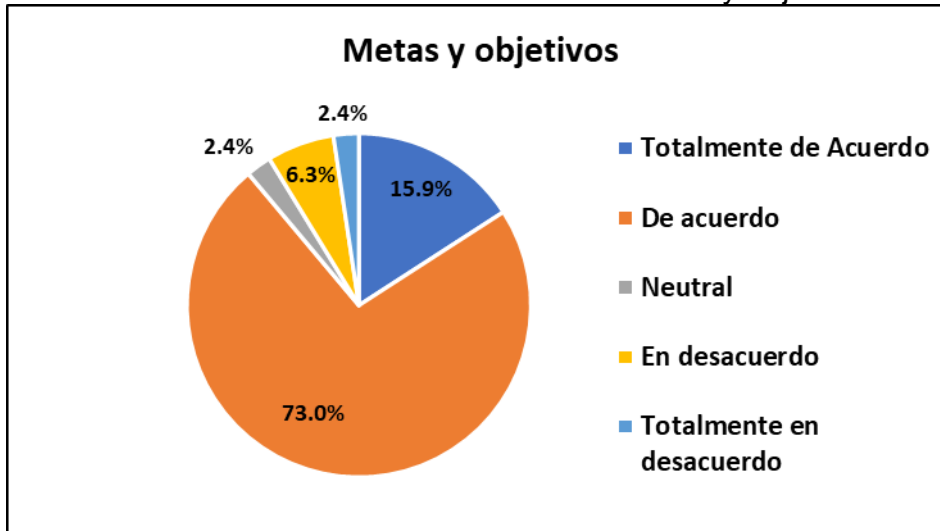
La afirmación que se planteó tiene como objetivo saber si la orientación estratégica del INE resulta clara y entendible para los funcionarios del MAC, a partir de la introducción del Sistema de Gestión de Calidad.

La grafica muestra que el 29% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, el 14% opina neutral y el 57% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Los resultados muestran que la mayoría manifestó no estar de acuerdo con el enunciado planteado, lo cual significa que la orientación estratégica del INE les resulta clara, es decir, comprenden los cambios que surgen en su entorno e identifican las oportunidades que se les presentan. Por otra parte al resto de los encuestados están de acuerdo con la afirmación lo cual significa que es necesario que se les oriente para poder identificar la importancia de la identificación de los cambios y oportunidades con la finalidad de garantizar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

### 3.3.4.2 Metas y objetivos:

Gráfica 65: Resultados de la subdimensión Metas y objetivos.



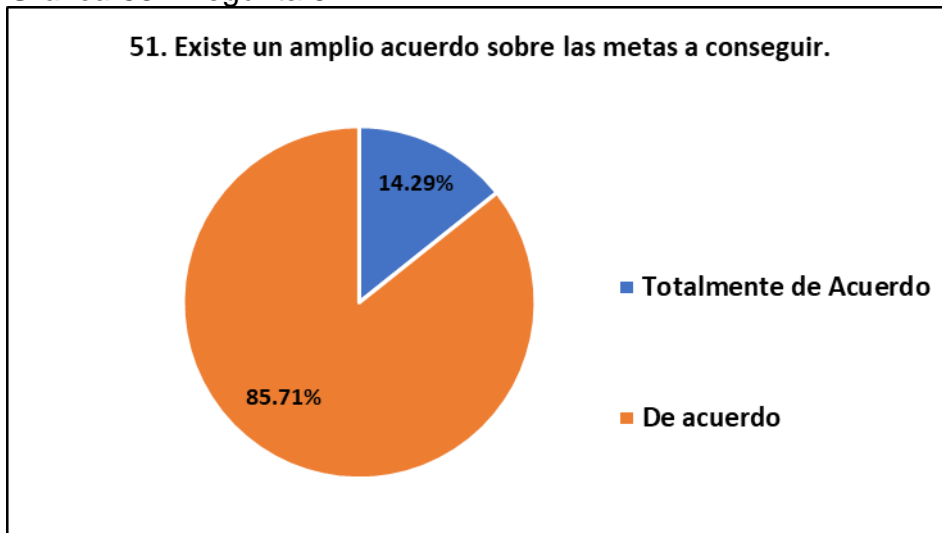
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Para esta subdimensión, la encuesta evalúa la opinión de los empleados del Módulo de Atención Ciudadana con respecto a las metas y objetivos del Instituto Nacional Electoral. La gráfica muestra que el 88.9% de las opiniones se posicionan entre de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo tanto se considera que los empleados están de acuerdo con las metas del instituto, con que los lideres y directores fijan metas ambiciosas pero realistas y con que los empleados del módulo tienen la capacidad para comprender lo que deben hacer para conseguir el éxito a largo plazo.

En porcentaje menor, el 2.4% de las opiniones se encuentran en la opción de neutro y el 8.7% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las metas del instituto, el papel que desempeñan los directivos para el logro de los objetivos y el grado en que los empleados comprenden la importancia de su desempeño en los procesos anteriormente mencionados.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Metas y objetivos.

Gráfica 66: Pregunta 51.

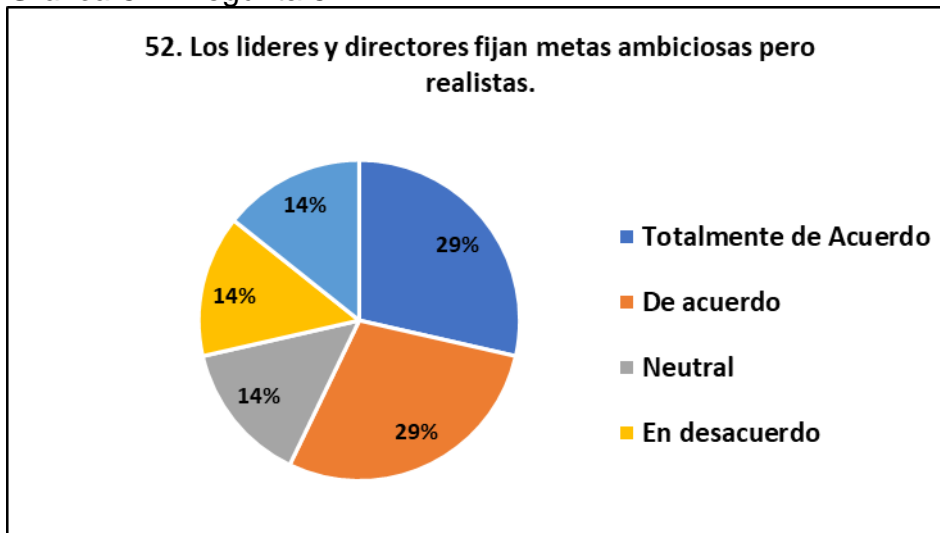


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente afirmación tiene como objetivo conocer si los integrantes del MAC consideran que cuentan con un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 100% de los funcionarios están de acuerdo con la afirmación, por lo tanto se puede decir que en general los integrantes del MAC están de acuerdo y conocen cuales son las metas que el INE busca conseguir a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015, lo cual favorece su funcionamiento y le aporta una fuente de ventaja competitiva.

Gráfica 67: Pregunta 52.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

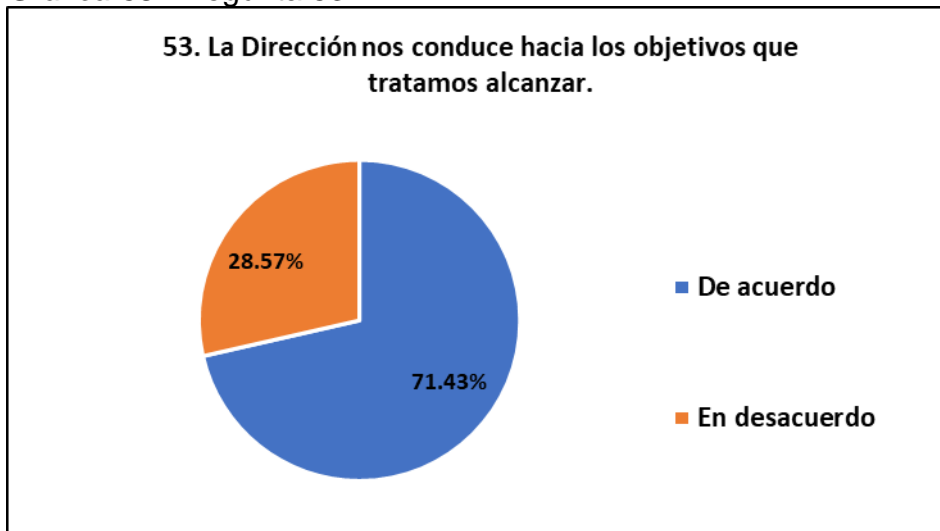
La pregunta planteada tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que los líderes y directores del INE fijan metas ambiciosas pero realistas, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 58% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 28% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y el 14% opina neutral.

El análisis de la gráfica indica que en su mayoría los integrantes del MAC consideran que las metas que la Alta Dirección les establece requieren de un compromiso importante, sin embargo, son factibles de alcanzar. Mientras tanto otra parte de los encuestados considera que las metas que establecen los directivos no son realistas, lo cual pudiera afectar al funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.



Gráfica 68: Pregunta 53.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente enunciado tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que la Alta Dirección del INE les conduce o guía hacia los objetivos que les han establecido a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 71.43% está de acuerdo con el enunciado y por otra parte, el 28.57% está en desacuerdo.

Los resultados obtenidos indican que en su mayoría los integrantes del MAC consideran que los líderes y encargados de supervisar la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 les proporcionan los estímulos necesarios para que sus acciones se orienten hacia el cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico de la organización. Además de anterior, el resto manifiesta no estar de acuerdo con lo anterior, lo que significa que la Alta Dirección debe tomar en cuenta la manifestación de estas inconformidades con la finalidad de garantizar el éxito del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 69: Pregunta 54.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Con esta afirmación se busca conocer si los integrantes del MAC consideran que cuentan con la capacidad de comparar continuamente su progreso con los objetivos fijados a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 100% de los encuestados consideran que frecuentemente realizan una evaluación de su progreso en relación con el cumplimiento de los objetivos que se han fijado, por lo tanto, esto contribuye al proceso de mejora continua necesario para el cumplimiento de los requisitos que establece la Norma ISO 9001: 2015.

Gráfica 70: Pregunta 55.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

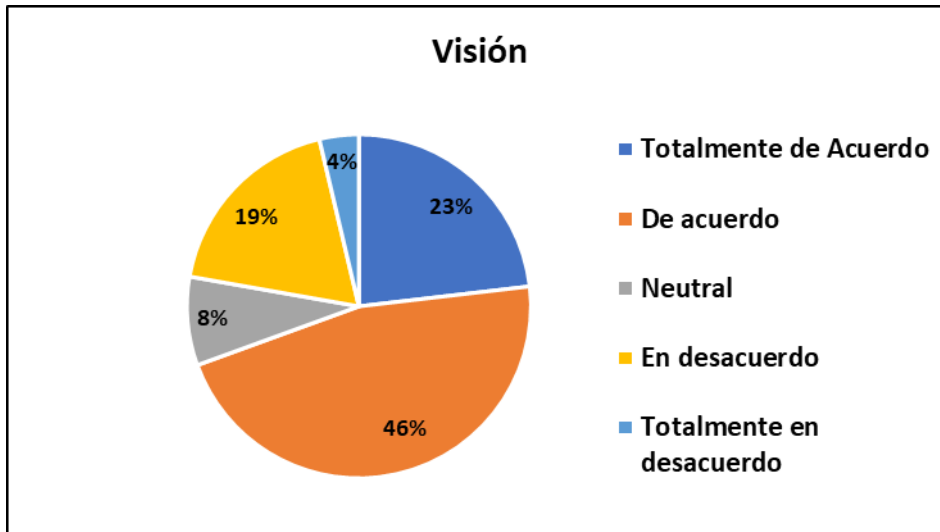
El siguiente enunciado tiene como propósito dar a conocer si los integrantes del MAC consideran que los demás integrantes del INE conocen y comprenden cuales son las acciones a seguir para lograr el éxito de la organización a largo plazo, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La gráfica muestra que el 57% está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 43% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El análisis de los resultados muestra que por muy poco porcentaje de diferencia, los integrantes del MAC consideran que en general los demás integrantes de las distintas áreas del INE comprenden la visión de la organización, lo cual les sirve como guía para alcanzar los objetivos a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015. Además de lo anterior, el resto de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación, lo cual muestra que al parecer no existe una integración adecuada con respecto a las metas del instituto.

### 3.3.4.3 Visión:

Gráfica 71: Resultados de la subdimensión Visión.



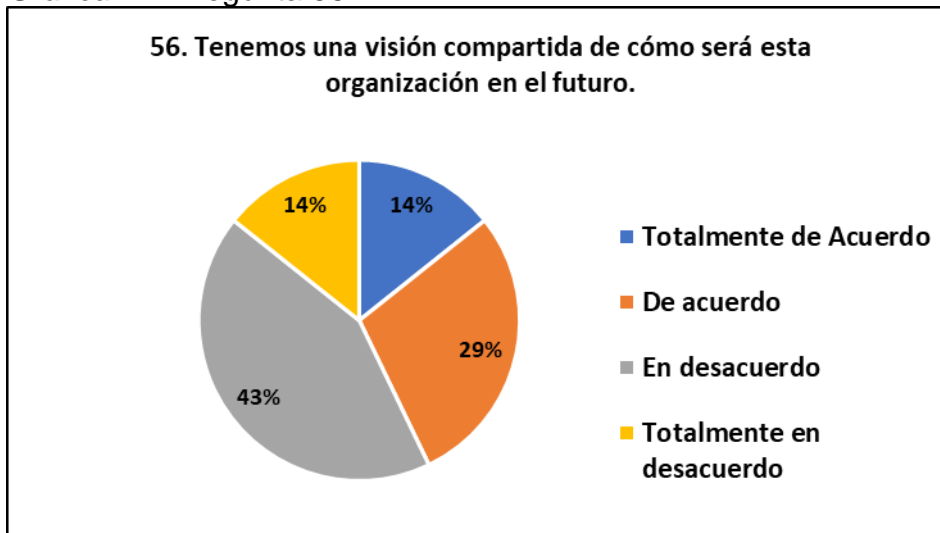
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

En esta subdimensión se evalúa la existencia de una visión compartida por los empleados sobre el futuro de la organización. Como resultado se obtuvo que el 69% de las opiniones se encuentran ubicadas entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo tanto, se deduce que los líderes tienen una perspectiva a largo plazo, por lo tanto existe entusiasmo y motivación entre los empleados del módulo debido a la transmisión de los propósitos del instituto.

Por otra parte, el 8% se muestra en una posición neutral, mientras que el 23% manifiesta estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el futuro de la organización y no coinciden en que los líderes posean una perspectiva a largo plazo que se transmita hacia los demás empleados para generar entusiasmo y motivación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis de las preguntas que corresponden a la subdimensión Visión.

Gráfica 72: Pregunta 56.



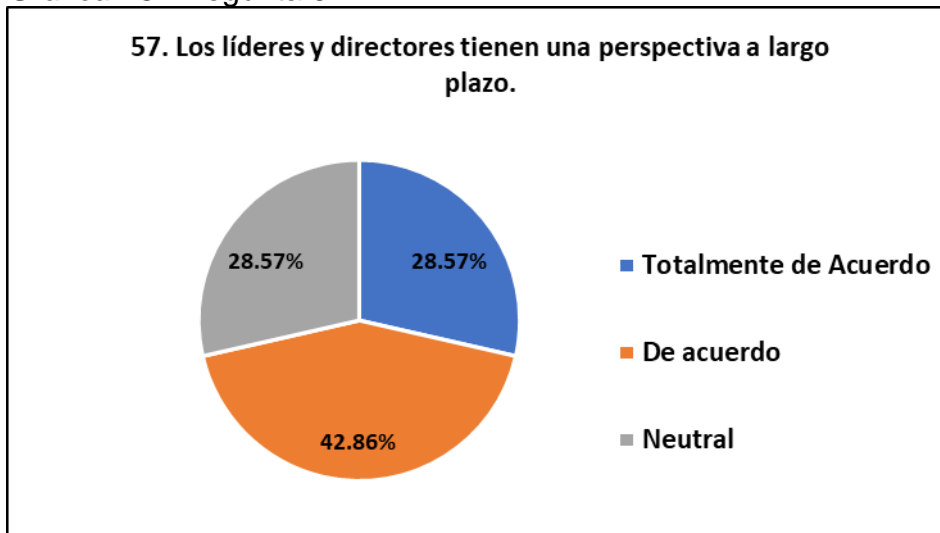
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El planteamiento de este enunciado pretender dar a conocer si los empleados del MAC consideran que tienen una visión compartida sobre el futuro de la organización dentro de la administración pública en México, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados graficados muestran que el 43% está de acuerdo con la afirmación y el 57% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El análisis de los datos indica que en su mayoría los integrantes del MAC consideran que no existe una visión compartida sobre el futuro de la organización, lo cual puede generar incertidumbre con respecto a los resultados que se obtendrán a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015 en el módulo. Por otra parte, el resto de los encuestados manifiesta no tener conflicto respecto a la visión de la organización.

Gráfica 73: Pregunta 57.



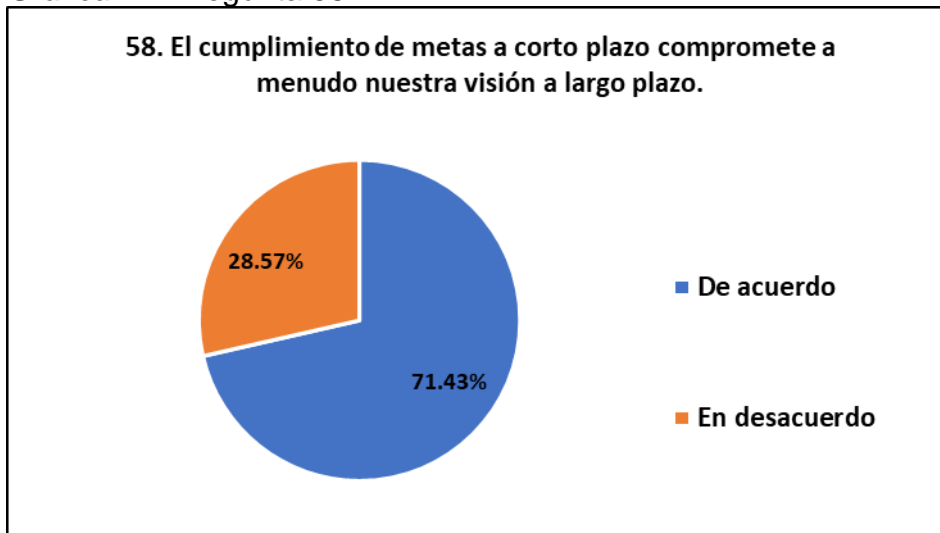
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La siguiente pregunta tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que los líderes y directores del INE tienen una perspectiva a largo plazo o visión definida a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que el 71.43% está de acuerdo con la afirmación y el 28.57% tiene una opinión neutral.

Los resultados indican que en su mayoría los funcionarios del MAC consideran que la Alta Dirección del INE cuentan con una visión en común que les permite transmitirla hacia el resto de los integrantes, sobre todo posterior a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. El resto de los encuestados manifiestan que no están de acuerdo con el enunciado, lo cual indica que es necesario que los líderes y directores realicen un mayor énfasis en la comunicación de su perspectiva a largo plazo.

Gráfica 74: Pregunta 58.



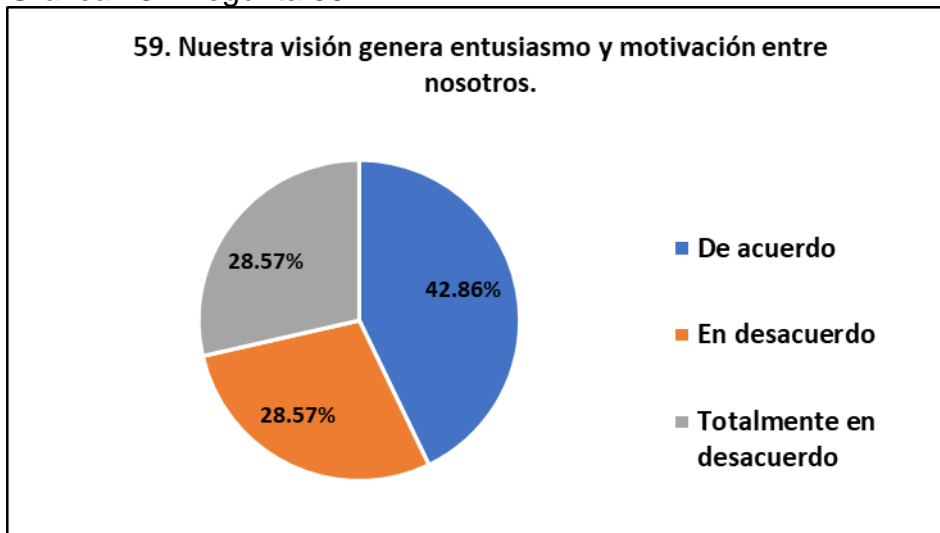
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

La presente pregunta tiene como objetivo dar a conocer si los funcionarios del MAC consideran que el cumplimiento de las metas a corto plazo compromete su visión a largo plazo, a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica indica que el 71.43% de las opiniones están de acuerdo con el enunciado y el 28.57% está en desacuerdo.

Se puede decir que en su mayoría los integrantes del MAC consideran que el establecimiento de metas a corto plazo dificulta el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, lo cual dificulta el éxito del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 75: Pregunta 59.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

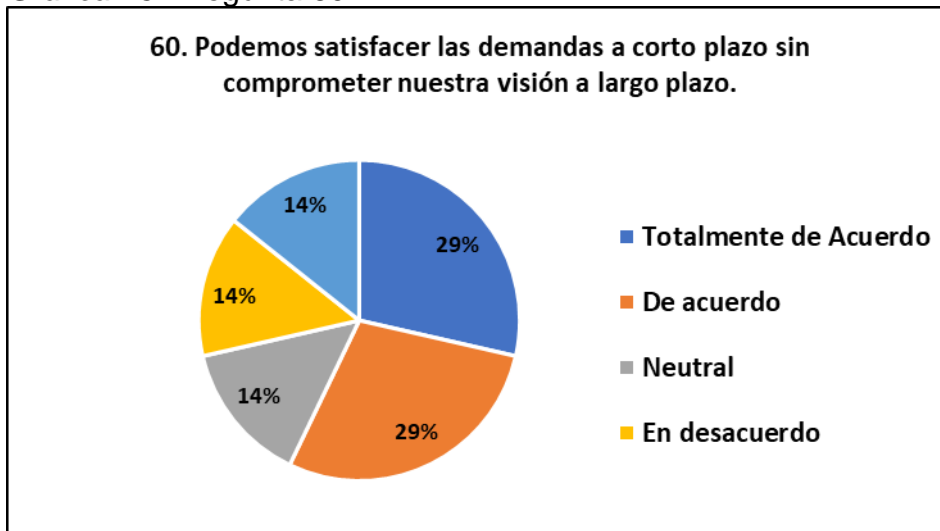
El siguiente enunciado tiene como objetivo dar a conocer si los integrantes del MAC consideran que su visión genera entusiasmo y motivación entre el grupo, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados graficados muestran que el 42.86% están de acuerdo con la afirmación y el 57.14% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El análisis de la gráfica muestra que la mayoría de los integrantes niegan sentirse motivados y entusiasmados por la visión que poseen, lo que significa que no se sienten comprometidos con sus metas a largo plazo. Por otra parte el resto de los encuestados está considera que cuentan con una visión compartida que les permite enfocar sus esfuerzos hacia el éxito del Sistema de Gestión de Calidad.



Gráfica 76: Pregunta 60.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Este enunciado tiene como objetivo conocer si los empleados del MAC consideran que pueden satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer su visión a largo plazo, a partir de la implementación de la Norma ISO 9001: 2015.

La gráfica muestra que el 58% de las opiniones está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, el 14% opina neutral y el 28% está en desacuerdo y totalmente de en desacuerdo.

A partir del análisis de los resultados se puede decir que la mayoría de los funcionarios del MAC considera que cuentan con la capacidad de satisfacer las demandas que les impone el entorno sin poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Sin embargo, otra parte de los integrantes consideran que no cuentan con este atributo, lo cual pone en riesgo el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

## Conclusión del análisis de los resultados

El análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de la Encuesta sobre Cultura Organizacional en el Módulo de Atención Ciudadana del INE muestra que en general las cuatro dimensiones son evaluadas por los funcionarios de una manera positiva, sin embargo, también manifiestan diversas inconformidades con algunos aspectos evaluados, lo cual puede interferir en la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015.

La siguiente tabla muestra la distribución de los porcentajes por dimensión y subdimensión de la cultura organizacional:

Tabla 13: Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Dimensión/ Subdimensión	Totalmente de acuerdo / De acuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo	Total
<b>PARTICIPACIÓN</b>	51.75	23.81	24.44	100
Toma de decisión	66.95	17.8	15.25	100
Trabajo en equipo	57.4	25	17.6	100
Desarrollo de capacidades	25	30	45	100
<b>CONSISTENCIA</b>	70.95	16.76	12.29	100
Valores	66.3	24.6	9.1	100
Acuerdos	65.18	16.07	18.75	100
Coordinación e integración	80.6	9.7	9.7	100
<b>ADAPTABILIDAD</b>	62.3	15	22.7	100
Orientación al cambio	54.08	21.43	24.49	100
Orientación al cliente	59	9	32	100
Aprendizaje organizativo	73.6	16.4	10	100
<b>MISIÓN</b>	77.6	5.8	16.6	100
Dirección y propósitos estratégicos	73.2	7.1	19.7	100
Metas y objetivos	88.9	2.4	8.7	100
Visión	69	8	23	100

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

A continuación, la siguiente gráfica muestra los porcentajes obtenidos por ítem de cada subdimensión:

Tabla 14: Porcentajes obtenidos de los resultados de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

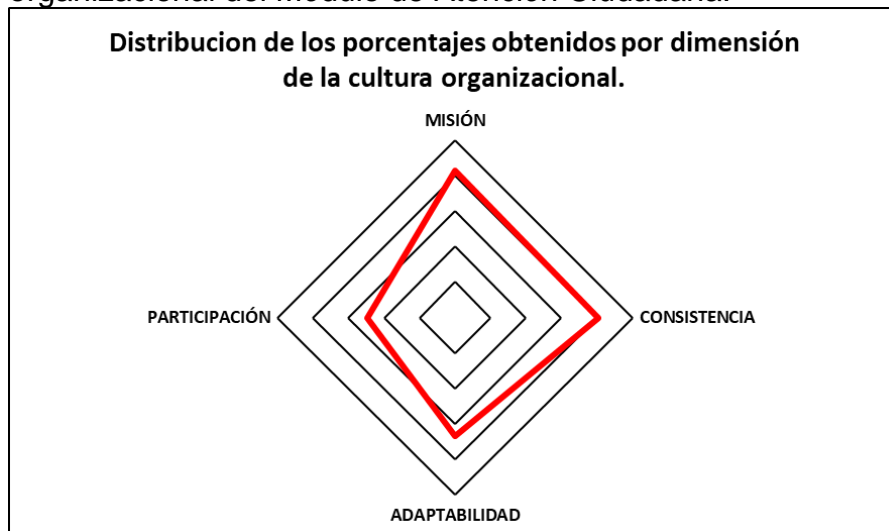
Dimensión / Subdimensión	Totalmente de acuerdo / De acuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo	Total
<b>PARTICIPACIÓN</b>				
Toma de decisión				
Item 1	42.86	28.57	28.57	100
Item 2	43	14	43	100
Item 3	71.43	0	28.57	100
Item 4	43	14	43	100
Item 5	57.14	42.86	0	100
Trabajo en equipo				
Item 6	57.1	14.3	28.6	100
Item 7	57.14	0	42.86	100
Item 8	57.14	42.86	0	100
Item 9	0	14.29	85.71	100
Item 10	42.86	57.14	0	100
Desarrollo de capacidades				
Item 11	14.29	57.14	28.57	100
Item 12	29	14	57	100
Item 13	14.29	28.57	57.14	100
Item 14	0	14.29	85.71	100
Item 15	43	14	43	100
<b>CONSISTENCIA</b>				
Valores				
Item 16	14.29	57.14	28.57	100
Item 17	14.29	57.14	28.57	100
Item 18	58	14	28	100
Item 19	85.71	14.29	0	100
Item 20	86	14	0	100
Acuerdos				
Item 21	43	14	43	100
Item 22	43	29	28	100
Item 23	58	14	28	100
Item 24	42.86	28.57	28.57	100
Item 25	85.7	0	14.3	100
Coordinación e integración				
Item 26	100	0	0	100
Item 27	85.7	0	14.3	100
Item 28	57.14	42.86	0	100
Item 29	71.43	0	28.57	100
Item 30	71.4	14.3	14.3	100
<b>ADAPTABILIDAD</b>				
Orientación al cambio				
Item 31	28.57	14.29	57.14	100
Item 32	43	14	43	100
Item 33	43	14	43	100
Item 34	71.43	0	28.57	100
Item 35	43	29	28	100

Orientación al cliente				
Item 36	71.43	0	28.57	100
Item 37	57	29	14	100
Item 38	57.1	14.3	28.6	100
Item 39	0	0	100	100
Item 40	72	14	14	100
Aprendizaje organizativo				
Item 41	71.4	14.3	14.3	100
Item 42	57.14	14.29	28.57	100
Item 43	43	14	43	100
Item 44	43	43	14	100
Item 45	71.4	14.3	14.3	100
MISIÓN				
Dirección y propósitos estratégicos				
Item 46	86	0	14	100
Item 47	71.4	0	28.6	100
Item 48	71.43	0	28.57	100
Item 49	71.43	28.57	0	100
Item 50	29	14	57	100
Metas y objetivos				
Item 51	100	0	0	100
Item 52	58	14	28	100
Item 53	71.43	0	28.57	100
Item 54	100	0	0	100
Item 55	57	0	43	100
Visión				
Item 56	43	0	57	100
Item 57	71.43	28.57	0	100
Item 58	71.43	0	28.57	100
Item 59	42.86	0	57.14	100
Item 60	58	14	28	100

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El siguiente gráfico radial, permite visualizar la distribución de los puntajes que se obtuvieron por dimensión, en el cual se puede observar que las de la Misión y la Consistencia son aquellas que obtuvieron una valoración más positiva, seguidas por la dimensión de la Adaptabilidad y finalmente la dimensión de la Participación.

Gráfica 76: Distribución de los porcentajes obtenidos por dimensión de la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

Como se puede observar, la dimensión de la Misión es la que obtuvo el mayor porcentaje de opiniones positivas con un 77.6%, por lo tanto, es posible decir que en su mayoría los funcionarios del MAC consideran que el INE tiene un proyecto y una orientación a largo plazo que le da sentido y rumbo a su trabajo, lo cual favorece al Sistema de Gestión de Calidad debido a que ayuda a garantizar la sostenibilidad de la organización y mejorar su desempeño.

La segunda dimensión que obtuvo una mayor cantidad de opiniones positivas fue la de la Consistencia con un 70.95%, lo cual significa que en general los empleados del MAC consideran que en el INE existe un conjunto de valores claro y estable que rige la forma en la que se conducen, además de que existe una buena alineación de los objetivos de la organización entre los distintos grupos y niveles jerárquicos que la conforman. Lo anterior favorece al Sistema de Gestión de Calidad debido a que a partir de su implementación existe una mayor congruencia entre los valores del INE y la conducta de los empleados.

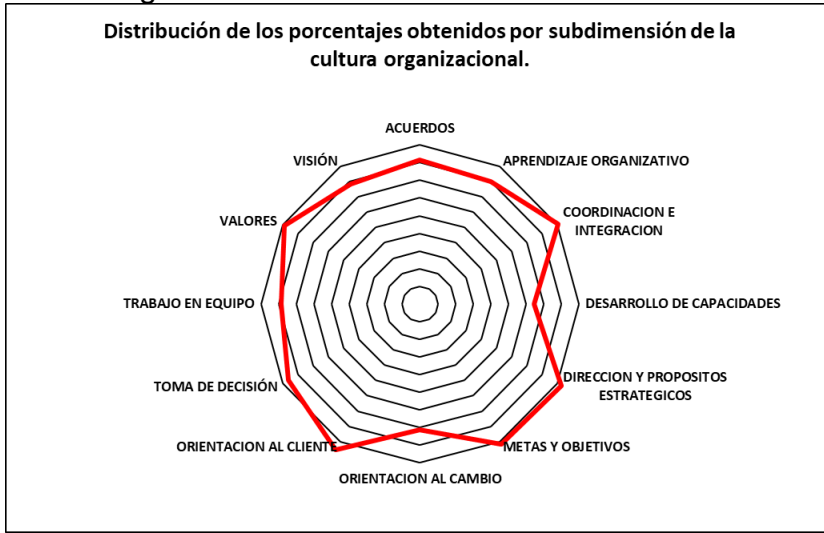
La dimensión de la Adaptabilidad obtuvo un 62.2% de opiniones positivas, en general se puede decir que los funcionarios del MAC consideran que la forma de realizar sus funciones es un tanto flexible y fácil de cambiar, sin embargo, también

consideran que algunos cambios suelen generar resistencia por parte del equipo. Con base en lo anterior se puede decir que el grupo de funcionarios del MAC manifiesta presentar resistencia ante los cambios que se generan a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual puede dificultar la introducción de las nuevas pautas y estilo de trabajo que se requiere para garantizar su efectividad.

Finalmente, la dimensión que obtuvo menos opiniones favorables fue la de la Participación con un 51.75%. Esto refleja que los integrantes del MAC consideran que existe una falta de compromiso hacia el trabajo, poca participación en el proceso de toma de decisiones y que sus capacidades generalmente no son tomadas en cuenta. Lo anterior genera un impacto en el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad debido a que la participación de los miembros de la organización es de suma importancia para garantizar su éxito.

Por otra parte, el siguiente gráfico muestra la distribución de los puntajes obtenidos por subdimensión, donde se puede observar que los aspectos de la cultura organizacional mejor evaluados son las Metas y objetivos, y la subdimensión de Coordinación e integración.

Gráfica 77: Distribución de los porcentajes obtenidos por subdimensión de la cultura organizacional del Módulo de Atención Ciudadana.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta sobre Cultura Organizacional de Denison.

El análisis de los items de cada subdimensión muestra que en su mayoría se han obtenido opiniones favorables sobre las afirmaciones planteadas, sin embargo, existen manifestaciones de inconformidad con aspectos importantes para el Sistema de Gestión de Calidad como lo son el Desarrollo de capacidades, la Orientación al cambio, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Toma de decisión, los Valores y la Visión del INE.

Lo anterior representa un riesgo para la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad debido a que son aspectos necesarios para que los funcionarios adquieran un mayor compromiso hacia la organización que se proyecte en mejores resultados y una mayor satisfacción de los usuarios.

Como conclusión se puede decir que el Módulo de Atención Ciudadana 090551 del Instituto Nacional Electoral, cuenta con una cultura organizacional fuerte y favorable, posteriormente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en norma ISO 9001:2015, el cual generó un impacto en la manera de realizar las funciones y en la organización del módulo a partir de la alineación de las normas, valores, capacidades y funciones de los empleados.

## Conclusión general

La modernización de la Administración Pública en México ha sido un proceso a través del cual se ha buscado cumplir con los principios de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos y desempeño de las funciones en el sector público.

Para conseguir lo anterior, se han adoptado principios pertenecientes al sector empresarial que con base en los resultados favorables que se han obtenido en los países que se han sometido a este proceso de modernización. Por lo tanto se puede decir que la influencia que estos países han generado ha tenido un impacto en la Administración Pública en México que ha buscado adecuarse a los requerimientos que se le imponen a nivel local e internacional.

Si bien son varias las acciones que se involucran en el proceso de modernización de la Administración Pública, la introducción del principio de calidad es una decisión que busca generar un impacto positivo en la percepción que tienen los ciudadanos de las organizaciones públicas.

El caso del Instituto Nacional Electoral tiene su fundamento en el papel protagonista que esta organización desempeña con relación a la vida democrática del país, ya que es el encargado de dar certeza y legalidad a los resultados obtenidos de los procesos electorales, por lo tanto es de suma importancia que la ciudadanía tenga una valoración positiva del instituto.

En este sentido, la decisión estratégica de implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en Norma ISO 9001:2015 tiene como finalidad contribuir a mejorar y mantener la imagen que la ciudadanía tiene del Instituto Nacional Electoral, ya que de ello depende la legitimidad que se genera hacia el Estado y su aparato administrativo.

En el proceso de modernización del Instituto Nacional Electoral existen consideraciones que deben tomarse en cuenta como lo es la cultura organizacional existente y la disposición de los empleados que se ven



involucrados; esto debido a que son los encargados de que la estrategia logre sus objetivos y pueda generar resultados favorables que beneficien al instituto.

Por lo tanto, los directivos del instituto deben tener presente que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en Norma ISO 9001: 2015 puede generar riesgos no previstos y oportunidades que les beneficien, sin embargo, en el caso de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en los módulos de la Ciudad de México se puede decir que afortunadamente se han generado resultados positivos en el funcionamiento de los módulos y en la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos, lo cual ha contribuido a que el instituto logre la certificación de estos Módulos de Atención Ciudadana ubicados en la Ciudad de México durante el año 2021 y que además se estableciera como meta implementar esta estrategia en los demás módulos a nivel nacional.

En el caso particular del Módulo de Atención Ciudadana 090551, el estudio del impacto generado en la cultura organizacional, así como en las funciones, el desempeño y la percepción de los funcionarios demuestra que esta estrategia ha obtenido los resultados esperados por los directivos del Instituto Nacional Electoral, sin embargo, se debe buscar cumplir con el principio de mejora continua con la finalidad de que el Sistema de Gestión de Calidad cumpla los objetivos que se propuso a largo plazo.

Finalmente se puede decir que la importancia de contar con una cultura organizacional fuerte y favorable dentro de la organización es indispensable para el éxito de las estrategias de mejora, ya que de lo contrario se estarán llevando a cabo acciones que no generarán un resultado positivo si no todo lo contrario.

En el caso de los Módulos de Atención Ciudadana del Instituto Nacional Electoral, considero importante mencionar que los resultados obtenidos se deben a la disposición de los empleados, a su orientación al cambio y a su grado de compromiso con los objetivos, valores y principios de la institución y sería de gran valor e importancia que se reconociera su labor en este proceso de modernización y legitimación del instituto con la finalidad de motivarlos a continuar desempeñando sus funciones orientados hacia el cumplimiento de las metas.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Villanueva, Luis F., *Gobernanza y gestión pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistema de Gestión de la Calidad: fundamentos ISO 9000: 2015*, Madrid, AENOR, 2015.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), *Sistema de Gestión de la Calidad: requisitos ISO 9001: 2015*, Madrid, AENOR, 2015.
- Cantú Delgado, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, Mc Graw Hill, 2006.
- Cejudo Ramírez, Guillermo M., “La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y la práctica”, en Guillermo M. Cejudo Ramírez (comp.), *Nueva Gestión Pública*, México, Siglo Veintiuno, 2013.
- Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 2009.
- Contreras Cuevas, Angelica Beatriz y Gómez Gómez, Amparo, “Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional”, en *Revista de investigación SIGMA*, vol. 5, núm. 1 (2018), pp. 59-86.
- Denison, Daniel R., *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1991.
- Evans, James R. y Lindsay, William M., *Administración y control de la calidad*, México, Cengage, 2008.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), *Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 en las corporaciones locales: DTSMR\_001\_00*, FEMP, 2003.
- Frías-Navarro, Dolores, *Apuntes de estimación de fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*, España, Universidad de Valencia, 2022.

- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, y Baptista Lucio, María del Pilar, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2014.
- Instituto Nacional Electoral (INE), *Documento del Comité de Calidad*, s/l, INE, 2021.
- Instituto Nacional Electoral (INE), *Instrucciones de trabajo para el Modelo de Atención Ciudadana*, s/l, INE, 2021.
- Instituto Nacional Electoral (INE), *Manual de Gestión de la calidad*, s/l, INE, 2021.
- Moyado Estrada, Francisco, *Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*, Portugal, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2002.
- Reinoso Lastra, Juan Fernando, y Uribe Macías, Mario Enrique, *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*, Colombia, Grupo ECO, 2009.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración*, México, Pearson, 2005.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson, 2009.
- Rodríguez Franco, Jesús; Pierdant Rodríguez, Alberto I. y Rodríguez Jiménez, Elva Cristina, *Estadística para la administración*, México, Grupo Editorial Patria, 2016.
- Shafritz, Jay M., y Hyde, Albert C., *Clásicos de la Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

## Fuentes de consulta electrónicas

- Denison Consulting.(s/f). *Denison*. <http://www.denisonconsulting.com/es/>
- Diario Oficial de la Federación (2022) *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*.  
[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886172&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0)
- Diario Oficial de la Federación. (2022). *Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal*.  
[https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4805721&fecha=09/02/1989#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4805721&fecha=09/02/1989#gsc.tab=0)
- Ingenio empresa. (s/f). *Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos*.  
<https://www.ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos/>
- Instituto Nacional Electoral. (2017). *Atribuciones de la Secretaría Ejecutiva*.  
<https://www.ine.mx/atribuciones-secretaria-ejecutiva/>
- Instituto Nacional Electoral. (2017). *Atribuciones del Órgano Interno de Control*.  
<https://www.ine.mx/atribuciones-organo-interno-control/>
- Instituto Nacional Electoral. (2017). *¿Qué es el Instituto Nacional Electoral?*  
[https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Que\\_es/](https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Que_es/)
- Instituto Nacional Electoral. (2019). *Por tercera vez, INE Tlaxcala recibe certificado de calidad en el servicio de los MAC*.  
<https://centralectoral.ine.mx/2019/05/17/tercera-vez-ine-tlaxcala-recibe-certificado-calidad-servicio-los-mac/>, fecha de consulta: 21 de agosto del 2022.
- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Consejo General*.  
<https://www.ine.mx/estructura-ine/consejo-general/>
- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Historia del Instituto Federal Electoral*.  
<https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/menuitem.cdd858023b32d5b7787e6910d08600a0/>
- Instituto Nacional Electoral. (s/f), *Junta General Ejecutiva*.  
<https://www.ine.mx/atribuciones-organo-interno-control/>

- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Juntas Locales Ejecutiva*.  
<https://portal.ine.mx/estructura-ine/juntas-locales-ejecutivas/>
- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Juntas Distritales Ejecutivas*.  
<https://portal.ine.mx/estructura-ine/juntas-distritales-ejecutivas/>
- Instituto Nacional Electoral. (2022). *Consejo General*.  
<https://directorio.ine.mx/chartByAreaOrganigrama.ife?idArea=996>
- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Norma ISO*.  
<https://centralector.ine.mx/tag/norma-iso/>
- Instituto Nacional Electoral. (s/f). *Cultura Institucional*.  
<https://www.ine.mx/sobre-el-ine/cultura-institucional/>
- Instituto para el Fomento a la Calidad Total. (s/f) *Guía del premio Nacional de Calidad*. [https://www.economia.gob.mx/files/PNC\\_guiaorga2011\\_c.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/PNC_guiaorga2011_c.pdf).
- Premio Nacional de Calidad. (s/f). *Ganadoras*.  
<https://www.pnc.org.mx/ganadoras-anteriores/>
- Secretaría de Economía. (2020). *La Secretaría de Economía y representantes de Consejos y Cámaras Empresariales reconocen a organizaciones con el Premio Nacional de Calidad*. <https://www.gob.mx/se/articulos/la-secretaria-de-economia-y-representantes-de-consejos-y-camaras-empresariales-reconocen-a-organizaciones-con-el-premio-nacional-de-calidad#>
- Secretaría de Economía. (s/f). *Normalización*. 2006  
[2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom](https://www.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7903-sabes-que-son-las-nom)
- Sexto informe de gobierno. (s/f). *Gobierno de calidad*.  
[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_mex\\_viig\\_bg\\_gc\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_mex_viig_bg_gc_sp.pdf).
- Vesga, Juan Javier, “*Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*” en Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 11, núm. 2 (2013), pp. 89-100. Consultado en  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105329737007>.

- Vicher-García, Mónica Diana, “*Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la Administración Pública*” en *Convergencia*, vol. s/d, núm. 60 (2012), pp. 205-228. Consultado en <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n60/v19n60a7.pdf>

## Anexo 1

### Encuesta Cultura Organizacional

El propósito de este cuestionario es analizar cuáles son las características de la cultura organizacional de su institución y área a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la institución , por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines estadísticos y académicos.

A continuación se presentan una serie de preguntas, por favor conteste con absoluta libertad y sinceridad.

#### **INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada pregunta y califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

- 1. TOTALMENTE EN DESACUERDO**
- 2. EN DESACUERDO**
- 3. NEUTRAL**
- 4. DE ACUERDO**
- 5. TOTALMENTE DE ACUERDO**

#### **Información del informante**

Puesto desempeñado en el Módulo de Atención Ciudadana:\_\_\_\_\_

Tiempo laborando en el Módulo de Atención Ciudadana:\_\_\_\_\_

Escolaridad:\_\_\_\_\_

Edad:\_\_\_\_\_

<b>A. Toma de decisión</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesite.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
<b>B. Trabajo en equipo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
11. La autoridad se delega de modo que las personas					



puedan actuar por sí mismas.					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
<b>D. Valores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
<b>E. Acuerdos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
<b>F. Coordinación e integración</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
26. Nuestra manera de trabajar consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
<b>H. Orientación al cliente</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino.”					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda.”					
<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
<b>K. Metas y objetivos</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos alcanzar.					

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
<b>L. Visión</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Fuente: Tomado de *Aplicación de cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional*, por Contreras, Angelica Beatriz y Gómez, Amparo, (2018).