



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TIPO EFQM PARA
MEJORAR LOS PROCESOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁREA DE
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA PÚBLICA.

**Tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de
Empresas – Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

Director:

Pablo Xavier Vélez Ibarra, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado
de Magister en Administración
de Empresas



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

**Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo
EFQM para mejorar los procesos y competencias
técnicas del área de talento humano de una
empresa pública.**

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Jeannett Velastegui, MSc
Miembro Calificador

Pablo Xavier Vélez Ibarra, MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Carlos Saltos Cruz, Mag.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas

Tema: Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

Director: Pablo Xavier Vélez Ibarra, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

La propuesta de diseñar un modelo de gestión de calidad en la EPMAPAL parte de la necesidad de evaluar la eficacia de los procesos y competencias técnicas administrativas que desarrolla el área de talento humano, analizar los resultados obtenidos y conducirlos a una planificación estratégica de áreas y acciones de mejora.

La metodología de intervención propuesta considera la participación de los órganos de gobierno Municipales, Autoridades, Personal Administrativo y Operativo de la organización con quienes se desarrolla el 60% del trabajo investigativo, el 20% con clientes y el otro 20% con la sociedad; se obtienen los elementos necesarios para aplicar el reconocido sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM, los procesos administrativos y operativos son sometidos a una autoevaluación con identificación de evidencias, mediante una escala de valores se puntúan las preguntas y se obtienen resultados finales. Considerando el peso específico que tienen los criterios y subcriterios del Modelo EFQM se obtiene la calificación total del EFQM de la organización.

Se determinan los puntos fuertes de la organización a los cuales estratégicamente se les prioriza, estableciendo áreas de mejora e incorpora los planes de acción que permitirán conducirlos a una mejora continua.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Amparo del Carmen Álvarez Montalvo, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0501627814, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo
050162781-4

A Dios por haberme concedido la vida y constantemente recibir de él sus bendiciones para seguir creciendo como persona y profesional.

A la Virgen María por ser mi estímulo y ejemplo, quien seguramente desde el cielo me acompaña con sus bendiciones en mis funciones de hija, hermana, esposa, madre y abuelita, que representan para mí, mi mayor logro.

Reconocimientos

La tesis de Desarrollo de un Modelo de Gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del Área de Talento Humano de una empresa pública, fue un trabajo desarrollado en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable con el apoyo y la autorización del GAD Municipal del Cantón Latacunga, la participación voluntaria de autoridades y equipo de talento humano constituyeron fuente activa de la investigación. Un profundo reconocimiento a todos los actores que forman parte de la organización, ya que con su valiosa contribución se consiguieron alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Al señor Juan Mayorga Zambrano, PHd, Director de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato, por dotar a la investigación de una guía altamente profesional para la elaboración del Informe Final, mecanismo mediante el cual se pudo plasmar de manera clara y organizada toda la información que el lector necesita para una correcta investigación.

Al señor Pablo Vélez Ibarra, MBA. Director de Tesis de la PUCESA, por trabajar profesionalmente en la tutoría y apoyo de la tesis de grado.

Finalmente un reconocido agradecimiento a todos los docentes de la universidad que de manera directa o indirecta han formado parte de la revisión de la tesis de grado, ya que gracias a sus observaciones y recomendaciones se ha conseguido entregar un documento de alto nivel.

Resumen

La falta de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicios en el área de talento humano de la EPMAPAL, afecta considerablemente la imagen institucional; el tradicional desempeño de los procesos administrativos están sujetos a paradigmas obsoletos que generan malestar y pérdida de tiempo en los trámites solicitados por los usuarios. Partiendo de estas premisas, se procede a diagnosticar los requerimientos técnicos de la EPMAPAL usando la técnica de grupos focales y la entrevista que son los instrumentos primarios de recolección de datos. Con los resultados obtenidos se construyeron los elementos del modelo de gestión basados en el tipo EFQM; que permite conocer la realidad de la calidad de los procesos y conducirlos a una evaluación y mejora. Partiendo del criterio de expertos y directivos de la EPMAPAL se evaluó la gestión por procesos mediante la implementación del sistema de gestión de calidad EFQM, la implementación del modelo de excelencia tuvo el éxito esperado, considerando que la empresa pública se esquematiza en procesos tradicionales y romper estas barreras con funcionarios que tienen muchos años de servicio en un mismo sistema representa un gran reto; sin embargo, la aplicación del SGC en todas las unidades administrativas de la EPMAPAL fue positiva.

Palabras Clave: gestión, calidad, excelencia, modelo.

Abstract

The lack of administrative management to improve quality service in the Human Talent Department at EPMAPAL is affecting considerably the institutional image. Traditional management of administrative processes is attached to old paradigms that create discomfort and waste of time in the inquiries requested by the users. Based on these facts, a diagnosis of the technical requirements of EPMAPAL is followed by means of group's techniques and interview that are the main tools to collect data. The elements for a management model based on the EFQM type were developed with the obtained data, allowing knowing the situation of the quality's process to later take them for an evaluation and improvement. Starting from the criteria of experts and officers from EPMAPAL the process management was assessed by implementing the quality management system EFQM. The implementation of an excellence model was successful taking into consideration that in public companies traditional processes are set and breaking these barriers against public officers who have worked for a long time in a system represents a great challenge; however the SGC application within all administrative departments was positive.

Key words: management, quality, excellence, mode.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|--------------------------------------|
| Ficha Técnica | iii |
| Declaración de Originalidad y Responsabilidad | iv |
| <i>Dedicatoria</i> | ¡Error! Marcador no definido. |
| Reconocimientos..... | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract..... | viii |
| Lista de Tablas | xi |
| Lista de Figuras | xiii |
| CAPÍTULOS | |
| 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1. Presentación del trabajo..... | 1 |
| 1.2. Descripción del documento..... | 2 |
| 2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo | 3 |
| 2.1. Información técnica básica..... | 3 |
| 2.2 Descripción del problema | 3 |
| 2.3. Preguntas básicas | 4 |
| 2.4. Formulación de meta | 4 |
| 2.5. Objetivos..... | 4 |
| 2.6. Delimitación funcional | 4 |
| 3. Marco Teórico | 6 |
| 3.1. Definiciones y conceptos | 6 |
| 3.2. Estado del Arte..... | 21 |
| 4. Metodología..... | 23 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1. | Diagnóstico | 23 |
| 4.2. | Método(s) aplicado(s) | 23 |
| 5. | Resultados..... | 25 |
| 5.1. | Producto final del proyecto de titulación..... | 25 |
| 5.1.1 | Informe de Autoevaluación – Primera Etapa | 28 |
| 5.1.2 | Planes de Acción para la Mejora – Segunda Etapa..... | 51 |
| 5.2. | Evaluación preliminar | 61 |
| 5.3. | Análisis de resultados..... | 61 |
| 6. | Conclusiones y Recomendaciones..... | 63 |
| 6.1. | Conclusiones | 63 |
| 6.2. | Recomendaciones..... | 63 |
| | Apéndice A..... | 65 |
| | Referencias | 105 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| 1. NIVELES ORGANIZACIONALES | 9 |
| 2. DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS TRADICIONALES Y EL ENFOQUE EFQM | 21 |
| 3. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES..... | 27 |
| 4. Cuestionario Subcriterio 1a LIDERAZGO | 31 |
| 5. Cuestionario Subcriterio 1b. LIDERAZGO..... | 31 |
| 6. Cuestionario Subcriterio 1c. LIDERAZGO | 32 |
| 7. Cuestionario Subcriterio 1d. LIDERAZGO..... | 32 |
| 8. Cuestionario Subcriterio 1e. LIDERAZGO | 32 |
| 9. Cuestionario Subcriterio 2a. POLITICA Y ESTRATEGIA | 33 |
| 10. Cuestionario Subcriterio 2b. POLITICA Y ESTRATEGIA..... | 33 |
| 11. Cuestionario Subcriterio 2c. POLITICA Y ESTRATEGIA | 34 |
| 12. Cuestionario Subcriterio 2d. POLITICA Y ESTRATEGIA..... | 34 |
| 13. Cuestionario Subcriterio 3a. PERSONAS | 35 |
| 14. Cuestionario Subcriterio 3b. PERSONAS..... | 35 |
| 15. Cuestionario Subcriterio 3c. PERSONAS | 36 |
| 16. Cuestionario Subcriterio 3d. PERSONAS..... | 36 |
| 17. Cuestionario Subcriterio 3a. PERSONAS | 37 |
| 18. Cuestionario Subcriterio 4a. ALIANZAS Y RECURSOS..... | 37 |
| 19. Cuestionario Subcriterio 4b. ALIANZAS Y RECURSOS | 38 |
| 20. Cuestionario Subcriterio 4c. ALIANZAS Y RECURSOS..... | 38 |
| 21. Cuestionario Subcriterio 4d. ALIANZAS Y RECURSOS | 39 |
| 22. Cuestionario Subcriterio 4e. ALIANZAS Y RECURSOS..... | 39 |
| 23. Cuestionario Subcriterio 5a PROCESOS..... | 40 |
| 24. Cuestionario Subcriterio 5b PROCESOS | 40 |
| 25. Cuestionario Subcriterio 5c PROCESOS..... | 41 |
| 26. Cuestionario Subcriterio 5d PROCESOS | 41 |
| 27. Cuestionario Subcriterio 5e PROCESOS..... | 42 |
| 28. Cuestionario Subcriterio 6a RESULTADO DE LOS CLIENTES..... | 42 |
| 29. Cuestionario Subcriterio 6b RESULTADO DE LOS CLIENTES..... | 43 |
| 30. Cuestionario Subcriterio 7a RESULTADO EN LAS PERSONAS | 43 |

| | |
|--|----|
| 31. Cuestionario Subcriterio 7b RESULTADO EN LAS PERSONAS..... | 44 |
| 32. Cuestionario Subcriterio 8a RESULTADO EN LA SOCIEDAD | 44 |
| 33. Cuestionario Subcriterio 8b RESULTADO EN LA SOCIEDAD..... | 45 |
| 34. Cuestionario Subcriterio 9a 9b RESULTADOS CLAVE | 45 |
| 35. RESUMEN DE RESULTADOS DEL EFQM ORGANIZACIONAL..... | 46 |
| 36. Matriz de Consenso..... | 47 |
| 37. MATRIZ DE PUNTOS FUERTES | 48 |
| 38. MATRIZ DEFINICION PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA | 49 |
| 39. MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORA..... | 50 |
| 40. MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN | 52 |
| 41. MATRIZ DE GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA | 53 |
| 42. CRONOGRAMA – PLAN DE ACCIÓN..... | 55 |
| 43. PLAN DE ACCIÓN – RESULTADOS CLAVE | 57 |
| 44. PLAN DE ACCIÓN – PROCESOS..... | 58 |
| 45. PLAN DE ACCIÓN – CLIENTES..... | 59 |
| 46. PLAN DE ACCIÓN – PERSONAS | 60 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| 1. SISTEMA ABIERTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO..... | 8 |
| 2. NIVELES BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN | 10 |
| 3. MODELO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES | 12 |
| 4. TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL | 15 |
| 5. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD | 16 |
| 6. MODELO DE EXCELENCIA DEL NEGOCIO DEL PREMIO EUROPEO DE CALIDAD | 19 |
| 7. FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA APLICACIÓN | 26 |

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

La ausencia de una herramienta administrativa que permitan medir la eficacia de los procesos desarrollados en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de la ciudad de Latacunga, fue el factor determinante para abordar la temática, considerando que el sistema de gestión por procesos en la organización se maneja bajo esquemas caducos y tradicionales.

Con el propósito de Diseñar un modelo de Gestión de Calidad que permita mejorar los procesos y competencias técnicas del Área de Talento Humano de la EPMAPAL se optó por la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM, considerando que es una herramienta administrativa, con marca registrada, que permite conocer la calidad y la excelencia de la gestión de la organización, aplicando una metodología secuencial, ordenada y congruente de actividades.

A través de la información recogida de todos los grupos de interés, quienes durante y después de la evolución de los procedimientos, se mantuvieron comprometidos con la investigación, se establecieron parámetros importantes para el desarrollo de acciones en las áreas a mejorar.

El modelo está diseñado en dos partes: el primero corresponde a los agentes facilitadores: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, los cuales dan la oportunidad de conocer por medio de cuestionarios qué hace la organización y cómo lo hace; el segundo grupo de criterios está relacionado con los resultados que nos indican lo que la organización consigue; tanto los agentes facilitadores como los resultados de este modelo están valorados con un peso determinado en porcentajes.

Se considera a la investigación importante por cuanto la medición de la calidad de los procesos a través de Sistemas de Gestión de Calidad se ha aplicado a organizaciones reconocidas a nivel mundial; el sello de calidad que equivale a una certificación de “Compromiso hacia la Excelencia” se ha otorgado a organizaciones que aplican el modelo en porcentajes del 20 al 30 por ciento; así también se ha investigado que el máximo galardón obtenido es a la “Excelencia Europea 500+” a aquellas empresas que logran cumplir con el cincuenta por ciento del modelo.

Considerando que la EPMAPAL además de ser una organización pública encargada principalmente de la provisión de agua potable y alcantarillado y que cuenta también con áreas administrativas y operativas al servicio de la comunidad manteniendo una estructura tradicional de procesos, sin ninguna innovación en su gestión, los resultados que se han obtenido son alentadores, la investigación en su primera fase arroja una valoración de 284 puntos al total del EFQM organizacional, que equivale “Compromiso hacia la Excelencia”, para llegar a la consecución de estos resultados fue necesario crear compromiso en todos los grupos de interés para conseguir una participación colectiva y funcional, formando equipos de trabajo desde la alta administración hasta los grupos operativos.

En la elaboración de los Planes de Acción para la mejora se contó con grupos estratégicos quienes asumieron la responsabilidad de la ejecución de los mismos, después de contar con la aprobación del equipo gobernante del EPMAPAL los planes de mejora fueron entregados a los equipos responsables para que se proceda a la ejecución en tiempos y fecha establecidas.

1.2. Descripción del documento

El presente trabajo de investigación se resume en la construcción de los siguientes apartados:

En el Capítulo 2 se plantea la propuesta de trabajo. El Marco Teórico es abordado en el Capítulo 3; en particular, la Sección 3.1 está dedicada a definiciones y conceptos, en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte. En el Capítulo 4 se presenta la Metodología; partiendo de la etapa de Diagnóstico, pasando por los Métodos particulares aplicados. El Capítulo 5 está dedicado a la Presentación y Análisis de los Resultados del trabajo. Las Conclusiones y Recomendaciones son materia del Capítulo 6.

El trabajo está complementado por un Apéndice en el cual se hace constar copias de las evidencias obtenidas en el transcurso de la autoevaluación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o

Control de Empresas

2.2 Descripción del problema

Determinar la calidad y la excelencia de los procesos administrativos de una empresa pública que se ha esquematizado en paradigmas tradicionales de servicios requiere del diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad que permita medir la eficacia, productividad, y competitividad de los servicios para posteriormente conducirlos a una autoevaluación y mejora continua.

La evolución de la gestión de la calidad ha ido escalando peldaños muy importantes dentro de los procesos administrativos contemporáneos a partir de la inspección, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad, la gestión de la calidad total y hoy la gestión integral de la calidad total.

La EPMAPAL (Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado) no cuenta con este sistema de gestión que garantice la entrega eficiente y productiva de los servicios en todas las unidades administrativas; es por esta razón se pretende entregar una herramienta administrativa que permita tomar acciones para ir mejorando continuamente el desempeño de los procesos.

El modelo de calidad y excelencia tipo EFQM que se pretende desarrollar es un referente en el ámbito Europeo, el cual obtuvo un gran reconocimiento y fue adoptado como estrategia corporativa en varias empresas públicas de diferentes países de la Unión Europea.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? La ausencia de herramientas de gestión administrativa que permitan llevar el control de la calidad, eficiencia y productividad.

¿Dónde se origina? En la EMAPAL

¿Dónde se detecta? En el área de talento humano y atención ciudadana

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión de calidad que permita mejorar la calidad, eficiencia y productividad de los servicios administrativos en la EPMAPAL.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de Talento Humano de una empresa pública.

2.5.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar los requerimientos técnicos de la EPMAPAL.
2. Estandarizar los procesos y competencias técnicas en todas las unidades de atención al usuario de la EMAPAL.
3. Evaluar las competencias técnicas del área de talento humano a fin de establecer mejoras, mediante la aplicación del modelo EFQM.
4. Construir los elementos del modelo de gestión.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Definir la política de calidad de la empresa
- Determinar a los responsables del monitoreo del modelo de calidad
- Proponer la conformación de un Comité de Calidad
- Proporcionar servicios efectivos de atención ciudadana, logrando la satisfacción del usuario a través de un proceso de mejora continua.
- Disminuir las quejas de los ciudadanos estableciendo indicadores de calidad en cada proceso administrativo.
- Auditar los procesos administrativos antes y después de la implementación, logrando una reingeniería administrativa de los métodos y técnicas aplicadas para el ejercicio regular de los

trámites, eliminando la antigua forma de funcionamiento de la empresa y consiguiendo la satisfacción del cliente.

Capítulo 3

Marco Teórico

Con el propósito de fundamentar teóricamente el presente trabajo de investigación se procede a recoger conceptos bibliográficos y referentes de diferentes autores y especialistas en el tema, considerando que para abordar el tema es necesario plantear una adecuada conceptualización, y de esta manera partir de información previa de ciertos referentes teóricos y conceptuales.

3.1. Definiciones y conceptos

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) dicen que: “Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas” (p. 6).

La organización nace de la necesidad que tienen las personas de colaborar unas con otras con la finalidad de cumplir sus metas y objetivos, partiendo de la necesidad de producir bienes o servicios.

Idalberto Chiavenato, (2011) manifiesta que:

La vida de las personas se compone de una infinidad de interrelaciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas. (pág. 6, párr. 2)

En las organizaciones el trabajo en equipo viene a ser la habilidad más desarrollada del talento humano porque con ello se procura el cumplimiento de metas y objetivos.

La contribución que se pueda generar con el recurso humano permitirá consolidar aún más el desarrollo y productividad empresarial.

En relación a la organización pública o privada su estructura organizacional, tanto administrativa como operativa debe estar plenamente identificada con la filosofía empresarial para actuar dentro un marco social, laboral y económico que le permita contribuir al desarrollo socio productivo de su entorno global.

En síntesis, las personas necesitan depender de una organización para vivir y para que exista una organización es necesaria la cooperación, considerando que las organizaciones están conformadas por personas y sin ellas no sería posible contar con el área de Recursos Humanos.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Es importante definir a la administración como parte de la gerencia, considerando que el gerente es el administrador y la administración son las actividades que desempeña el gerente.

Según los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), señalan que: "Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización" (pág. 7, párr. 2)

Sotomayor Alfonso Amador, (2008) en su obra manifiesta que la administración:

Se refiere a la acción de prestar servicio o ayudar. Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal" (p. 4, párr. 1)

Existen diferentes tipos de organizaciones, unas que basta con un solo administrador y otras que por su estructura requieren un administrador en cada unidad de procesos; para ello es necesario conocer cuáles deberían ser las funciones administrativas básicas.

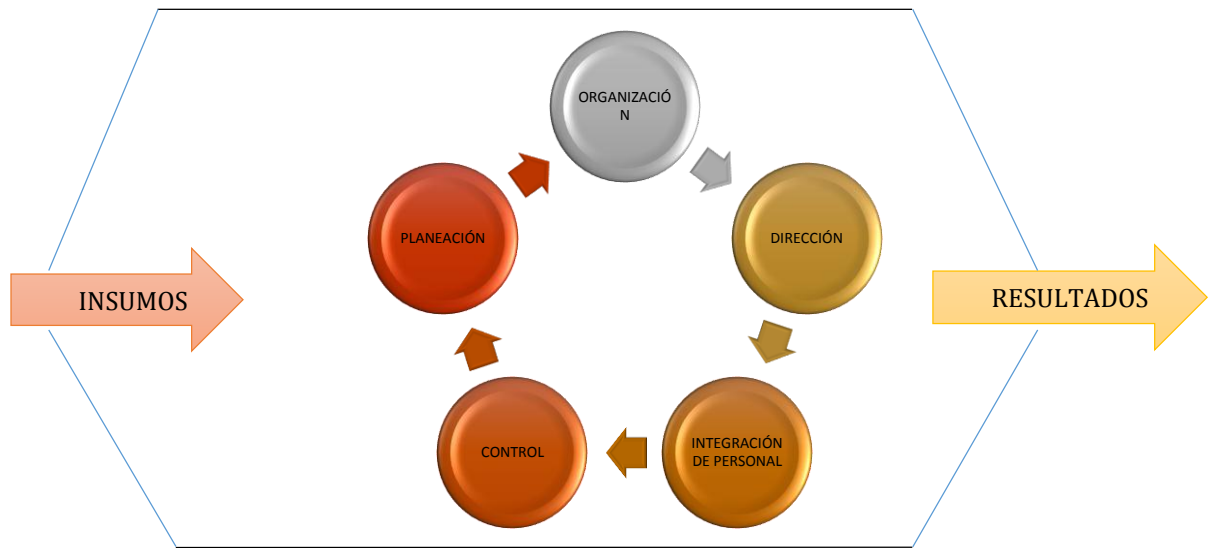
¿QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

Idalberto Chiavenato, (2001) manifiesta que:

El proceso administrativo no es sólo la secuencia, ni un ciclo repetitivo de cinco funciones administrativas sino que conforman un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes (pág. 132)

Dentro de la administración el gerente debe tener la capacidad de desempeñar las cinco funciones administrativas básicas, las cuales les permitirán cumplir con los objetivos institucionales y conducir a la organización a la meta propuesta.

Figura 1: SISTEMA ABIERTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Este sistema abierto de entradas y salidas se interrelacionan y van desarrollando actividades y funciones para lograr uno o más objetivos.

A los procesos administrativos se les puede encontrar en cualquier nivel de la empresa ya que cada uno cumple con una acción específica dentro del sistema.

Tabla 1: NIVELES ORGANIZACIONALES

| NIVELES ORGANIZACIONALES | PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN | DIRECCIÓN | CONTROL |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| INSTITUCIONAL | Determinación de los objetivos y planeación de la estrategia | Diseño de la estructura organizacional. | Política, directrices y conducción del personal. | Controles globales y evaluación del desempeño empresarial. |
| INTERMEDIO | Planeación táctica y asignación de los recursos | Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos. | Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo. | Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental. |
| OPERACIONAL | Planea operacionales | Métodos y procesos de trabajo y de operación. | Dirección, supervisión y motivación del personal. | Controles individuales y evaluación del desempeño individual |

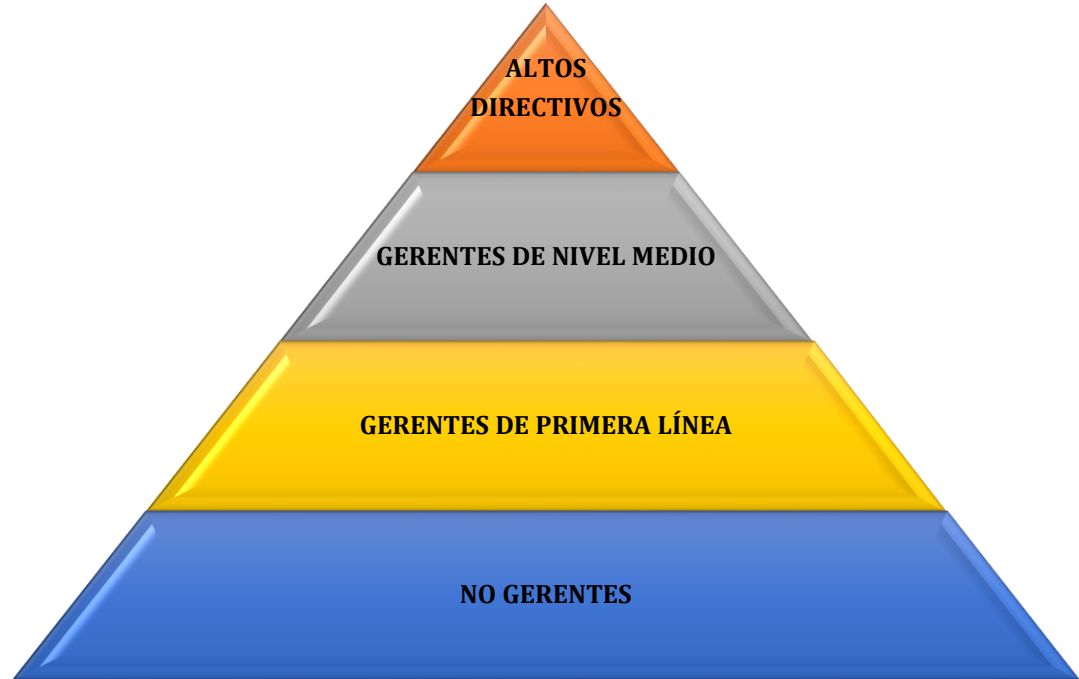
Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo

FUENTE: Idalberto Chiavenato, (2001). ADMINISTRACIÓN - Proceso Administrativo, Pág. 133

Es fundamental que los administradores interpreten correctamente los objetivos de la organización y los transformen en acciones empresariales, para ello es necesario determinar su ejecución dándole la importancia que merece cada nivel organizacional.

Desde esta perspectiva es necesario conceptualizar y profundizar en el análisis de los niveles básicos de la administración, considerando que el administrador, gerente o líder de la organización, en cualquier nivel que se encuentre, debe desarrollar estratégicamente sus competencias para lograr dirigir la organización de una manera eficiente, eficaz y oportuna, logrando atacar los diferentes problemas que se vayan presentando.

Figura 2: NIVELES BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo

FUENTE: Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), ADMINISTRACIÓN, UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS, pág. 11

GERENTES DE PRIMERA LÍNEA.

Según los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), manifiestan que: "Los gerentes de primera línea son los encargados directos de bienes o servicios.. Los empleados que dependen de ella desempeñan el trabajo básico de producción de la organización, trátense de bienes o de servicios" (pág. 11)

Básicamente los gerentes de primera línea correlacionan sus actividades con otros gerentes del mismo nivel, y en muy pocas ocasiones mantienen contacto con gerentes de niveles más altos; es decir sus actividades van directamente con sus subordinados, capacitándoles y liderando actividades; por lo tanto los gerentes de primera línea deben dominar teórica, práctica y técnicamente sus funciones y competencias.

GERENTES DE NIVEL MEDIO.

Los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), señalan que: "Son los encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la dirección y traducirlas a las metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea" (pág. 12)

La función de los gerentes de nivel medio es la administración del desempeño por medio de la supervisión, coordinación y la dirección de las actividades generadas por niveles más bajos o de primera línea; estratégicamente hacen cumplir las metas u objetivos de la alta gerencia.

ALTOS DIRECTIVOS

Los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), indican que: "El curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los gerentes de nivel alto o altos directivos" (pág. 13)

La planeación y la dirección son las estrategias que particularmente ejecuta la alta dirección, lo hacen directamente con aquellas personas claves de la administración, considerando que tales estrategias deberán pasar por todos los niveles para su ejecución u cumplimiento.

Analizados estos aspectos fundamentales de la administración, es necesario revisar las competencias gerenciales, considerando que el quehacer del administrador o directivo es controlar y evaluar el nivel profesional de sus colaboradores.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS GERENCIALES?

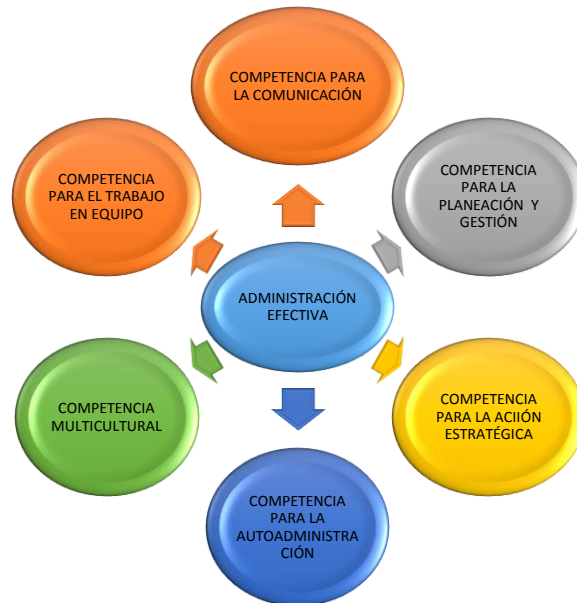
Según los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013), manifiestan que: "Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva con un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. (p. 4).

Desde esta perspectiva es importante destacar que dentro de la administración las competencias gerenciales juegan un papel determinante al momento de contribuir con la productividad, efectividad y capacidad en la administración de procesos.

Desarrollar las competencias gerenciales le permitirá desplegar progresivamente sus conocimientos y capacidades dentro de determinado puesto de trabajo, llevándolo a un desempeño sobresaliente; considerando que el administrador es un líder y por lo tanto deberá dominar todo un abanico de competencias.

La figura 2, enfoca las seis competencias básicas que según los autores *Hellriegel, Jackson y Slocum* (2013) se sugieren para la administración:

Figura 3: MODELO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES



Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo

Fuente: Administración – Un enfoque basado en competencias (pág.5) (Abril, 2013)

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN

Está relacionada con la capacidad que tiene un administrador para transferir información efectiva a otro nivel, y que éste a su vez lo pueda entender claramente. A esta competencia se suma todo tipo de lenguaje, corporal, mímico, hablado, escrito, etc. Posiblemente de entre las seis competencias claves, esta sea la más importante, ya que la comunicación es el vínculo que une a una organización.

COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN.

Manifiestan los autores *Hellriegel, Jackson y Slocum* (2013) que: "... implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas" (pág. 18)

La organización y planificación es el nexo de comunicación que debe existir entre el equipo de trabajo, con la finalidad de observar los objetivos, metas, recursos y necesidades que se requieran para el desarrollo organizacional.

COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Sobre esta competencia los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) señalan que “grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados” (pág. 20).

El trabajo en equipo es considerado una de las mayores estrategias en las organizaciones, ya que mejoran las relaciones interpersonales y el trabajo es más productivo y eficiente.

La productividad, eficiencia, eficacia de las tareas procesos que se realicen mediante la integración técnica de las personas, revierte a la organización resultados con un aporte favorable y beneficioso.

COMPETENCIA PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

La acción estratégica está relacionada con conocer a la organización, sus procesos, filosofía, metas y objetivos; los colaboradores deben tener la capacidad de desarrollar sus competencias y habilidades de manera oportuna, verás y eficiente logrando optimizar recursos y tiempo.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) señalan que: “consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos” (pág. 22).

Específicamente los gerentes de nivel alto, necesitan desarrollar efectivamente esta competencia, considerando que la alta dirección es dominante de la temática.

COMPETENCIA MULTICULTURAL

Las diferentes culturas de las personas que trabajan o están relacionadas directa o indirectamente con la organización marcan importantes aspectos que considerar, por ello es necesario que se desarrollen actitudes y habilidades adecuadas a fin de fortalecer vínculos y abrir mayores oportunidades para la organización.

Sobre esta competencia los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) señalan que: “es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países” (pág. 24).

COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) señalan que: "La competencia para la autoadministración se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él" (pág. 26)

Las competencias para la autoadministración incluye:

- ✓ *Integridad y conducta ética,*
- ✓ *Ímpetu y flexibilidad personales,*
- ✓ *Equilibrio entre la vida laboral y personal y*
- ✓ *Conocimiento y desarrollo de uno mismo.*

Para lograr ser un administrador efectivo es necesario iniciar con una autoevaluación de actitud y compromiso, considerando que para liderar a un grupo de personas dentro de una organización es esencial generar un entorno dinámico e integrador, proyectando ética profesional y valores, combinando estratégicamente estas cualidades las actividades laborales y personales se verán por separado; el tiempo que permanece dentro de la empresa es mayor a la del hogar y son dos relaciones que hay que manejarlas con mucha responsabilidad; cada factor debe ser considerado con el mayor interés en su lugar y momento.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

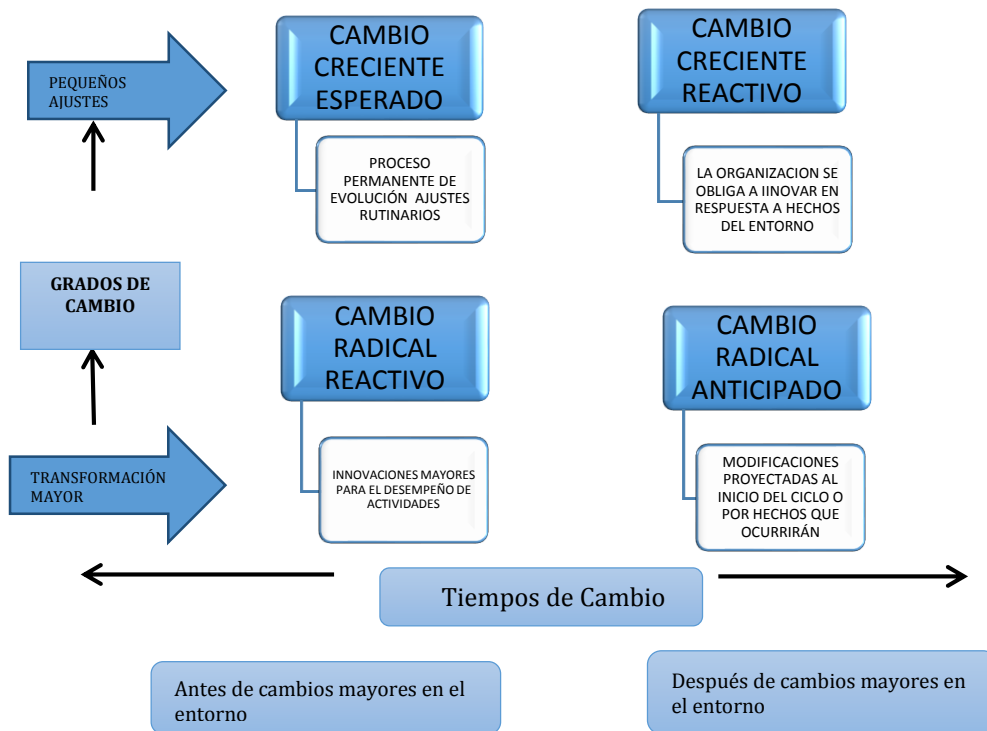
El entorno globalizado conduce al cambio, transformación e innovación, necesariamente los administradores deben observar las necesidades que requieren cambio, sin subestimar aquellas actividades que se han estado desarrollando con regular desempeño.

El desempeño de las personas dentro de una organización depende de un plan de transformación donde la organización cuente con modelos o prototipos de sistemas que permitan mejorar los procesos o competencias que se desarrollan en la empresa.

Los usuarios son quienes mediante su criterio advierten la necesidad de un cambio organizacional, son ellos quienes continuamente dependen del servicio de la organización, un sistema permanente de evaluación de los procesos conduce a la administración a pequeños cambios que representan un avance significativo.

De los tipos de cambio organizacional que mencionan los autores *Hellriegel, Jackson y Slocum (2013)* es necesario realizar un análisis para conocer su función y naturaleza.

Figura 4: TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo

FUENTE: Administración – Un enfoque basado en competencias (pág. 393) (Abril, 2013)

ENFOQUES DE LA CALIDAD.

¿QUÉ ES LA CALIDAD?

Cantú Delgado, Alberto, (2011) manifiesta que: "...calidad abarca todas las cualidades con que cuenta un producto – o servicio – para ser utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios" (pág. 3-4)

Partiendo de esta definición se hace necesario sostener que para ser competitivo está también la importancia del control de la calidad, considerando el hecho inevitable de encontrarnos en un mundo globalizado y en constante evolución, el éxito de las organizaciones parte de un control de procesos basados en la calidad, por ende si la empresa se dedica a la prestación de servicios o productos, es necesario que los procesos sean competitivos y satisfactorios al usuario; destacando que el término competitivo no está fundamentalmente relacionado con el interés del crecimiento económico o tal vez

con el capital intelectual, que en este caso serían el recurso humano; sino que apunta directamente a los usuarios, que son quienes contentamente exigen mejora en la calidad de servicios y productos.

Generar una óptima calidad de servicios es parte de la innovación y desarrollo de las organizaciones que han logrado romper con paradigmas tradicionales en sus procesos, los cuales reflejaban inestabilidad administrativa, los métodos, modelos o prototipos con que hoy se cuentan forman parte del éxito de las empresas con proyecciones de calidad.

LA CALIDAD PERSONAL

Sobre calidad personal, *Cantú Delgado, Alberto, (2011) manifiesta que: ...se relaciona con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona contribuir a que la organización (empresarial, social, educativa, etc.) en la que se desempeña profesionalmente sea competitiva” (pág. 3)*

Cambiar paradigmas que se han mantenido dentro de los procesos administrativos y durante mucho tiempo es un reto importante que un administrador o líder empresarial debe considerar al momento de tomar decisiones estratégicas; para ello será necesaria una adaptación organizacional simultánea y progresiva frente a modelos estratégicos creados por importantes autores que por su aporte al mejoramiento continuo de los procesos en las organizaciones se han convertido en maestros de la calidad.

Con el propósito de incrementar el nivel de conciencia en el sistema humano es indispensable iniciar con una revisión de la estructura administrativa promoviendo la inserción de la operación de equipos de mejoramiento de la calidad.

En este contexto *Cantú Delgado, Alberto, (2011) manifiesta que: “las seis áreas se interrelacionan para formar el modelo conceptual para la administración por calidad total” (pág. 31)*

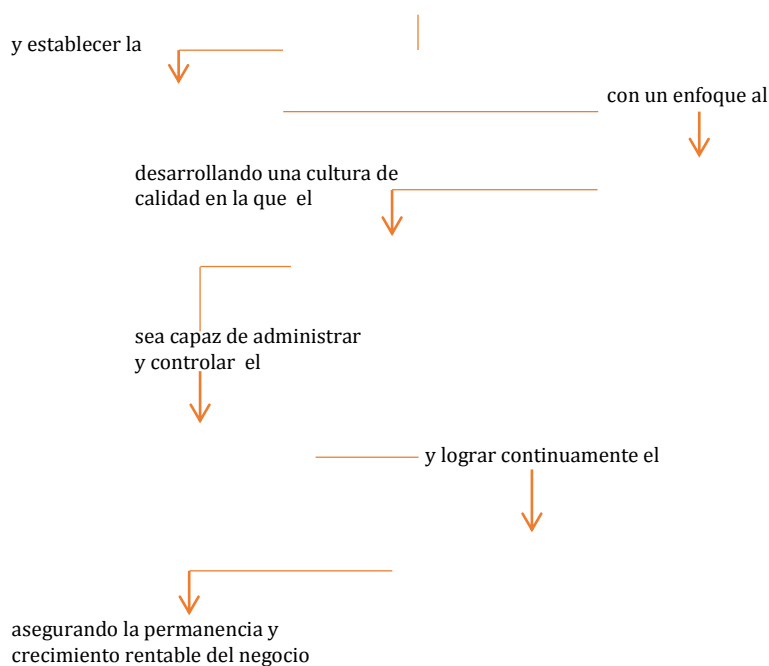
Figura 5: ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La alta administración debe ejercer un



liderazgo

planeación



Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo

FUENTE: DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD - , (2011) (pág31)

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA CALIDAD TOTAL (EFQM)

Según EFQM en su artículo publicado sobre los Conceptos Fundamentales de la Excelencia (2012, s/p) manifiesta que:

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia delimitan las bases para lograr la excelencia sostenible en cualquier organización. Pueden ser utilizados como base para describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como un lenguaje común para la alta dirección.

Estos ocho conceptos han sido identificados a través de un riguroso proceso que incluyó la evaluación comparativa a nivel mundial, en busca extensivamente para las tendencias emergentes de gestión y, por último pero no menos importante, una serie de entrevistas con altos ejecutivos de una sección transversal de industrias que operan en toda Europa. Cada uno de los conceptos es importante en sí misma, sino el máximo beneficio se logra cuando una organización puede integrar a todos en su cultura.

Hay conceptos fundamentales que son:

AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

Las grandes organizaciones añaden valor a sus clientes previendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

ESTABLECIENDO UN FUTURO SOSTENIBLE

El impacto positivo que se observa en las grandes organizaciones es debido a su mejora constante de rendimiento, mejorando cada vez las condiciones económicas y medioambientales del territorio en el que se desarrollan.

DESARROLLO DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Las organizaciones excelentes mejorar sus capacidades mediante la gestión eficaz del cambio dentro y más allá de los límites de la organización.

APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las organizaciones excelentes generar valor y niveles de rendimiento aumentaron a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

LIDERANDO CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

Organizaciones excelentes cuentan con líderes que conforman el futuro y hacer que suceda, actuando como modelos para sus valores y ética.

LA GESTIÓN CON DESTREZA

Aquellas organizaciones que se han destacado en su excelencia se han identificado por la capacidad de identificar y atender con diligencia y destreza tanto oportunidades como amenazas.

PARA TENER ÉXITO A TRAVÉS DEL TALENTO DE LAS PERSONAS

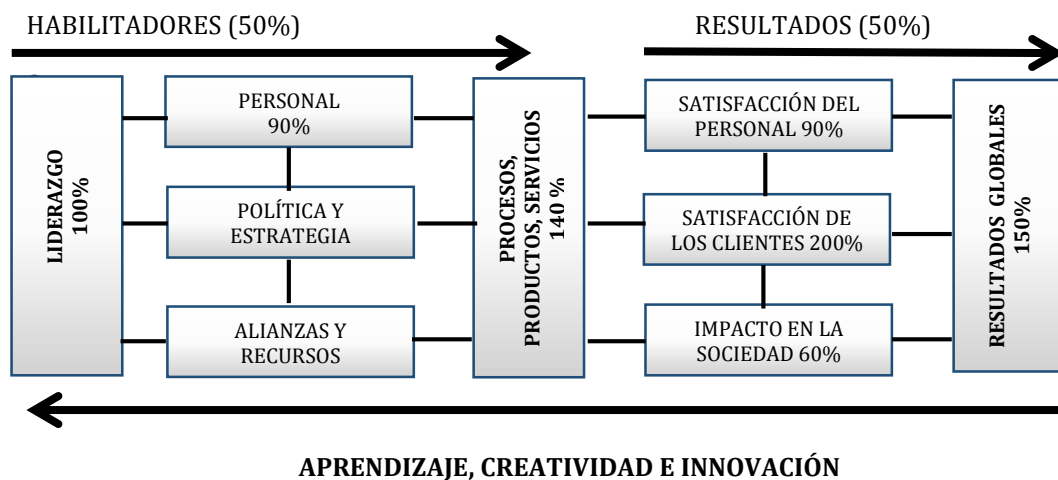
Las organizaciones en excelencia siempre han conseguido sus propósitos dando valor a las personas y generando una cultura de empoderamiento, con el propósito de conseguir juntos los objetivos organizacionales y personales.

SOSTENER RESULTADOS SOBRESALIENTES

Las organizaciones excelentes consiguen un desarrollo sostenido con excelentes resultados que satisfagan las necesidades a de sus grupos de interés, dentro de su entorno operativo.

El modelo EFQM está representado fundamentalmente por nueve criterios, de los cuales cinco corresponden al sistema habilitador (lo que hace la organización) y cuatro a resultados (lo que logra la organización), cada bloque de elementos del sistema está valorado porcentualmente y representa el total de puntos que han sido asignados a cada sistema; lo extraordinario del modelo de gestión de calidad es que se lo puede aplicar a cualquier organización ya que su enfoque es de fácil manejo.

Figura 6: MODELO DE EXCELENCIA DEL NEGOCIO DEL PREMIO EUROPEO DE CALIDAD



Elaborado por: Amparo Álvarez Montalvo
FUENTE: DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD -, (2011) (pág. 252)

Este instrumento de evaluación que de manera práctica permite al administrador contar con un sistema apropiado para encontrar el camino hacia la excelencia, identifica las posibles necesidades de la organización y define también acciones de mejoras al momento de aplicar las acciones de cada uno de sus elementos.

En este sentido, para su aplicación es necesario describir cada uno de sus elementos:

Criterio 1. Liderazgo. Con el propósito de alcanzar el éxito son los líderes los encargados de desarrollar la misión, visión y filosofía de la organización, por tanto todas las acciones que implique

asegurar el sistema de gestión de calidad debe estar controlado y administrado por el liderazgo empresarial.

Criterio 2. Estrategia. Está relacionado con la manera de crear la misión y visión enfocada a una estrategia centrada en todos los intereses organizacionales mediante políticas, planes, objetivos y procesos considerables

Criterio 3. Personas. Se refiere a la forma de administrar a las personas que componen una organización, considerando de qué manera se aprovecha su potencial humano y profesional, su desempeño en equipo e individual y la manera de desarrollar sus funciones paralelas a la planificación de las políticas y estrategias en los procesos.

Criterio 4. Alianzas y Recursos. Está identificado con la planificación y la gestión administrativa para lograr alianzas externas, apoyada en sus recursos internos, políticas, estrategias y el eficiente funcionamiento de sus procesos.

Criterio 5. Procesos. Está identificado con el diseño y mejora de la organización apoyada en el desarrollo eficaz de los procesos los cuales mediante una correcta gestión administrativa genera mayor satisfacción del usuario y grupos de interés.

Criterio 6. Satisfacción de los clientes. Está relacionado con la satisfacción del usuario externo y los logros obtenidos por la organización.

Criterio 7. Satisfacción del personal Está identificado con el equipo de talento humano; es decir, todas las actividades desarrolladas en torno a la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas que trabajan en la organización.

Criterio 8. Resultados en la sociedad. Está relacionado con la impresión que tiene la sociedad de la empresa y cuáles son los logros que se han alcanzado en este sentido.

Criterio 9. Resultados globales Está enfocado a los resultados obtenidos, pueden ser estos económicos o no económicos, conforme al rendimiento planificado.

VENTAJAS DEL MODELO EFQM

- ✓ El modelo de gestión de calidad EFQM aumenta la competitividad de la organización logrando un clima laboral estable, coordinado, productivo y generador de ideas.
- ✓ Los procesos controlados y apoyados con una efectiva planificación estratégica son generan mayor rentabilidad para la organización.
- ✓ El liderazgo forma parte de todas las unidades administrativas, logrando desarrollar equipos de trabajos dinámicos y productivos.
- ✓ Entrega excelente calidad de servicio considerando todos los aspectos, legales, administrativo y financieros en pro de la satisfacción del usuario interno y externo.

Tabla 2: DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS TRADICIONALES Y EL ENFOQUE EFQM

| PROCESOS TRADICIONALES | PROCESOS CON ENFOQUE EFQM |
|---|--|
| ✓ Evasión al cambio | ✓ Entorno cambiante e innovador |
| ✓ Empresa dividida en unidades administrativas. | ✓ Organización integrada, productiva y eficiente. |
| ✓ Debilidad en la correlación de procesos. | ✓ Trabajo en equipo, integración y cohesión de actividades. |
| ✓ Limitada participación de equipos de trabajo. | ✓ Se estimula la participación, cooperación y equipos de trabajo |
| ✓ Los jefes deciden | ✓ Los líderes delegan |
| ✓ Evaluación de gestión cualitativa | ✓ Evaluación sistémica y monitoreada con indicadores estratégicos que apuntan a la mejora. |

FUENTE: Elaboración propia

3.2. Estado del Arte

El desarrollo del modelo de gestión tipo EFQM obtiene el premio de excelencia a la calidad en 1991, algunas de las empresas que fueron reconocidas con este premio, entre otras son: Alenia, British Airways, etc.

En el contexto ecuatoriano se han encontrado varios documentos en torno a la gestión en la administración pública, uno de ellos es: “Camino a la excelencia institucional” de la Superintendencia de Telecomunicaciones que se enfoca en el tema de la calidad en instituciones públicas.

En este mismo contexto, y en perspectiva a la temática es importante destacar el modelo implementado por el Ministerio de Educación del Ecuador, institución pública que con miras a calificar para la Gestión de Calidad ISO 9001, realizó auditorías internas y externas, levantó todos los procesos administrativos que se venían realizando, para conocer sus fortalezas y debilidades; se logró conocer que por falta de innovación e implementación de los nuevos sistemas de gestión de calidad los trámites y competencias técnicas de los funcionarios no estaban alineándose con los objetivos del Ministerio de Educación, se estudió la posibilidad de implementar Modelos de Gestión de Calidad en atención ciudadana, controlando y auditando procesos administrativos y los resultados fueron altamente positivos.

Desde la perspectiva de las realidades externas o ajenas al Ecuador se han podido evidenciar aportes importantes en Entidades de Acción Social -EAS-y entidades de Servicio Público. Para este ejemplo se puede decir que las EAS son “ONG sociales (aquellas que trabajan en el ámbito de los derechos y la inclusión social de las personas, sobre todo de aquellas más vulnerables” (elmundo.es, 2010). De esta experiencia se puede citar el trabajo “Guía para la aplicación del Modelo EFQM® de Excelencia en entidades de acción social” (<http://www.efdeportes.com/efd140/calidad-de-los-programas-de-voluntariado-ambiental.htm>, 2014) de Julián Moreno que busca mostrar de una manera práctica la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en entidades de Acción Social.

Con varios documentos que fueron surgiendo en esta investigación se ha encontrado uno muy importante. Modelo Iberoamericano de Excelencia en Gestión que plantea algunos elementos como “una estructura de nueve criterios, considerados los elementos críticos en el funcionamiento de toda organización, a través de los cuales cabe hacer un análisis, a la vez detallado y global, de la misma. Este Modelo dedica un criterio, del grupo de los Procesos Facilitadores, a los Clientes y coloca la importante responsabilidad de gobernar los procesos clave bajo el criterio 1. Liderazgo y Estilo de Gestión. El cliente aparece como nexo entre la gestión que se realiza y los resultados obtenidos como consecuencia de aquella.” (Fundación Iberoamericana para Gestión de la Calidad, 2013)

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Con el propósito de determinar cuál era la situación que posiblemente afectaba la imagen institucional de la EMAPAL, se realizó una exploración de las técnicas utilizadas en los procesos administrativos que se desarrollaban en la institución, los hechos se recogieron con la utilización de una guía de observación, considerando que la técnica de la observación abierta permite conocer el escenario real de las operaciones administrativas, de esta manera se consolidaron los datos necesarios para emprender con la investigación.

Posteriormente se vinculó a la investigación los criterios de los usuarios externos, en relación al servicio que reciben de la EMAPAL, esta actividad se la realizó “in situ”¹, mediante la técnica del “focus group”²,

4.2. Método(s) aplicado(s)

Para diseñar el modelo de gestión de calidad, establecer el camino adecuado y llegar al propósito de la investigación la autora aplicó el método de cascada el cual le permitió avanzar en una forma ordenada de pasos con el fin de conseguir el resultado propuesto, se procedió de la siguiente manera:

- ANÁLISIS. Recolección de datos de los procesos con los cuales opera el área administrativa de la EMAPAL para atender los trámites solicitados por los usuarios. Se recoge toda la información necesaria para administrar el nuevo sistema de procesos y diseñar el MGC (Modelo de Gestión de Calidad), aplicando las estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad.
- DISEÑO. Para el diseño del Modelo de Gestión de Calidad se toma como referente al tipo EFQM lo cual permitirá que la estructura interna de los servicios y las competencias técnicas desarrolladas por el equipo de talento humano de la EMAPAL vayan alineándose con la filosofía y objetivos del GAD MUNICIPAL de la ciudad de Latacunga.

¹ En el sitio (detectar el fenómeno observado en su lugar)

² Técnica utilizada para estudiar las opiniones de determinadas personas.

- IMPLEMENTACIÓN. El MGC se implementará en todos los niveles administrativos y contará con el desarrollo de un manual de calidad de la gestión administrativa como un apéndice del trabajo realizado. Se estandarizarán todos los procesos de atención ciudadana en todas las unidades administrativas de la EMAPAL. La integración en los procesos nos permitirá ensamblar las técnicas y estrategias que se necesitan desarrollar para completar el servicio.
- RESULTADOS. Para comprobar los resultados se planificará una auditoría interna que permitan al investigador conocer que el trabajo realizado ha generado el éxito esperado.
- SEGUIMIENTO. Se proporcionará a los líderes departamentales Manuales de Acciones Preventivas y Correctivas que permitan llevar el control de los procesos identificando las inconformidades del usuario y tomar inmediatamente las medidas correctivas.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

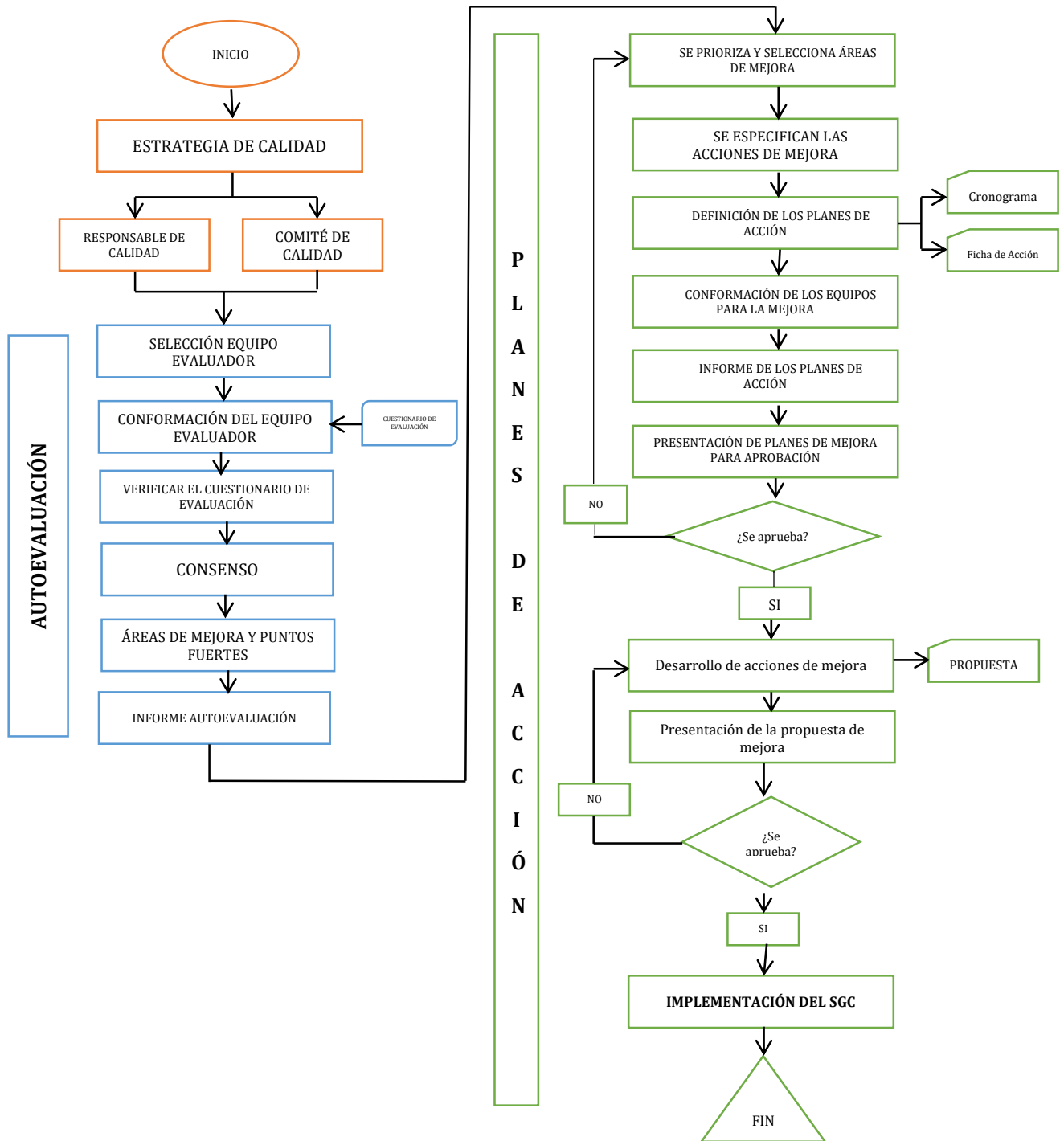
Debido a la falta de gestión administrativa la Empresa Pública Municipal de Agua Potable (EPMAPAL) de la ciudad de Latacunga no contaba con un sistema de gestión de calidad que permita evaluar los procesos administrativos y competencias técnicas del área de talento humano en pro de una mejora continua.

El desconocimiento de modelos de gestión de calidad y la falta de liderazgo administrativo provocó que sus procesos se mantengan bajo paradigmas tradicionales creando malestar en los usuarios externos que no tenían la posibilidad de ser atendidos con eficiencia, ya que la demora en los procesos generaba inconvenientes al momento de no contar con un servicio oportuno y eficaz.

Los usuarios internos no contaban con el apoyo de una herramienta administrativa que les permitiera ser evaluados en los procesos y competencias técnicas para su mejoramiento productivo. La acumulación de trámites, la demora en la entrega de los mismos y la falta de organización necesitaba del desarrollo de un sistema de gestión de calidad tipo EFQM que mejore el rendimiento, la comunicación, la interacción, el trabajo en equipo y el compromiso de formar parte de una organización competitiva y productiva que vaya paralela a los objetivos, misión, visión y filosofía empresarial.

Con estos antecedentes se dio paso a la propuesta iniciando con la intervención metodológica sobre las fases o etapas que se debería tomar en cuenta para la aplicación, ejecución y seguimiento del Modelo EFQM.

Figura 7: FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM



Fuente: Amparo Álvarez Montalvo, basada en la Guía para la aplicación del modelo EFQM, (2006)

Se dividió el flujograma de procesos en dos partes la primera relacionada con la autoevaluación y la segunda con los planes de acción; en la parte de inicio del flujograma se identificó una ciclo en secuencia que corresponde a la estrategia, elección de los responsables y comité de calidad, actores que permanentemente fueron los responsables de monitorear, supervisar, dinamizar y gestionar los procesos para que los objetivos se cumplan, estableciendo criterios, parámetros y herramientas a utilizar.

Para establecer la duración del proceso se tomó el criterio que establece la Guía para la Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia (2007) que dice:

Un proceso de este tipo podríamos determinar cuándo comienza pero difícilmente podríamos determinar cuando concluye, ya que se trata de un trabajo que nunca termina, de un proceso que no tiene fin.

Esta afirmación toma más énfasis si el SGC que queremos implantar se basa en principios de calidad total, de la mejora continua y además está orientado hacia la excelencia como es el caso del Modelo EFQM. (pág. 20)

En este sentido, se procedió a realizar la planificación de actividades y los tiempos de ejecución conforme a la realidad institucional.

Tabla 3: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

| TIEMPO | PRIMER MES | | | | SEGUNDO MES | | | | TERCER MES | | | | N MES | | | |
|---|------------|---|---|---|-------------|---|---|---|------------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AUTOEVALUACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección del equipo evaluador | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conformación del equipo evaluador | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Verificar el cuestionario de evaluación | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Consenso | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Áreas de mejora y puntos fuertes | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Informe de la autoevaluación | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| PLANES DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Priorización y selección de áreas de mejora | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Descripción de las áreas de mejora | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Definición de los planes de acción | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Conformación de los equipos para la mejora | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Informe de los planes de acción | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación y aprobación por las autoridades de EMAPAL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de las acciones de mejora | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Aprobación de los enfoques propuestos | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Implementación de los enfoques aprobados | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Los meses estimados en la planificación para la autoevaluación (etapa 1) se desarrollaron en 30 días, los planes de acción (etapa 2) se desarrollan en el segundo mes y las tres últimas actividades relacionadas con el desarrollo de las acciones de mejora, aprobación de los enfoques propuestos e implementación de los enfoques ya aprobados durarán mientras se desarrolle y culmine el proceso.

La autoevaluación se desarrolló mediante un proceso sistémico y global de las actividades en forma cuantitativa conforme establece el Modelo de Excelencia EFQM.

El tipo de autoevaluación adaptado a esta investigación se realizó mediante matrices con una pregunta para cada criterio y subcriterio, actividad que fue encargada al equipo evaluador quienes con mayor experiencia en calidad y en autoevaluación llevaron el proceso sistemáticamente.

Agentes Facilitadores (PRIMERA ETAPA)

CRITERIOS

PESO EFQM

1. Liderazgo
2. Política y Estrategia
3. Personas
4. Alianzas
5. Procesos

Resultados (SEGUNDA ETAPA)

6. En los clientes
7. En las personas
8. En la sociedad
9. Clave

5.1.1 Informe de Autoevaluación – Primera Etapa

INTRODUCCIÓN

Previa la valoración del grado de desarrollo de la gestión de la EPMAPAL y su preparación para implantar un sistema de gestión de la calidad, se procedió a trabajar en la primera etapa del Modelo EFQM, relacionado con la autoevaluación de los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de la ciudad de Latacunga, recogiendo información preliminar se identificaron los puntos fuertes y áreas de mejora.

Debido a la amplitud y profundidad que permite el Modelo EFQM se ha priorizado en aquellos aspectos estratégicos a los que se considerará el desarrollo de Planes de Acción para la Mejora.

Se iniciará este apartado enunciado la política de calidad de la EPMAPAL de la ciudad de Latacunga.

POLÍTICA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el progreso y adelanto de la ciudad.
- ✓ Movilización de esfuerzos para dotar a la empresa de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- ✓ Fortalecimiento y desarrollo de la empresa, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y el servicio brindado, con el objeto de mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, tasas, u otro concepto, que permita el financiamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia.
- ✓ La EMAPAL, centra su actividad en el trabajo en equipo y con liderazgo, buscando altos niveles de rendimiento en los diferentes sectores internos de trabajo Ejecutivo, Asesor, Operativo y Auxiliar; en consecuencia dinamismo y creatividad de las autoridades y colaboradores en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Reconocimiento de los inconvenientes prioritarios de la empresa, y de la comunidad para la búsqueda inmediata de las soluciones más apropiadas, con el menor coste y el mayor beneficio.

La decisión sobre el establecimiento del sistema de calidad en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga EPMAPAL, encargada principalmente de la provisión de agua potable y alcantarillado, radica en la no existencia de un sistema de gestión de calidad que le permita a la administración medir la eficacia de los servicios que se entrega; así como también conocer si el sistema de gestión administrativo ejecuta procedimientos adecuados para garantizar que la organización realice todas las actividades en cumplimiento de sus objetivos.

OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Objetivo General

Implementar el modelo de gestión de calidad tipo EFQM en su primera fase de autoevaluación en la EPMAPAL para conocer información preliminar que permita a los evaluadores determinar puntos fuertes y áreas de mejora en los procesos y competencias técnicas del área de talento humano.

Objetivos Específicos

- ✓ Planificación de la propuesta mediante la aplicación de un cronograma
- ✓ Seleccionar un equipo evaluador para la construcción de cuestionarios
- ✓ Elaborar cuestionarios contando con la identificación de evidencias y puntuación
- ✓ Llevar la valoración de las evaluaciones a consenso del equipo evaluador
- ✓ Determinar los puntos fuertes, áreas y acciones de mejora.

ESTRATEGIA SEGUIDA

Con el propósito de organizar, definir y desarrollar las actividades relacionadas con la primera fase de la autoevaluación se inicia con una reunión de trabajo solicitando la participación como responsable de la calidad en la EPMAPAL al Ingeniero Francisco Caicedo, Director General y para la conformación del comité de la calidad se integraron a los señores: Ing. Germán Villacís, Director Técnico de Operaciones e Ing. Saúl Quiroz, Jefe Comercial de la empresa.

El Comité de Calidad recibió información técnica del procedimiento enfocado bajo el Modelo de Excelencia EFQM, cada funcionario recibió la Guía para la aplicación del modelo.

El Equipo Evaluador fue conformado por los señores: Tecnólogo Kléver Robayo Responsable de Tecnología e Informática, el CPA Galo Viteri, Responsable de la Jefatura Administrativa Financiera, la Ing. Gabriela Grijalva, Responsable de Atención Ciudadana y la participación voluntaria del señor Guillermo Álvarez Corrales, usuario de la EPMAPAL que colaboró en el proceso.

Respecto al cuestionario de autoevaluación el equipo de evaluadores lo realizó en forma consensuada mediante una adecuada estructura de las preguntas, a fin de garantizar el proceso, el Comité de Calidad coordinó la estructura del cuestionario apoyando a los evaluadores en aquellos aspectos que no tenían información suficientemente clara, con la finalidad de que la evaluación sea lo más objetiva y realista posible.

Como principales dificultades detectadas se considera lo siguiente: el tiempo y la premura para la implantación del SGC, considerando que por ser un Modelo de Excelencia este es un proceso donde los resultados se van midiendo a mediano y largo plazo, sabemos cuándo inicia pero no cuando finaliza, es un proceso paulatino que va creciendo conforme al interés que tienen las personas de la organización por calificar a la excelencia.

La falta de formación profesional, y en cierto caso personal, de un mediano grupo de personas, dificultó en cierto grado el levantamiento de la información, considerando que la inseguridad generada al momento de la evaluación, no les permitía entregar respuestas precisas.

El exceso de burocracia en los procesos para llegar a la solución de determinado trámite, ya que debido a la demasía de tiempo utilizado para el proceso o exagerado papeleo no permitía concluir con determinado aspecto a tratar.

La Guía para la aplicación del Modelo EFQM fue un factor determinante al momento de trabajar con el método de cascada, pues los resultados se iban reflejando conforme se avanzaron los pasos determinados en el flujograma inicial.

En relación a la valoración de los resultados tanto el equipo evaluador como el Comité de Calidad se integraron en un trabajo dinámico y proactivo para lograr un consenso de puntuaciones que les permitiría tomar decisiones sobre los aspectos fuertes y el establecimiento de las áreas de mejora.

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

CUESTIONARIOS

Tabla 4: Cuestionario Subcriterio 1a LIDERAZGO

| Criterio 1. LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Esta relacionado con la capacidad y la predisposición de la alta dirección, gerentes de nivel medio y primera línea para generar una dirección apropiada y responsable en todo el personal. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | 15 | | | | | | | | | | |
| 1a. Promover dentro de la organización la cultura y filosofía empresarial a través de la difusión misión, valores, principios, los cuales la identifican. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Promueve administrativamente el conocimiento y fomento de la filosofía empresarial? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No existe comunicación eficaz con el Recurso Humano | | | La administración carece de liderazgo, la dirección es rutinaria. | | | | La dirección cuenta ocasionalmente con agentes capacitadores sobre la filosofía empresarial | | | | El líder empresarial desarrolla la dirección con compromiso y ética | | | | La dirección y el liderazgo forman parte de la cultura organizacional y va paralela con la filosofía empresarial | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 5: Cuestionario Subcriterio 1b. LIDERAZGO

| Criterio 1. LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Esta relacionado con la capacidad y la predisposición de la alta dirección, gerentes de nivel medio y primera línea para generar una dirección apropiada y responsable en todo el personal. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 10 | | | | | | | | | |
| 1b. Es la relación directa del administrador con el sistema de gestión, estableciendo y ejecutando una eficiente gestión administrativa con el área de talento humano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lidera y promueve el sistema de gestión administrativa en la empresa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La gestión administrativa no es monitoreada | | | La organización cuenta con un sistema de gestión tradicional y caduco | | | | La alta dirección desarrolla actividades de promoción sobre el cumplimiento de procesos | | | | El liderazgo esta inmerso en todas las áreas administrativas como modelo de productividad | | | | Lideres inmersos en el sistema administrativo para la mejora de los procesos | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 6: Cuestionario Subcriterio 1c. LIDERAZGO

| Criterio 1. LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|--|----|----|---|----|----|---|----|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|
| Esta relacionado con la capacidad y la predisposición de la alta dirección, gerentes de nivel medio y primera línea para generar una dirección apropiada y responsable en todo el personal. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 15 | | | | | | | | |
| <p>1c. Dar espuesta efectiva a las necesidades y requerimientos del usuario y los grupos de interés considerando posibles alianzas estratégicas que permitan obtener mejores resultados para la organización.</p> <p>1.3 De qué manera el director de la empresa demuestra su relación con los grupos de interés para contribuir con la sociedad y mejorar los resultados</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se considera la comunicación efectiva con los usuarios, clientes o beneficiarios. | | | No se promueve un clima democrático y participativo en la empresa | | | Se establecen reglas administrativas en los departamentos sin considerar alianzas ni compromisos | | | Se planifican acciones estratégicas para dar respuesta a las necesidades de todos los grupos de interés | | | El lider empresarial mantiene estrecha relación con los grupos de interés en pro de atender sus necesidades y | | | Puntuación | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | |
| EVIDENCIAS: comunicación cerrada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 7: Cuestionario Subcriterio 1d. LIDERAZGO

| Criterio 1. LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---------------------------------------|----|----|---|----|----|--|----|----|--|----|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|
| Esta relacionado con la capacidad y la predisposición de la alta dirección, gerentes de nivel medio y primera línea para generar una dirección apropiada y responsable en todo el personal. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | 15 | | | | | | | |
| <p>1d. Fomenta la igualdad de oportunidades dentro de la organización a partir de una acertada comunicación e integración de todas las personas al mejoramiento organizacional.</p> <p>Existe una comunicación acertiva y eficaz con el área de Talento Humano?</p> | | | | | | | | | | | | 1.4 | | | | | | | | | | | |
| Comunicación cerrada, exceso de autoridad | | | Comunicación débil y poca motivación. | | | Comunicación efectiva con los mandos medios empresariales | | | Apertura al diálogo y motivación empresarial con equipos de trabajo destacados | | | Alto desarrollo de comunicación y estímulo permanente con todo el equipo | | | Puntuación | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 8: Cuestionario Subcriterio 1e. LIDERAZGO

| Criterio 1. LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|--|----|----|---|----|----|--|----|----|--|----|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|
| Esta relacionado con la capacidad y la predisposición de la alta dirección, gerentes de nivel medio y primera línea para generar una dirección apropiada y responsable en todo el personal. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 1a | 1b | 1c | 1d | 1e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | 10 | | | | | | |
| <p>1e. Comprende todas las gestiones que se consideren para el cambio y mejora continua, acciones que garanticen el desarrollo organizacional.</p> <p>1.5 Identifica los temas relacionados con el cambio y garantiza la gestión que se debe impulsar para lograr la mejora?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La falta de perfil profesional no le permite identificar las necesidades de cambio. | | | No genera cambios hasta que se presentan dificultades contundentes en los procesos | | | Comunica estrategias y medidas preventivas que direccionan al cambio en el momento oportuno | | | Planifica y direcciona medidas preventivas sobre posibles fenómenos que impliquen un eminente cambio | | | Lidera gestiones al cambio proyectando un trabajo en equipo a fin de garantizar la acertiva participación de los colaboradores | | | Puntuación | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | |
| EVIDENCIAS: perfil profesional de funcionarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 9: Cuestionario Subcriterio 2a. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

| Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|---|----|----|--|----|----|---|-----------------------|----|------------|----|----|----|----|-----|---|--|--|--|
| Analiza y evalúa la planificación estratégica de la organización y cómo esta relacionada con todos los grupos de interés | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 2a | 2b | 2c | 2d | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | 5 | | | | | | | | | | |
| <p>2a. Comprende la forma de cómo la política y estratégica organizacional se identifica con los grupos de interés a partir de comprender sus necesidades y expectativas.</p> <p>2.1. La política y estrategias organizacionales son direccionadas a los grupos de interés y permiten cumplir con las expectativas empresariales?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Las políticas no son difundidas a todos los grupos de interés | | | La empresa cuenta con políticas y estrategias pero no son siempre consideradas dentro de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | | | Se manejan las políticas y estrategias en ciertos niveles administrativos y no todos las conocen. | | | Las necesidades y expectativas de los grupos de interés son atendidas mediante una coordinada relación con las políticas y estrategias empresariales | | | La empresa maneja coordinadamente los procesos y servicios de acuerdo a las políticas y estrategias que identifican las necesidades de los grupos de interés. | | | Puntuación | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 5 | | | |
| EVIDENCIAS: Filosofía y Política Empresarial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 10: Cuestionario Subcriterio 2b. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

| Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|--|----|----|--|----|----|---|-----------------------|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|
| Analiza y evalúa la planificación estratégica de la organización y cómo esta relacionada con todos los grupos de interés | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 2a | 2b | 2c | 2d | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 10 | | | | | | | | |
| <p>2b. Evalúa la inclusión de indicadores en el plan estratégico para la obtención de información real que permita contar con evidencias del desarrollo de la investigación.</p> <p>2.2 La administración desarrolla investigaciones reales mediante planificaciones que cuenten con indicadores efectivos tomando en cuenta a los grupos de interés?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No dispone información veraz que permita probar la gestión. | | | Se han elaborado y desarrollado proyectos de investigación pero no se cuenta con evidencias | | | Se han gestionado actividades de investigación y capacitación mediante un plan de acción | | | Los proyectos de investigación y planes de capacitación cuentan con suficientes evidencias | | | La gestión administrativa planifica y monitorea estratégicamente las necesidades empresariales considerando a todos los grupos de interés | | | Puntuación | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 11: Cuestionario Subcriterio 2c. POLITICA Y ESTRATEGIA

| Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|-----------------------|----|----|---|----|----|----|-----|------------|--|--|--|--|
| Analiza y evalúa la planificación estratégica de la organización y cómo esta relacionada con todos los grupos de interés | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | | 2a | 2b | 2c | 2d | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | 15 | | | | | | | |
| 2c. Está relacionado con el desarrollo de la planificación y su identificación con las necesidades y expectativas organizacionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. Basados en la política empresarial se planifican aspectos relacionados con las expectativas de los grupos de interés? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La planificación no es coherente a las necesidades institucionales | Se desarrollan planificaciones sin previa investigación actualizada que permita conocer nuevas necesidades de los grupos de interés | | | | | La planificación está relacionada con las necesidades institucionales e identifican factores críticos a considerarse . | | | | | Se genera planificación estratégica, comprometida y veráz con todos los grupos de interés | | | | | En la planificación, ejecución y monitoreo se consideran todas las necesidades y expectativas de los grupos de interés a corto, mediano y largo plazo | | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | | | |
| EVIDENCIAS: Planificaciones de Gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 12: Cuestionario Subcriterio 2d. POLITICA Y ESTRATEGIA

| Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|----|---|----|----|----|----|---|----|-----------------------|----|----|---|----|----|----|-----|------------|--|--|--|--|
| Analiza y evalúa la planificación estratégica de la organización y cómo esta relacionada con todos los grupos de interés | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | | 2a | 2b | 2c | 2d | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | 10 | | | | | | | |
| 2d Esta orientada al desarrollo de una planificación que cuente con una definición clara de los procesos, que permita un desenvolvimiento efectivo y secuencial de actividades y su respectivo seguimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4. La administración define un sistema de procesos ordenados y sistémicos que permitan vincularlos con las políticas y estrategias corporativas? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Existe debilidad en el conocimiento de las políticas y estrategia empresariales | Los líderes empresariales conocen las políticas y estrategias pero no son socializadas efectivamente con los grupos de interés | | | | | Dentro de la planificación se consideran las políticas y estrategias institucionales, no obstante falta comunicación de su sistema procesal . | | | | | Los grupos de interés conocen y aplican efectivamente la política y estrategia corporativa. | | | | | La planificación es socializada con los grupos de interés y se despliega sistemáticamente en toda la organización | | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 13: Cuestionario Subcriterio 3a. PERSONAS

| Criterio 3. PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|-----|----|--|------------|--|
| Analiza la existencia de enfoques para la selección de personal, evaluación de desempeño, definición de los puestos de trabajo y recompensas, procurando mayor participación de las personas mediante su desarrollo profesional. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 3a | 3b | 3c | 3d | 3e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | 15 | | | | | | | | | | |
| 3a. Esta identificado con la gestión administrativa de Talento Humano para planificar acciones de mejora en torno al desarrollo profesional de las personas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 La empresa gestiona y planifica actividades de mejora para el área de Recursos Humanos, considerando su desarrollo y estabilidad como parte importante de la organización? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La gestión administrativa es monopolizada | | | Se desarrollan programas de incremento de gestión participativa en pro de la mejora del área de talento humano | | | | | Se escucha y responde a los empleados para incentivar sus contribuciones | | | | | Las estrategias de RRHH se ajustan a la estrategia empresarial para detectar fortalezas y debilidades. | | | | | Se asegura la capacidad para el cambio y la identificación de motivaciones y recompensas. | | | | | Puntuación | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | | |
| EVIDENCIAS: Programas de incremento de gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 14: Cuestionario Subcriterio 3b. PERSONAS

| Criterio 3. PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|-----|----|--|------------|--|
| Analiza la existencia de enfoques para la selección de personal, evaluación de desempeño, definición de los puestos de trabajo y recompensas, procurando mayor participación de las personas mediante su desarrollo profesional. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 3a | 3b | 3c | 3d | 3e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 10 | | | | | | | | | |
| 3b. Esta relacionado con el análisis de las competencias técnicas y las habilidades de las personas que permitan mejorar su contribución y relación productiva de éstas con la organización. 3.2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La empresa cuenta con planes de formación profesional, planes de recompensa y evaluaciones de desempeño del área de RRHH? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Escasos estímulos y recompensas a las contribuciones del RR HH | | | La promoción y gestión de acciones de cambio con énfasis a objetivos y resultados es una propuesta que aún no se desarrolla | | | | | Se identifican necesidades y expectativas del área de talento humano y se planifican acciones de mejora. | | | | | Existe participación activa con el director y los equipos de trabajo para consensuar la planificación estratégica en la administración de los recursos humanos | | | | | Se busca la eficacia organizacional mediante el análisis y competencias técnicas para la definición de puestos | | | | | Puntuación | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 15: Cuestionario Subcriterio 3c. PERSONAS

| Criterio 3. PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|--|----|----|----|--|----|----|----|--|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Analiza la existencia de enfoques para la selección de personal, evaluación de desempeño , definición de los puestos de trabajo y recompensas, procurando mayor participación de las personas mediante su desarrollo profesional. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 3a | 3b | 3c | 3d | 3e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 15 | | | | | | | | |
| 3c.Fomenta la evaluación del desempeño, el reconocimiento y el mejoramiento profesional a través de una correcta planificación y evaluación de sus actividades. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3. La empresa cuenta con procesos de evaluación del desempeño, recompensas y necesidades del área de talento humano? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se desarrollan evaluaciones del desempeño al área de Talento Humano | | | Las estrategias de Recursos Humanos no están estrechamente ligadas a los objetivos empresariales | | | | Se realizan programas de reclasificación de puestos como parte motivacional y reconocimiento al desempeño. | | | | Se fomenta la cooperación mediante el trabajo en equipo, promoviendo equilibrio entre el trabajo y la vida personal. | | | | Se desarrolla el análisis de evaluación del desempeño reconociendo el alto desempeño y capacitando dificultades encontradas en el área de RRHH | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso - no hay evidencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 16: Cuestionario Subcriterio 3d. PERSONAS

| Criterio 3. PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|--|----|----|----|---|----|----|----|--|----|-----------------------|----|---|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Analiza la existencia de enfoques para la selección de personal, evaluación de desempeño , definición de los puestos de trabajo y recompensas, procurando mayor participación de las personas mediante su desarrollo profesional. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 3a | 3b | 3c | 3d | 3e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | 10 | | | | | | | |
| 3d.Se identifica directamente con la comunicación y relación de la organización con las personas, la identificación de necesidades y cómo se utiliza el sistema para generar buenas prácticas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4. La comunicación dentro de la organización es abierta y consecuente con las necesidades de los RR HH? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La comunicación no es abierta, se genera apatía y desinterés en las personas | | | Se han implementado sistemas de comunicación que permiten abrir espacios interactivos entre las personas | | | | El trabajo en equipo y la comunicación es eficiente, genera coordinación de las actividades | | | | La comunicación y las necesidades de las personas son administradas coherentemente | | | | El manejo de la información y las necesidades apuntan al crecimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso - observación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 17: Cuestionario Subcriterio 3e. PERSONAS

| Criterio 3. PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|-----------------------|----|----|--|----|----|----|------------|----|--|--|--|
| Analiza la existencia de enfoques para la selección de personal, evaluación de desempeño, definición de los puestos de trabajo y recompensas, procurando mayor participación de las personas mediante su desarrollo profesional. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 3a | 3b | 3c | 3d | 3e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | | 10 | | | | | |
| 3e. Esta relacionado con el sistema de recompensas, motivación y reconocimientos que necesariamente estimulan al desarrollo personal y profesional de las personas dentro de una organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5. Se planifica y desarrolla un programa o sistema de recompensas para el área de RR HH? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La promoción de evaluaciones y reconocimientos del personal es escasa | Lo s empleados no conocen información específica sobre las acciones de recompensa. La comunicación no llega a todos los niveles | | | | | Se motiva a los empleados al incentivo y recompensa, sin embargo no se establecen criterios específicos para el reconocimiento. | | | | | La productividad es estimulada mediante incentivos que reconocen los resultados de las acciones y compromiso del empleado. | | | | | La gestión del talento humano desarrolla planes para proporcionar incentivos y reconocimientos | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: reconocimientos verbales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 18: Cuestionario Subcriterio 4a. ALIANZAS Y RECURSOS

| Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|-----------------------|----|----|---|----|----|----|------------|---|--|--|--|
| Criterio relacionado con las alianzas y colaboraciones que gestiona la empresa en correlación con las políticas y estrategias organizacionales y su direccionamiento al área de talento humano | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 4a | 4b | 4c | 4d | 4e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | 5 | | | | | | | | | | |
| 4a. Implica la existencia de un sistema de gestión formal para conseguir alianzas y colaboraciones que permitan mejorar el desarrollo de actividades en el área de talento humano. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1. Se establecen alianzas interinstitucionales y de qué manera son aplicables al área de Talento Humano? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se establecen ningún tipo de alianzas con otras entidades | Las alianzas no proveen mayores beneficios a los sectores marginados. | | | | | Se motiva a los grupos de interés con la difusión de diferentes puntos de atención al usuario. | | | | | Las alianzas intersintitucionales son un importante apoyo en la administración de procesos logran que las entradas y salidas de los servicios sean efectivos | | | | | Las cooperaciones interinstitucionales integran a todos los grupos de interés empresariales | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 5 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 19: Cuestionario Subcriterio 4b. ALIANZAS Y RECURSOS

| Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Criterio relacionado con las alianzas y colaboraciones que gestiona la empresa en correlación con las políticas y estrategias organizacionales y su direccionamiento al área de talento humano | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 4a | 4b | 4c | 4d | 4e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 10 | | | | | | | | |
| 4b. Esta identificado con el presupuesto financiero de la organización que le permita establecer un programa de alianzas para el desarrollo empresarial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2. Las alianzas que se desarrollan con otras entidades demandan erogaciones económicas significativas? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se establecen compromisos | | | Se mejoran las técnicas de servicio , mediante una colaboración mutua que demanda porcentajes mínimos como tarifa de servicios. | | | | Se mejora las condiciones laborales en los diferentes sectores productivos. | | | | Se constituyen alianzas de cooperación filantrópicas y solidarias | | | | Generan un entorno social y económico saludable para el desarrollo empresarial | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 20: Cuestionario Subcriterio 4c. ALIANZAS Y RECURSOS

| Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|--|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Criterio relacionado con las alianzas y colaboraciones que gestiona la empresa en correlación con las políticas y estrategias organizacionales y su direccionamiento al área de talento humano | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 4a | 4b | 4c | 4d | 4e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 10 | | | | | | | | |
| 4c. Tiene congruencia con la gestión de los recursos materiales para salvaguardar su uso, seguridad y mantenimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3. Dentro de la gestión de Talento Humano para establecer alianzas y colaboraciones se consideran aspectos tangibles e intangibles en beneficio organizacional? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Escasa dinámica para fortalecer alianzas interinstitucionales | | | Se generan alianzas en términos de innovación, creación de valor y competitividad. | | | | Se implementan alianzas público-privadas compartiendo recursos, riesgos y responsabilidades para el desarrollo productivo | | | | Las alianzas de recursos son un instrumento para integrar y cohesionar a la sociedad. | | | | Crear alianzas tangibles e intangibles establece bases para beneficio mutuo creando valor para los diferentes grupos de interés. | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 21: Cuestionario Subcriterio 4d. ALIANZAS Y RECURSOS

| Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|--|----|----|---|----|----|--|-----------------------|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|--|
| Criterio relacionado con las alianzas y colaboraciones que gestiona la empresa en correlación con las políticas y estrategias organizacionales y su direccionamiento al área de talento humano | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 4a | 4b | 4c | 4d | 4e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | 10 | | | | | | | |
| 4d. Esta relacionado con el servicio y contribución de las tecnologías de la comunicación, su valor, aporte y beneficio para la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4. La empresa cuenta con planes de contingencia para el buen gobierno de las tecnologías de la comunicación? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| El plan de contingencia es caduco y no se le concede la relevancia que amerita. | | | Existe un plan de contingencia para el análisis de riesgos, pero no cuentan con una revisión periódica. | | | Mediante el plan de contingencias se ha logrado identificar las amenazas que afectan el desarrollo tecnológico | | | Se toman medidas técnicas, humanas y organizativas que garantizan las operaciones de la empresa | | | Con el plan de contingencia se toman contramedidas alternativas para solucionar problemas tecnológicos | | | Puntuación | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: Plan de contingencia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 22: Cuestionario Subcriterio 4e. ALIANZAS Y RECURSOS

| Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|---|----|----|--|----|----|---|-----------------------|----|------------|----|----|----|----|-----|----|--|--|--|
| Criterio relacionado con las alianzas y colaboraciones que gestiona la empresa en correlación con las políticas y estrategias organizacionales y su direccionamiento al área de talento humano | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 4a | 4b | 4c | 4d | 4e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | 10 | | | | | | |
| 4e. Identifica las necesidades de la información, cómo se gestiona, difunde y distribuye al área de talento humano a fin de apoyar a la política y estrategia organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5. La organización cuenta con planes operativos para gestionar la información del conocimiento en apoyo a la política y estrategia institucional? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Los respaldos de la información son escasos, no se cuenta con un sistema de control. | | | Las alianzas generan valor, reducen y manejan riesgos y fortalecen la productividad organizacional. | | | Las alianzas construyen mecanismos ágiles, flexibles e innovadores que permiten a los grupos de interés interactuar en pro del desarrollo y la sostenibilidad | | | La gestión del conocimiento permite a la empresa controlar, almacenar y recuperar información para fortalecer el desarrollo de actividades | | | Existe interacción corresponsable entre instituciones públicas y privadas que generan valor para fortalecer el desarrollo sostenible de la organización | | | Puntuación | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 | | | |
| EVIDENCIAS: consenso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 23: Cuestionario Subcriterio 5a PROCESOS

| Criterio 5. PROCESOS | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|---|-----------------------|----|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Está enfocado principalmente con la gestión de procesos que la organización ha adoptado, su definición y desarrollo, a fin de satisfacer a los grupos de interés. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | 15 | | | | | | | | | | |
| 5a. Esta relacionado con el diseño de los procesos y si éstos cuentan con indicadores que le permitan al área de talento humano cumplir con sus objetivos, a través del desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1. Los procesos administrativos son diseñados con indicadores y objetivos y se revisa su eficacia? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Los indicadores de procesos no siempre están relacionados con los resultados de medición. | | | Se verifica que un proceso administrativo este bien desarrollado cuando se ha empleado la utilización de un instructivo | | | | Se toma en cuenta los indicadores que miden lo bien o mal que un proceso cumple frente a las expectativas del usuario | | | | Los procesos son mejorados con aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. | | | | La gestión y mejora de procesos consiguen que las necesidades de los usuarios se cumplan y esten mejoradas | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | |
| EVIDENCIAS: Instructivo de Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 24: Cuestionario Subcriterio 5b PROCESOS

| Criterio 5. PROCESOS | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|--|----|----|----|--|----|----|----|--|-----------------------|----|----|---|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Está enfocado principalmente con la gestión de procesos que la organización ha adoptado, su definición y desarrollo, a fin de satisfacer a los grupos de interés. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 15 | | | | | | | | | |
| 5b. Esta relacionado con la mejora continua dentro del sistema de gestión por procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2. En la planificación por procesos se identifica mejora? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se invierte tiempo y esfuerzo para la mejora de procesos | | | Se comprueba que los procesos se han ejecutado mediante la utilización de una hoja de ruta de sistema de documentación | | | | Se definen pautas e instrucciones sobre cómo se ejecuta un proceso | | | | Los procesos de mejora aportan valor a los servicios globales de la organización | | | | La dirección define el sistema de procesos de acuerdo a las necesidades empresariales | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 15 | | |
| EVIDENCIAS: Instructivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 25: Cuestionario Subcriterio 5c PROCESOS

| Criterio 5. PROCESOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|---|----|----|----|--|----|----|----|---|----|------------|----|----|----|----|-----|----|
| Está enfocado principalmente con la gestión de procesos que la organización ha adoptado, su definición y desarrollo, a fin de satisfacer a los grupos de interés. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 10 | | | | | |
| 5c. Apunta sobre el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y su relación con la definición de los procesos organizacionales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3. Los indicadores de eficiencia y eficacia están vinculados con las necesidades y expectativas del usuario? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| El proceso no se adapta a lo que necesita el cliente | Los indicadores están identificados como medidores de un proceso | | | | Los indicadores de eficiencia y eficacia aplican el funcionamiento global del proceso | | | | Continuamente se aplica el ciclo de mejora PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actualizar) | | | | Las técnicas que se utilizan bajo principios de calidad total provocan la mejora en los procesos de la organización | | Puntuación | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 10 |
| EVIDENCIAS: QUEJAS Y COMENTARIOS DEL USUARIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 26: Cuestionario Subcriterio 5d PROCESOS

| Criterio 5. PROCESOS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|---|----|----|----|--|----|----|----|--|----|------------|----|----|----|----|-----|----|
| Está enfocado principalmente con la gestión de procesos que la organización ha adoptado, su definición y desarrollo, a fin de satisfacer a los grupos de interés. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | 20 | | | | |
| 5d. Esta relacionado con el monitoreo de los reclamos y sugerencias de los usuarios y de qué manera se difunden los servicios que presta la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4. Se cuenta con un espacio para sugerencias y quejas por parte del cliente, usuario y/ o beneficiario? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se cuenta con un espacio específico para este proceso | Se cuenta con un buzón de sugerencias y quejas que permite conocer la percepción de los usuarios | | | | El buzón de sugerencias estimula la comunicación y el compromiso con los empleados. | | | | Se trasladan sugerencias para mejorar los procesos | | | | Se crea un canal de comunicación entre cliente y empresa | | Puntuación | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 20 |
| EVIDENCIAS: BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 27: Cuestionario Subcriterio 5e PROCESOS

| Criterio 5. PROCESOS | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|--|----|----|--|----|----|---|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|
| Está enfocado principalmente con la gestión de procesos que la organización ha adoptado, su definición y desarrollo, a fin de satisfacer a los grupos de interés. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | | | 20 | | | | | | | |
| 5e. Se refiere directamente a la relación de servicios que tiene la empresa con los clientes o usuarios y la eficiencia con la que gestiona el equipo de talento humano. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.5. La gestión del talento humano establece indicadores para mejorar la comunicación y atención al cliente? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se establecen indicadores de satisfacción de los clientes | Un reducido porcentaje del Recurso Humano se involucra activamente en procesos de mejora | | | Se mejora la comunicación y liderazgo mediante reuniones con la dirección y equipos de trabajo | | | La organización invierte esfuerzo en liderazgo, participación de los empleados y atención al cliente | | | Mediante los indicadores de servicio al cliente se logra medir la calidad de servicio que ofrecen los empleados | | | | | | | | | Puntuación | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 20 | | | |
| EVIDENCIAS: CHARLAS DE CAPACITACIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 28: Cuestionario Subcriterio 6a RESULTADO DE LOS CLIENTES

| Criterio 6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|---|----|----|--|----|----|---|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|--|
| Esta relacionado con el resultado final que obtienen los clientes sobre los servicios o actividades desarrolladas y entregadas por el área de talento humano. | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 6a | 6b | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Puntuación | 30 | | | | | | | | | | | | |
| 6a. Subcriterio que apunta a la calidad de servicios entregados, donde la capacidad técnica, experiencia y rendimiento de las personas permitan cubrir las necesidades del cliente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1. Los servicios prestados se ajustan a sus expectativas? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Un alto porcentaje concensuado de usuarios manifiestan que no tienen una experiencia positiva de los tramites realizados | El personal de servicio al cliente se esfuerza por prestar un buen servicio | | | Se intenta reducir el tiempo de espera para la entrega de trámites a los usuarios | | | La capacidad técnica de los empleados no permite reducir las necesidades de los usuarios | | | Un mediano grupo de personas demuestra trabajo eficiente en los servicios solicitados | | | | | | | | | Puntuación | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 30 | | | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 29: Cuestionario Subcriterio 6b RESULTADO DE LOS CLIENTES

| Criterio 6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|--|----|----|----|--|----|-----------------------|----|---|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Esta relacionado con el resultado final que obtienen los clientes sobre los servicios o actividades desarrolladas y entregadas por el área de talento humano. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 6a | 6b | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 20 | | | | | | | | |
| 6b. Esta relacionado con la eficiencia y eficacia con la que el área de talento humano despacha un proceso, y las medidas internas que se tomen en cuenta para mejorar los mismos a fin de satisfacer los requerimientos del usuario. | | | | | | | | | | | | | 6.2. | | | | | | | | | | |
| Para solicitar un trámite cuántas veces ha insistido sobre lo mismo para ser atendido? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Demora en el tiempo establecido para dar respuesta al trámite. | | | Esporádicamente se obtienen buenos resultados en los trámites solicitados | | | | El servicio de atención ciudadana despacha los procesos en orden secuencial y en la hora establecida | | | | Los trámites solicitados se ajustan a las necesidades. | | | | Los trámites son atendidos favorablemente | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 20 | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 30: Cuestionario Subcriterio 7a RESULTADO EN LAS PERSONAS

| Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|--|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Define los resultados que se consiguen del área de talento humano, considerando sus necesidades y el establecimiento de medidas organizacionales que permitan contribuir a sus beneficios y requerimientos laborales. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 7a | 7b | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 30 | | | | | | | | |
| 7a. Se identifica con la apreciación que tiene el área de talento humano con la organización; es decir si existe igualdad de oportunidades para su desarrollo laboral y profesional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1. La gestión administrativa de la empresa considera las medidas necesarias para cubrir las necesidades y expectativas laborales de los empleados? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Los procesos de evaluación del desempeño son irregulares | | | La organización no establece reglas claras para el desarrollo profesional, incentivos e igualdad de oportunidades en los empleados. | | | | La organización brinda oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras actividades más complejas. | | | | La organización responde a las necesidades de cada trabajador y brinda su ayuda para tal efecto. | | | | La organización comparte la toma de decisiones y el control de actividades a los empleados | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 30 | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 31: Cuestionario Subcriterio 7b RESULTADO EN LAS PERSONAS

| Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|--|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Define los resultados que se consiguen del área de talento humano, considerando sus necesidades y el establecimiento de medidas organizacionales que permitan contribuir a sus beneficios y requerimientos laborales. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 7a | 7b | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 20 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7b. Comprende todas aquellas medidas que se utilicen dentro de la política empresarial en pro de la mejora continua del personal de talento humano, considerando a éstas como: capacitaciones, desarrollo profesional, estímulos, recompensas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.2. La empresa involucra a todos sus trabajadores en capacitaciones como política empresarial, para alcanzar los objetivos de la empresa? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se establecen capacitaciones para todo el personal | | | Las capacitaciones son planificadas exclusivamente para directivos de nivel alto | | | | Se establece un análisis organizacional periódico que determine conocer los factores que inducen a una capacitación | | | | La empresa planifica programas de capacitación a los trabajadores, como estrategia para una remodelación de la administración de Recursos Humanos | | | | La empresa impulsa el crecimiento organizacional e invierte en capacitación y desarrollo | | | | Puntuación | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 20 | | | | | | | | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 32: Cuestionario Subcriterio 8a RESULTADO EN LA SOCIEDAD

| Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|--|----|----|----|--|----|----|----|--|----|-----------------------|----|---|----|----|----|------------|-----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Criterio relacionado con todos aquellos resultados que se obtengan de la sociedad en torno a su apreciación del rendimiento. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | 8a | 8b | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | 30 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8a. Apreciación de la sociedad sobre la imagen y crecimiento organizacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1.Cuál es su apreciación sobre la organización y el desarrollo de actividades en pro del servicio a la comunidad? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Los trámites que se realizan son engorrosos y burocráticos | | | La calidad de servicios experimentada no ha igualado o superado a la calidad de servicios esperado | | | | El trato recibido por el personal de la empresa es satisfactorio | | | | Prontitud y espíritu servicial para ayudar al usuario y proporcionar un servicio rápido. | | | | Los procesos de la empresa superan las expectativas del usuario | | | | Puntuación | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 30 | | | | | | | | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 33: Cuestionario Subcriterio 8b RESULTADO EN LA SOCIEDAD

| Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|--|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Criterio relacionado con todos aquellos resultados que se obtengan de la sociedad en torno a su apreciación del rendimiento. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | | 8a | 8b | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 35 | | | | | | | |
| 8b. Se relaciona con cualquier tipo de reconocimiento del que ha sido objeto la organización y es de conocimiento colectivo; básicamente si la empresa se ha destacado a nivel publico y su función ha sido difundida. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2. Conoce usted si los servicios de la EMAPAL son difundidos a nivel local y su función ha sido reconocida por alguna entidad? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No se ha escuchado ningún reconocimiento a favor de la empresa | | | La escasa innovacion y mejora de los procesos no permite el reconocimiento colectivo. | | | | El desempeño eficaz de los miembros de la organización se lo reconoce mediante sugerencias. | | | | La implementación de estrategias en la organización para un mejor servicio, han permitido el reconocimiento de la colectividad | | | | La orientación a la calidad servicios motiva al reconocimiento de los usuarios | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 35 | | |
| EVIDENCIAS: CONSENSO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 34: Cuestionario Subcriterio 9a 9b RESULTADOS CLAVE

| Criterio 9. RESULTADOS CLAVE | | | | | | | | | | | | | Resumen de puntuación | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|--|----|----|----|--|----|-----------------------|----|--|----|----|----|------------|-----|----|--|--|
| Define el o los resultados claves obtenidos dentro de la autoevaluación observados por los evaluadores. | | | | | | | | | | | | | Subcriterio | | 9a | 9b | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Puntuación | | | 25 | | | | | | | |
| 9a. 9b. Está relacionado con todas aquellas medidas o resultados clave que la organización considera como una herramienta de gran valor para el desarrollo de su gestión. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.1/ 9.2. Los elementos claves de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos especialistas en los procesos de reparación y mantenimiento | | | Desarrollar nuevos sistemas tecnológicos que permitan mejorar la eficiencia en los trámites solicitados | | | | Implementar procesos que busquen la eficiencia operativa | | | | Buscar mejora en los servicios para contrarrestar experiencias negativas | | | | Innovación abierta mediante la colaboración de expertos externos | | | | Puntuación | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 25 | | |
| EVIDENCIAS: PROYECTO DE UN NUEVO SISTEMA "CABILDO" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

RESUMEN DE RESULTADOS - MATRIZ DE RESULTADOS

Tabla 35: RESUMEN DE RESULTADOS DEL EFQM ORGANIZACIONAL

| RESUMEN DE RESULTADOS | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|------|----------|-------------------|----------|-----|---------------|------|----------|-------------------|------|-----|
| 1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES | | | | | | | | | | | | |
| CRITERIO | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | |
| Subcriterio | 1a | 15 | 2a | 5 | 3a | 15 | 4a | 5 | 5a | 15 | | |
| Subcriterio | 1b | 10 | 2b | 10 | 3b | 10 | 4b | 10 | 5b | 15 | | |
| Subcriterio | 1c | 15 | 2c | 15 | 3c | 15 | 4c | 10 | 5c | 10 | | |
| Subcriterio | 1d | 15 | 2d | 10 | 3d | 10 | 4d | 10 | 5d | 20 | | |
| Subcriterio | 1e | 10 | | | 3e | 10 | 4e | 10 | 5e | 20 | | |
| Valoración del criterio | 13 | | 10 | | 12 | | 9 | | 16 | | | |
| 2. CRITERIOS RESULTADOS | | | | | | | | | | | | |
| CRITERIO | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | | | | |
| Subcriterio | 6a | 37,5 | 75% | 7a | 37,5 | 75% | 8a | 16,3 | 25% | 9a | 12,5 | 50% |
| Subcriterio | 6b | 12,5 | 25% | 7b | 12,5 | 25% | 8b | 48,8 | 75% | 9b | 12,5 | 50% |
| Valoración del criterio | 50 | | | 50 | | | 65 | | | 25 | | |
| 3. CÁLCULO DE PUNTUACIÓN TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| CRITERIO | | | | VALORACIÓN | | | FACTOR | | | PUNTUACIÓN | | |
| Criterio 1. Liderazgo | | | | 13 | | | 1,0 | | | 13 | | |
| Criterio 2. Política y Estrategia | | | | 10 | | | 0,8 | | | 8 | | |
| Criterio 3. Personas | | | | 12 | | | 0,9 | | | 11 | | |
| Criterio 4. Alianzas y Colaboraciones | | | | 9 | | | 0,9 | | | 8 | | |
| Criterio 5. Procesos | | | | 16 | | | 1,4 | | | 22 | | |
| Criterio 6. Resultados en los clientes | | | | 50 | | | 2,0 | | | 100 | | |
| Criterio 7. Resultados en las personas | | | | 50 | | | 0,9 | | | 45 | | |
| Criterio 8. Resultados en la sociedad | | | | 65 | | | 0,6 | | | 39 | | |
| Criterio 9. Resultados clave | | | | 25 | | | 1,5 | | | 38 | | |
| PUNTUACIÓN TOTAL DEL EFQM ORGANIZACIÓN: | | | | | | | | | | 284 | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Para obtener la valoración final de las preguntas de cada criterio y subcriterio se aplicó la media aritmética tanto de los agentes facilitadores, cuanto de los criterios de resultados.

Para el cálculo de la puntuación total se establecieron cuatro columnas, primera: definición del criterio, segunda: valoración obtenida en cada criterio y subcriterio, tercera: peso específico expresado en porcentaje, que propone el Modelo de Excelencia EFQM y cuarta: puntuación de cada criterio, se multiplicó la valoración con el factor y se obtuvo la puntuación que le corresponde a cada criterio, se realiza una autosuma de la puntuación de los nueve criterios y se obtiene la puntuación total del EFQM de la organización, que en este caso resulto ser de 284 puntos lo cual según el Modelo EFQM equivale a: Compromiso hacia la Excelencia.

MATRIZ DE CONSENSO

Tabla 36: Matriz de Consenso

| MATRIZ DE CONSENSO | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-----|------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------|-------|--------------------|----------|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LA CIUDAD DE LATACUNGA | | | | | | | | | | |
| FECHA | 07 de marzo de 2015 | | | | | | | | | |
| NÚMERO DE EVALUADORES: | 4 | | | | | | | | | |
| CRITERIO | SUBCRITERIO Y PREGUNTA | | PUNTUACIÓN DE CADA EVALUADOR | | | | VALIDOS PARA LA MEDIA | MEDIA | DISCREPANCIAS + 25 | CONSENSO |
| | | | Eval 1 | Eval 2 | Eval 3 | Eval 4 | | | | |
| 1 | 1a | 1.1 | 15 | 15 | 10 | 10 | 5 | 13 | | 13 |
| | 1b | 1.2 | 10 | 5 | 20 | 15 | 5 | 13 | | 13 |
| | 1c | 1.3 | 10 | 15 | 35 | 20 | 5 | 20 | | 20 |
| | 1d | 1.4 | 15 | 10 | 15 | 20 | 5 | 15 | | 15 |
| | 1e | 1.5 | 10 | 5 | 15 | 20 | 5 | 13 | | 13 |
| 2 | 2a | 2.1 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | | 4 |
| | 2b | 2.2 | 10 | 5 | 15 | 10 | 5 | 10 | | 10 |
| | 2c | 2.3 | 10 | 10 | 5 | 10 | 5 | 9 | | 9 |
| | 2d | 2.4 | 10 | 5 | 10 | 5 | 5 | 8 | | 8 |
| 3 | 3a | 3.1 | 0 | 0 | 10 | 15 | 5 | 6 | | 6 |
| | 3b | 3.2 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 6 | | 6 |
| | 3c | 3.3 | 15 | 10 | 5 | 5 | 5 | 9 | | 9 |
| | 3d | 3.4 | 10 | 5 | 15 | 10 | 5 | 10 | | 10 |
| | 3e | 3.5 | 10 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | | 5 |
| 4 | 4a | 4.1 | 5 | 10 | 10 | 15 | 5 | 10 | | 10 |
| | 4b | 4.2 | 10 | 10 | 5 | 10 | 5 | 9 | | 9 |
| | 4c | 4.3 | 10 | 10 | 10 | 5 | 5 | 9 | | 9 |
| | 4d | 4.4 | 10 | 10 | 15 | 30 | 5 | 16 | | 16 |
| | 4e | 4.5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 5 | 9 | | 9 |
| 5 | 5a | 5.1 | 15 | 10 | 35 | 30 | 5 | 23 | | 23 |
| | 5b | 5.2 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 8 | | 8 |
| | 5c | 5.3 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 8 | | 8 |
| | 5d | 5.4 | 20 | 20 | 35 | 25 | 5 | 25 | | 25 |
| | 5e | 5.5 | 10 | 30 | 15 | 35 | 5 | 23 | | 23 |
| 6 | 6a | 6.1 | 30 | 15 | 20 | 15 | 5 | 20 | | 20 |
| | 6b | 6.2 | 10 | 20 | 20 | 25 | 5 | 19 | | 19 |
| 7 | 7a | 7.1 | 30 | 20 | 15 | 15 | 5 | 20 | | 20 |
| | 7b | 7.2 | 20 | 20 | 15 | 10 | 5 | 16 | | 16 |
| 8 | 8a | 8.1 | 30 | 30 | 20 | 10 | 5 | 23 | | 23 |
| | 8b | 8.2 | 35 | 35 | 10 | 10 | 5 | 23 | | 23 |
| 9 | 9a | 9.1 | 25 | 25 | 40 | 10 | 5 | 25 | | 25 |
| | 9b | 9.2 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | | 10 |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Para consensuar los puntajes obtenidos en las matrices de evaluación se reunió el equipo de evaluadores, cada uno con sus autoevaluaciones y evidencias, quienes de manera responsable, imparcial y argumentada consensuaron las puntuaciones de cada criterio y subcriterio, para establecer la media aritmética se validó el número de preguntas calificadas tomando en cuenta también las calificaciones de 0, el equipo de evaluadores consideró, que de existir discrepancias se defina como “alerta” al promedio que sobrepase de los 25 puntos, el consenso no tuvo ninguna novedad al respecto, finalmente se obtuvo el puntaje final de consenso.

PUNTOS FUERTES DE LA EMPRESA

Tabla 37: MATRIZ DE PUNTOS FUERTES

| PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN | | | | |
|---|-------------------------------|------|-----------------------------------|---------------------|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | |
| | | | | |
| No. ORDEN | CRITERIO Y SUBCRITERIO | | PUNTUACIÓN DEL SUBCRITERIO | PUNTO FUERTE |
| 1 | Personas | 3a | 15 | Punto fuerte A |
| 2 | Procesos | 5a | 15 | Punto fuerte B |
| 3 | Procesos | 5b | 15 | Punto fuerte C |
| 4 | Procesos | 5d | 20 | Punto fuerte D |
| 5 | Procesos | 5e | 20 | Punto fuerte E |
| 6 | Resultado de los clientes | 6a | 30 | Punto fuerte F |
| 7 | Resultado de los clientes | 6b | 20 | Punto fuerte G |
| 8 | Resultado de las personas | 7b | 20 | Punto fuerte H |
| 9 | Resultado de la sociedad | 8b | 35 | Punto fuerte I |
| 10 | Resultados clave | 9a/b | 25 | Punto fuerte J |
| Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006) | | | | |

Con el propósito de identificar los puntos fuertes de la empresa se reúne el equipo de evaluación con el apoyo del Comité de Calidad, y definen la siguiente estrategia para obtener el resultado propuesto:

- Identificar de las matrices de evaluación hasta diez puntos fuertes
- Determinar coherencia entre el punto fuerte y lo que expresa el criterio y subcriterio
- Consensuar los puntos fuertes.

DEFINICIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y LAS ÁREAS DE MEJORA

El punto fuerte ha sido identificado como un aspecto, sistema o actividad con el que la empresa aún sigue demostrando su eficacia, o posiblemente aún mantiene elementos innovadores que no han caducado con el pasar del tiempo y que permite al SGC asumirlo como una fortaleza que hay que reforzar para lograr un mejoramiento absoluto.

La definición de los puntos fuertes ha sido trabajada por el equipo evaluador considerando que su redacción se ajuste a la comprensión del lector.

Tabla 38: MATRIZ DEFINICION PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

| SUBCRITERIO | DEFINICIÓN DE PUNTOS FUERTES | DEFINICIÓN DE ÁREA DE MEJORA (ASPECTO, TEMA,ÁREA, CUESTIÓN A MEJORAR) |
|-------------|--|--|
| 3a | Contando con una Dirección de Talento Humano que analiza el desarrollo de las personas dentro de la organización y contando con programas de incremento de gestión de la organización, se ve necesario el desarrollo de estrategias que permitan incrementar la gestión participativa del área de talento humano | INCREMENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LAS PERSONAS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO |
| 5a | A partir del desarrollo de un Manual de Procesos se debe administrar en forma secuencial y ordenada los trámites solicitados desde atención ciudadana | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. |
| 5b | Considerando que los procesos se desarrollan bajo paradigmas tradicionales se requiere la implementación de un sistema de gestión que permita la planificación estratégica de los procesos para aportar valor a los servicios globales de la organización | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA APORTAR VALOR A LOS SERVICIOS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN |
| 5d | Contar con un sistema de evaluación como es el buzón de quejas y sugerencias es el primer paso que permite al administrador tener un canal de comunicación, usuario - empresa, por tanto se ve necesario el monitoreo y control de sugerencias y comentarios de los clientes y/o beneficiarios para tomar medidas correctivas y preventivas. | REDUCCIÓN DE LAS QUEJAS DE LOS USUARIOS, MEDIANTE EL MONITOREO DE SUGERENCIAS Y COMENTARIOS, ESTABLECIENDO CAPACITACIÓN A LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA MEJORA CONTINUA |
| 5e | Impulsar la gestión de talento humano invirtiendo en acciones de mejora que permita generar el liderazgo y la participación colectiva de las personas | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES |
| 6a | Entregar a la administración un control de procesos que permita medir la calidad de los servicios entregados al usuario, en tiempos y fechas establecidas. | MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS |
| 6b | Una Unidad Administrativa de Procesos donde la entrada de las necesidades y la salida de los servicios, se vea reflejada con eficiencia y eficacia, reduciendo tiempos de atención con servicios de calidad. | IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE INGRESO Y SALIDA DE LOS PROCESOS, INVOLUCRANDO A TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO DE CADA TRÁMITE |
| 7b | Involucrar a todos los niveles administrativos de la organización en capacitaciones de desarrollo profesional y productivo permitirá el impulso y crecimiento organizacional. | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL |
| 8b | Establecer cambios e innovaciones al servicio colectivo no solo permitirá el reconocimiento de la sociedad, sino mejorará el clima laboral y por ende se logrará un servicio más productivo. | CONTACTO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON LOS NIVELES MEDIOS E INFERIORES PARA CREAR UN CLIMA LABORAL MÁS EFECTIVO Y PRODUCTIVO |
| 9a/b | Implementar un sistema tecnológico en red que permita a los trabajadores correlacionar los procesos a fin de optimizar tiempo, recursos y entregar los trámites en forma oportuna, eficiente y eficaz. | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORA

Tabla 39: TABLA 39: MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORA

| ÁREAS DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN | | | |
|--|---|---------------------------------|--|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | |
| No ORDEN | CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | PUNTUACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN | ÁREA DE MEJORA |
| 1 | PERSONAS 3a | 15 | INCREMENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LAS PERSONAS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO |
| 2 | PROCESOS 5a | 15 | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. |
| 3 | PROCESOS 5b | 15 | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA APORTAR VALOR A LOS SERVICIOS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN |
| 4 | PROCESOS 5d | 20 | REDUCCIÓN DE LAS QUEJAS DE LOS USUARIOS, MEDIANTE EL MONITOREO DE SUGERENCIAS Y COMENTARIOS, ESTABLECIENDO CAPACITACIÓN A LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA MEJORA CONTINUA |
| 5 | PROCESOS 5e | 20 | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES |
| 6 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES 6a | 30 | MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS |
| 7 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES 6b | 20 | IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INGRESO Y SALIDA DE LOS PROCESOS, INVOLUCRANDO A TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO DE CADA TRÁMITE |
| 8 | RESULTADOS DE LAS PERSONAS 7b | 20 | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL |
| 9 | RESULTADOS EN LA SOCIEDAD 8b | 35 | CONTACTO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON LOS NIVELES MEDIOS E INFERIORES PARA CREAR UN CLIMA LABORAL MÁS EFECTIVO Y PRODUCTIVO |
| 10 | RESULTADOS CLAVE 9a/b | 25 | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación de IMo de lo EFQM, (2006)

En esta matriz se establecieron los diez puntos fuertes definidos por el equipo de evaluadores, de igual manera para cada punto fuerte se vio necesario identificar las áreas de mejora definiendo entre la diferencia de lo que debería ser y lo que es; es decir lo que tiene la empresa que mejorar.

5.1.2 Planes de Acción para la Mejora – Segunda Etapa

Siguiendo la secuencia de la autoevaluación realizada, se procede a plantear las acciones para establecer la mejora, para ello se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 40: MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN

| ÁREAS DE MEJORA - IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN | | | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------|----------------------------|--|---|------------|----------------|----------------|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | | |
| | FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | VALORACIÓN MINIMA PARA INCORPORAR EL PLAN DE ACCIÓN | | 160 | |
| | | | | | VALORACIÓN PUNTUADA SEGÚN ESCALA DE 1 A 100 | | PLAN DE ACCIÓN | |
| No ORDEN | CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | | PUNTUACION DEL SUBCRITERIO | AREAS A MEJORAR | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | TOTAL | PLAN DE ACCIÓN |
| 1 | RESULTADOS CLAVE | 9a/b | 25 | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. | 95 | 90 | 185 | SI |
| 2 | PROCESOS | 5a | 15 | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. | 90 | 90 | 180 | SI |
| 3 | PROCESOS | 5e | 20 | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES | 90 | 85 | 175 | SI |
| 4 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES | 6a | 30 | MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS | 90 | 80 | 170 | SI |
| 5 | RESULTADOS DE LAS PERSONAS | 7b | 20 | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL | 90 | 75 | 165 | SI |
| 6 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES | 6b | 20 | IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INGRESO Y SALIDA DE LOS PROCESOS, INVOLUCRANDO A TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO DE CADA TRÁMITE | 80 | 80 | 160 | SI |
| 7 | PROCESOS | 5b | 15 | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA APORTAR VALOR A LOS SERVICIOS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN | 80 | 75 | 155 | NO |
| 8 | PERSONAS | 3a | 15 | INCREMENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LAS PERSONAS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO | 80 | 70 | 150 | NO |
| 9 | RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | 8b | 35 | CONTACTO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON LOS NIVELES MEDIOS E INFERIORES PARA CREAR UN CLIMA LABORAL MÁS EFECTIVO Y PRODUCTIVO | 80 | 60 | 140 | NO |
| 10 | PROCESOS | 5d | 20 | REDUCCIÓN DE LAS QUEJAS DE LOS USUARIOS, MEDIANTE EL MONITOREO DE SUGERENCIAS Y COMENTARIOS, ESTABLECIENDO CAPACITACIÓN A LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA MEJORA CONTINUA | 50 | 40 | 90 | NO |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Las diez áreas de mejora que fueron priorizadas se las ha valorado en una escala de 1 a 100, considerando su importancia y viabilidad, las áreas son ubicadas de acuerdo al puntaje en orden ascendente y en forma secuencial, se calcula la media aritmética a cada puntaje y se obtienen el

resultado final, el equipo de trabajo considera como techo mínimo para la incorporación del plan de acción el valor de 160. Se define la incorporación de seis planes de acción los cuales son exportados a una matriz que nos permite agrupar por similitud; es decir, con aquellas áreas que se están trabajando en el mismo tema pero desde diferentes puntos de vista.

Tabla 41: MATRIZ DE GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

| GENERACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|------|---|--------------------|-----------------|----|---|----------------|------------------------------|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | | | |
| FECHA: MARZO DEL 2015 | | | | | | | | | |
| AREAS DE MEJORA INCORPORADAS AL PLAN DE ACCIÓN | | | | ACCIONES DE MEJORA | | | | | |
| No ORDEN | CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | | AREAS A MEJORAR | No ORDE N | Áreas de Mejora | | ACCIÓN DE MEJORA | PLAN DE ACCIÓN | |
| | | | | | | | | | |
| 1 | RESULTADOS CLAVE | 9a/b | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. | 1 | 9a | | Establecer un sistema informático en red en todas las unidades administrativas a partir de un análisis de las necesidades detectadas; además de este servicio el equipo de talento humano debe contar con una capacitación para el buen funcionamiento de los procesos, reduciendo tiempos y optimizando recursos. | 1 | Plan de Acción "Informática" |
| 2 | PROCESOS | 5a | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. | 2 | 5a | 5e | Difundir a todo el personal los principios fundamentales del Sistema de Gestión por Procesos que se debe aplicar en la organización, considerando el despliegue del mapa de procesos y los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos, poner también en evidencia el manual general de procesos con la finalidad de que se difunda la política y estrategia organizacional. | 1 | Plan de Acción "Procesos" |

| | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|----|--|---|----|----|--|---|---------------------------|
| 3 | PROCESOS | 5e | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES | 3 | 6a | 6b | Establecer procedimientos laborales que conduzcan al área de talento humano a un trabajo continuo, sistemático y repetitivo, poniendo en evidencia los valores y hábitos de calidad, a través de la implementación de las normas de calidad. | 1 | Plan de Acción "Clientes" |
| 4 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES | 6a | MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS, MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS | 4 | 7b | | Implementar Planes Estratégicos de Conformación de Equipos Interfuncionales de Calidad, integrando a las personas en diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atiendan el mismo proceso y a los mismos clientes, entendiendo que los equipos interfuncionales están conformados por miembros que pertenecen a dos funciones distintas; por ejemplo: comercialización, finanzas, atención al cliente, talento humano) | 1 | Plan de Acción "Personas" |
| 5 | RESULTADOS DE LAS PERSONAS | 7b | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| 6 | RESULTADOS DE LOS CLIENTES | 6b | IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INGRESO Y SALIDA DE LOS PROCESOS, INVOLUCRANDO A TODO EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO DE CADA TRÁMITE | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

En esta matriz se establece la definición de las Acciones de Mejora; los subcriterios y/o áreas que se han fusionado por similitud, se convierten en un solo "Plan de Acción", planes que se les identifica con un nombre en particular, referenciándolos, en este caso, con el nombre del criterio priorizado.

A continuación se elabora el Cronograma del Plan de Acción, tomando como modelo el Diagrama de Gantt, donde se especifica tiempo y actividades, este importante procedimiento permitirá al equipo de mejora contar con fechas de inicio y final tanto para la ejecución del plan como para las acciones de mejora.

Tabla 42: CRONOGRAMA – PLAN DE ACCIÓN

| PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|--------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-----------|-----------|
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA: MARZO DEL 2015 | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de inicio del plan: | | 01 DE ABRIL DEL 2015 | | | | | | | | | | | |
| Fecha del fin del plan: | | 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | | | | | | | | | | | |
| Duración del plan: | | 8 MESES | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE ACCIÓN | No. | ACCIÓN DE MEJORA | CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN | | | | | | | | FECHAS (dd/mm/aa) | | |
| | | | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | INICIO | FINAL | |
| 1 | Plan de Acción "Informática" | 1 | Establecer un sistema informático en red en todas las unidades administrativas a partir de un análisis de las necesidades detectadas; además de este servicio el equipo de talento humano debe contar con una capacitación para el buen funcionamiento de los procesos, reduciendo tiempos y optimizando recursos. | | | | | | | | | 01-abr-15 | 31-may-15 |
| 1 | Plan de Acción "Procesos" | 2 | Difundir a todo el personal los principios fundamentales del Sistema de Gestión por Procesos que se debe aplicar en la organización, considerando el despliegue del mapa de procesos y los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos, poner también en evidencia el manual general de procesos con la finalidad de que se funde la política y estrategia organizacional. | | | | | | | | | 01-jun-15 | 30-jul-15 |
| 1 | Plan de Acción "Clientes" | 3 | Establecer procedimientos laborales que conduzcan al área de talento humano a un trabajo continuo, sistemático y repetitivo, poniendo en evidencia los valores y hábitos de calidad, a través de la implementación de las normas de calidad. | | | | | | | | | 03-ago-15 | 30-sep-15 |
| 1 | Plan de Acción "Personas" | 4 | Implementar Planes Estratégicos de Conformación de Equipos Interfuncionales de Calidad, integrando a las personas en diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atiendan el mismo proceso y a los mismos clientes, entendiendo que los equipos interfuncionales están conformados por miembros que pertenecen a dos funciones distintas; por ejemplo: comercialización, finanzas, atención al cliente, talento humano) | | | | | | | | | 01-oct-15 | 30-nov-15 |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM. (2006)

El cronograma tiene una duración de ocho meses, se ha estimado que cada plan de acción tenga una ejecución de dos meses promedio, considerando que son planes de corta duración que se los debe ir encadenando paulatinamente de acuerdo a las necesidades organizacionales y expectativas de los grupos de interés.

Para completar el procedimiento donde prácticamente queda definido el plan es la Ficha de Acción la cual tiene como objetivo proporcionar información útil para orientar a los equipos de mejora el camino a seguir; este importante equipo de trabajo tiene la responsabilidad de desarrollar las acciones de acuerdo a la propuesta, enfoque o método planteado.

Tabla 43: PLAN DE ACCIÓN – RESULTADOS CLAVE

| PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA | | | | | | | |
|--|--|---|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | | | | | |
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | FECHA AUTOEVALUACIÓN: | FEBRERO DEL 2015 | | |
| PLAN DE ACCIÓN : | 1 | | | FECHA INICIO DEL PLAN: | 01 DE ABRIL DEL 2015 | | |
| No. DE LA ACCIÓN: | 1 | | | FECHA FIN DEL PLAN: | 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | | |
| ACCIÓN DE MEJORA: | Establecer un sistema informático en red en todas las unidades administrativas a partir de un análisis de las necesidades detectadas; además de este servicio el equipo de talento humano debe contar con una capacitación para el buen funcionamiento de los procesos, reduciendo tiempos y optimizando recursos. | | | INICIO DE ACCIÓN: | 01-abr-15 | | |
| | | | | FIN DE ACCIÓN: | 01-may-15 | | |
| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTUACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
| | 9 | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. | 95 | 90 | 185 | RESULTADOS CLAVE | 9a /9b |
| EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA): | | | | | | | |
| Responsable de Tecnología e Informática, Jefe de la Unidad Administrativa Financiera y Director del Departamento de Talento Humano | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA: | | | | | | | |
| Obtener resultados operativos estableciendo indicadores de eficiencia y eficacia, a partir de una planificación presupuestaria que permita a la EPMAPAL contar con un sistema de red informático para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano mediante la participación directa de la alta dirección, líderes de nivel medio y personal operativo. | | | | | | | |
| ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA | | | | | | | |
| 1 | Dotar a la empresa de un sistema informático en red para atender los diferentes trámites solicitados por los usuarios optimizando tiempo y recursos | | | | | | |
| 2 | Capacitar al personal administrativo en todos sus niveles en nuevos sistemas de gestión informáticos para fortalecer los conocimientos, procesos y competencias técnicas | | | | | | |
| 3 | Implementar en las unidades administrativas un sistema informático avanzado que les permita dinamizar la gestión por procesos. | | | | | | |
| 4 | Contar con personal capacitado mediante la implementación de sistemas operativos actualizados e innovadores | | | | | | |
| RECURSOS NECESARIOS | | | | | | | |
| Participación de especialistas en informática. Contar con los recursos económicos. Solicitar el número de proformas necesarias para la adquisición del servicio. | | | | | | | |
| PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: | | | | SEMANAL | | | |
| SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO) | | | | | | | |
| Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance. Responsable Equipo de Mejora | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | COMITÉ DE CALIDAD | | VTO. BNO. DIRECCIÓN | | |
| | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montaño, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 44: PLAN DE ACCIÓN – PROCESOS

| PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA | | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | | | | | |
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | FECHA AUTOEVALUACIÓN: | FEBRERO DEL 2015 | | |
| PLAN DE ACCIÓN : | 2 | | | FECHA INICIO DEL PLAN: | 01 DE ABRIL DEL 2015 | | |
| No. DE LA ACCIÓN: | 2 | | | FECHA FIN DEL PLAN: | 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | | |
| ACCIÓN DE MEJORA: | Difundir a todo el personal los principios fundamentales del Sistema de Gestión por Procesos que se debe aplicar en la organización, considerando el despliegue del mapa de procesos y los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos, poner también en evidencia el manual general de procesos con la finalidad de que se difunda la política y estrategia organizacional. | | | INICIO DE ACCIÓN: | 01-jun-15 | | |
| | | | | FIN DE ACCIÓN: | 01-jul-15 | | |
| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTUACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
| | 5 | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. | 90 | 90 | 180 | PROCESOS | a |
| | 5 | | 90 | 85 | 175 | PROCESOS | e |
| EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA): | | | | | | | |
| Jefe de la Unidad de Talento Humano, Responsable de Atención Ciudadana y Técnico Operativo. | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA: | | | | | | | |
| DEFINIR POLITICAS DE CALIDAD CONGRUENTES CON LAS NECESIDADES DEL USUARIO, QUE SE DESPLIEGUEN EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y MEJOREN LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS. ADEMÁS EL SISTEMA QUE SE PROPONE DEBE INCLUIR UNA CORRECTA PLANEACIÓN Y DESARROLLO TANTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO OPERATIVOS, A FIN DE ENTREGAR AL USUARIO SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO. | | | | | | | |
| ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA | | | | | | | |
| 1 | Contar con la cadena de valor de cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la organización para proporcionar al equipo de mejora un panorama real del servicio entregado | | | | | | |
| 2 | Diseñar servicios de calidad con el apoyo de modernos sistemas tecnológicos | | | | | | |
| 3 | Realizar un análisis de las responsabilidades, experiencia vs el perfil profesional del responsable del proceso. | | | | | | |
| RECURSOS NECESARIOS | | | | | | | |
| Organización del equipo operativo de la empresa, participación del Comité de Calidad y líderes departamentales, estatuto de la empresa, habilitar una sala de sesiones equipada con un equipo audiovisual. | | | | | | | |
| PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: | | | | SEMANAL | | | |
| SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO) | | | | | | | |
| Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance. Responsable: Equipo de mejora | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | COMITÉ DE CALIDAD | | VTO. BNO. DIRECCIÓN | | |
| | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montaño, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 45: PLAN DE ACCIÓN – CLIENTES

| PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA | | | | | | | |
|---|--|---|--------------------------|------------|-------------------------------|--------------------------|------------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | | | | | |
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | | FECHA AUTOEVALUACIÓN: | FEBRERO DEL 2015 | |
| PLAN DE ACCIÓN : | 3 | | | | FECHA INICIO DEL PLAN: | 01 DE ABRIL DEL 2015 | |
| No. DE LA ACCIÓN: | 3 | | | | FECHA FIN DEL PLAN: | 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | |
| ACCIÓN DE MEJORA: | Establecer procedimientos laborales que conduzcan al área de talento humano a un trabajo continuo, sistemático y repetitivo, poniendo en evidencia los valores y hábitos de calidad, a través de la implementación de las normas de calidad. | | | | INICIO DE ACCIÓN: | 01-ago-15 | |
| | | | | | FIN DE ACCIÓN: | 01-sep-15 | |
| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTUACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
| | 6 | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES | 90 | 80 | 170 | CLIENTES | a |
| | 6 | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES | 80 | 80 | 160 | CLIENTES | b |
| EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA): | | | | | | | |
| Analista de Gestión de Servicios, Impacto Social y Analista de Talento Humano | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA: | | | | | | | |
| LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL PARTEN DEL PRINCIPIO MÁS DISTINTIVO QUE ES EL ENFOQUE AL CLIENTE, A PARTIR DE LO CUAL SE ESTABLECE EL LIDERAZGO, QUE PROMUEVE EL DESARROLLO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN, RECIPROCIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO. LA EMPRESA TENDRÁ MAYOR POSIBILIDAD DE ÉXITO SI DESARROLLA DE MANERA CONTÍNUA CONCEPTOS DE CALIDAD TANTO A NIVEL OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO. | | | | | | | |
| ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA | | | | | | | |
| 1 | Integrar a los equipos de trabajo, personal capacitado y profesional que entregue un servicio eficiente y eficaz | | | | | | |
| 2 | Reducir los tiempos de espera en los trámites solicitados, mediante la optimización de recursos y el desarrollo de competencias | | | | | | |
| 3 | Administrar con sistemas de calidad que permitan la interacción de todos los elementos para lograra un objetivo común. | | | | | | |
| RECURSOS NECESARIOS | | | | | | | |
| Presupuesto para contratar profesionales en servicio de atención al cliente y liderazgo. Sala de sesiones. Equipos audiovisuales y material de apoyo. | | | | | | | |
| PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: | | | | SEMANAL | | | |
| SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO) | | | | | | | |
| Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance. Responsable: Equipo de mejora | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | COMITÉ DE CALIDAD | | VTO. BNO. DIRECCIÓN | | |
| | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montalvo, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

Tabla 46: PLAN DE ACCIÓN – PERSONAS

| PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA | | | | | | | |
|--|--|---|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | | | | | |
| EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA | | | | | | | |
| FECHA: | MARZO DEL 2015 | | | FECHA AUTOEVALUACIÓN: | FEBRERO DEL 2015 | | |
| PLAN DE ACCIÓN : | 4 | | | FECHA INICIO DEL PLAN: | 01 DE ABRIL DEL 2015 | | |
| No. DE LA ACCIÓN: | 4 | | | FECHA FIN DEL PLAN: | 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015 | | |
| ACCIÓN DE MEJORA: | Implementar Planes Estratégicos de Conformación de Equipos Interfuncionales de Calidad, integrando a las personas en diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atiendan el mismo proceso y a los mismos clientes, entendiéndolo que los equipos interfuncionales están conformados por miembros que pertenecen a dos funciones distintas; por ejemplo: comercialización, finanzas, atención al cliente, talento humano) | | | INICIO DE ACCIÓN: | 01-oct-15 | | |
| | | | | FIN DE ACCIÓN: | 01-nov-15 | | |
| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTUACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
| | 7 | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL | 90 | 75 | 165 | PERSONAS | b |
| EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA): | | | | | | | |
| Director de Talento Humano, Gestión de Servicios y Asesoría Jurídica | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA: | | | | | | | |
| TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS A NIVEL GLOBAL CONSIDERANDO QUE LA INTERRELACIÓN DE PROCESOS CREAN UN CONJUNTO DE LAZOS QUE GENERAN UN REFORZAMIENTO POSITIVO DE LOS SISTEMAS. | | | | | | | |
| ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA | | | | | | | |
| 1 | Impulsar un modelo de administración de calidad que permita establecer un trabajo interactivo y reforzamiento de las competencias técnicas del área de talento humano | | | | | | |
| 2 | Planificar con liderazgo actividades de desarrollo profesional que permitan mejorar los servicios y por ende las expectativas de los usuarios | | | | | | |
| 3 | Contar con un direccionamiento estratégico, involucrando a todos los grupos de interés para lograr un beneficio global | | | | | | |
| RECURSOS NECESARIOS | | | | | | | |
| Participación de todo el personal operativo y administrativo, un sala de conferencias, presupuesto para los insumos de capacitación, participación de los órganos de gobierno de la empresa. | | | | | | | |
| PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: | | | | SEMANAL | | | |
| SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO) | | | | | | | |
| Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance. | | | | | | Responsable: Equipo de mejora. | |
| OBSERVACIONES | | | COMITÉ DE CALIDAD | | VTO. BNO. DIRECCIÓN | | |
| | | | | | | | |

Elaborado por: Amparo Alvarez Montaño, basado en la guía para aplicación del Modelo EFQM, (2006)

5.2. Evaluación preliminar

Considerando la aplicación de la herramienta administrativa EFQM para la medición y valoración de procesos en la presente investigación, el impacto que ha generado tanto a la EPMAPAL como a la comunidad, clientes o beneficiarios es alto y muy significativo, ya que de manera muy particular se tomó en cuenta la satisfacción de las necesidades del cliente y las necesidades de los trabajadores; es decir, orientando al establecimiento de indicadores de calidad que añadan valor a todos los grupos de interés y tratando de que el éxito sea sostenible a mediano y largo plazo.

El propósito del diseño de este modelo de gestión en la EPMAPAL tiene como finalidad proporcionar a la empresa los medios necesarios, tanto humanos como materiales, a través de un Plan de Acción que les permita alcanzar los objetivos, metas y estrategias propuestas.

5.3. Análisis de resultados

Para la consecución del objetivo general que propone el DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TIPO EFQM PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA PÚBLICA la investigación planteó cuatro objetivos específicos, los cuales se fueron concretando conforme iba evolucionando el estudio.

Para diagnosticar cuáles eran los requerimientos técnicos de la EPMAPAL, se contó con la participación de todos los grupos de interés, internos y externos, pues ellos componen la primera fase de estudio, medición y valoración que propone la herramienta administrativa aplicada dentro del SGC.

El alto rendimiento del equipo evaluador para la estructura y aplicación de los cuestionarios y la consecución de evidencias fueron fundamentales y estratégicos al momento de levantar la información, ya que consiguieron resultados efectivos, los cuales permitieron la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización.

La conformación del equipo de consenso estableció normas y reglas para el análisis de las preguntas, las cuales fueron sometidas al análisis y deliberación consensuada de las discrepancias existentes en cada pregunta, lo cual les permitió construir y armar una futura y posible respuesta a los requerimientos de la organización.

La priorización de las áreas de mejora y el planteamiento de los planes de acción fueron trabajados conjuntamente con el Comité de Calidad, el órgano gobernante y los evaluadores quienes cumplieron su función con alto grado de participación y compromiso.

A partir de estos resultados y mediante la construcción del modelo de gestión tipo EFQM para beneficio de la EPMPAL se logró estandarizar significativamente los procesos y competencias técnicas en todas las unidades de atención al usuario de la EPMPAL; considerando que el compromiso frente a un reto de transformación, innovación, desarrollo y reingeniería de los procesos era un compromiso individual para obtener beneficios globales.

El desarrollo de la segunda fase del Sistema de Gestión de Calidad cerró el círculo de la mejora continua ya que en ella se consideró la definición y la implantación de las acciones para la mejora continua. En esta etapa fue posible dar respuesta a la evaluación de las competencias técnicas del área de talento humano y se consiguió establecer mejoras, mediante la aplicación del modelo EFQM.

Finalmente se legalizaron y entregaron a la EPMPAL las Fichas de Acción con todos los elementos del modelo de gestión, para que se proceda a su aplicación y desarrollo; en este sentido, es pertinente señalar que los equipos de mejora sugeridos fueron funcionarios con alto nivel de conocimiento y responsabilidad dentro del GAD y quienes finalmente cuentan con un plan eficientemente realizado y un camino a seguir para el establecimiento de la mejora continua.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El trabajo de investigación llevado a cabo en la Empresa Pública de Agua Potable de la ciudad de Latacunga, trajo consigo grandes satisfacciones a la autora ya que se logró diseñar e implementar en una empresa pública un sistema de calidad basado en los elementos técnicos del Modelo de Excelencia EFQM.
- Se intervino mediante una propuesta de reingeniería de procesos a una empresa que había encerrado su gestión administrativa en sistemas tradicionales, resultó ser un reto muy importante para la autora, considerando que existen Sistemas de Gestión de Calidad que permiten contribuir en el mejoramiento de los procesos y las competencias técnicas del área de talento humano.
- Se determinaron los puntos fuertes de la organización mediante el apoyo responsable y el trabajo en equipo del personal de la organización fue un factor clave, considerando que las personas involucradas en cada proceso fueron el mejor testimonio sobre qué hace la organización y cómo lo hace, estas pautas fueron el patrón para dar inicio con la investigación.

6.2. Recomendaciones

- A la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de la ciudad de Latacunga se le fue entregada su autonomía administrativa desde hace aproximadamente tres años, tiempo en el cual ha desarrollado su gestión de manera independiente, la parte financiera es controlada por el GAD Municipal, en este corto tiempo la dirección de la EPMAPAL ha sido muy cuestionada en su función; razón por la cual se ha visto necesaria la intervención y estudio de los procesos; en este sentido y después de obtener los resultados que arroja la investigación, es pertinente recomendar la aplicación técnica e inmediata de los planes de acción en las áreas de mejora identificadas, estableciendo los mecanismos y parámetros necesarios para el seguimiento y evaluación de los procesos.
- Es necesario destacar que este sistema de gestión de calidad por ser una herramienta que conduce a la mejora continua de los procesos, tiene una fecha de inicio pero no se puede identificar una fecha final, ya que la mejora es paulatina y para ello se debe contar con el

compromiso de todos los actores involucrados, sin descuidar los requerimientos, necesidades y expectativas, tanto del entorno interno como externo.

Apéndice A

Evidencias y Documentos de Apoyo

Latacunga, mayo 27 del 2014

Doctor
Patricio Sánchez
ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
Presente

EPMAPAL
Patricio Sánchez

De mi consideración:

Yo, Amparo del Carmen Álvarez Montalvo, portadora de la cédula de identidad No. 0501627814, Maestrante de la carrera de Administración de Empresas – Mención Planificación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, muy respetuosamente me dirijo a su Autoridad para exponer y solicitar lo siguiente:

Con el fin de realizar el trabajo investigativo para mi titulación como Magister en Administración de Empresas he propuesto ejecutar una IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO que permita a los usuarios obtener servicios de calidad mediante un servicio efectivo y competente.

Con estos antecedentes y conocedora de su apoyo incondicional al desarrollo profesional de las personas, entidades públicas y privadas, solicito muy comedidamente se digne autorizar el desarrollo del mencionado trabajo de investigación en la EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LATACUNGA - EPMAPAL; cabe señalar que los resultados del trabajo de titulación serán entregados a su Autoridad para que disponga de la mejor manera.

Con sentimientos de alta consideración y estima, me suscribo.

Atentamente,


Amparo Álvarez Montalvo
MAÉSTRANTE DE LA PUCESA
Celular: 0987897920/
Convencional: 2660529
Mail: amparyam@hotmail.com





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN
LATACUNGA

SECRETARIA GENERAL

Oficio No. 2014.244 SG
Latacunga 2 de junio del 2014

02 JUN 2014
S.T.
14445 9:54

Ingeniero
Germán Villacís Moreno
GERENTE DE EPMAPAL
Presente

En conocimiento de la comunicación suscrita por la señora Amparo del Carmen Álvarez Montalvo, Maestrante de la Carrera de Administración de Empresas Mención Planificación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el señor Alcalde AUTORIZA se le permita realizar el trabajo de investigación con el tema IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO, que permita a los usuarios obtener servicios de calidad mediante un servicio efectivo y competente.

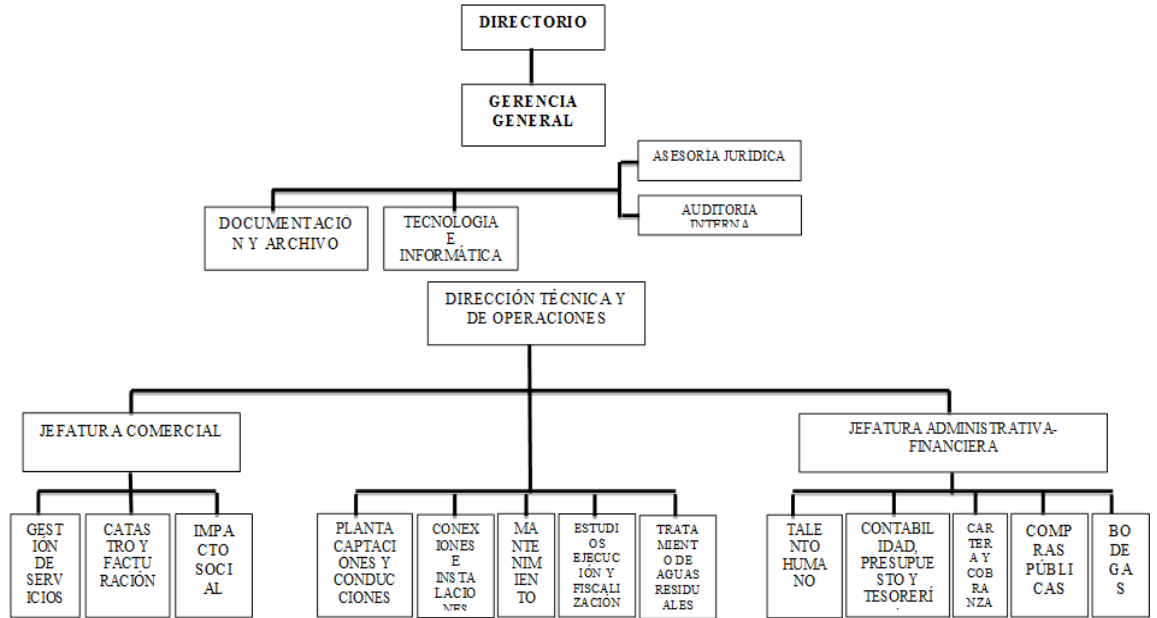
Particular que comunico, para los fines pertinentes.

Atentamente


Abg. Francisco Mateus Espinosa
SECRETARIO GENERAL DEL G.A.D. DE LATACUNGA.

ANV/

ORGANIGRAMA FUNCIONAL EPMAPAL



Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga, EPMAPAL



GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
ORDENANZA No. 84 DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA
PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA
"EPMAPAL"

EL I. CONCEJO CANTONAL DE LATACUNGA

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito en el Art. 315 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia a lo dispuesto en el Art. 5, numeral 2) de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen la facultad de constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos.

Que, el Art. 12 de la Constitución de la República, reconoce el derecho humano al agua como fundamental e irrenunciable; constituyendo patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 14 reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad, y el buen vivir *sumak kawsay*.

Que, la Constitución de la República del Ecuador reconoce en su Art. 395 los siguientes principios ambientales:

- “..1.- El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras;
- 2.- Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional,
- 3.- El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
- 4.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza”.

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establece en su Art. 3 los principios por los que se rigen las empresas públicas, entre otros los siguientes:....numeral 4) Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de servicios públicos...”,





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, define en su Art. 4 a las empresas públicas señalando: " Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a las gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Que, le corresponde al Ilustre Concejo Cantonal, resolver sobre la constitución de empresas públicas, la concesión de servicios públicos al sector privado y la participación en otras empresas con el capital privado para la prestación de servicios, la ejecución o mantenimiento de obras y, en general, para las actividades económicas susceptibles de ejecutarse empresarialmente, con base de lo que dispone la Constitución de la República.

Que, el Ilustre Concejo Cantonal, en cumplimiento y aplicación a lo preceptuado en el Art. 63, numerales 1 y 49 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, tiene la facultad de expresar su voluntad mediante ordenanzas.

Que, es necesario para este fin, crear la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, con autonomía administrativa, financiera, económica y de gestión; y una estructura organizacional empresarial que le permita atender con eficiencia las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía.

En uso de las facultades que le concede el Art. 63 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal

EXPIDE:

ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA- EPMAPAL"

CAPITULO I

CONSTITUCION, DOMICILIO, DENOMINACION SOCIAL, AMBITO DE ACCION, OBJETIVOS Y ATRIBUCIONES

Art. 1.- CONSTITUCION Y DOMICILIO.- Con domicilio en la ciudad de Latacunga, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, y por tiempo indefinido, se constituye la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga, como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, la misma que se rige por las normas contenidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente ordenanza y demás disposiciones que se expidan por los organismos competentes.





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

Art. 2.- DENOMINACION.- Se denominará Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga EPMAPAL, la cual se identificará indistintamente por su nombre o por sus siglas y actuará en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos.

Art. 3.- AMBITO DE ACCION Y COMPETENCIA.- La EPMAPAL ejercerá su acción en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, con competencia para todo lo relacionado con la provisión de agua potable y alcantarillado.

Art. 4.- OBJETIVO.- Garantizar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en el cantón Latacunga, bajo parámetros de eficiencia operativa, comercial, organizacional y financiera que garanticen su desarrollo y sostenibilidad.

Art. 5.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA EMPRESA.- Para el cumplimiento de su objetivo, son atribuciones y deberes de la Empresa:

Responder por la gestión eficiente de los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de la jurisdicción cantonal,

Contratar con terceros la prestación de procesos operativos, comerciales o financieros o la gestión integral de los servicios de agua potable y alcantarillado,

Ejecutar obras para el mejoramiento o la ampliación de los servicios de agua potable y alcantarillado,

Supervisar y fiscalizar las actividades de las personas naturales o jurídicas contratadas para la gestión de los servicios,

Determinar las tarifas, derechos y demás obligaciones tributarias relacionadas con los servicios que presta la Empresa,

Realizar el control de la gestión de los servicios contratados con los operadores privados en el marco de las condiciones contractuales previstas,

Manejar eficientemente los recursos que generen los servicios,

Garantizar el mantenimiento de las obras de agua potable y alcantarillado,

Asociarse con otros organismos públicos o privados para la prestación de los servicios,

Las demás previstas en la Ley, esta Ordenanza, estatuto constitutivo y otras disposiciones aplicables; y,

Cuidar y mantener las microcuencas del Cantón Latacunga.

CAPITULO II

DE LA ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA

TITULO I

DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL Y DE LA ADMINISTRACIÓN

ART. 6.- REPRESENTACION LEGAL.- El o la Gerente General de EPMAPAL es el representante legal de la misma y tendrá las atribuciones que están





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

determinadas en la presente ordenanza y más disposiciones legales aplicables.

Art. 7.- ADMINISTRACION.- Estará a cargo del o la Gerente General.

Art. 8.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- La estructura organizacional, el perfil del personal y su número estará acorde con los objetivos, atribuciones y deberes descritos en los artículos anteriores, en ningún caso podrá exceder los parámetros de eficiencia laboral establecidos para los servicios.

TITULO II

DEL DIRECTORIO

Art. 9.- INTEGRACION DEL DIRECTORIO.- Estará integrado por los siguientes miembros:

- El Alcalde o Alcaldesa o su delegado, quien lo presidirá*
- Un concejal designado por el I. Concejo Cantonal, debiendo designarse un suplente que lo subrogará en caso de ser necesario;*
- Un representante de la Dirección de Planificación Municipal,*
- Un (a) representante de los usuarios designado por los presidente de los barrios donde se presta el servicio;y,*
- Un (a) representante de los gremios profesionales o de la Empresa Privada*

El o la Gerente General de la Empresa o quien le subroge, asistirá a las sesiones del directorio con voz informativa y como secretario

Art. 10.- Los Miembros del Directorio, en caso de ausencia, impedimento temporal o definitivo serán subrogados así:

- Al primero el Vicealcalde o Vicealcaldesa quien presidirá la sesión;*
- Al segundo el concejal suplente designado por el I. Concejo;*
- Al tercero un delegado funcionario de la Unidad de Planificación,*
- Al cuarto el suplente designado por los representantes de los barrios donde se presta el servicio,*
- Al quinto el suplente designado de entre los representantes de los barrios donde se presta el servicio;*

Art. 11.- DURACIÓN.- Para el caso del señor Alcalde o quien le subroge como Presidente de la Empresa, durará en sus funciones mientras desempeñe el cargo para el cual fue elegido. El delegado del I. Concejo y su respectivo suplente, así como los demás miembros del Directorio durarán dos años en funciones, pudiendo ser reelegidos.

Art. 12.- DE LAS SESIONES.- las sesiones del Directorio serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras tendrán lugar cada mes y las extraordinarias cuando las convoque el Presidente o a petición por escrito y firmado por la mitad más uno de sus miembros. El directorio dictará su propio reglamento de





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

sesiones.

El Gerente en su calidad de Secretario del Directorio tendrá además de las funciones inherentes a su cargo, las siguientes:

- a) Elaborar las actas de las sesiones y suscribirlas conjuntamente con el Presidente del Directorio,
- b) Preparar la documentación que conocerá el Directorio y entregarla a todos sus miembros conjuntamente con el orden del día,
- c) Conferir copias certificadas con autorización del Presidente o la Presidenta; y,
- d) Las demás que establezca la presente ordenanza, el Reglamento de Sesiones y más disposiciones reglamentarias vigentes.

Art. 13.- QUORUM.- El Directorio sesionará válidamente, con la concurrencia mínima de tres de sus miembros.

Art. 14.- VOTACIONES.- Las votaciones del Directorio serán nominales, no pudiendo sus miembros abstenerse de votar. Los votos en blanco se sumarán a la mayoría. Las resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos de los vocales concurrentes.

Art. 15.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.- Son deberes y atribuciones del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ordenanza, los reglamentos y demás normas jurídicas pertinentes al giro de la empresa;
- b) Determinar las políticas y metas de la empresarial
- c) Aprobar los programas de obras, mejoras y ampliaciones de los servicios,
- d) Aprobar los reglamentos internos generales y específicos de la empresa,
- e) Presentar los proyectos de ordenanza que requiera la empresa, para su posterior presentación al Concejo a fin que se dicte la resolución correspondiente,
- f) Preparar los pliegos tarifarios que se aplicaran a los usuarios por la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado y remitirlos al I. Concejo para su conocimiento y aprobación de acuerdo a la Ley,
- g) Aprobar el presupuesto anual de la empresa y evaluar su ejecución,
- h) Autorizar los traspasos, suplementos o reducciones de créditos entre partidas de diferentes programas,
- i) Autorizar la contratación de créditos o líneas de crédito, previo conocimiento y aprobación del I. Concejo
- j) Conocer y aprobar los informes de Gerencia General,
- k) Conceder licencia o declarar en comisión de servicios al Gerente General por un tiempo mayor a 30 días;
- l) Evaluar permanentemente la gestión de la empresa;
- m) Nombrar a la o el Gerente General de una tema propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio y sustituirlo,
- n) las demás que establezcan la ley, la presente ordenanza y demás





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
reglamentos.

Art. 16.- PROHIBICIONES DEL DIRECTORIO.- Son prohibiciones del Directorio:

- a) Delegar las funciones que le han sido asignadas en esta ordenanza,
- b) Donar o ceder gratuitamente obras, construcciones, bienes o servicios de propiedad de la empresa;
- c) Condonar obligaciones constituidas a favor de la empresa,
- d) Aprobar el presupuesto anual que contenga partidas que no están debidamente financiadas, tanto para el inicio de nuevas obras, como para la culminación de las iniciadas en ejercicios anteriores;
- e) Crear tributos, los cuales solamente serán establecidos de acuerdo a la Ley,
- f) Arrogarse funciones fuera de su ámbito de acción y competencia; y,
- g) Las demás que prohíbe la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la presente ordenanza.

TITULO III

DE LA PRESIDENTA O PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Art. 17.- Son deberes y atribuciones de la Presidenta o presidente del Directorio:

- a) Convocar y presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas con su firma conjuntamente con el Secretario (a),
- b) Dirimir la votación en caso de empate
- c) Someter a consideración del Directorio los proyectos de ordenanzas, reglamentos y resoluciones;
- d) Conceder licencia y declarar en comisión de servicios al gerente general, con sujeción a la ley y a las necesidades de la empresa, menor a 30 días; y,
- e) Las demás que establezca la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la presente ordenanza.

TITULO IV

DE LA O DEL GERENTE GENERAL

Art. 18.- DESIGNACION.- La o el Gerente General será nombrado por el Directorio, de acuerdo con la terna que será presentada por su presidenta o Presidente y ejercerá sus funciones por un período de dos años, pudiendo ser reelegido en caso de que sus resultados superen el nivel de eficiencia esperados en su gestión.

Art. 19.- RESPONSABILIDAD.- La o el Gerente es el responsable de la gestión eficiente del servicio de agua potable y alcantarillado ante la ciudadanía y el Directorio, así como del cumplimiento de los aspectos contractuales con el sector público o privado que participen en la gestión, para lo cual podrá ejercer





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

todos los deberes y atribuciones establecidas en la presente ordenanza.

Art. 20.- REQUISITOS.- La o el Gerente General deberá acreditar título profesional mínimo de tercer nivel; demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa, de conformidad con la disposición contenida en el Art. 10 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 21.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA O DEL GERENTE GENERAL.-
Son deberes y atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir los parámetros de eficiencia operativos, administrativos, financieros y comerciales esperados en la gestión de los servicios,
- b) Administrar la empresa, ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones del Directorio,
- c) Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la empresa
- d) Elaborar la proforma del presupuesto anual de la empresa y someterlo a consideración del Directorio para su aprobación,
- e) Controlar la aplicación de las tarifas establecidas para los servicios de agua potable y alcantarillado,
- f) Autorizar los traspasos, suplementos y reducciones de créditos de las partidas de un mismo grado,
- g) Informar al Directorio de las gestiones administrativas, comerciales, financieras y técnicas ejecutadas,
- h) Cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones emanadas de las leyes, ordenanzas, resoluciones, acuerdos, contratos, actas de negociación y demás documentos que regulen la prestación de los servicios y que sean de competencia de la Empresa
- i) Velar por la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la empresa, de acuerdo con la Ley,
- j) Someter a consideración del Directorio hasta el 31 de enero de cada año, los balances del ejercicio anterior,
- k) Elaborar los proyectos de ordenanzas, resoluciones, acuerdos, reglamentos e informes para someterlos a consideración del Directorio a través del Presidente,
- l) Actuar en el Directorio con voz informativa y convocar a sesiones o reuniones de Directorio por disposición del Presidente,
- m) Nombrar y remover al talento humano, excepto en los casos que competen a otras autoridades de conformidad con la ley y reglamentos pertinentes,
- n) Las demás que le confiera el Directorio, las leyes, ordenanzas, reglamentos vigentes,
- o) Informar al Concejo el Estado General de la empresa, para lo cual deberán enviarse los informes de manera semestral

TITULO V





**GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
DEL CONTROL DE LA GESTION.**

Art. 22.- DE LA GESTION.- La gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado comprende la ejecución eficiente de todos los procesos que garantizan su sostenibilidad, este concepto involucra su administración, operación, mantenimiento, comercialización, manejo financiero, programas de expansión y repotenciación de los sistemas.

Art. 23.- INDICADORES DE EFICIENCIA.- La gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado será evaluado periódicamente en función de los indicadores de eficiencia contemplados en el reglamento de Control de la Gestión y acordados en el Plan de Gestión Empresarial concertado con la gerencia.

Las variaciones negativas significativas serán causales de remoción de los administradores.

Art. 24.- REGLAMENTO GENERAL DE PRESTACION DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.- La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Latacunga, en lo referente a la normativa sobre la prestación del servicio, se sujetará al Marco Regulatorio que dictará el Directorio de la Empresa.

TITULO VI

DEL PATRIMONIO Y DEL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA.

Art. 25.- PATRIMONIO DE LA EMPRESA.- Constituyen patrimonio de la empresa todas las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que posee al momento de la creación y que han sido destinados por el Gobierno Municipal del cantón Latacunga a los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado y los que a futuro adquiera a cualquier título.

Art. 26.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO.- Son fuentes de financiamiento de la Empresa:

- a) Ingresos provenientes de la comercialización de bienes y prestación de servicios, así como de otros emprendimientos,
- b) Rentas de cualquier clase que produzcan los activos, acciones, participaciones;
- c) Acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales, a través de emisión de obligaciones, titularizaciones, contratación de créditos,
- d) Beneficio de garantía soberana,
- e) Inyección directa de recursos estatales, reinversión de recursos propios;
- f) Los bienes muebles o inmuebles que reciba a cualquier título, por parte del Gobierno Municipal, del Estado o de cualquier otra entidad de carácter pública o privada, natural o jurídica, nacional o extranjera.





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

- g) Las demás que le confieren las leyes y ordenanzas que se dictaren para el efecto.

TITULO VII

DISPOSICIONES GENERALES.

PRIMERA.- Facúltase al Alcalde o Alcaldesa del Cantón Latacunga, para que realice todos los ajustes administrativos, técnicos y financieros que fueren menester para que se produzca el traspaso de los recursos necesarios para la plena integración y funcionamiento de la empresa;

SEGUNDA.- La empresa ejercerá jurisdicción coactiva para el cobro de las obligaciones que se le adeudaren, según lo establecido por el Código Tributario.

TERCERA.- A más de las prohibiciones prevista en la Ley, los reglamentos, ordenanzas y demás normativa aplicable, le está expresamente prohibido a EPMAPAL, exonerar total o parcialmente del pago por concepto de consumo de agua potable, utilización del servicio de alcantarillado y contribuciones especiales de mejoras, siempre y cuando no se contraponga con la Ley.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro del plazo de treinta días contados a partir de la aprobación de la presente ordenanza la Alcaldesa o el Alcalde realizará la coordinación respectiva para que sean nombrados todos los miembros del directorio y realizará su primera sesión,

SEGUNDA.- Dentro del plazo de treinta días contados a partir de la fecha de su nombramiento la o el Gerente General someterá a consideración del Directorio su plan de trabajo que contendrá básicamente los niveles de gestión anuales esperados para los servicios en concordancia con los indicadores operativos, organizacionales, comerciales y financieros citados en esta ordenanza.

TERCERA.- La empresa comenzará a funcionar con el personal necesario y de acuerdo a las posibilidades técnicas y económicas de la entidad

CUARTA.- Mientras no se dicte el Presupuesto de la Empresa, los sueldos y jornales del personal que pase a depender de ella, serán cubiertos con aplicación a las respectivas Partidas del Presupuesto vigente, sin perjuicio de llevarse una cuenta por separado para establecer el monto del aporte municipal.

QUINTA.- La Empresa dependerá del presupuesto del Gobierno Municipal del cantón Latacunga, hasta que demuestre que puede funcionar de manera independiente y autónoma, es decir que tenga autosostenibilidad en el campo financiero.





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
DISPOSICION FINAL

UNICA.- La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de su promulgación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, quedan derogadas todas las disposiciones que consten en Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones Municipales que se le opongan.

Dado y firmado en la Sala de Sesiones del I. Concejo Cantonal de Latacunga, a los quince días del mes de septiembre de 2010.

Dr. W. Fabián Sampedro T.
Reyes
VICEPRESIDENTE DEL I. CONCEJO
CONCEJO

Fabián Murgueitio
SECRETARIO I.

El suscrito Secretario del I. Concejo, certifica que la presente **ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA- EPMAPAL**", fue discutida y aprobada por el I. Concejo Cantonal, en sesiones realizadas los días 9 de julio y 15 de septiembre de 2010.

Fabián Murgueitio Reyes
SECRETARIO DEL I. CONCEJO

VICEPRESIDENCIA DEL CONCEJO CANTONAL DE LATACUNGA.-
Aprobada que ha sido la presente **ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA- EPMAPAL**", remítanse tres ejemplares al señor Alcalde del Cantón Latacunga, para su sanción y promulgación.- Cúmplase.- Latacunga, septiembre 20 de 2010.

Dr. W. Fabián Sampedro T.
VICEPRESIDENTE DEL I. CONCEJO

ALCALDIA DEL CANTON LATACUNGA.- De conformidad con lo establecido en los Arts. 124, 125, 126 y 129 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, sancionó la presente **ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA- EPMAPAL**





GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA
LATACUNGA- EPMAPAL” para su promulgación a través de cualquier medio de difusión en el cantón Latacunga.- Ejecútese.- Notifíquese.- Latacunga, octubre 1 de 2010.

Arq. Rodrigo Espín Villamarín
ALCALDE DEL CANTON LATACUNGA.

CERTIFICACION.- El suscrito Secretario del I. Concejo certifica que el señor Alcalde sancionó la Ordenanza que antecede en la fecha señalada. Lo certifico.- Latacunga, octubre 2 de 2010.

Fabián Murgueitio Reyes
SECRETARIO DEL I. CONCEJO



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

PLAN DE EMERGENCIA

1. SITUACIÓN GENERAL.

a. ANTECEDENTES.

EL AGUA EN EL CANTON LATACUNGA EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Las situaciones de emergencia, tales como accidentes o guerras y, como especialmente fenómenos naturales, la incidencia de estos en el Ecuador (porcentaje 1971-1995) como terremotos 12.9 %, sequías y hambre 9%, inundaciones 28.8 %. Vientos fuertes 31.5 %, derrumbes 4.4 %, * **Erupción Volcánica 2.1 %**, otros 11.3 %; los incendios forestales y a decir de los datos de mayor impacto en el 2012 a decir de Ministerio de Seguridad el 90% son provocados. Estos desastres ocasionan pérdidas de vida y de propiedades y evacuaciones masivas de poblaciones. Además, la situación puede empeorar debido a la falta de operaciones de socorro o a su preparación y reducción del impacto de estos eventos para evitar brotes graves de enfermedades transmitidas por el agua.

Las emergencias interrumpen la vida social y económica y las infraestructuras físicas, así como los servicios, y rebasan la capacidad de manejo de las autoridades afectadas.

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

El agua es el principal recurso que se debe proporcionar a las poblaciones afectadas por desastres. Se debe dar primera prioridad a las áreas donde han aumentado los riesgos de salud, especialmente las densamente pobladas y las que tienen interrupciones graves de los servicios. En segunda prioridad a las áreas, están las áreas densamente pobladas con interrupciones moderadas o las moderadamente pobladas pero con interrupciones graves y la tercera prioridad corresponde a las áreas con poca población y menos interrupción de los servicios. Las áreas específicas densamente pobladas son las periferias urbanas, los campamentos de refugiados y asentamientos temporales. Las instalaciones que requieren servicios con urgencia son, desde luego, los hospitales y las clínicas.

b. DIAGNOSTICO

i. PELIGROS VOLCÁNICOS.

Considerando el documento Guía para las autoridades Provinciales y de Defensa Civil sobre Peligros Volcánicos Asociados a una Erupción del Volcán **COTOPAXI**: caso flanco occidental y de los valles de los ríos Cutuchi, Patate y Pastaza, elaborado por el Instituto Geofísico de la (*% de Desastres por erupción volcánica que se debe consultar) Escuela Politécnica Nacional en marzo del 2002, a continuación se presentan las generalidades de dichos fenómenos:

ii. FLUJO DE ESCOMBROS Y LODO (LAHARES)

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

Sin duda son los lahares que representan el mayor peligro para los habitantes de las laderas occidentales y sur occidentales del volcán, así como los habitantes quienes viven cerca de los cauces de los ríos Cutuchi, Saquimalac, Aláquez y sus afluentes, en caso de una erupción importante del volcán Cotopaxi.

La peligrosidad asociada a este fenómeno, esta determinada por el volumen, velocidad y extensión del lahar generado, los cuales a su vez dependen del volumen de agua y del material rocoso suelto disponible sobre la superficie del cono, de la pendiente y del encañonamiento de los drenajes. De la fluidez del flujo, así como de la cantidad de material suelto en los cauces que drenan el volcán.

iii. CAIDA DE PIROCLASTOS Y CENIZAS.

En todas las erupciones del Cotopaxi, han caído en los alrededores del Volcán los productos de la erupción. Este fenómeno constituye, después de los lahares, el fenómeno más grave desde el punto de vista del impacto socioeconómico causado a los habitantes. Las caídas de piroclastos afectan tanto a la población como a los animales, cubren áreas del orden de cientos a miles de kilómetros cuadrados, terminan con todas las cosechas de los próximos años y generan un problema devastador para los gobiernos quienes tienen que cuidar a la gente y ganado afectado.

Las zonas cercanas al volcán de mayor afectación incluyen: San Agustín, Santa Rita, San Joaquín, Ashingua, San Ramón, Mulaló, El Progreso, Lasso, Tanicuchí entre otras.

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

iv. FLUJOS PIROCLASTICOS.

Los flujos piroclásticos o nubes ardientes representan el fenómeno más peligroso, dada su alta temperatura (sobre los 900 °C) y elevadas velocidades (superior a los 100 Km./h). Se originan en la cumbre o a partir de la columna eruptiva sobre el volcán. Afortunadamente en todas las erupciones históricas y prehistóricas, los flujos más grandes han llegado hasta la base del cono, por lo que en ningún caso han alcanzado lugares donde hoy en día existen caseríos o zonas pobladas.

v. DERRAMES DE LAVA.

En tiempos históricos y prehistóricos han transcurrido frecuentemente derrames o flujos de lava emitidos generalmente del cráter o de fisuras en el flanco occidental del cono. Afortunadamente tales flujos avanzan lentamente y llegaron solamente hasta la base del cono.

vi. GASES VOLCANICOS Y VAPOR CALIENTE.

Antes, durante y después de una erupción, el volcán puede emitir gases y vapor a altas temperaturas, particularmente por su cráter o por la parte superior del cono volcánico. Se desconocen otras zonas de salida de gases y vapor (fumarolas) en los flancos intermedios e inferiores del cono. Dado que los vientos en la parte superior del volcán son muy fuertes, dichos gases serán dispersados rápidamente y por lo tanto no representan

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

peligro alguno para los habitantes de las cercanías del volcán.

vii. SISMOS VOLCANICOS.

En las semanas y meses que preceden una erupción, se detectan comúnmente muchos microsismos en las cercanías y en el mismo cono del volcán. Este fenómeno lejos de afectar a los pobladores que habitan en las cercanías del volcán, resulta beneficioso para la comunidad pues permite a los científicos comprender mejor los procesos magmáticos que estén ocurriendo en un volcán activo.

viii. LLUVIAS E INUNDACIONES

En los eventos producidos y con registros históricos no han producido eventos de magnitud en décadas pasadas, toda vez que al ser una ciudad andina la ciudad mantenía áreas de escurrimiento natural como quebradas y cauces de ríos que permitían la evacuación de las avenidas producidas por fuertes precipitaciones. En la actualidad la trama urbana que ha sido generada por los asentamientos urbanos, han sido modificados por lo cual los fenómenos de crecidas, avenidas e inundaciones se han presentado ya y deben ser considerados dentro de los planes de de emergencia de la ciudad y cantón.

ix. INCENDIOS

Según las estadísticas oficiales, del año 2012 quizá como el más significativo en el primer semestre 9.673 ha de bosques recibieron daño

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

de los 2.495 incendios registrado, de los cuales 2.185 incendios fueron de hasta dos hectáreas de árboles sin poder cuantificar la flora y fauna perjudicada.

Los incendios de nivel dos, que contemplan de 2 a 3 hectáreas quemadas, han sido 201 y mientras los de nivel 3 con afectaciones de 11 o más hectáreas, fueron 103 a nivel país.

Es las semanas últimas de junio 2012, la Secretaría Nacional de Gestión de riesgos decretó alerta naranja en varias regiones del país debido a la magnitud y persistencia de la temporada, provocando la evacuación de los residentes en las zonas de riesgo, además de viabilizar la provisión de agua.

Se informó además de que cinco mil miembros de las fuerzas armadas apoyaron la labor de apagar las llamas, indicando también la heridas y lesiones de 24 bomberos sufridas en las tareas de contrarrestar los incendios.

El Gobierno Nacional incurrió en la campaña de oferta de recompensas para identificar a los piro maniacos, y que la Justicia tiene que acabar con la impunidad.

c. OBJETIVOS.

i. OBJETIVO GENERAL.

- Minimizar el daño en Sistema de abastecimiento de agua y maximizar la eficacia de la respuesta ante las emergencias reportadas en los eventos emergentes en el cantón Latacunga.

ii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

- Idealizar el problema de manera real, simple y sobre todo con responsabilidad obtener un Plan, ante la Hipótesis de eventos emergentes
- Concienciar a las autoridades internas y especialmente al Sr. Alcalde, sobre la gran responsabilidad que tienen con la población del cantón Latacunga.
- Solicitar la participación ciudadana y su acción decidida en todas las fases de emergencia.

d. PRESUNCIONES BÁSICAS.

- i. Intervención directa de la primera autoridad municipal en la planificación cuidadosa y la correcta implementación de un plan real, para lograr el éxito en el manejo del agua en el cantón.
- ii. El manejo adecuado de la información interna, donde se tenga datos reales tanto de los recursos humanos, económicos y materiales existentes, y que se pondrán a disposición de la ciudadanía.
- iii. La participación adecuada, desinteresada y sin afanes de ninguna índole por parte de los responsables y miembros que soportarán la implementación del plan.
- iv. Contar con asistencia y asesoría permanente en los programas de implementación, actualización, desarrollo y supervisión de las actividades a desarrollarse en la consecución de objetivos tendientes a preparar, educar y si en su momento lo requieran la atención emergente del cantón y sus habitantes.

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

2. MISIÓN

- a. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga es proveer de agua potable “apta para consumo humano” y saneamiento, para satisfacer las necesidades, demandas y prioridades tanto físicas como intangibles que se encaminen a lograr la satisfacción de la demanda del líquido vital y de alcantarillado de la población en época de paz y en emergencia, a través de la organización de una estructura física, económica y humana, que logre cumplir con los objetivos previstos.

3. EJECUCIÓN.

FASE 1. PREDESASTRE

En todas las situaciones, la clave para lograr el éxito en el manejo del agua es planificar cuidadosamente para prever las posibles amenazas. El objetivo es minimizar el daño en el sector de abastecimiento de agua y maximizar la eficacia de respuesta ante la emergencia. También es importante la participación y consulta con la población afectada antes del desastre. Luego de varias reuniones que se vinieron sucediendo desde el año 2000., implementar un Plan de Contingencia ante la eventual hipótesis presentada. Es de esta manera que se ha llegado a obtener:

- a. Indicar a la población de la necesidad de abastecerse de agua a través de tanques de reserva en todos los hogares sin excepción.
- b. Educar a la ciudadanía, para que se habitúe en guardar agua emergentemente en recipientes cerrados y que en esta fase sea cambiada el agua cada 5 días.
- c. Se debe realizar un croquis o plano indicando los lugares de abastecimiento emergente, y la manera de dotación a los damnificados.
- d. Solicitar a los habitantes de las zonas en emergencia que no utilicen el agua para eliminar polvo, ceniza, lodo, sedimentos, basura, etc., producto de los

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

procesos presentados, o utilizarlas en medidas individuales de emergencia es decir todo el recurso agua es primariamente para uso humano, y de deberá comunicar los eventos para la planificación y utilización del líquido vital.

- e. Coordinar los planes de contingencia internos con las instituciones involucradas en la prevención de este desastre.

FASE 2. RESPUESTA A LA EMERGENCIA (DURANTE)

PLAN INTERNO EPMAPAL

1. CAPACITACIÓN

Los empleados y trabajadores de la EPMAPAL del cantón Latacunga, deberán conocer y asumir las responsabilidades que determinen este plan, para lo cual el personal delegado ante la SGNR, coordinará el “Taller de Implementación, aprobación y actualización del presente plan”, que se va activar en la fase 2 o de respuesta a la emergencia.

2. UBICACIÓN DEL PERSONAL

Esta fase empieza con el impacto, incluido el posible período de alerta. Durante el período de alerta se comprueba y mejora la preparación. En la fase de respuesta inmediata se deben tomar en cuenta medidas para abordar las áreas identificadas como prioritarias. Por lo general, las medidas de control de salud ambiental de esta fase duran siete días y los más críticos son el período de prevención y los primeros tres días (de respuesta inmediata).

Ante la emisión por parte de la Dirección de defensa Civil y cuando se reciba la señal de alerta AMARILLA, el personal de agua potable, deberá tomar las siguientes actividades:

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

Trabajo durante 24 horas, a través de turnos de trabajo en las diferentes unidades como: EPMAPAL (Gerente-1° Jefe), Planta de Tratamiento (Jefe de Planta), Captaciones (Guardianes), Reservas (Guardianes); Líneas de conducción y redes de distribución (Mantenimiento).

| | |
|----------------------------------|------------|
| Ing. Germán Villacís Moreno | 0991443672 |
| Ing. Jaime Zapata Guerra Jefe 1° | 0998143541 |
| Tglo. Juan Carlos Escobar | 0998286095 |
| Ing. Welington Mena | 0987665107 |

a. EPMAPAL

Es el centro de operaciones que dispondrá que en las actuales instalaciones o en el lugar emergente de trabajo, coordinando permanentemente las actividades de preparación ante la emergencia.

b. PLANTA DE TRATAMIENTO

En esta unidad a pesar de contar con el trabajo permanente (24 horas en época de paz), de deberá dar mayor cuidado y preparar sus instalaciones para soportar las condiciones adversas del fenómeno natural. El GADM del cantón Latacunga deberá contar recursos para construir una cubierta (emergente – carpa) y/o tipo invernadero para cubrir los elementos filtrantes de dicha unidad de tratamiento y garantizar el recurso agua.

- **RESPONSABLES**

Jefe de Planta: Tglo. Juan Carlos Escobar/Ing. Welington Mena

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

Laboratorista: Lic. Arturo Saltos

Apoyo: Operadores y Guardianes

c. CAPTACIONES

- Los guardianes son los responsables de cuidar y operar estas instalaciones, que deberán informar con continuidad las condiciones que presenten todas las unidades de captación.

Sr. Edwin Guanoluisa Illigua

Sra. Raquel Mantilla

Sr. José Guamán

d. RED DE DISTRIBUCIÓN Y RESERVAS

- Responsabilidad :

Sr. Carlos Olivo Técnico de Mantenimiento

Sr. Marcos Vargas SUPERVISOR DE REDES

Personal de apoyo: Trabajadores planta y contrato Municipio de Latacunga

e. ALCANTARILALDO Y SANEAMIENTO (Hidrosuccionador)

Responsabilidad:

Plan Contingencia en situaciones de emergencia

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga

Sr. Rodrigo Escobar Vizuet

Apoyo Personal asignado al área

e. INGENIRÍA Y CONSTRUCCIONES

- Es responsable en todas las fases de la emergencia, ya que de la experiencia de esta oficina dependerá la evaluación de daños, presupuesto y construcción y/o reparación. Plan con el cual sus subalternos (Supervisores, técnicos, trabajadores, etc.) cumplirán labores tendientes a recuperar el sistema y lograr el objetivo de entregar agua a los habitantes de esta ciudad.

RESPONSABLES:

Ing. Germán Villacís Moreno

Ing. Jaime Zapata Guerra

f. EQUIPO DE EMERGENCIA 24/7

01 Camioneta

01 Conductor

01 Supervisor

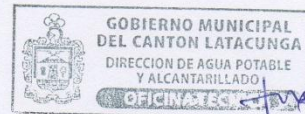
02 Personal de apoyo

REALIZADO POR :

OFICINA TÉCNICA DE AGUA POTABLE

Crédito: Manuel Oswaldo Taco Gallardo

Teléfono: 032801413/0995364831/manueltacogallardo@yahoo.com / mtaco@latacunga.gob.ec



Plan Contingencia en situaciones de emergencia

000018360

CALCULADORA fx-350ES
WSP/PLRV

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE LATACUNGA
EPMAPAL
SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN



GENERAL

NOMBRE: ABOG. FRANCISCO MATEUS ESPINOSA

FECHA: lunes, 09 de marzo de 2015

DE LA DIRECTIVA DE CAJON DE VERACRUZ PARA LA VIABILIDAD TECNICA PARA
E LAS AGUAS SEWERS

| ACCIÓN | RECIBIO POR | FECHA |
|--|--|---------------------------------|
| <p>... el respectivo, puesto que ... sibilidad tecnica... (... SEUSG...)</p> | <p><u>FM</u></p> <p><i>(Signature)</i></p> | <p>09-03-15</p> <p>12/07/15</p> |

PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA

FECHA: MARZO DEL 2015
 PLAN DE ACCIÓN : 4
 No. DE LA ACCIÓN: 4

FECHA AUTOEVALUACIÓN: FEBRERO DEL 2015
 FECHA INICIO DEL PLAN: 01 DE ABRIL DEL 2015
 FECHA FIN DEL PLAN: 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015

ACCIÓN DE MEJORA:

Implementar Planes Estratégicos de Conformación de Equipos Interfuncionales de Calidad, integrando a las personas en diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atiendan el mismo proceso y a los mismos clientes, entendiendo que los equipos interfuncionales están conformados por miembros que pertenecen a dos funciones distintas; por ejemplo: comercialización, finanzas, atención al cliente, talento humano)

INICIO DE ACCIÓN: 01-oct-15

FIN DE ACCIÓN: 01-nov-15

| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTAJACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
|---|--------------|---|-------------|------------|------------------------|---------------|------------------|
| | 7 | INVERSIÓN EN CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL | 90 | 75 | 165 | PERSONAS | b |

EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA):

Director de Talento Humano, Gestión de Servicios y Asesoría Jurídica

JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA:

TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS A NIVEL GLOBAL CONSIDERANDO QUE LA INTERRELACIÓN DE PROCESOS CREAN UN CONJUNTO DE LAZOS QUE GENERAN UN REFORZAMIENTO POSITIVO DE LOS SISTEMAS.

ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA

- 1 Impulsar un modelo de administración de calidad que permita establecer un trabajo interactivo y reforzamiento de las competencias técnicas del área de talento humano
- 2 Planificar con liderazgo actividades de desarrollo profesional que permitan mejorar los servicios y por ende las expectativas de los usuarios
- 3 Contar con un direccionamiento estratégico, involucrando a todos los grupos de interés para lograr un beneficio global

RECURSOS NECESARIOS

Participación de todo el personal operativo y administrativo, un sala de conferencias, presupuesto para los insumos de capacitación, participación de los órganos de gobierno de la empresa.

PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:

SEMANAL

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO)

Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance.
 Equipo de mejora.

Responsable:

OBSERVACIONES



PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA

FECHA: MARZO DEL 2015
 PLAN DE ACCIÓN : 3
 No. DE LA ACCIÓN: 3
 ACCIÓN DE MEJORA: Establecer procedimientos laborales que conduzcan al área de talento humano a un trabajo continuo, sistemático y repetitivo, poniendo en evidencia los valores y hábitos de calidad, a través de la implementación de las normas de calidad.

FECHA AUTOEVALUACIÓN: FEBRERO DEL 2015
 FECHA INICIO DEL PLAN: 01 DE ABRIL DEL 2015
 FECHA FIN DEL PLAN: 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015
 INICIO DE ACCIÓN: 01-ago-15
 FIN DE ACCIÓN: 01-sep-15

| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTAJACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
|---|--------------|---|-------------|------------|------------------------|---------------|------------------|
| | 6 | INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL USUARIO QUE GENEREN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COOPERATIVA DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES | 90 | 80 | 170 | CLIENTES | a |
| | 6 | | 80 | 80 | 160 | CLIENTES | b |

EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA):

Analista de Gestión de Servicios, Impacto Social y Analista de Talento Humano

JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA:

LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL PARTEN DEL PRINCIPIO MÁS DISTINTIVO QUE ES EL ENFOQUE AL CLIENTE, A PARTIR DE LO CUAL SE ESTABLECE EL LIDERAZGO, QUE PROMUEVE EL DESARROLLO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN, RECIPROCIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO. LA EMPRESA TENDRÁ MAYOR POSIBILIDAD DE ÉXITO SI DESARROLLA DE MANERA CONTINUA CONCEPTOS DE CALIDAD TANTO A NIVEL OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO.

ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA

- Integrar a los equipos de trabajo, personal capacitado y profesional que entregue un servicio eficiente y eficaz
- Reducir los tiempos de espera en los trámites solicitados, mediante la optimización de recursos y el desarrollo de competencias
- Administrar con sistemas de calidad que permitan la interacción de todos los elementos para lograra un objetivo común.

RECURSOS NECESARIOS

Presupuesto para contratar profesionales en servicio de atención al cliente y liderazgo. Sala de sesiones. Equipos audiovisuales y material de apoyo.

PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: SEMANAL

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO)

Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance.
 Responsable: Equipo de mejora

OBSERVACIONES




PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA

FECHA: MARZO DEL 2015
 PLAN DE ACCIÓN : 2
 No. DE LA ACCIÓN: 2

FECHA AUTOEVALUACIÓN: FEBRERO DEL 2015
 FECHA INICIO DEL PLAN: 01 DE ABRIL DEL 2015
 FECHA FIN DEL PLAN: 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015

ACCIÓN DE MEJORA:

Difundir a todo el personal los principios fundamentales del Sistema de Gestión por Procesos que se debe aplicar en la organización, considerando el despliegue del mapa de procesos y los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos, poner también en evidencia el manual general de procesos con la finalidad de que se difunda la política y estrategia organizacional.

INICIO DE ACCIÓN: 01-jun-15

FIN DE ACCIÓN: 01-jul-15

| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTUACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
|---|--------------|---|-------------|------------|-----------------------|---------------|------------------|
| | 5 | IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ENTREGA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LOS SERVICIOS. | 90 | 90 | 180 | PROCESOS | a |
| | 5 | | 90 | 85 | 175 | PROCESOS | e |

EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA):

Jefe de la Unidad de Talento Humano, Responsable de Atención Ciudadana y Técnico Operativo.

JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA:

DEFINIR POLÍTICAS DE CALIDAD CONGRUENTES CON LAS NECESIDADES DEL USUARIO, QUE SE DESPLIEGUEN EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y MEJOREN LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS. ADEMÁS EL SISTEMA QUE SE PROPONE DEBE INCLUIR UNA CORRECTA PLANEACIÓN Y DESARROLLO TANTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO OPERATIVOS, A FIN DE ENTREGAR AL USUARIO SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO.

ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA

| | |
|---|---|
| 1 | Contar con la cadena de valor de cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la organización para proporcionar al equipo de mejora un panorama real del servicio entregado |
| 2 | Diseñar servicios de calidad con el apoyo de modernos sistemas tecnológicos |
| 3 | Realizar un análisis de las responsabilidades, experiencia vs el perfil profesional del responsable del proceso. |

RECURSOS NECESARIOS

Organización del equipo operativo de la empresa, participación del Comité de Calidad y líderes departamentales, estatuto de la empresa, habilitar una sala de sesiones equipada con un equipo audiovisual.

PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:

SEMANAL

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO)

Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en periodos semanales, monitoreando y definiendo el avance.

Responsable: Equipo de mejora

OBSERVACIONES

COMITÉ DE CALIDAD
 DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO



PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LATACUNGA

FECHA: MARZO DEL 2015
 PLAN DE ACCIÓN: 1
 No. DE LA ACCIÓN: 1
 ACCIÓN DE MEJORA:

FECHA AUTOEVALUACIÓN: FEBRERO DEL 2015
 FECHA INICIO DEL PLAN: 01 DE ABRIL DEL 2015
 FECHA FIN DEL PLAN: 30 DE NOVIEMBRE DEL 2015
 INICIO DE ACCIÓN: 01-abr-15

FIN DE ACCIÓN: 01-may-15

Establecer un sistema informático en red en todas las unidades administrativas a partir de un análisis de las necesidades detectadas; además de este servicio el equipo de talento humano debe contar con una capacitación para el buen funcionamiento de los procesos, reduciendo tiempos y optimizando recursos.

| AREAS DE MEJORA APLICABLES EN ESTA ACCIÓN | No. CRITERIO | DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA | IMPORTANCIA | VIABILIDAD | PUNTAJACIÓN PRIORIZADA | CRITERIO EFQM | SUBCRITERIO EFQM |
|---|--------------|---|-------------|------------|------------------------|------------------|------------------|
| | 9 | INVERSIÓN EN SISTEMAS TECNOLÓGICOS QUE PERMITAN A LAS PERSONAS CORRELACIONAR SUS FUNCIONES CON OTROS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS. | 95 | 90 | 185 | RESULTADOS CLAVE | 9a /9b |

EQUIPO DE MEJORA (RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA):
 Responsable de Tecnología e Informática, Jefe de la Unidad Administrativa Financiera y Director del Departamento de Talento Humano

JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA:
 Obtener resultados operativos estableciendo indicadores de eficiencia y eficacia, a partir de una planificación presupuestaria que permita a la EPMAPAL contar con un sistema de red informático para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano mediante la participación directa de la alta dirección, líderes de nivel medio y personal operativo.

ORIENTACIONES Y OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DE MEJORA

| | |
|---|--|
| 1 | Dotar a la empresa de un sistema informático en red para atender los diferentes trámites solicitados por los usuarios optimizando tiempo y recursos |
| 2 | Capacitar al personal administrativo en todos sus niveles en nuevos sistemas de gestión informáticos para fortalecer los conocimientos, procesos y competencias técnicas |
| 3 | Implementar en las unidades administrativas un sistema informático avanzado que les permita dinamizar la gestión por procesos. |
| 4 | Contar con personal capacitado mediante la implementación de sistemas operativos actualizados e innovadores |

RECURSOS NECESARIOS
 Participación de especialistas en informática. Contar con los recursos económicos. Solicitar el número de proformas necesarias para la adquisición del servicio.

PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN: SEMANAL

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (MÉTODO Y RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO)
 Establecer una matriz de seguimiento al plan de acción en períodos semanales, monitoreando y definiendo el avance.
 Responsable Equipo de Mejora

OBSERVACIONES

COMITÉ DE CALIDAD



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO LATACUNGA

MISION

Empresa Pública Municipal encargada de Garantizar el suministro de Agua y Saneamiento a todos nuestros clientes, brindando un servicio de calidad en producción, planificación, diseño, ejecución y supervisión de las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento del servicio de Agua Potable y Saneamiento, solucionando las demandas y necesidades de una forma eficiente, honesta, responsable, participativa y consensuada, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, al desarrollo cantonal y al bienestar social de la población Latacungueña

Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios EPMAPAL mantendrá un mejoramiento constante que le permite responder a las demandas de los usuarios del servicio

VISION

Empresa Pública Municipal encargada de Garantizar el suministro de Agua y Saneamiento a todos nuestros clientes, brindando un servicio de calidad en producción, planificación, diseño, ejecución y supervisión de las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento del servicio de Agua Potable y Saneamiento, solucionando las demandas y necesidades de una forma eficiente, honesta, responsable, participativa y consensuada, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, al desarrollo cantonal y al bienestar social de la población Latacungueña

Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios EPMAPAL mantendrá un mejoramiento constante que le permite responder a las demandas de los usuarios del servicio

OBJETIVO GENERAL

Satisfacer plenamente al cliente, consolidar el mercado actual y potencial, con inversiones eficientes en cobertura, incrementando la producción y calidad del agua potable, así como el tratamiento de las aguas residuales, prestando servicios de calidad a la comunidad latacungueña.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Prestar los servicios de Agua Potable y Alcantarillado para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social y económica en sus inversiones, las mismas que serán reinvertidas para el desarrollo de la Empresa.

- Administrar, planificar, diseñar, construir, controlar, operar y mantener los sistemas para producción, regulación, distribución y comercialización de agua potable; así como de la conducción, regulación y disposición final de las aguas residuales de la ciudad.
- Contribuir a proteger el entorno ecológico y el mantenimiento de las fuentes hídricas del cantón Latacunga y de las que actualmente están en uso.
- Asegurar la provisión de servicios de agua potable con calidad, cobertura y continuidad que satisfaga a los usuarios.
- Asegurar la provisión de servicios de alcantarillado tratando las aguas servidas de acuerdo a normas ambientales.
- Comercializar eficientemente los servicios satisfaciendo plenamente a sus clientes y asegurar el retorno financiero por los servicios prestados.
- Brindar un soporte eficiente y eficaz a la operatividad de la empresa planificando la gestión financiera, realizando controles efectivos y con sistemas de información.
- Alcanzar una gestión empresarial eficiente, planificada y coordinada.

POLITICAS.

- La EPMAPAL, buscará el acercamiento con Entidades Públicas y Privadas a fin de cumplir con los objetivos, la misión y la visión. La austeridad será el factor que norme las actividades.
- Corresponde a la Administración buscar los recursos económicos necesarios a fin de atender los problemas de la comunidad.
- Eficiencia y calidad de los servicios a costos razonables.
- Personal eficiente y motivado para obtener un equilibrio social, económico y financiero.
- Mejorar la calidad de vida de los Latacungueños con un adecuado y correcto servicio de agua potable y saneamiento

METAS A CORTO PLAZO

- Levantamiento y actualización de catastro urbano y rural.
- Implementación del sistema informático (migrar información de la Municipalidad a la Empresa.
- Definir el orgánico estructural y funcional de la Empresa.
- Revisión y reforma a las ordenanzas, reglamentos y otros.

- Traslado de competencias administrativas (recursos humanos, mobiliario, equipos, maquinaria, vehículos, bodegas, etc.), informáticas y financieras.
- Implementación de instalaciones para atención al cliente y recaudación de tasa de Agua Potable y Saneamiento.
- Creación de un plan de capacitación, visitas técnicas, seguridad industrial.
- Control y Supervisión, elaborará un nuevo sistema de control para mejorar los servicios.

ILUSTRACIONES

FOCUS GROUP – IN SITU



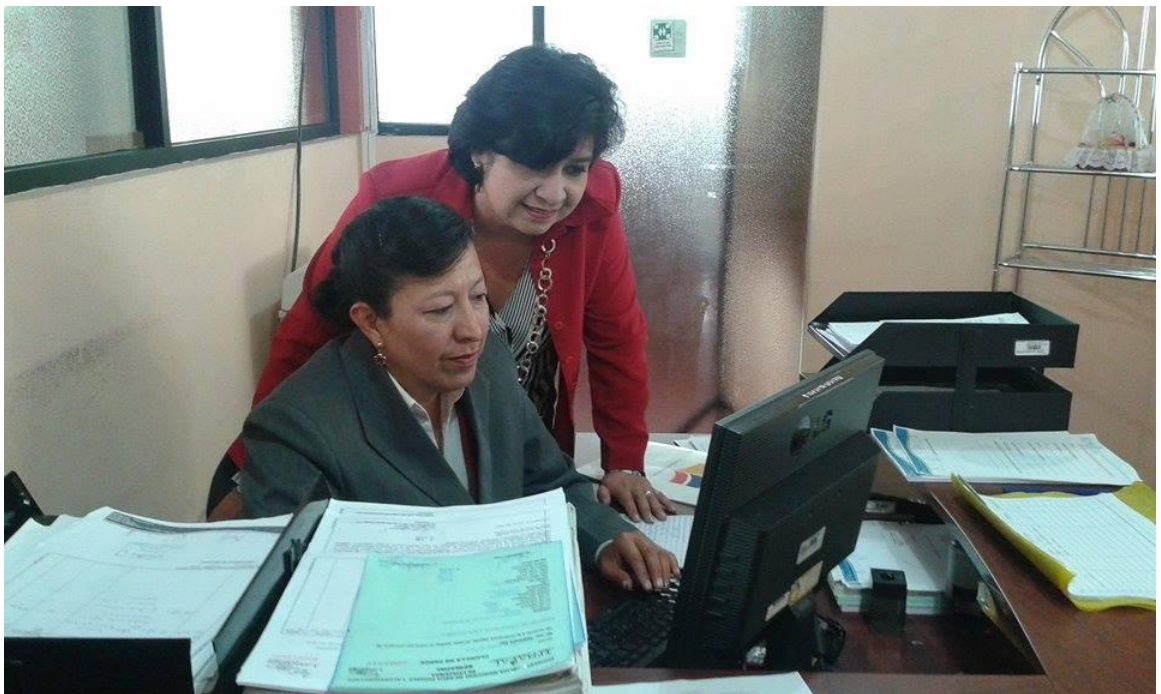


COMITÉ DE CALIDAD





ATENCIÓN CIUDADANA





EQUIPO DE EVALUACIÓN



Referencias

- [1] A. SOTOMAYOR, Auditoria Administrativa, Primera edición, México, 2008.
- [2] D. HELLRIEGEL, S. JACKSON & J. SLOCUM, Jr., Administración, Un enfoque basado en competencias, Décimo primera edición, México, 2013.
- [3] G. BOHLANDER & S. SNELL, Administración de Recursos Humanos, Décima cuarta edición, México, 2008.
- [4] H. CANTÚ DELGADO, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Cuarta edición, México, 2011.
- [5] H. MARTINEZ HERRERA, Responsabilidad Social y ética empresarial, Primera edición, Bogotá, 2011.
- [6] I. CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena edición, México, 2011.
- [7] I. CHIAVENATO, Gestión del talento humano, Primera edición, Colombia, 2002.
- [8] J. MORENO, Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, España, 2007. Recuperado de http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_95195557_1.pdf, el 22 de febrero del 2015
- [9] R. HERNANDEZ SAMPIERI, C. FERNÁNDEZ COLLADO & P. BAPTISTA LUCIO, Fundamentos de metodología de la investigación, Primera edición, México, 2007
- [10] R. VARELA, Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera edición, Colombia, 2008.

Resumen Final
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TIPO EFQM PARA MEJORAR LOS
PROCESOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA
PÚBLICA

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

106 páginas

Proyecto dirigido por: Ing. Pablo Vélez Ibarra, Mgs.

La propuesta de diseñar un modelo de gestión de calidad en la EPMAPAL parte de la necesidad de evaluar la eficacia de los procesos y competencias técnicas administrativas que desarrolla el área de talento humano, analizar los resultados obtenidos y conducirlos a una planificación estratégica de áreas y acciones de mejora.

La metodología de intervención propuesta considera la participación de los órganos de gobierno Municipales, Autoridades, Personal Administrativo y Operativo de la organización con quienes se desarrolla el 60% del trabajo investigativo, el 20% con clientes y el otro 20% con la sociedad; se obtienen los elementos necesarios para aplicar el reconocido sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM, los procesos administrativos y operativos son sometidos a una autoevaluación con identificación de evidencias, mediante una escala de valores se puntúan las preguntas y se obtienen resultados finales. Considerando el peso específico que tienen los criterios y sub criterios del Modelo EFQM se obtiene la calificación total del EFQM de la organización.

Se determinan los puntos fuertes de la organización a los cuales estratégicamente se les prioriza, estableciendo áreas de mejora e incorpora los planes de acción que permitirán conducirlos a una mejora continua.