

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN

Tema: EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA
ELÉCTRICA AMBATO S.A. COMO FACTOR DETERMINANTE
DE CRECIMIENTO

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Auditoría Gubernamental y Control de Gestión

Modalidad de titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autora: Ingeniera Ana María Torres Vaca

Director: Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor

Ambato-Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magíster e Ingeniera María del Carmen Gómez Romo Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Trabajo de Titulación con el tema: “EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO S.A. COMO FACTOR DETERMINANTE DE CRECIMIENTO”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Ana María Torres Vaca para optar por el Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.

Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.

Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. María del Carmen Gómez Romo Mg.

Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO S.A. COMO FACTOR DETERMINANTE DE CRECIMIENTO, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Ana María Torres Vaca, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Ana María Torres Vaca

AUTORA

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Ana María Torres Vaca

c.c. 1804976486

ÍNDICE GENERAL

Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xii
DEDICATORIA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Objetivos específicos	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes investigativos	14
2.2. Fundamentación filosófica	49

2.3. Fundamentación legal.....	49
2.4. Categorías fundamentales.....	50
2.5. Señalamiento de variables	63
CAPÍTULO III.....	64
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1 Enfoque	64
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	64
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	65
3.4 Población y muestra	65
3.5 Operacionalización de variables.....	68
3.6 Recolección de información	71
CAPÍTULO IV	73
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
4.1 Análisis e interpretación.....	73
4.2 Comprobación de preguntas directrices	135
CAPÍTULO V.....	142
CONCLUSIONES.....	142
5.1 Conclusiones	142
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Antecedentes Investigativos.....	48
Tabla 2: Coordinadores de procesos	67
Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad	69
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente: Crecimiento Empresarial. 70	
Tabla 5: Subcriterio 1 A.....	74
Tabla 6: Subcriterio 1 B	76
Tabla 7: Subcriterio 1 C	77
Tabla 8: Subcriterio 1 D.....	78
Tabla 9: Subcriterio 1 E	79
Tabla 10: Subcriterio 2A.....	80
Tabla 11: Subcriterio 2B	81
Tabla 12: Subcriterio 2C	82
Tabla 13: Subcriterio 2C	83
Tabla 14: Subcriterio 3A.....	84
Tabla 15: Subcriterio 3B	85
Tabla 16: Subcriterio 3C	87
Tabla 17: Subcriterio 3D.....	88
Tabla 18: Subcriterio 3E	89
Tabla 19: Subcriterio 4A.....	90
Tabla 20: Subcriterio 4B	91
Tabla 21: Subcriterio 4C	92
Tabla 22: Subcriterio 4D.....	93
Tabla 23: Subcriterio 4E	94
Tabla 24: Subcriterio 5A.....	95
Tabla 25: Subcriterio 5B	96
Tabla 26: Subcriterio 5C	97
Tabla 27: Subcriterio 5D.....	98
Tabla 28: Subcriterio 5E	99
Tabla 29: Subcriterio 6A.....	100

Tabla 30: Subcriterio 6B	101
Tabla 31: Subcriterio 7A	102
Tabla 32.- Subcriterio 7B	103
Tabla 33: Subcriterio 8A	104
Tabla 34: Subcriterio 8B	105
Tabla 35: Subcriterio 9A	106
Tabla 36: Subcriterio 9B	107
Tabla 37: Sub1A	108
Tabla 38: Sub1B.....	109
Tabla 39: Sub1C.....	110
Tabla 40: Sub1D	110
Tabla 41: Sub1E.....	111
Tabla 42: Sub2A	112
Tabla 43: Sub2B.....	112
Tabla 44: Sub2C.....	113
Tabla 45: Sub2D	114
Tabla 46: Sub3A	114
Tabla 47: Sub3B.....	115
Tabla 48: Sub3C.....	116
Tabla 49: Sub3D	116
Tabla 50: Sub3E.....	117
Tabla 51: Sub4A	118
Tabla 52: Sub4B.....	118
Tabla 53: Sub4C.....	119
Tabla 54: Sub4D	120
Tabla 55: Sub4E.....	121
Tabla 56: Sub5A	122
Tabla 57: Sub5B.....	123
Tabla 58: Sub5C.....	124
Tabla 59: Sub5D	125
Tabla 60: Sub5E.....	126
Tabla 61: Sub6A	127
Tabla 62: Sub6B.....	128

Tabla 63: Sub7A	129
Tabla 64: Sub7B.....	130
Tabla 65: Sub8A	131
Tabla 66: Sub8B.....	132
Tabla 67: Sub9A	133
Tabla 68: Sub9B.....	134
Tabla 69: Cuadro Estadístico correlación de variables	141
Tabla 70: Resultados Agentes Facilitadores	142
Tabla 71: Resultados Criterios de Crecimiento Empresarial	143
Tabla 72: Cálculo Puntuación Final	143

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo MECE.-Principios	4
Figura 2: Límite de E.E.A.S.A. Regional Centro Norte S.A.	6
Figura 3: Árbol de Problema.....	9
Figura 4: Agentes Facilitadores EFQM	18
Figura 5: Modelo de Excelencia EFQM	26
Figura 6: Relación de Criterios EFQM	27
Figura 7: Evaluación dinámica del Modelo EFQM. REDER.....	31
Figura 8: Matriz de Puntuación REDER de Agentes Facilitadores	37
Figura 9: Matriz de Puntuación REDER de Agentes de Resultado	38
Figura 10: Categorización de Variables	50
Figura 11: Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad.....	51
Figura 12: Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial	52
Figura 13: Mapa de Procesos de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.	66
Figura 14: Subcriterio 1A.....	75
Figura 15: Subcriterio 1B.....	76
Figura 16: Subcriterio 1 C.....	77
Figura 17: Subcriterio 1 D.....	78
Figura 18: Subcriterio 1 E.....	79
Figura 19: Subcriterio 2A.....	80
Figura 20: Subcriterio 2B.....	81
Figura 21: Subcriterio 2C.....	82
Figura 22: Subcriterio 2C.....	83
Figura 23: Subcriterio 3A.....	84
Figura 24: Subcriterio 3B.....	86
Figura 25: Subcriterio 3C.....	87
Figura 26: Subcriterio 3D.....	88
Figura 27: Subcriterio 3E.....	89
Figura 28: Subcriterio 4A.....	90
Figura 29: Subcriterio 4B.....	91

Figura 30: Subcriterio 4C.....	92
Figura 31: Subcriterio 4D.....	93
Figura 32: Subcriterio 4E.....	94
Figura 33: Subcriterio 5A.....	95
Figura 34: Subcriterio 5B.....	96
Figura 35: Subcriterio 5C.....	97
Figura 36: Subcriterio 5D.....	98
Figura 37: Subcriterio 5E.....	99
Figura 38: Subcriterio 6A.....	100
Figura 39: Subcriterio 6B.....	101
Figura 40: Subcriterio 7A.....	102
Figura 41: Subcriterio 7B.....	103
Figura 42: Subcriterio 8A.....	104
Figura 43: Subcriterio 8B.....	105
Figura 44: Subcriterio 9A.....	106
Figura 45: Subcriterio 9B.....	107
Figura 46: Correlación de Variables	141

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado.

Ana.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre que siempre estuvo y siempre estará junto a mí, abriéndome paso y acogiéndome en sus brazos, a mi hija por ser mi soporte en mi realización profesional, emocional y ser núcleo de superación cada día, a mi familia que en momentos de ayuda, jamás dudan en apoyarse, a mis docentes de pregrado por el conocimiento necesario para ejecutar esta investigación y director de titulación por la paciencia, apoyo y preocupación demostrada.

Ana.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

TEMA:

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ELÉCTRICA
AMBATO S.A. COMO FACTOR DETERMINANTE DE CRECIMIENTO

AUTORA: Ingeniera Ana María Torres Vaca

DIRECTOR: Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Auditoría de Gestión, Administrativa y de Finanzas
Públicas

FECHA: 14 de Mayo 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de dar respuesta al problema raíz que atraviesa la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte que son las reincidencias de no conformidades con respecto a los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad causado por la incomprensión de políticas y objetivos institucionales por una deficiente implantación de procesos, subprocesos y actividades teniendo como efecto el incumplimiento de indicadores y de objetivos de las áreas Directivas, Operacionales y de Soporte afectando al crecimiento como empresa pública, para esto, la institución cuenta con certificación ISO 9001-2015, por lo que, se ha procedido a poner en marcha una investigación sigilosa y que verazmente se analice y evalúe elementos que forman parte tanto de la cadena de valor de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. así como a los niveles directivos y soporte con una metodología competente, innovadora e integral como lo es el modelo de excelencia de autoevaluación EFQM por medio de su herramienta Matriz REDER, la cual utiliza un perímetro numérico de medición para calificar la evidencia obtenida después de las interrogantes que abarquen la conceptualización de

los subcriterios que componen la categorización de las variables Sistema de Gestión de Calidad como independiente y Crecimiento Empresarial como variable dependiente coexistiendo en el modelo de excelencia implantado, en donde se ha demostrado las fortalezas del Sistema de Gestión de Calidad y la medición del Crecimiento Empresarial, interrelacionados, reforzados mediante la comprobación estadística por medio del coeficiente de correlación Pearson, comprobando que, los agentes facilitadores y los agentes de resultados del criterio Personas deben ser tratadas mediante planes preventivos, correctivos y concurrentes, para el logro de la excelencia total que es el objetivo principal de esta metodología, considerando este criterio como expedito, debido a la facilidad y proximidad en la institución para el debido tratamiento y consecución de una calificación eminente.

Descriptor: Agentes Facilitadores, Crecimiento, Criterios, EFQM, Excelencia, ISO, Personas, Planes de mejora, REDER, Sistema de gestión de calidad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

THEME:

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ELÉCTRICA
AMBATO S.A. COMO FACTOR DETERMINANTE DE CRECIMIENTO

AUTHOR: Ingeniera Ana María Torres Vaca

DIRECTED BY: Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor.

LINE OF RESEARCH: Auditoría de Gestión, Administrativa y de Finanzas Públicas

DATE: May 15, 2021

EXECUTIVE SUMMARY

This project has been prepared in order to respond to the root problem that the Ambato Regional Central North Electric Company is going through, which are the recurrence of non-conformities with respect to the processes that make up the Quality Management System caused by misunderstanding of policies and institutional objectives due to a deficient implementation of processes, sub-processes and activities, having as an effect the non-compliance of indicators and objectives of the Directive, Operational and Support areas affecting growth as a public company, for this, the institution has ISO 9001 certification. 2015, therefore, a stealth investigation has been started and that elements that are part of both the value chain of Empresa Eléctrica Ambato SA are truthfully analyzed and evaluated. as well as management and support levels with a competent, innovative and comprehensive methodology such as the EFQM self-assessment excellence model through its REDER Matrix tool, which uses a numerical measurement perimeter to qualify the evidence obtained after the questions that encompass the conceptualization of the sub-criteria that make up the categorization of the Quality Management System variables as independent and Business Growth as a dependent variable coexisting in the implemented excellence model, where the strengths of the Quality Management

System have been demonstrated and the measurement of Business Growth, interrelated, reinforced by statistical verification through the Pearson correlation coefficient, verifying that the facilitating agents and the agents of results of the People criterion must be treated through preventive, corrective and concurrent plans, in order to achieve excel her total cia that is the main objective of this methodology, considering this criterion as expeditious, due to the ease and proximity in the institution for the due treatment and achievement of an eminent qualification.

Keywords: Criterion, EFQM, Excellence, Facilitating Agents, Growth, Improvement Plans, ISO, People, Quality management system, REDER.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas con certificación ISO, son relativamente minoritarias y con necesidades que necesitan mayor atención, a esto, es la importancia del control en sus propios controles, llevados a cabo bajo una metodología adecuada y coincidente, con el objeto de dinamizar y perfeccionar actividades reiterativas, teniendo como resultado la identificación del factor a evaluar, la importancia del desarrollo y la corrección para el aumento en la agilidad de sus procesos aumentando su productividad y con ello su crecimiento.

En el **Capítulo I**, la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte cuenta con procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad, mismos con no conformidades reiterativas, causado por la incomprensión de políticas y objetivos institucionales por una deficiente implantación de procesos, subprocesos y actividades, afectando al crecimiento como empresa pública, generando la necesidad de evaluar las áreas de mejora de los diferentes procesos.

En el **Capítulo II**, se ha desarrollado el estudio teórico de las variables Sistema de Gestión de Calidad y Crecimiento.

En el **Capítulo III**, se muestra la metodología empleada en este estudio, determinando un enfoque cualitativo y cuantitativo como método de trabajo, se define la población y muestra.

En el **Capítulo IV**, se pone en marcha la ejecución de la evaluación por medio del cuestionario REDER aplicada a todos los coordinadores de los 11 macro procesos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se ha obtenido resultados tanto de agentes facilitadores con sus 5 criterios que lo conforman y los resultados con sus 4 criterios que lo conforman.

En el **Capítulo V**, finalmente se emiten las conclusiones de la aplicación del cuestionario, reforzados en la herramienta estadística de correlación de Pearson.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“El Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Eléctrica Ambato S.A. como factor determinante de Crecimiento”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

En los últimos 50 años, se ha impulsado a las organizaciones a establecer sistemas de gestión para lograr previsibilidad en el rendimiento e inculcar a los clientes con la confianza de que están haciendo las cosas bien. Gran parte del estímulo proviene de estándares nacionales e internacionales desarrollados para proporcionar puntos de referencia con respecto a los cuales se pueden juzgar estos sistemas. El mundo es un lugar inmensamente complicado y a veces caótico en el que los países, las organizaciones y las personas interactúan en un entorno que cambia constantemente (Hoyle, 2018). Las organizaciones públicas no se quedan atrás requieren de cambios, basado en conceptos fundamentales de calidad y satisfacción al cliente que brinda la oportunidad de desarrollar servicios, acorde a las necesidades de sus clientes; por ende, se ha implementado en las organizaciones la norma ISO 9001.

Consecuentemente en Sudamérica nueve países han incorporado el ISO 9001: 2015 a la estructura de las varias de sus organizaciones, estos son Brasil, Colombia, Argentina, Ecuador, México, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela. En la actualidad, Ecuador atraviesa un proceso de expansión al comercio internacional, por ende, busca respaldar la calidad apeándose a procesos de documentación de sus procesos y su aplicación en los diferentes áreas o departamentos, definición de indicadores que demuestran la funcionalidad de la norma, afianzar la disponibilidad de los recursos humanos y materiales, medición y análisis de los resultados de un tiempo

determinado de la planificación estratégica y la realización de las acciones indicadas para conseguir resultados. Por ello, empresas ecuatorianas públicas y privadas se suman a la aplicación de sistemas de gestión de calidad sustentados por los general en la norma ISO 9001:2015 (Koneggi, 2018).

Es por esto que, la aplicación de los sistemas de gestión de calidad en empresas del sector eléctrico es un problema y un desafío. Para Alencastro, Fuertes, Fox, & de Wilde (2019) en las últimas décadas, las empresas del sector eléctrico han realizado un esfuerzo continuo para aplicar los conocimientos de gestión de calidad para mejorar el rendimiento. La implementación y actualización del Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) ha resultado ser un desafío. Los obstáculos surgen de la naturaleza de las empresas, donde los proyectos se implementan en circunstancias únicas e incluyen un alto nivel de complejidad organizativa y técnica. Los problemas que aún tiene que dominar incluyen la comprensión de que la consistencia de los resultados del Sistema de Gestión de Calidad está estrechamente relacionada con una identificación exitosa de los requisitos centrales y los objetivos de calidad de sus actividades y proyectos dentro de la etapa de planificación de la calidad. Los proyectos a menudo no identifican los requisitos centrales y los objetivos de calidad, lo que impide el progreso el cumplimiento de las etapas del proceso de gestión de calidad, es decir, el aseguramiento de la calidad, el control de calidad y la mejora continua.

El problema de la calidad para las organizaciones es muy sagaz porque la competencia y la búsqueda de la optimización es intensa. La implementación del sistema de gestión de calidad ayuda a llevar a una empresa a un nuevo nivel, porque el Sistema de Gestión de Calidad está diseñado para mejorar continuamente las actividades de las empresas (Lukichev & Romanovich, 2016). La mayor de empresas que están involucrados a brindar servicios de energía eléctrica en diferentes países latinoamericanos ha implementado los estándares de la norma ISO 9001: 2015, con el fin de brindar garantías de un servicio al cliente eficiente.

En el ámbito latinoamericano, el Ecuador en el 2008 declaro su adhesión a la Carta Iberoamericana para la calidad de la gestión pública, instrumento elaborado por el Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, con apoyo de las más

importantes instituciones de promoción de la calidad en el continente, se establece un enfoque común latinoamericano sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, la finalidad brindar instrumentos flexibles y adaptables para la generación y fomento de una cultura de la calidad que busca la mejora continua de los productos y servicios dirigidos a los ciudadanos (Dirección de Calidad en el Servicio Público, 2018).

En el Ecuador se han desarrollado una serie de acciones para fomentar la calidad en las instituciones públicas, con esta base estableció la aplicación de un Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE) plantea los lineamientos para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos de acuerdo a resultados cuantificables. El MECE establece una serie de principios que marcan la diferencia entre las instituciones tradicionales y aquellas orientadas hacia la Calidad Total.

A continuación la figura 1 muestra justamente en síntesis estos con la consideración que muchos se incluyen en los estándares de los sistemas de gestión de calidad.



Figura 1.- Modelo MECE.-Principios

Fuente: Dirección de Calidad en el Servicio Público (2018)

1.2.1.2. Contexto Meso

Los principios establecidos en la calidad de servicio público se están traduciendo en las empresas eléctricas ecuatorianas, las cuales han tenido que cambiar sus procesos y establecer acciones específicas para brindar un servicio de calidad a todos sus usuarios a nivel nacional. El Operador Nacional de Electricidad – Cenace (2019) inicio con el proceso de certificación de la norma ISO 9001: 2015, siendo otorgado por parte de la empresa internacional certificadora, AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). La norma ISO 9001: 2015, se centra en la gestión de calidad que tiene como fin desarrollar un sistema efectivo para administrar la calidad de los servicios eléctricos. El proceso lo iniciaron en el año 2017, con la incorporación de los nuevos requisitos y cláusulas de la norma. La AENOR desarrollo una auditoria externa para migración de la versión 2008 a la 2015, nuevamente en el 2019 se ejecutó una auditoria, para obtener la recertificación lograda en los meses de julio y agosto del 2019.

1.2.1.3. Contexto Micro

La empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. conocida como EEASA es una institución que cuenta con más de medio de siglo de existencia, con una eficiente trayectoria de servicio a la sociedad, con altos estándares laborales, técnicos y servicio al cliente en su área de concesión. Su trabajo mancomunado ha determinado que se califique como distribuidora Clase “A”, que conoce su misión y visión, por su eficiencia en la prestación de servicios obtuvo la certificación ISO 9001: 2008 en gestión de calidad, su área de cobertura incluye la provincia de Tungurahua, Pastaza, Napo y Morona Santiago. A la presente fecha, la E.E.A.S.A. está consolidada como la entidad de concesión más extensa del Ecuador, se circunscribe a gran parte de la zona central del País en una superficie de aproximadamente 40.805 Km² y 825.000 habitantes, que comprende las Provincias de Tungurahua y Pastaza, en su totalidad; los Cantones Palora, Huamboya y Pablo Sexto en la Provincia de Morona Santiago y la parte sur de la Provincia de Napo, que incluye su capital Tena y los Cantones Tena, Archidona y Carlos Julio Arosemena Tola. Las actividades del servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica fueron concesionadas por el ex-CONELEC, mediante el correspondiente contrato de concesión otorgado con

escritura pública de fecha 31 de julio de 2001. A continuación, se muestra la zona en donde abastece la distribución de la E.E.A.S.A. Regional Centro Norte S.A.

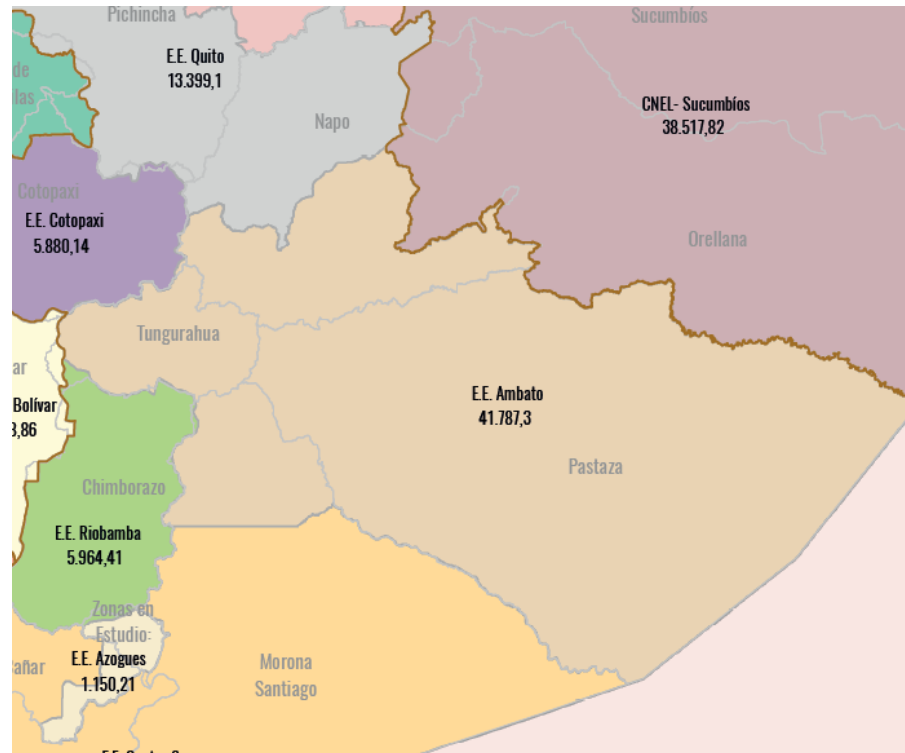


Figura 2.- Límite de E.E.A.S.A. Regional Centro Norte S.A.

Fuente: Página Web de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL)

En Tungurahua el trabajo responsable se desarrolla en tres complejos operativos, siendo Loreto, Miraflores y Catiglata. Este último es el más extenso a nivel de las empresas eléctricas nacionales. A continuación, se muestra la zona en donde abastece la distribución de la E.E.A.S.A. Regional Centro Norte S.A. Tungurahua.

Actualmente cuenta con la certificación de la ISO 9001:2008, sin embargo, aún se encuentra en proceso de migración para la norma ISO 9001:2015. La política de calidad de la EEASA es la siguiente:

Proporcionar a los clientes de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., EEASA, el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general de manera continua y confiable, cumpliendo sus requerimientos, las disposiciones del ente regulador y el marco legal vigente, utilizando eficientemente los recursos disponibles, propiciando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, a través de la

mejora continua de los procesos y la gestión empresarial, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, fortaleciendo las competencias de sus colaboradores, encaminadas a la satisfacción del cliente.

1.2.2. Análisis Crítico

La reincidencia de no conformidades en los procesos de Dirección, Operativos y Soporte de la E.E.A.S.A., es el resultado de la incomprensión de políticas y objetivos empresariales haciendo que se mantengan una deficiente implantación de procesos subprocesos y actividades como parte del Sistema de Gestión de Calidad y reflejen un avanzado incumplimiento de objetivos y de indicadores de las áreas mencionadas, teniendo como efecto un deficiente crecimiento en el aspecto colaborativo con otras instituciones públicas, como lo identifica en el proyecto de Aguilera & Puerto(2012) en donde menciona que, una débil implantación de procesos ocasiona relevantes decadencias en los objetivos de una organización.

Así mismo para Garcia (2015) aclara que la deficiente formación y participación de los servidores públicos en la implementación de sistemas causa inexistencia de planes de mejora adecuados y eficientes que en realidad mejoren los resultados en sus indicadores teniendo como resultado no conformidades mayores y su misma reincidencia causaría la no certificación ISO de Calidad,

Uno de los factores que causan una reiteración de No Conformidades en los procesos operativos que forman la cadena de valor de la E.E.A.S.A. , es la deficiente comprensión del incumplimiento refiriéndose en el origen de la misma, sin mencionar si a estos incumplimientos se les ha dado el tratamiento adecuado según su naturaleza, es decir, las acciones correctivas no efectivas para su debida mitigación, obteniendo actividades obsoletas para su gestión comprometiendo el mal uso de recursos de la empresa pública.

Por último, Hoyle (2018) hace referencia que, el temor a adoptar nuevos esquemas y cambios organizacionales referentes a las actividades que desarrollan lo que provoca resistencia al cambio lo que repercute en la obstaculización de avances estratégicos en los procesos trayendo consigo el aumento de riesgos considerados como “Altos”.

A pesar de que la base teórica para una planificación efectiva de la calidad está bien establecida en los estándares y modelos de calidad, la práctica real de gestión de la calidad en las empresas eléctricas no logra los resultados esperados porque se enfoca

en mitigar defectos específicos, que pueden generar reclamos y causar insatisfacción a los usuarios a corto plazo. Justamente no se contempla el cumplimiento de los aspectos relacionados con el sistema de gestión de calidad en los diferentes departamentos y la mejora continua en áreas sensibles, con la determinación que una empresa no solo se dedica a la distribución de energía, sino a brindar un servicio, por lo cual debe gestionar sus recursos humanos, materiales, financieros y administrativos.

Árbol de Problemas

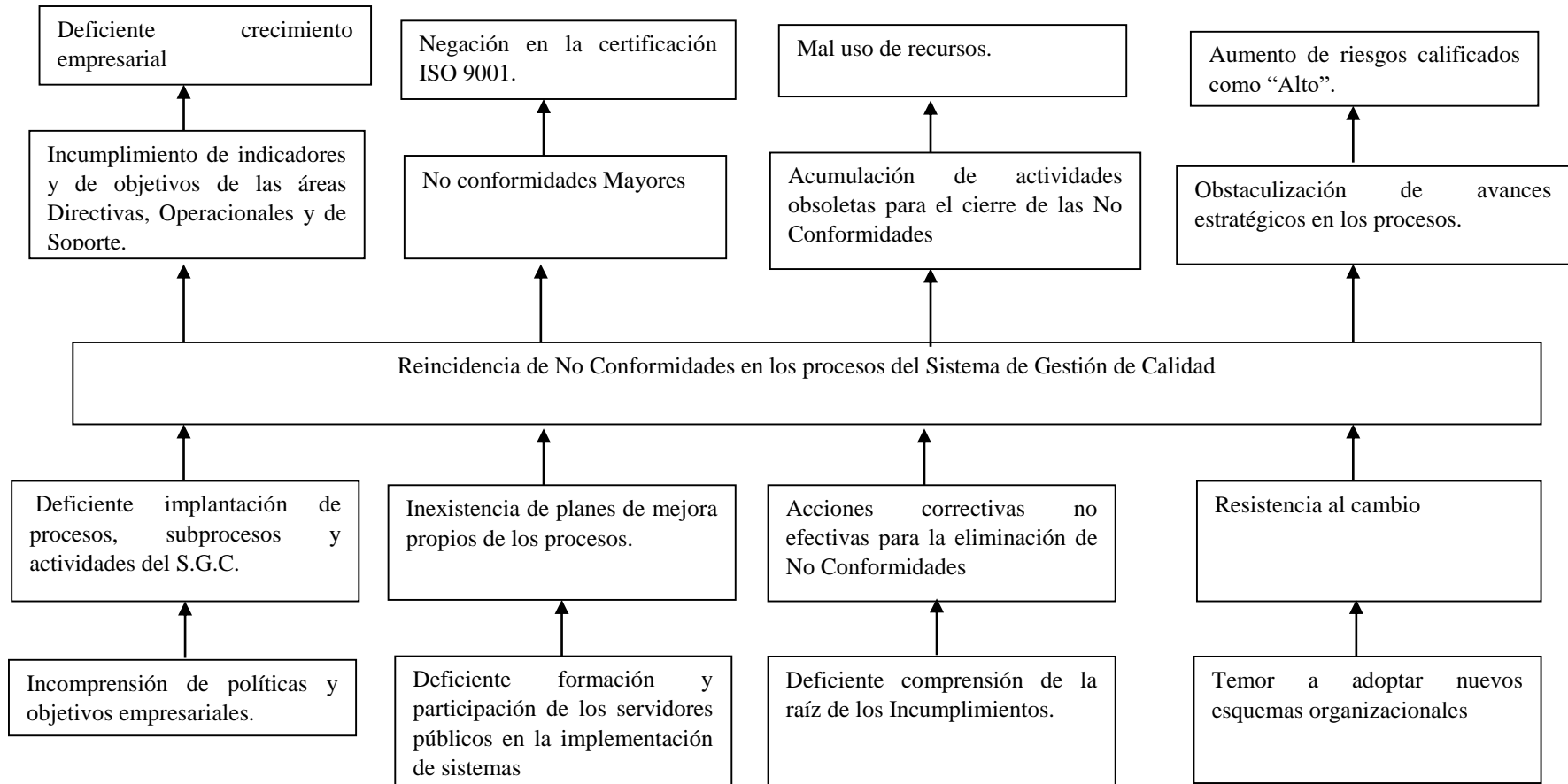


Figura 3.- Árbol de Problema

Elaborado Por: Torres Ana María

1.2.3. Prognosis

De mantener reincidencia en los procesos de Dirección, Operativos y de Soporte, da como resultado reincidencias en las no conformidades de los procesos mencionados, se sumará un sinnúmero de efectos que directamente perjudican en aspectos como incumplimiento en los indicadores y por lo tanto la inobservancia de objetivos sustanciales afectados directamente a la cadena de valor de la E.E.A.S.A. Regional Centro Norte. De continuar con esta situación en la reincidencia de no conformidades en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, el efecto más relevante sería la negación de la certificación ISO 9001:2015.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera la deficiente implantación de procesos, subprocesos y actividades causan la reincidencia de no conformidades en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ocasionando deficiente crecimiento empresarial incumpliendo objetivos e indicadores de las áreas Directivas, Operativas y de Soporte?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuáles son las fortalezas o áreas de mejora en los macro procesos que se evalúan por criterios, los cuales componen el Sistema de Gestión de Calidad de la E.E.A.S.A. a través del esquema lógico REDER.?

¿Cuáles es el nivel de crecimiento empresarial de la E.E.A.S.A. Ambato, utilizando los criterios de resultados en personas, clientes, sociedad y clave?

¿Es posible correlacionar los Criterios de Agentes Facilitadores y Agentes de Resultados presentados en el cuestionario EFQM?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo:	Auditoría de Gestión
Área:	Sistemas de Control
Aspecto:	Sistemas de Gestión de Calidad

Temporal: Periodo 2014-2018
Espacial y Ubicación: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

1.3. Justificación

El presente proyecto de investigación se justifica en su desarrollo por el interés que representa el análisis y la valoración de procesos mediante herramientas innovadoras que contribuyen a la gestión y al crecimiento empresarial mediante el Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, para los procesos a nivel Directivo, Soporte y Operativo, este último representando a la cadena de valor de la E.E.A.S.A Regional Centro Norte, por otro lado los factores que determinan o contribuyen al desenvolvimiento de la empresa reflejando la eficiencia y eficacia en sus resultado de su gestión Blázquez, Dorta, & Verona (2006) en los proceso que se ven afectados de manera simultánea con los objetivos directivos, operacionales y de soporte, es necesario examinar los mismos a fin que sean idóneos, alcanzables y ajustados a la realidad, para de esta manera mantener lazos políticos internos como externos estables, con el fin de cumplir con factores de crecimiento que aportan significativamente en la ejecución y expansión de sus actividades, finalmente, existen temas inmersos acerca de la calidad en la planificación y ejecución de sus actividades obteniendo importantes efectos a futuro tanto operacionales y financieros.

El estudio es de impacto porque se indagará cómo se ha planificado e implementado el Sistema de Gestión de Calidad con el que actualmente cuentan, así mismo, se evaluará cómo las mejoras podrían aplicarse en beneficio de la empresa, de los recursos humanos y la satisfacción de los usuarios, con prioridad en términos de abordar los principales riesgos y establece pautas para la prevención de no conformidades no deseadas a través de la percepción de los hallazgos y las recomendaciones que se planificaran.

Es necesario inquirir sobre estas dos variables (Sistema de Gestión de Calidad y Crecimiento Empresarial) evaluando al Sistema de Gestión de Calidad con un modelo innovador y complementario tal como es el Modelo de Excelencia

E.F.Q.M. en donde abarca los aspectos fundamentales para evaluar la variable Crecimiento Empresarial, así, este modelo se basa en el liderazgo, en la política y estrategia, en las personas que son miembros de la organización, sus alianzas y estrategias y sus procesos para de esta manera obtener resultados óptimos en sus clientes, en las personas, en la sociedad y sus resultados claves que estos han sido identificados como los resultados de la cadena de valor y de la eficiencia de sus procesos que forman las áreas de Dirección, Operativo y de Soporte, considerando que es el camino hacia la excelencia empresarial, camino que no se puede improvisar, con el objeto de revelar variaciones conformes y no conformes encontrándose dentro del contexto regulatorio de la Auditoría de Gestión para la obtención de resultados de gestión positivos.

La investigación favorece a las Empresas Eléctricas distribuidoras de electricidad que cuenten con certificación de calidad y para las que se encuentren en marcha pues la metodología E.F.Q.M. de Excelencia es una antesala del proceso de implantación de normas de calidad ISO que posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, siendo esta un modelo de autoevaluación pretendiendo una gestión más eficaz y eficiente, así como la identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial ,apuntando al análisis del problema del presente estudio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad a través de los criterios definidos en el modelo E.F.Q.M. de Excelencia divididos en Criterios: Agentes Facilitadores y Agentes de Resultados para identificar prácticas que necesiten mejorarse en las áreas de gestión, de esta manera, identificar los niveles de crecimiento empresarial.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar los Agentes Facilitadores por medio del esquema lógico REDER para identificar fortalezas y áreas de mejora de los diferentes macro procesos que componen el Sistema de Gestión de Calidad de la E.E.A.S.A.
- Medir el crecimiento empresarial a través de criterios de Resultados: Resultados en Personas, Clientes, Sociedad y Resultados Clave; que permitan una mayor expansión zonal.
- Correlacionar los criterios Agentes Facilitadores y Agentes de Resultados a través de una herramienta estadística que permitan la no reincidencia de no conformidades para el cumplimiento de los indicadores a los niveles Directivos, Operativos y de Soporte

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Los sistemas de gestión de calidad son procesos esenciales para las empresas públicas o privadas, por ende, se planteado una serie de publicaciones, investigaciones y trabajos que han tratado las variables y permitieron la construcción de la información teórica científica para la construcción de indicadores que ayuden a la recolección de la información.

A propósito de Santos & Álvarez Gonzalez (2017) en su artículo señala que evidencias tienen efectos en los resultados organizacionales asentada en los principios de la Calidad, de la misma manera de las restricciones que nacen antes y en el desarrollo de su diligencia. Es por este motivo que se analizan las prácticas de calidad de las organizaciones estudiadas y los niveles de ventaja logrados por medio del Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), por consiguiente, en el estudio se obtienen los resultados de una investigación desarrollada entre empresas con certificación ISO, se procura evaluar la eficacia de la Gestión de Calidad Total (GCT) para finalmente concientizar el acogimiento como una estrategia presenta y futura para lograr mejoría competitiva.

La información se obtuvo mediante una encuesta estructurada, dirigida a los gerentes de las entidades, y el periodo de recogida de información transcurrió entre los meses de enero y abril de 2005. El 75,3% de la muestra está compuesta por empresas pequeñas y medianas entre 10 y 249 trabajadores, el 13,1% tienen la condición de empresa grande más de 250 trabajadores y el 11,6% de microempresas menos de 10 trabajadores. El reparto en cuanto al ámbito principal de actividad es equilibrado: 58,2% producción y 41,8% servicios.

En el trabajo se consideró oportuno medir, además, las principales barreras o impedimentos que frenan el desarrollo de los sistemas de calidad total en las empresas. Por orden de relevancia, los tres frenos más destacados entre un conjunto de variables identificadas fueron: 1) la ausencia de apoyo de la alta

dirección; 2) el convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas a las empresas más pequeñas y, 3) la ausencia de presión comercial o competitiva.

Las variables que integran las escalas referidas a cada uno de los "Agentes Facilitadores" y los distintos tipos de "Resultados" del Modelo EFQM fueron valoradas por los encuestados de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo). Es decir, los encuestados indicaron en qué medida sus organizaciones desarrollan las prácticas de GCT reflejadas en cada "Agente Facilitador" y en qué grado se Alcanzan, las medidas de rendimiento empresarial recogidas en cada categoría de "Resultados". A partir de las valoraciones medias arrojadas por las empresas de la muestra en cada uno de los cinco Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial se obtuvo una nueva variable que viene siendo la media de las anteriores en donde refleja de modo global del nivel de desarrollo de las prácticas de GCT , así, se comprueba que las empresas analizadas obtienen una puntuación media de 5 puntos en la valoración de su grado global de GCT, teniendo en cuenta que el punto medio de las escalas de medida es el valor 4 puede considerarse un valor aceptable, aunque susceptible de mejora. Sin embargo, existen diferencias significativas, respecto a este valor global de referencia, en las puntuaciones globales otorgadas a cada uno de los cinco Agentes Facilitadores. Los Agentes Facilitadores o prácticas deseables que las empresas desarrollan en mayor medida son los denominados "Alianzas y Recursos" (valor medio global de 5,32) y "Procesos" (valor medio 5,23).

Por el contrario, la gestión de las "Personas" (4,67) y la "Política y Estrategia" (4,83) y constituyen prácticas de GCT que reciben una menor valoración. El "Liderazgo", sin embargo, obtiene una puntuación media estadísticamente similar al nivel global de GCT de las empresas de la muestra encuestada (4,93). Estos resultados evidencian que todavía es posible avanzar de un modo importante en el perfeccionamiento de la GCT hasta llegar a una total identificación con las prácticas recomendadas, como correspondería a puntuaciones medias entre los valores seis y siete. Igualmente, sugieren la necesidad de desarrollar un mayor grado de planificación de las actuaciones -"Política y Estrategia"- así como una mejor comprensión de la incidencia del miembro en la GCT -"Personas". En

concreto, se ha detectado una clara deficiencia de la mayoría de las entidades en cuanto a la revisión y actualización frecuente de su estrategia empresarial a medio y largo plazo sobre la base de un análisis FODA detallado. La gestión del personal, por su parte, adolece de una promoción adecuada del trabajo en equipo, de sistemas de retribución y promoción que reconozcan los esfuerzos por mejorar la calidad y que, además, se fundamenten en los objetivos de calidad y en los resultados alcanzados. Todos estos son requisitos necesarios para involucrar a los recursos humanos en la GCT de forma que, una vez motivados, aflore todo el potencial de las personas que integran las organizaciones. Para concluir se indica que, la preocupación por la calidad es innegable, como apuntan los datos referentes al volumen de certificaciones, e incluso el interés por el nivel más desarrollado que representa la GCT. El Modelo EFQM, como otros muchos modelos de gestión empresarial, pretende ofrecer una guía sistemática de buenas prácticas que, al mismo tiempo, favorezca la comprensión del funcionamiento de las organizaciones como entes globales, midiendo tanto su GCT a la par de su crecimiento empresarial.

Esta investigación, aunque realizada a partir de un número limitado de empresas y en una única región, trata de corroborar las expectativas favorables que pueden cifrarse tanto en la GCT, como en su adopción de acuerdo con el Modelo de Excelencia EFQM, sirviendo como punto de partida para trabajos posteriores en los que se analice la importancia de otras variables en esta relación, así mismo permite evidenciar que junto con la mejora de la imagen de las organizaciones – resultado que podemos asimilar a la categoría del Modelo EFQM denominada "Resultados en la Sociedad", se pueden esperar otros rendimientos favorables asociados a las prácticas de calidad total, en donde se destacan los referidos a una mayor satisfacción y compromiso de los clientes, y todos ellos vinculados a la superación de la competencia o a la obtención de ventajas competitivas, por lo que se espera sirva de estímulo para el inicio y la perseverancia en el camino de la GCT, para finalizar, se debe mencionar que la mejor comprensión posible de este concepto y de sus ventajas es la puesta en marcha en organizaciones que ya mantengan una certificación ISO, siendo prerequisite ineludible para poder acceder a los beneficios de la gestión de la calidad total.

Con esta investigación se logra recalcar que al utilizar el modelo EFQM sumado al ya integrado Sistema de Gestión de Calidad, ambas partes de GCT (Gestión de Calidad Total), según los resultados obtenidos en donde se ha autoevaluado aspectos relevantes en donde se ha comprobado que el criterio de Liderazgo ha sido el más substancial ya que son el estímulo necesario para el compromiso de cada uno de los empleados, siendo responsables de una adecuada adopción de cambios y mejoras tal como se subdivide su criterio.

Estos puede notar en Administraciones(2015) en la revisión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia, los elementos a considerar de los Conceptos Fundamentales se han integrado en los Criterios. En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego estos constituyeron la base de los elementos a considerar de los sub criterios del Modelo EFQM. Esta integración constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los Conceptos y el análisis detallado que se logra mediante los Criterios. Los elementos a considerar se han incorporado en los 5 Criterios “Agentes Facilitadores” al estar orientados hacia la acción. Los Resultados obtenidos y los criterios con los que guardan relación dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización.

A continuación, se ilustra los criterios:

CRITERIO	1.LIDERAZGO					2.ESTRATEGIA					3.PERSONAS					4. ALIANZAS Y RECURSOS					5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS									
SUBCRITERIO	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Añadir valor para los clientes																														
Crear un futuro sostenible																														
Desarrollar la capacidad de la organización																														
Aprovechar la creatividad y la innovación																														
Liderar con visión, inspiración e integridad																														
Gestionar con agilidad																														
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																														
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																														

Figura 4.- Agentes Facilitadores EFQM

Fuente: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad del Servicio (2015)

Con el antecedente descrito, se logra analizar que la metodología utilizada para instituciones públicas es la adecuada, autoevaluando así sus procesos, con un modelo actualizado denominado Modelo de Excelencia EFQM 2013, mediante su herramienta REDER en donde nos permite conocer el estado actual de aspectos determinantes de crecimiento, reconociendo así las actividades necesarias para la mejora continua de los procesos, cabe recalcar que se muestran los 5 criterios pertenecientes a Agentes Facilitadores que evaluarán la el Sistema de Gestión de Calidad.

La investigación sobre Factores de Crecimiento Empresarial de Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2016) señala que los principales factores que pueden condicionar la adopción de la política de crecimiento son factores tanto internos como externos, entre ellos están Edad y Tamaño de la empresa, Estructura de propiedad, Gestión del conocimiento y Apoyo Gubernamental.

De la revisión de la literatura relativa a aquellos aspectos que pueden condicionar el crecimiento empresarial, se ha podido extraer una serie de factores que se han clasificado en factores internos y externos a la empresa. Entre los primeros se encuentran la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, mientras que los factores externos han sido clasificados, a su vez, en factores externos relacionados con entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores, y los factores externos de nivel superior o macroentorno, entre los cuales se encuentran la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos privados y el apoyo gubernamental.

Las instituciones públicas han adoptado un papel protagonista, estableciendo una serie de medidas que fomenten o permitan la consolidación en el tiempo de este tipo de empresas. En este sentido, se ha podido constatar que los incentivos fiscales a la inversión, como apoyo gubernamental al desarrollo de las Pymes, es una alternativa bastante interesante para mitigar las carencias estructurales de este tipo de empresas.

En base a lo descrito en cuanto a crecimiento empresarial se clasifican en dos grupos que condicionan el mismo; Factores Internos como: Edad y tamaño, motivación, estructura de propiedad y gestión del conocimiento. Factores Externos relativos al entorno sectorial como: Competidores, clientes y proveedores los cuáles evidentemente coordinan con el Modelo que se pretende utilizar para la evaluación a dichos criterios que a continuación se agrupan: Agentes Facilitadores (Criterio de liderazgo, criterio política y estrategia, criterio personas, criterio alianzas y recursos, criterio procesos, productos y servicios) los mismos que actúan como aspectos propios de la empresa, mientras que, los Criterios de Resultados son (Criterios de resultados en clientes, criterios de resultados en personas, criterios de resultados en la sociedad y criterios de resultados claves) actuando como aspectos externos a la empresa.

Algo similar ocurre en el estudio de caso de Tomaseti Solano, García Marí, & Sánchez Casado (2015) mencionan que, la política de calidad puede llevar a niveles de excelencia empresarial que incrementen los resultados de la empresa. En este sentido, la empresa ha puesto en marcha diversos programas de calidad

obteniendo certificaciones en todas sus áreas de negocio y en los diferentes países en los que actúa en materia tanto en calidad como en gestión energética, medioambiente, seguridad y sostenibilidad. Todo ello forma parte del compromiso adquirido en materia de responsabilidad social corporativa dentro de su filosofía empresarial. La puesta en marcha de la Gestión de la Calidad Total viene asimismo avalada por la utilización de modelos de excelencia y, muy especialmente en el entorno europeo, por la aplicación del modelo EFQM. Como resultado de lo anterior, la compañía ha conseguido situarse en los principales rankings, no sólo de excelencia empresarial, sino también de reputación corporativa.

Repsol Derivados finalizó en julio de 1997 el programa iniciado tres años antes para la certificación de sus actividades según ISO 9002, e inició seguidamente un proyecto para la adaptación de su sistema al modelo de gestión propuesto por la EFQM, asumiendo el compromiso de avanzar de forma progresiva hacia la excelencia empresarial a través de la autoevaluación de su actividad. Para lograrlo, se adopta como referencia los principales modelos de excelencia más extendidos de aplicación en cada área geográfica: el modelo de excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), desarrollado en el trabajo en equipo y la implicación de todos sus empleados ofreciendo un entorno que aplace la innovación y la creatividad. El EFQM, desarrollado en 1988, es el más implementado en Europa, pasando Repsol a formar parte de la Fundación Europea para la gestión de Calidad en 1996. Desde 1994, momento en que Repsol comienza con su política de calidad, muchas han sido las acciones destinadas a la aplicación de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total en la empresa con el objetivo de alcanzar la excelencia empresarial, como consecuencia de ello ha conseguido ser más eficiente en sus procesos incrementando, así mismo, su rentabilidad, de tal motivo, no únicamente es importante el desarrollo del modelo EFQM así como su viabilidad para la obtención de galardones, sino adicionalmente, la importancia de ser una de las primeras herramientas para autoevaluaciones en donde existen de reconocimientos externos, estos resultados podrán ejecutarse en otras empresas de iguales objetivos, haciendo énfasis en lo que a tamaño se desee, por medio de la mejora continua y del impulso a la

creación de estrategias tras la aplicación del modelo EFQM. En los próximos años, y dentro del Plan Estratégico de Repsol 2012-2016, la excelencia operacional ha jugado un papel fundamental en la rentabilidad de la empresa y más concretamente el área de negocio de *Downstream* gracias al aumento de beneficios a través de la excelencia operativa y la eficiencia con la explotación de opciones de elevado valor de crecimiento con reducida necesidad de capital en sus áreas de refino, química.

La presente investigación es de importancia relativa para esta investigación ya que la aplicación de la metodología EFQM ha sido para una institución que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y ha pretendido evaluar su propia gestión mediante dicho método, el cual ha generado excelentes resultados en cuanto a aspectos de mejora continua y actividades para la gestión de acciones correctivas o preventivas, de esta manera, sus procesos garantizan su eficiencia consiguiendo un crecimiento innato de la empresa.

En cuanto a la integración de Sistemas de Gestión como cultura empresarial Fraguera Formoso, Carral Couce, Iglesias Rodriguez, Castro Ponte, & Rodríguez Guerreiro (2014) encontraron que no basta enfocarnos en parámetros económicos y productivos sino en el involucramiento de todos los trabajadores de la empresa con miras en calidad, seguridad en el trabajo y mejora continua; para lo cual se ha analizado diferentes enfoques:

las dificultades internas a la empresa podrían citarse, la falta de cultura, concienciación y formación por parte del empresario y trabajadores, la dificultad de lograr un equipo encargado de su implantación con una formación adecuada en las tres áreas, la temporalidad, subcontratación y precariedad en el empleo que provocan abusos y alta siniestralidad, el desconocimiento del empresario de sus responsabilidades en cada una de las materias, dificultades externas a la empresa, podrían citarse la falta de formación, concienciación y/o integración en las materias objeto de estudio, en los niveles de formación profesional y universitarios, la falta de inspectores que controlen las condiciones de seguridad y salud de las empresas, la falta del fomento de estos sistemas mediante desgravaciones fiscales por parte de los Estados, la falta de propaganda de las

ventajas de un Sistema de Gestión Integrada por parte de las Confederaciones de Empresarios y de los Gobiernos.

Las industrias del futuro, basarán su éxito en la capacidad intelectual de sus trabajadores. Además, no solo será importante su aptitud si no también su actitud. Los trabajadores serán uno de los mayores activos de las empresas, por lo tanto, la gestión de recursos humanos será fundamental para el desarrollo empresarial.

El conocimiento, la formación continua, la educación y el compromiso de los trabajadores, así como la puesta al día en nuevas tecnologías y métodos de trabajo, serán factores clave del desarrollo y dada su importancia, necesitarán de grandes inversiones. Será necesario hacer grandes esfuerzos y en muchos casos, la innovación será la punta de lanza del éxito empresarial. La motivación, el compromiso y la prioridad hacia la normalización de los productos y servicios, hará que las empresas puedan competir, crecer y seguir evolucionando, en un mercado cada vez más liberal, exigente y selectivo, lo que permitirá lograr las máximas ventajas económicas en los mercados internacionales. La certificación deberá considerarse como algo normal, habitual e imprescindible, en las prácticas empresariales.

Con esta investigación se señala que la mejora continua, enfocándose en aspectos de liderazgo y del recurso humano como pilar fundamental para el desarrollo empresarial por lo que es necesario evaluar que tan efectivos son los controles que la empresa ha adoptado para el correcto funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad por lo que revalida la integración de alternativas de autoevaluación como es el utilizar el Modelo EFQM.

Tal como en el estudio acerca de Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial de Santamaría Peraza (2017) mencionan que, permanecer en el mercado es el reto que se enfrentan cada día las organizaciones, en una economía cambiante y globalizada donde deben competir en mercados abiertos debido a las exigencias de los consumidores; en esta investigación se busca establecer los factores de la calidad que pueden contribuir con el establecimiento de una ventaja competitiva que permita a las empresas lograr los objetivos y mantenerse en el tiempo con ello lograr el éxito sostenido. Para ello, se presenta como una investigación de tipo descriptiva con un diseño

documental, donde se inicia con la búsqueda de documentos usando como descriptores: éxito, competitividad, ventaja competitiva; posteriormente, se realizó el análisis de la información, definiéndose los factores internos con los que se puede lograr una ventaja competitiva. Entre las conclusiones, se establece un modelo teórico que relaciona los factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial; se definen estos factores y se buscan variables que contribuyen con cada factor, presentando en resumen de la misma.

La investigación aporta al estudio en cuanto a la consideración de factores claves que determinan el crecimiento empresarial que son los que se ha evaluado en la misma, haciendo una fusión de varios modelos de autoevaluación, respaldando así el estudio entre Sistema de gestión de calidad y crecimiento empresarial; encontrándose la mejora continua como factor crítico en medida de resultado a la productividad es decir, a la cadena de valor de la empresa, es por ellos que, merece ser evaluada correctamente mediante un modelo acorde a la disponibilidad de información en donde se integre la misma.

Por ejemplo, en la investigación de Martín Castilla (2014) acerca de La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia, como objetivo plantea adoptar el Modelo EFQM de Excelencia como referente estratégico permite la adaptación anticipativa de ésta, merced al despliegue de una serie de sensores externos e internos, así como al impulso de la innovación y mejora continua de la organización orientadas a la maximización del valor aportado por ésta al servicio de los ciudadanos; para llevarlo a cabo supone la realización con el Esquema Lógico REDER, teniendo como conclusiones lo siguiente: La organización pública deberá también analizarse y comprenderse a sí misma, consecuentemente por ello un factor fundamental, e incluso de supervivencia del actual modelo de bienestar, el disponer de herramientas que faciliten y orienten a la mejora continua y a la prevención o corrección de observaciones.

La organización pública, sistema complejo y dinámico, debe introducir de forma transversal y sistemática la innovación y la creatividad al servicio de la dirección

del conocimiento, dotando de inteligencia a la Administración Pública para orientarse a la excelencia.

El Modelo EFQM ofrece valiosos instrumentos en apoyo de la Administración Pública en proceso de modernización, desde sensores que permiten a la organización comprender el entorno, sus circunstancias internas, hasta sistemas que permiten traducir la información en conocimiento, facilitando la regulación de su funcionamiento, su adaptación y anticipación a las necesidades de la sociedad. Asimismo, el corazón impulsor o motor de la mejora continua es el ciclo PDCA o esquema REDER (Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión). Dicho esquema impregna y permea de forma holística todo el modelo. Como consecuencia de la traducción en conocimiento de la información, la innovación y transformación, la organización aprende y avanza.

Con el estudio analizado, facilita el enfoque necesario referente a administración pública que son subcriterios a tomar en cuenta dentro de los Criterios de Agentes Facilitadores y Criterios de Resultados, orientados a organizaciones públicas, teniendo en cuenta las limitaciones propias de la naturaleza de las empresas, sin embargo no ocasiona el no aprovechamiento de sistemas y de herramientas que controlen y mejoren su rendimiento y eficaz funcionamiento de sus procesos.

La temática de Pola Maseda (2015) menciona que, La gestión de Calidad, supone que la autoevaluación a los procesos empresariales o institucionales son primordiales ya que únicamente el recurso humano que lo conforma y principalmente las direcciones son las conocedoras del estado de sus procesos y de las posibles mejoras que deben llevarse a práctica, adicionalmente, como metodología el autor expone que se ha llevado a cabo una matriz en donde han sido puntos de partida aspectos como: proveedores, clientes, producto y estrategia; dando como resultado puntos estratégicos para planes de mejora bien direccionados de acuerdo al modelo.

Una vez aplicado la matriz al departamento de producción en donde se ha evaluado proveedores 0,40 , clientes 0,80, producto 10,075 y estrategia 10,00 lo que ha dado como resultado que se debe obtener una mejora no menor al 6,3%, por consiguiente, se ha planificado planes de mejora en relación a los ámbitos

evaluados, la efectividad de los resultados que se obtendrán serán evaluados con las respectivas auditorías de calidad internas según estén planificadas.

Con el antecedente expuesto, se logra rescatar que la metodología utilizada para su autoevaluación ha sido una matriz en donde se califica aspectos relacionados a la matriz REDER, lo cual refuerza la metodología que se pretende utilizar para la investigación.

El presente texto de Cabo Salvador & Guerra López (2014) afirman que, la calidad es uno de los elementos estratégicos de crecimiento en los que se debe fundamentar la reorganización de todos sus procesos, de esta manera, las organizaciones toman medidas preventivas y correctivas en sus procesos ya identificados; uno de los medios para evaluar dichas medidas es la autoevaluación mediante un enfoque preciso a la necesidad de la organización, una de las alternativas es el modelo de excelencia EFQM ya que sus objetivos fundamentales son dos :

Apoyar a las gerencias de las organizaciones en la transformación total de la calidad, actuando como factor clave y diferenciador a la hora de mejorar la competitividad.

Provocar y atender a las empresas para desarrollar planes de mejora encaminadas hacia la excelencia en la satisfacción al cliente, satisfacción de las personas miembros de la empresa, el impacto en la sociedad así como también en los resultados, para de esta manera auto identificar posibles errores no detectados en la formulación de actividades en los planes de mejora, analizando las actividades correspondientes de la empresa para la consecución de la mejora continua de sus resultados y de sus logros direccionados a conceptos internos que son liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, resultados en clientes, resultados en las personas miembros de la organización, resultados en la sociedad y los resultados clave, mediante el Modelo de Excelencia EFQM 2010, Modelo de Excelencia EFQM 2013 y El Sistema de RADAR (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión).

A continuación, la representación gráfica del Modelo de Excelencia EFQM con sus respectivos criterios.



Figura 5.- Modelo de Excelencia EFQM

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad-Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM (2014)

A través de los 9 criterios se podría entender y analizar las relaciones causa-efecto entre lo que la organización hace y los resultados que obtiene. Cinco de estos criterios son “agentes facilitadores” que permiten percibir lo que la empresa haría y cómo lo haría y los cuatro “resultados” de lo que una organización alcanza, como se expone a continuación.



Figura 6.- Relación de Criterios EFQM

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad-Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM (2014)

Las flechas en la figura representan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación son de ayuda para mejorar los agentes facilitadores, que, a su vez, conducen a los mejores resultados, garantizando el crecimiento empresarial.

Cada uno de los 9 criterios tienen una definición y cada criterio se apoya en una serie de sub criterios. La lógica REDER ayuda a evaluar y calificar el nivel de cada sub criterio.

A continuación, se detalla el concepto de cada uno de los sub criterios:

Criterio 1: Liderazgo, Definición y Subcriterios.

Las instituciones excelentes tienen líderes que moldean al futuro y lo hacen posible, mostrándose como modelo a seguir con respecto a sus valores y principios éticos para inspirar confianza, siendo flexibles, permitiendo a la institución anticiparse para tomar decisiones de manera oportuna con el fin de asegurar el éxito continuo.

Sub criterio 1.A: los líderes ejecutan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Sub criterio 1.B: los líderes precisan, supervisan, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización así como también su rendimiento.

Sub criterio 1.C: los líderes se implican con los grupos de interés externo.

Sub criterio 1.D: los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Sub criterio 1.E: los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Criterio 2: Estrategia, Definición y Sub criterios.

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, planes objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Sub criterio 2.A: Análisis externo que analizará las necesidades y expectativas sobre cambios, se comprenden y anticipan los avances del entorno.

Sub criterio 2.B: Análisis Interno y comparativo que observa sobre tendencias de rendimiento actuales y futuras, competencias y capacidades clave de los partners.

Sub criterio 2.C: Desarrollo y revisión sobre la estrategia y políticas de apoyo, el progreso hacia la revisión y objetivos estratégicos, factores clave.

Sub criterio 2.D: Comunicación e implantación sobre cómo se definen los resultados finales, indicadores de rendimiento y objetivos, cómo se definen los resultados finales, indicadores de rendimiento y objetivos, cómo se despliega la estrategia, las metas y objetivos para la innovación.

Criterio 3: Personas. Definición y Subcriterios

Las empresas excelentes aprecian a las personas que la conforman creando una cultura que asegura el logro de objetivos tanto de las personas y de la organización, adicionalmente, desarrollan las capacidades de los miembros fomentando la equidad e igualdad.

Potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, que de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Subcriterio 3.A: Planificación y gestión analizando los niveles de resultados para lograr objetivos, implicación a empleados y representantes en la estrategia, selección, planes de carrera, encuestas, planes de sucesión.

Subcriterio 3.B: Conocimiento y capacidades como habilidades y competencias, planes de formación, objetivos individuales y de equipo, evaluaciones de desempeño.

Subcriterio 3.C: Implicación y responsabilidad de las personas con la misión, visión y objetivos estratégicos, creadores, emprendedores.

Subcriterio 3.D: Comunicación eficaz donde las personas comprenden su contribución, comparten la información, conocimiento y mejores prácticas.

Subcriterio 3.E: Comprensión y atención sobre la remuneración, beneficios, conciliación, entorno seguro y cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración.

Criterio 4: Alianzas y Recursos. Definición y Sub criterios

Las empresas excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, apoyando la ejecución de la estrategia y sus políticas de apoyo, para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos, se aseguran de gestionar tanto su impacto social como ambiental.

Subcriterio 4.A: La gestión de los partners y proveedores conforme a la estrategia, basados en una relación de confianza y respeto, beneficio mutuo.

Subcriterio 4.B: Recursos Económicos en apoyo a la estrategia general, inversiones, desinversiones, gestión de riesgos.

Subcriterio 4.C: Gestión de la tecnología para mejorar la eficacia, para maximizar beneficios y que apoye la innovación y la creatividad.

Subcriterio 4.D: Edificios, equipos y materiales; su uso, vida, seguridad, gestión en la comunidad y los empleados.

Subcriterio 4.E: Información y conocimientos suficientes para la toma de decisiones, protegiendo la propiedad intelectual y analizando los accesos propios externos

Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios. Definición y Subcriterios

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes, usuarios, y otros grupos de interés.

Subcriterio 5.A: los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y usuarios.

Subcriterio 5.B: los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo para los clientes.

Subcriterio 5.C: los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Subcriterio 5.D: los productos y servicios se producen, distribuyen y se gestionan.

Subcriterio 5.E: las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Criterio 6: Resultados En Los Clientes. Definición y Subcriterios

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzaban resultados sobresalientes con respecto a sus clientes

Subcriterio 6.A: Percepciones que de la organización tienen los clientes a través de encuestas, focus group, felicitaciones y quejas sobre la satisfacción, compromiso, reputación, imagen.

Subcriterio 6.B: Indicadores de rendimiento, medidas internas para predecir la percepción de los clientes en el servicio, atención y apoyo al cliente, las quejas y felicitaciones.

Criterio 7: Resultados En Las Personas. Definición y Subcriterios

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Subcriterio 7.A: Percepciones que de la organización tienen las personas que la integran a través de encuestas, focus group, entrevistas sobre la satisfacción, compromiso, liderazgo, comunicación, formación.

Subcriterio 7.B: Indicadores de rendimiento: medidas internas para predecir la percepción de las personas en el liderazgo, la comunicación interna, la formación.

Criterio 8: Resultados En La Sociedad. Definición y Subcriterios

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Subcriterio 8. A: Percepciones, que de la organización tiene la sociedad a través de encuestas, informes, prensa, administraciones públicas sobre el impacto ambiental, imagen y reputación, impacto en la sociedad, impacto en el lugar de trabajo, premios.

Subcriterio 8.B: Indicadores de rendimiento, medidas internas para predecir la percepción de la sociedad y mejorar su gestión como resultados ambientales, resultados de seguridad y salud, gestión de compras socialmente responsable.

Criterio 9: Resultados Clave. Definición y Subcriterios

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su estrategia.

Subcriterio 9. A: Resultados estratégicos clave, económicos-financieros y no económicos que demuestren el éxito de la implantación de la estrategia, como resultados, gestión y control del presupuesto, volumen de productos o servicios clave.

Subcriterio 9.B: Indicadores clave de rendimiento que midan el rendimiento operativo, como costos de proyectos, rendimientos de partners y proveedores, tecnología, información y conocimiento.

El Sistema de Radar (REDER): Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

La lógica REDER es un marco de evaluación dinámica y una potente herramienta de gestión que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización.



Figura 7.- : Evaluación dinámica del Modelo EFQM. REDER

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad-Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM (2014)

Con la metodología aplicada con el nuevo modelo EFQM 2013 se enfatiza ocho conceptos importantes para una correcta autoevaluación que son: Añadir valor para los clientes, Crear un futuro sostenible, Desarrollar la capacidad de la organización, Aprovechar la creatividad y la innovación, Liderar con visión, inspiración e integridad, Gestionar con agilidad, Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, mantener en el tiempo resultados sobresalientes; adicionalmente la valoración es la siguiente: 0% No se puede demostrar, 25% limitada capacidad para demostrar, 50% se puede demostrar, 75% se puede demostrar plenamente, 100% Se reconoce como modelo de referencia global, finalmente, se aplicará dos tipos de matrices una para Agentes facilitadores y otra para Resultados.

Con el antecedente descrito se logra calcular el porcentaje de ponderación para la evaluación mediante las matrices correspondientes a Agentes facilitadores que significa las actividades que realiza la institución y los criterios de Resultados que significa que es lo que logra la institución, siendo los pilares de crecimiento empresarial, enfocados a conceptos de EFQM 2013, aplicados en los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Eléctrica Ambato EEASA.

Del mismo modo Villar Guevara (2018) en su investigación “Sistema de evaluación Reder y el plan estratégico de una institución privada confesional” tiene el objetivo de describir el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de una institución privada confesional, 2017-2019. La metodología utilizada es descriptiva, de diseño no experimental, de corte transversal, elaborada bajo un enfoque cuantitativo. Al interpretar estadísticamente los resultados se empleó el Software SPSS 24 para análisis descriptivo de frecuencia y de tablas cruzadas. Se aplicó un instrumento de 26 reactivos, dividido en 5 dimensiones, el cual fue administrado a una población de 45 personas de la administración. Se pudo comprobar que el 40% del total de la población de estudio, percibe niveles muy altos y notables de cumplimiento; sin embargo, el 35.6% consideraba el no cumplimiento de estos parámetros. Se concluye que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER, se ubica por debajo de los estándares medios; lo cual se traduce como un

punto de mejora en lo que refiere a los patrones de un plan estratégico. Los resultados fueron en el contexto del objetivo general, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Muy alto” y “Notable”; esto traduce que existe un punto favorable referente a los patrones de cumplimiento del plan estratégico organizacional.

En atención al primer objetivo específico, se describe que el 62.3% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de liderazgo y bases a través del sistema de evaluación REDER, oscila entre los niveles: “Medio” e “Inexistente”.

Se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de organización a través del sistema de evaluación REDER, 2017-2019, oscila entre los niveles: “Muy alto” y “Notable”.

Asimismo, se describe que el 60% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de análisis y diagnóstico a través del sistema de evaluación REDER, está entre los niveles: “Medio” e “Inexistente”.

De acuerdo y en correspondencia del primer objetivo específico, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de formulación a través del sistema de evaluación REDER, está entre los niveles: “Notable” y “Muy alto”.

Así mismo, se describe que el 37.8% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de implantación y revisión a través del sistema de evaluación REDER, oscila entre los niveles: “Notable” y “Muy alto”.

Por último, se describe que el 50% de los presidentes de los diversos campos misioneros de la UPN (asociaciones y misiones) percibe que el nivel de cumplimiento del plan estratégico a través del sistema de evaluación REDER, se encuentra entre los niveles: “Escaso” e “Inexistente”.

La investigación aporta al estudio la sistematización para el desarrollo de la matriz REDER ya que, se ha calificado los planes estratégicos de proceso gobernantes que conforman la cadena de valor de la institución que ha sido autoevaluada, cabe

recalcar que el objetivo de los planes estratégicos son el crecimiento empresarial a todos los niveles de la empresa.

Esto es claro en el estudio realizado por Soriano (2015) acerca de las Estrategias de Crecimiento tuvo como objetivo Evaluar las estrategias pertenecientes a los procesos gobernantes de las empresas productoras o prestadoras de bienes o servicios, utilizando como metodología la Matriz de Autoevaluación REDER en donde se ha obtenido que el crecimiento empresarial será única y exclusivamente el resultado de las decisiones y acciones que tomen los directivos y se ejecute en el presente y muy especialmente de cómo se prevea y se evalúe, decida y planifique que será ese futuro; por lo que es de importancia relativa que los directivos mantengan un plan de evaluación de las estrategias de cada uno de los departamentos que conforman la empresa especialmente de áreas que dan respuesta a la misión de la misma, las estrategias autoevaluadas serán los resultados obtenidos para la mejora o la reestructuración de las mismas.

Se ha determinado que los aspectos determinadores del crecimiento empresarial son los que forman parte exclusivamente del cumplimiento del giro del negocio, influida por los directivos, talento humano y gestión de calidad.

Con el antecedente se ha logrado viabilizar la investigación hacia los responsables de los procesos a autoevaluar, ya que éstos son los principales partícipes en la ejecución de estrategias para la mejora de los procesos a cargo.

Tal como en el estudio acerca de Control de Calidad y Beneficio Empresarial de Medina (2015) tuvo como objetivo Proporcionar una herramienta evaluadora de calidad y de crecimiento en donde se integren los componentes principales que conforman las actividades de las instituciones respondiendo a la misión empresarial; utilizando como herramienta Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM, en donde se tuvo como resultado se evalúa Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la dirección comercial, Gestión del personal, Gestión de recursos, Gestión de la información, Sistema de calidad y procesos, Satisfacción del cliente, Satisfacción de la dirección comercial, Satisfacción del personal, Resultados comerciales y empresariales.

Con el precedente expuesto se logra triar el anexo referente al cuestionario de autoevaluación EFQM 2013, en donde estructura las áreas prioritarias para ser autoevaluadas.

En el estudio realizado por Garcia (2015) acerca de Validación de un modelo para medir la calidad con el objetivo de diseñar una herramienta para la evaluación de la calidad total en los servicios empresariales con la Matriz REDER; los resultados más importantes que se observaron en esta investigación fueron: (1) “la estructura de nueve criterios, base del modelo original de la EFQM, es un marco de trabajo oportuno y válido para abordar estrategias de calidad relacionadas en servicios ya que sobre ellos se pueden agrupar todos los elementos relacionados con la gestión de la calidad en una organización”.(2) “la inclusión de indicadores de liderazgo, de planificación estratégica, recursos, gestión de procesos, satisfacción de profesionales e impacto en la sociedad representan una propuesta novedosa que aporta nuevos enfoques a la hora de transitar por el camino de la mejora de la calidad.

Con el estudio analizado se hace incapié en propuestas en los planes de mejora relacionadas con liderazgo y en el impacto de los clientes a la hora de solicitar el servicio.

Metodologías avanzadas para la planificación y mejora de Membrado Martínez, (2014), se logra observar los instrumentos con los que se evalúa bajo el Modelo EFQM, apoyándose en el esquema lógico de mejora continua REDER que significa la mejora continua en cuanto a Agentes Facilitadores y Resultados.

Los elementos que conforman el esquema REDER (RADAR en inglés) son los siguientes:

Resultados (Results)

Enfoque (Approach)

Despliegue (Deployment)

Evaluación (Assessment)

Revisión (Review)

Existen varios enfoques de autoevaluación sugeridos por EFQM y son:

Simulación de presentación al premio: Preparación de una memoria completa presentada y aprobada por la dirección, dicha memoria consta de un modo sencillo de comparar procesos y resultados, ya que es una herramienta que ofrece un método de puntuación objetivo y preciso, pero la mayor ventaja es el que permite realizar comparaciones con los perfiles de puntuación de otras organizaciones que se hayan presentado al Premio de la EFQM o simplemente hayan seguido el mismo proceso de evaluación.

Formularios: Consiste en preparar un formulario preestablecido por cada sub criterio, donde figuran la descripción del sub criterio y las áreas a tratar y en que hay que complementar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias de ese sub criterio, adicional, se establece una puntuación, bien directamente o bien empleando una matriz de puntuación como la descrita anteriormente. La ventaja que se obtiene es el perfil de puntuación aún más real que el anterior enfoque.

Reunión de trabajo: Este enfoque requiere la implicación activa de la dirección de la empresa, recopilando información relevante a cada sub criterio, reuniendo así hallazgos en común describiendo puntos fuertes y áreas de mejora.

Cuestionarios: Se requiere la utilización de cuestionarios tipo para cada criterio permitiendo un rango de contestación SI, NO o bien 1 a 5, sin embargo, no permite el conocimiento de puntos fuertes y áreas de mejora.

Matriz de mejora: Dispone de una matriz de mejora en la que los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia aparecen en diferentes columnas, el evaluador debe puntuar individualmente la matriz para llevar a cabo después una reunión de conceso en la que se obtendrá la puntuación final consensuada, finalmente, en una reunión de planificación de acciones, el equipo de evaluación utiliza los datos de la reunión de conceso para definir y poner en marcha los planes de acción (Plan Global de Mejora). De esta manera, usando este enfoque se conseguirá una gran implicación de la dirección, ya que ésta debe participar en el desarrollo de la matriz, se puede involucrar a los empleados como se desee en el proceso y al final de la evaluación, se habrá llegado a la comprensión de los criterios del Modelo EFQM, a continuación, se representa gráficamente la matriz.

Matriz de Puntuación REDER de Agentes Facilitadores

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara. - El enfoque ha definido los procesos. - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado: - El enfoque apoya la Política y Estrategia. - El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Despliegue	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	Sistemático: - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Evaluación y revisión	Medición: - Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Actividades de Aprendizaje Se utilizan para: - Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Mejoras: Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para: - Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
VALORACIÓN TOTAL		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Figura 8.- Matriz de Puntuación REDER de Agentes Facilitadores

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad- Guía de Autoevaluación para la Administración Pública (2013)

Matriz de Puntuación REDER de Agentes de Resultado

Elementos	Atributos	0%	25%					50%					75%					100%							
Resultados	Tendencias: - Las tendencias son positivas y/o - El rendimiento es bueno y sostenido	Los resultados son consecuencia del enfoque	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/4 de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años							
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan. - Los objetivos son adecuados.	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados					Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados					Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados					Alcanzados y adecuados en todos los resultados							
	Comparaciones: - Los resultados son buenos comparados con otros y/o - Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor".	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados					Comparaciones favorables en aproximadamente 1/2 de los resultados					Comparaciones favorables en aproximadamente 3/4 de los resultados					Comparaciones favorables en todos los resultados							
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados					La relación causa/efecto es visible en todos los resultados							
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Elementos	Atributos	0%	25%					50%					75%					100%							
Indicadores	Ámbito de aplicación: - Los resultados abarcan las áreas relevantes - Los resultados se segmentan adecuadamente, p.ej. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan 1/2 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan 3/4 de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevante							
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
VALORACIÓN TOTAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Figura 9.- Matriz de Puntuación REDER de Agentes de Resultado

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad- Guía de Autoevaluación para la Administración Pública (2013)

Otros enfoques:

Además de los enfoques anteriormente descritos recomendados por la EFQM, las empresas u organizaciones pueden desarrollar sus propios enfoques o metodologías propias. En el apartado dedicado al diagnóstico interno de la organización, dentro del proceso de planificación estratégica, se desarrolla en detalle un enfoque de autoevaluación desarrollado por el autor y muy apropiado para las PYME en el contexto del proceso de planificación estratégica.

Con lo anteriormente expuesto se concluye que para esta investigación se utilizará como enfoque de autoevaluación las Matrices de mejora ya que la necesidad es de analizar la reincidencia de no conformidades siendo el problema de la investigación demanda un análisis puntual de cada uno de los criterios que conforma el modelo EFQM para de esta manera crear un plan global de mejora obtenidos a partir de una relación de puntos fuertes y áreas de mejora. El plan global de mejora incluirá responsables y calendario para la implantación de actividades.

Para la implementación del modelo EFQM y el análisis en la competitividad de una empresa, habría que comprobar la validez de los instrumentos calificados para una autoevaluación, en donde los resultados han ayudado a tres empresas analizadas a conocer en profundidad a través de la autoevaluación, definido mediante el esquema REDER, que es una parte fundamental del mismo, consiguiendo gracias a esta autoevaluación una mejora continua en el funcionamiento de la empresa. “Después del estudio se puede afirmar que la implantación del modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa, por lo que se cumple la proposición de investigación principal de este trabajo”. Además de influir positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa.

Se valida el uso del modelo ya que según el estudio realizado se ha obtenido mejoras en cuanto a la productividad, fidelidad de clientes y el rendimiento del personal; componentes claves del crecimiento empresarial (Mastache,2014).

En el análisis de Mendoza Rodríguez (2014) menciona que, al aplicar el Modelo EFQM de excelencia a una industria del estado de Mérida, centrados en los nueve criterios que lo componen, los criterios facilitadores y los criterios

resultados, se ha obtenido la comprobación que el modelo EFQM de excelencia ayuda a “las organizaciones a conocerse a sí mismas, todo esto con el fin de que haya una mejor calidad de vida en el trabajo, calidad del producto o del servicio y productividad, ya que expone las áreas exactas en donde existe deficiencias de control en todos los niveles, gracias a la puntuación obtenida, para que de esta manera se logre trazar medidas de corrección y prevención.

El estudio aporta a la investigación en la obtención de diseños en cuanto a las matrices de evaluación y en el resultado de su calificación orientándose a las mismas premisas efectos del problema a estudiar.

Se ha colaborado en elaborar una herramienta de análisis y diagnóstico, que proporcione una metodología para la mejora continua de los procesos. Para ello ha adaptado a las cajas rurales una herramienta de autoevaluación, desarrollada previamente, con el doble propósito de facilitar la mejora de la gestión de estas entidades y de contrastar las hipótesis de investigación. Dentro de los resultados más resaltantes cabe destacar la influencia de liderazgo, y de estrategia y planificación, tanto sobre criterios causa como resultado (Martínez, 2015)

El estudio secunda a la investigación ya que han sido evaluados aspectos relacionados con el crecimiento empresarial mediante la metodología EFQM con la herramienta de puntuación REDER, obteniendo instrumentos para la mejora de sus procesos y la integración de esta metodología de autoevaluación en sus procesos.

En la propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La Provincia de Otuzco, tuvo como objetivo el proponer el “Modelo de Gestión EFQM” para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido, tuvo como resultados obtenidos las desviaciones, diferencias y limitaciones en el cumplimiento de competencias, manejo de recursos y la prestación de servicios públicos, mostró asimismo la urgencia de transformar la administración pública para incrementar beneficios significativos y liderar el desarrollo local. Tras un análisis comparativo, se propone el “Modelo de Gestión EFQM” para alcanzar una buena gestión de

procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido (Ramos Gonzales, 2016)

El estudio realizado ha servido para enfatizar los resultados obtenidos en la evaluación con respecto a "Resultados en la sociedad" con el análisis de estas evidencias se podrá solicitar y calificar con mayor profundidad las pruebas presentadas.

En el artículo de Pastor Tejedor , Pastor Tejedor , Calcedo Ascoz, Royo Pérez , & Navarro (2014) han propuesto comparar criterios de evaluación; el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo Iberoamérica, de la misma comparación se observa que los tres valoran con el mayor peso y de forma similar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva menos homogénea en valoración es la perspectiva clientes, pues es muy valorada por el modelo europeo y muy poco valorada por el americano.

En cuanto a la perspectiva de procesos es valorada de forma similar por los modelos europeo e iberoamericano, esta perspectiva es menos valorada por el modelo americano. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento con un peso casi del 30% como media para la consecución de la excelencia empresarial, aparece como perspectiva más importante para los tres modelos.

La aportación más importante de este artículo es la tabla de equivalencias que asigna los subcriterios de cada modelo de excelencia empresarial a cada una de las perspectivas del modelo BSC, para de esta manera comparar el peso que otorga cada modelo de excelencia a cada perspectiva

En el estudio de Sanchez Torres (2016) refiere realizar un análisis de los beneficios obtenidos por las empresas de distribución de energía eléctrica, como producto de la implementación de un modelo de autoevaluación al sistema de gestión de calidad regido por las normas ISO 9001- 2015. Para alcanzar dicho propósito, se tomará como caso de estudio la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica de Bogotá y municipios aledaños CODENSA S.A. ESP., mediante la Matriz REDER, teniendo como resultado: El análisis del caso de CODENSA S. A. ESP. como aplicación de un SGC

basado en la familia de normas ISO-9001, permitió comprobar los beneficios internos y externos para la compañía, de tal forma que su aplicación se convierte en una política altamente efectiva para mantenerse en el mercado, diferenciarse y obtener un liderazgo y consolidación como empresa de servicios.

CODENSA hizo un aporte importante en el tema de calidad, y a que como paso cero para la implementación de un SGC, la empresa utilizó todo su “know how” para generar una reflexión estratégica con el propósito de evaluar si la implementación de un SGC se alineaba con el “core business” (Negocio principal), así, sometió dicho aporte a consideración a la dirección y al área de calidad, para que se incluya esta metodología para futuras autoevaluaciones.

El caso de estudio contribuye a la investigación a que fue desarrollado en una empresa que presta el servicio de electricidad y cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, el cual se ha reforzado por medio de la herramienta de autoevaluación EFQM, por lo que, la metodología y la línea evaluada es de relevancia para la investigación.

En el estudio de aplicación del Modelo EFQM de González González L. M., (2014), demuestra que con la implantación de este modelo se puede conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la pyme a estudiar, así como una mayor responsabilidad con su entorno., mediante el método del caso, en concreto, se han realizado visitas a la empresa y reuniones tanto formales como informales para recabar información sobre el estado de la empresa. Posteriormente se ha realizado el análisis de la información obtenida, por último, junto con la gerencia de la empresa se establecieron planes de mejora y objetivos en distintas áreas. Las conclusiones han sido la comprobación en el presente trabajo que las características del modelo EFQM pretenden hacer un análisis de la situación y enfocar a la empresa hacia una política de mejora continua, valorada por todas las partes interesadas en la misma y así afrontar un entorno global altamente competitivo.

Se ha detectado posibilidades de mejora, como por ejemplo, en el departamento de Talento Humano, la implantación de indicadores que ayuden a ver (y preveer)

mejor los resultados su seguimiento y el resto de mejoras que hemos expuesto en el apartado de planes de mejora.

La valoración es positiva, por considerarlo una herramienta gerencial para tomar el pulso a la realidad empresa. Se obtiene resultados reales, al conocer en donde realmente está la empresa y de esta forma, se encamine a donde quiere estar cumpliendo así su visión empresarial.

El estudio contribuye a la preparación de planes de mejora como acciones correctivas y preventivas en base a los resultados obtenidos en la aplicación de la autoevaluación E.F.Q.M. en cada proceso elegido para ser evaluado.

El Modelo de Excelencia EFQM constituye una referencia metodológica de un sistema de gestión de calidad que puede ser implementado en cualquier tipo de organización, sin que sus resultados varíen de una institución a otra por el tamaño o estructura orgánica que exista, esto principalmente debido a que las prescripciones del modelo no contienen exigencias a ser cumplidas obligatoriamente, sino contienen directrices que permiten mejorar los productos y servicios que se ofertan.

La falta de objetividad y criterio de los miembros del Comité de Calidad; y de aquellos que integran los equipos de evaluación, priorización y de mejora, puede distorsionar los resultados que se reflejen en los informes correspondientes, sin que se pueda representarla realidad institucional en la que se encuentra al momento de su evaluación, creando falsas expectativas sobre el nivel de calidad de sus procesos, productos y servicios, ocasionando que no se pueda definir acciones correctivas que se ajusten a la medida de las circunstancias de cada uno de los criterio que tiene el Modelo de Excelencia EFQM (González González G. J., Propuesta de Implementación del Modelo EFQM al Proceso de Gestión de Control caso: Contraloría General del Estado, 2017)

El proyecto ya que ha sido aplicada a una institución pública que cuenta con un S.G.C. (Sistema de Gestión de Calidad) evaluando un proceso gobernante ya que se ha considerado que es el eje principal para solventar los objetivos de la investigación, por lo que, orienta a que la investigación a se lleve a cabo de una forma sistemática haciendo énfasis en puntos como: Evidencias, puntuación, puntos fuertes y áreas de mejora.

Antecedentes Investigativos

Nº	TEMA	PUBLICACIÓN		OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
		AUTOR	AÑO				
1	Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectos en el rendimiento empresarial	María Leticia Santos Vijandea Luis Ignacio Álvarez González	2017	Analizar los efectos en los resultados empresariales de la gestión basada en los principios de la Calidad Total (EFQM)	Encuestas Modelo de Excelencia EFQM, Mtriz Lógica REDER	Se comprueba que las empresas analizadas obtienen una puntuación media de 5,0 puntos en la valoración de su grado global de GCT. Dicha puntuación, teniendo en cuenta que el punto medio de las escalas de medida es el valor 4 puede considerarse un valor aceptable, aunque evidentemente susceptible de mejora. No obstante, existen diferencias significativas, respecto a este valor global de referencia, en las puntuaciones globales otorgadas a cada uno de los cinco Agentes Facilitadores, sugieren la necesidad de desarrollar un mayor grado de planificación de las actuaciones -"Política y Estrategia"- así como una mejor comprensión de la incidencia del cliente interno en la GCT -"Personas". En concreto, se ha detectado una clara deficiencia de la mayoría de las entidades en cuanto a la revisión y actualización frecuente de su estrategia empresarial a medio y largo plazo sobre la base de un análisis DAFO detallado. La gestión del personal, por su parte, adolece de una promoción adecuada del trabajo en equipo, de sistemas de retribución y promoción que reconozcan los esfuerzos por mejorar la calidad y que, además, se fundamenten en los objetivos de calidad y en los resultados alcanzados.	Con esta investigación se logra recalcar que al utilizar el modelo EFQM sumado al ya integrado Sistema de Gestión de Calidad, ambos partes de GCT (Gestión de Calidad Total), según los resultados obtenidos en donde se ha autoevaluado aspectos relevantes en donde se ha comprobado que el criterio de Liderazgo ha sido el más substancial ya que son el estímulo necesario para el compromiso de cada uno de los empleados, siendo responsables de una adecuada adopción de cambios y mejoras tal como se subdivide su criterio.
2	Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas	2015	Analizar el componente teórico de la metodología EFQM en la Administración Pública	Esquema Lógico REDER	El esquema lógico REDER es la herramienta de Evaluación y Gestión utilizada por las organizaciones que desean realizar autoevaluaciones. También se utiliza para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos o para emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole. El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro. Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan por la EFQM cada cierto tiempo.	Con el antecedente descrito, se logra analizar que la metodología utilizada para instituciones públicas es la adecuada, autoevaluando así sus procesos, con un modelo actualizado denominado Modelo de Excelencia EFQM 2013, mediante su herramienta REDER en donde nos permite conocer el estado actual de aspectos determinantes de crecimiento, reconociendo así las actividades necesarias para la mejora continua de los procesos.
3	Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas	Félix Blázquez Santana José Andrés Dorta Velázquez María Concepción Verona Martel	2016	Analizar los principales factores que pueden condicionar la adopción de la política de crecimiento como estrategia corporativa.	Contraposición Literaria de autores	Se ha podido extraer una serie de factores que se han clasificado en factores internos y externos a la empresa. Entre los primeros se encuentran la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, mientras que los factores externos han sido clasificados, a su vez, en factores externos relacionados con entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores, y los factores externos de nivel superior o macroentorno, entre los cuales se encuentran la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos privados y el apoyo gubernamental. Las instituciones públicas han adoptado un papel protagonista, estableciendo una serie de medidas que fomenten o permitan la consolidación en el tiempo de este tipo de empresas. En este sentido, se ha podido constatar que los incentivos fiscales a la inversión, como apoyo gubernamental al desarrollo de las Pymes, es una alternativa bastante interesante para mitigar las carencias estructurales de este tipo de empresas	En base a lo descrito en cuanto a crecimiento empresarial se clasifican en dos grupos que condicionan el mismo; Factores Internos como: Edad y tamaño, motivación, estructura de propiedad y gestión del conocimiento. Factores Externos relativos al entorno sectorial como: Competidores, clientes y proveedores los cuales evidentemente coordinan con el Modelo que se pretende utilizar para la evaluación a dichos criterios que a continuación se agrupan: Agentes Facilitadores (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios) actuando como factores internos. Agentes de Resultados (Resultados en clientes, resultados en personas, resultados en la sociedad y resultados claves) actuando como factores externos.
4	La política de calidad de Repsol El modelo EFQM	EVA TOMASETTI SOLANO JOSÉ HORACIO GARCÍA MARÍ NOELIA SÁNCHEZ CASADO	2015	Autoevaluar los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de REPSOL	La puesta en marcha de la Gestión de la Calidad Total viene asimismo avalada por la utilización de modelos de excelencia y, muy especialmente en el entorno europeo, por la aplicación del modelo EFQM. Como resultado de lo anterior, la compañía ha conseguido situarse en los principales ranking, no sólo de excelencia empresarial, sino también de reputación corporativa.	El objetivo de REPSOL ha sido alcanzar la excelencia empresarial, como consecuencia de ello ha conseguido ser más eficiente en sus procesos incrementando, así mismo, su rentabilidad. En este sentido, no sólo ha sido importante la implantación del modelo EFQM así como su manifestación en la obtención de las diferentes certificaciones, sino también la importancia de ser pionera en este tipo de actuaciones y en la obtención de reconocimientos externos (Corredor y Goñi, 2010: 652). Estos buenos resultados podrán trasladarse a otras empresas de similares características, especialmente en lo que a tamaño se refiere, que pueden beneficiarse de la mejora en la eficiencia y de la obtención de ventajas competitivas tras la aplicación del modelo EFQM.	La presente investigación es de importancia relativa para esta investigación ya que la aplicación de la metodología EFQM ha sido para una institución que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y ha pretendido evaluar su propia gestión mediante dicho método, el cual ha generado excelentes resultados en cuanto a aspectos de mejora continua y actividades para la gestión de acciones correctivas o preventivas, de esta manera, sus procesos garantizan su eficiencia consiguiendo un crecimiento innato de la empresa.

5	LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. NECESIDAD DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL	FRAGUELA FORMOSO, J. A CARRAL COUCE, L IGLESIAS RODRÍGUEZ G CASTRO PONTE, A. RODRÍGUEZ GUERREIRO, M. J	2014	Integrar los modelos para la autoevaluación de planes de mejora	Modelo de Excelencia EFQM con enfoque a Simulación de presentación al premio.	Las industrias del futuro, basarán su éxito en la capacidad intelectual de sus trabajadores. Además no solo será importante su aptitud si no también su actitud. Los trabajadores serán uno de los mayores activos de las empresas, por lo tanto, la gestión de recursos humanos será fundamental para el desarrollo empresarial. El conocimiento, la formación continua, la educación y el compromiso de los trabajadores, así como la puesta al día en nuevas tecnologías y métodos de trabajo, serán factores clave del desarrollo y dada su importancia, necesitarán de grandes inversiones. Será necesario hacer grandes esfuerzos en I+D+i, y en muchos casos, la innovación será la punta de lanza del éxito empresarial. La motivación, el compromiso y la prioridad hacia la normalización de los productos y servicios, hará que las empresas puedan competir, crecer y seguir evolucionando, en un mercado cada vez más liberal, exigente y selectivo, lo que permitirá lograr las máximas ventajas económicas en los mercados internacionales. Un Sistema de Gestión Integrada (SGI), posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial.	Con esta investigación se señala que la mejora continua, enfocándose en aspectos de liderazgo y del recurso humano como pilar fundamental para el desarrollo empresarial por lo que es necesario evaluar que tan efectivos son los controles que la empresa ha adoptado para el correcto funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad por lo que revalida la integración de alternativas de autoevaluación como es el utilizar el Modelo EFQM.
6	Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial	Santamaría Peraza, Roselin	2017	Establecer un modelo teórico que relaciona los factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial	La investigación es de tipo descriptivo, utilizando como técnica de recolección la búsqueda de documentos; como técnica se utilizó el análisis de contenido, exhibiendo el análisis de los documentos relacionados con éxito empresarial, calidad, modelos de calidad, competitividad, ventaja competitiva.	Las investigaciones revelan que entre los factores internos que apoyan al proceso de las empresas de enfrentar los factores externos, en las Pymes para lograr el éxito y que este sea sostenido, se encuentran: la mejora continua, la innovación y aprendizaje, el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, la Teoría de los Recursos y Capacidades de las empresas, orientación al mercado y las estrategias deben estar orientadas a la mejora de la calidad del producto con la finalidad de garantizar la fidelidad de estos. La calidad es considera un factor que permite obtener una ventaja competitiva la cual generará una diferenciación de los competidores, a su vez la utilización de modelos de gestión proporciona a las empresas un marco para el desarrollo de políticas, estrategias y compromisos que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Entre los factores de calidad que consideran los modelos de gestión se encuentran: liderazgo, gestión de los recursos humanos, planificación estratégica, alianzas y recursos, orientación a procesos y sistemas de gestión, enfoque en el cliente y mercado; medida, recogida, análisis transmisión y utilización de la información sobre calidad, mejora continua, desarrollo de nuevos productos, innovación y relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas.	La investigación aporta al estudio en cuanto a la consideración de factores claves que determinan el crecimiento empresarial que son los que se ha evaluado en la misma, haciendo una fusión de varios modelos de autoevaluación, respaldando así el estudio entre Sistema de gestión de calidad y crecimiento empresarial; encontrándose la mejora continua como factor crítico en medida de resultado a la productividad es decir, a la cadena de valor de la empresa, es por ellos que, merece ser evaluada correctamente mediante un modelo acorde a la disponibilidad de información en donde se integre la misma.
7	La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia.	Juan Ignacio Martín Castilla	2014	Adoptar el Modelo EFQM de Excelencia como referente estratégico permite la adaptación anticipativa de ésta, merced al despliegue de una serie de sensores externos e internos, así como al impulso de la innovación y mejora continua de la organización orientadas a la maximización del valor aportado por ésta al servicio de los ciudadanos	Esquema Lógico REDER	La organización pública deberá también analizarse y comprenderse a sí misma. Resulta por ello un factor fundamental, e incluso de supervivencia del actual modelo de bienestar, el disponer de herramientas que faciliten y orienten a la mejora continua y a la prevención o corrección de observaciones. La organización pública, sistema complejo y dinámico, debe introducir de forma transversal y sistemática la innovación y la creatividad al servicio de la dirección del conocimiento, dotando de inteligencia a la Administración Pública para orientarse a la excelencia. El Modelo EFQM ofrece valiosos instrumentos en apoyo de la Administración Pública en proceso de modernización, desde sensores que permiten a la organización comprender el entorno, sus circunstancias internas, hasta sistemas que permiten traducir la información en conocimiento, facilitando la regulación de su funcionamiento, su adaptación y anticipación a las necesidades de la sociedad. Asimismo, el corazón impulsor o motor de la mejora continua es el ciclo PDCA o esquema REDER (Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión). Dicho esquema impregna y permea de forma holística todo el modelo. Como consecuencia de la traducción en conocimiento de la información, la innovación y transformación, la organización aprende y avanza.	El estudio facilita el enfoque necesario referente a administración pública que son subcriterios a tomar en cuenta dentro de los Criterios de Agentes Facilitadores y Criterios de Resultados.
8	Gestión de Calidad	Ángel Pola Maseda	2015	Establecer un modelo de automedición como precontrol en los procesos empresariales.	Matriz de Autoevaluación de mejora	Al realizar la autoevaluación mediante las auditorías de calidad, direccionadas a uno de los departamentos que conforman la cadena de valor de la empresa se comprueba que se ha obtenido resultados relacionados a (Nivel de calidad de los proveedores, desarrollo de la inspección de recepción, efectividad del control de proceso, estudios de capacidad realizados y resultados obtenidos, planificación de inspección, calidad hacia el cliente, calificación del producto.	Con el antecedente expuesto, se logra rescatar que la metodología utilizada para su autoevaluación ha sido una matriz en donde se califica aspectos relacionados a la matriz REDER, lo cual refuerza la metodología que se pretende utilizar para la investigación.

9	Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM	Javier Cabo Salvador Alberto Guerra López	2014	Analizar las actividades correspondientes de la empresa para la consecución de la mejora continua de sus resultados y de sus logros direccionados a conceptos internos que son Liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios; Resultados en clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave.	Modelo de Excelencia EFQM 2010 Modelo de Excelencia EFQM 2013 El Sistema de RADAR (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión)	En el nuevo modelo EFQM 2013 se enfatiza ocho conceptos importantes para una correcta autoevaluación que son: Añadir valor para los clientes, Crear un futuro sostenible, Desarrollar la capacidad de la organización, Aprovechar la creatividad y la innovación, Liderar con visión, inspiración e integridad, Gestionar con agilidad, Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, Mantener en el tiempo resultados sobresalientes; adicionalmente la valoración es la siguiente: 0% No se puede demostrar, 25% Limitada capacidad para demostrar, 50% Se puede demostrar, 75% Se puede demostrar plenamente, 100% Se reconoce como modelo de referencia global, finalmente, se aplicará dos tipos de matrices una para Agentes facilitadores y otra para Resultados.	Con el antecedente descrito se logra redimir el porcentaje de ponderación para la evaluación mediante las matrices correspondientes a Agentes facilitadores que significa las actividades que realiza la institución y los Agentes Resultados que significa que es lo que logra la institución, enfocados a conceptos de EFQM 2013, aplicados en los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Eléctrica Ambato EEASA.
10	Sistema de evaluación REDER al planestratégico 2017-2019de laUnión Peruana del Norte	Miluska Mará del Carmen Villar Guevara	2018	Describir el nivel de cumplimiento del plan estratégicoa travésdelsistema de evaluación REDERde la Unión Peruana del Norte, 2017-2019.	La recolección de datos se hizomediante un cuestionario,el cual seadaptómejor a la entidad de estudio, porqueeste enfoque esconsiderado el más sencillo en su utilidad, el más ágilpara su aplicación, el más completo y usa menos recursos.El instrumento que se ha seleccionado involucra las dimensiones del plan estratégico enfocadas en el sistema de evaluaciónREDER, por esta razón se haeligiópara este estudio. El cuestionarioconsta de26 reactivos que pretende medir el nivel de cumplimentodelsistema de evaluación REDERen la elaboración de un plan estratégico, estecuestionarioestá dividido en 5 secciones: (1) Liderazgo y bases, 6 reactivos; (2) Organización, 5 reactivos;(3) Análisis y diagnóstico, 6 reactivos; (4) Formulación, 4 reactivos; (5) Implantación y revisión, 5 reactivos.Ante las cuales el sujeto debiódar una puntuación del 0 al 100, sólo considerando los múltiplos de 5.	*En el contexto del objetivo general, se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento del plan estratégicoa través del sistema de evaluación REDER de la Unión Peruana del Norte, 2017-2019, oscila entre los niveles: "Muy alto"y "Notable"; esto traduce que existe un punto favorable referente a los patrone sde cumplimentodel planestratégico organizacional. *En atención alprimer objetivo específico, se describe que el 62.3% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de liderazgo y basesa través del sistema de evaluación REDER, oscila entre los niveles: "Medio"e "Inexistente". *Se describe que el 40% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de organización a través del sistema de evaluación REDER, 2017-2019, oscila entre losniveles: "Muy alto"y "Notable". *Asimismo, se describe que el60% de los participantes opina que el nivel de cumplimiento de análisis y diagnóstico a través del sistema de evaluación REDER, está entre losniveles: "Medio"e "Inexistente". La media de los resultados obtenidos han sido en un rango Medio lo que significa que aún se mantienen procedimientos ausentes lo que desarrollará oportunidades de mejora para el tratamiento y eliminación del mismo.	La investigación aporta al estudio la sistematización para el desarrollo de la matriz REDER ya que, se ha calificado los planes estratégicos de proceso gobernantes que conforman la cadena de valor de la institución que ha sido autoevaluada, cabe recalcar que el objetivo de los planes estratégicos son el crecimiento empresarial a todos los niveles de la empresa.
11	Estrategias de Crecimiento	Claudio Soriano	2015	Evaluar las estrategias pertenecientes a los procesos gobernantes de las empresas productoras o prestadoras de bienes o servicios.	Matriz de Autoevaluación REDER	El crecimiento empresarial será única y exclusivamente el resultado de las decisiones y acciones que tomen los directivos y se ejecute en el presente y muy especialmente de cómo se prevea y se evalúe, decida y planifique que será ese futuro; por lo que es de importancia relativa que los directivos mantengan un plan de evaluación de las estrategias de cada uno de los departamentos que conforman la empresa especialmente de áreas que dan respuesta a la misión de la misma, las estrategias autoevaluadas serán los resultados obtenidos para la mejora o la reestructuración de las mismas. Se ha determinado que los aspectos determinadores del crecimiento empresarial son los que forman parte exclusivamente del cumplimiento del giro del negocio, influida por los directivos, talento humano y gestión de calidad.	Con el antecedente se ha logrado viabilizar la investigación hacia los responsables de los procesos a autoevaluar, ya que éstos son los principales partícipes en la ejecución de estrategias para la mejora de los procesos a cargo.
12	Control de Calidad y Beneficio Empresarial	Jesús Nicolau Medina	2016	Proporcionar una herramienta evaluadora de calidad en donde se integren los componentes principales que conforman las actividades de las instituciones respondiendo a la misión empresarial.	Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM	Se evalúa Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la dirección comercial, Gestión del personal, Gestión de recursos, Gestión de la información, Sistema de calidad y procesos, Satisfacción del cliente, Satisfacción de la dirección comercial, Satisfacción del personal, Resultados comerciales y empresariales.	Con el precedente expuesto se logra triar el anexo referente al cuestionario de autoevaluación EFQM 2013, en donde estructura las áreas prioritarias para ser autoevaluadas.

13	Validación de un modelo para medir la calidad	Ignacio García Emilio	2015	Diseñar una herramienta para la evaluación de la calidad total en los servicios empresariales	Modelo EFQM (Matriz REDER)	Los resultados más importantes que se observaron en esta investigación fueron: (1) "la estructura de nueve criterios, base del modelo original de la EFQM, es un marco de trabajo oportuno y válido para abordar estrategias de calidad relacionadas en servicios ya que sobre ellos se pueden agrupar todos los elementos relacionados con la gestión de la calidad en una organización". (2) "la inclusión de indicadores de liderazgo, de planificación estratégica, recursos, gestión de procesos, satisfacción de profesionales e impacto en la sociedad representan una propuesta novedosa que aporta nuevos enfoques a la hora de transitar por el camino de la mejora de la calidad	Con el estudio analizado se hace incapié en propuestas en los planes de mejora relacionadas con liderazgo y en el impacto de los clientes a la hora de solicitar el servicio.
14	Metodologías avanzadas para la planificación y mejora	José Membrado Martínez	2014	Analizar las diferentes metodologías para la autoevaluación empresarial.	Herramientas para la autoevaluación EFQM Formularios Reunión de trabajo Cuestionarios Matriz de mejora Otros enfoques	El resultado en el análisis de cada uno de los instrumentos fue el siguiente: Para Formularios es preestablecido por cada subcriterio, donde figuran la descripción del subcriterio y las áreas a tratar y en que hay que complementar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias de ese subcriterio. Reunión de Trabajo, consiste en una recopilación de datos relevantes desde la dirección, encontrando hallazgos y proponiendo soluciones y puntos de mejora. Cuestionarios.- con preguntas cerradas, lo que no permite encontrar puntos fuertes y oportunidades de mejora, Matriz de Mejora.- los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia aparecen en diferentes columnas, el evaluador debe puntuar individualmente la matriz para llevar a cabo después una reunión de concesos en la que se obtendrá la puntuación final consensuada, finalmente, en una reunión de planificación de acciones, el equipo de evaluación utiliza los datos de la reunión de concesos para definir y poner en marcha los planes de acción (Plan Global de Mejora). De esta manera, usando este enfoque se conseguirá una gran implicación de la dirección, ya que ésta debe participar en el desarrollo de la matriz, se puede involucrar a los empleados como se desee en el proceso y al final de la evaluación, se habrá llegado a la comprensión de los criterios del Modelo EFQM.	Con lo anteriormente expuesto se concluye que para esta investigación se utilizará como enfoque de autoevaluación los cuestionarios en base a la metodología REDER del EFQM ya que la necesidad es de analizar la reincidencia de no conformidades siendo el problema de la investigación demanda un análisis puntual de cada uno de los criterios que conforma el modelo EFQM para de esta manera crear un plan global de mejora obtenidos a partir de una relación de puntos fuertes y áreas de mejora. El plan global de mejora incluirá responsables y calendario para la implantación de actividades.
15	Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa	Alexia Mastache Méndez	2014	Comprobar la validez del modelo EFQM para incrementar la competitividad y los resultados positivos obtenidos por las distintas organizaciones	Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM	El modelo de excelencia EFQM ha ayudado a las tres empresas analizadas a conocer en profundidad a través de la autoevaluación, definido mediante el esquema REDER, que es una parte fundamental del mismo, consiguiendo gracias a esta autoevaluación una mejora continua en el funcionamiento de la empresa. "Después del estudio se puede afirmar que la implantación del modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa, por lo que se cumple la proposición de investigación principal de este trabajo". Además de influir positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa.	Se valida el uso del modelo ya que según el estudio realizado se ha obtenido mejoras en cuanto a la productividad, fidelidad de clientes y el rendimiento del personal; componentes claves del crecimiento empresarial.
16	Uso del Modelo EFQM de Excelencia como instrumento de evaluación del desempeño empresarial	Suhaíl Irakmelwer Mendoza Rodríguez	2014	Aplicar el Modelo EFQM de excelencia a una industria del estado de Mérida, centrados en los nueve criterios que lo componen, los criterios facilitadores y los criterios resultados	Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM	El resultado más importante de este estudio fue comprobar que el modelo EFQM de excelencia ayuda a "las organizaciones a conocerse a sí mismas, todo esto con el fin de que haya una mejor calidad de vida en el trabajo, calidad del producto o del servicio y productividad, ya que expone las áreas exactas en donde existe deficiencias de control en todos los niveles, gracias a la puntuación obtenida, para que de esta manera se logre trazar medidas de corrección y prevención.	Se ha obtenido diseños en cuanto a las matrices de evaluación y en el resultado de su calificación orientándose a las mismas premisas efectos del problema a estudiar.
17	Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia	Ana María Martínez Vilanova	2015	Diseñar un modelo de evaluación de excelencia en la gestión, la influencia de diversos factores y las relaciones entre las variables	Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM	Se ha colaborado en elaborar una herramienta de análisis y diagnóstico, que proporcione una metodología para la mejora continua de los procesos. Para ello ha adaptado a las cajas rurales una herramienta de auto evaluación, desarrollada previamente, con el doble propósito de facilitar la mejora de la gestión de estas entidades y de contrastar las hipótesis de investigación. Dentro de los resultados más resaltantes cabe destacar la influencia de liderazgo, y de estrategia y planificación, tanto sobre criterios causa como resultado.	El estudio secundario a la investigación ya que han sido evaluados aspectos relacionados con el crecimiento empresarial mediante la metodología EFQM con la herramienta de puntuación REDER, obteniendo instrumentos para la mejora de sus procesos y la integración de esta metodología de autoevaluación en sus procesos.
18	Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La Provincia de Otuzco	Heriberto Werenshon Ramos Gonzales	2016	Proponer el "Modelo de Gestión EFQM" para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido.	Encuestas Autoevaluación Modelo EFQM	Los resultados obtenidos las desviaciones, diferencias y limitaciones en el cumplimiento de competencias, manejo de recursos y la prestación de servicios públicos, mostró asimismo la urgencia de transformar la administración pública para incrementar beneficios significativos y liderar el desarrollo local. Tras un análisis comparativo, se propone el "Modelo de Gestión EFQM" para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido.	El estudio realizado ha servido para enfatizar los resultados obtenidos en la evaluación con respecto a "Resultados en la sociedad" con el análisis de estas evidencias se podrá solicitar y calificar con mayor profundidad las pruebas presentadas.

19	COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL.	Pastor Tejdor Ana Clara, Pastor Tejdor Jesús, Calcedo Ascoz José Miguel, Royo Pérez María Asunción, Navarro Eloa Luis	2014	Comparación de criterios de evaluación; el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo iberoamericana	Modelo EFQM Modelo Malcolm Modelo Iberoamericano	De la comparación de los tres modelos de excelencia empresarial se observa que los tres valoran con el mayor peso y de forma similar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva menos homogénea en valoración es la perspectiva clientes, pues es muy valorada por el modelo europeo y muy poco valorada por el americano. En cuanto a la perspectiva de procesos es valorada de forma similar por los modelos europeo e iberoamericano, esta perspectiva es menos valorada por el modelo americano. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento con un peso casi del 30% como media para la consecución de la excelencia empresarial, aparece como perspectiva más importante para los tres modelos. La aportación más importante de este artículo es la tabla de equivalencias que asigna los subcriterios de cada modelo de excelencia empresarial a cada una de las perspectivas del modelo BSC, para de esta manera comparar el peso que otorga cada modelo de excelencia a cada perspectiva	Con el artículo científico observado, se refuerza la metodología de la investigación ya que los subcriterios comparados con otros modelos de autoevaluación mantienen diferente nivel de relevancia, por lo que, el modelo EFQM son los idóneos para la aplicación de la autoevaluación ya que la perspectiva clientes y la perspectiva aprendizaje y crecimiento mantienen el mismo nivel de concentración para ser evaluadas, coincidiendo con la causa y el efecto del árbol de problemas de la presente investigación.
20	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA	Andrea Carolina Sánchez Torres	2016	Realizar un análisis de los beneficios obtenidos por las empresas de distribución de energía eléctrica, como producto de la implementación de un modelo de autoevaluación al sistema de gestión de calidad regido por las normas ISO 9001:2015. Para alcanzar dicho propósito, se tomará como caso de estudio la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica de Bogotá y municipios aledaños CODENSA S.A. ESP.	Cuestionario Autoevaluación EFQM	El análisis del caso de CODENSA S. A. ESP. como aplicación de un SGC basado en la familia de normas ISO-9001, permitió comprobar los beneficios internos y externos para la compañía, de tal forma que su aplicación se convierte en una política altamente efectiva para mantenerse en el mercado, diferenciarse y obtener un liderazgo y consolidación como empresa de servicios. CODENSA hizo un aporte importante en el tema de calidad, ya que como paso cero para la implementación de un SGC, la empresa utilizó todo su "know how" para generar una reflexión estratégica con el propósito de evaluar si la implementación de un SGC se alineaba con el "core business" (Negocio principal), así, sometió dicho aporte a consideración a la dirección y al área de calidad, para que se incluya esta metodología para futuras autoevaluaciones.	El caso de estudio contribuye a la investigación a que fue desarrollado en una empresa que presta el servicio de electricidad y cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, el cual se ha reforzado por medio de la herramienta de autoevaluación EFQM, por lo que, la metodología y la línea evaluada es de relevancia para la investigación.
21	ESTUDIO DE APLICACIÓN DEL MODELO EFQM	LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ	2014	Demostrar que con la implantación de este modelo se puede conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la pyme a estudiar así como una mayor responsabilidad con su entorno.	El método de trabajo ha sido el método del caso. En concreto se han realizado visitas a la empresa y reuniones tanto formales como informales para recabar información sobre el estado de la empresa. Posteriormente se ha realizado el análisis de la información obtenida y por último, junto con la gerencia de la empresa se establecieron planes de mejora y objetivos en distintas áreas.	Se ha comprobado en el presente trabajo que las características del modelo EFQM pretenden hacer un análisis de la situación enfocando a la empresa hacia una política de mejora continua, valorada por todas las partes interesadas en la misma y así afrontar un entorno global altamente competitivo. Se ha detectado posibilidades de mejora, como por ejemplo, en el departamento de Talento Humano, la implantación de indicadores que ayuden a ver (y prever) mejor los resultados y su seguimiento y el resto de mejoras que hemos expuesto en el apartado de planes de mejora. La valoración es positiva, por considerarlo una herramienta gerencial para tomar el pulso a la realidad empresarial. Se obtienen resultados reales, al conocer en donde realmente está la empresa y de esta forma, se encamine a donde quiere estar cumpliendo así su visión empresarial.	El estudio contribuye a la preparación de planes de mejora como acciones correctivas y preventivas en base a los resultados obtenidos en la aplicación de la autoevaluación E.F.Q.M. en cada proceso elegido para ser evaluado.
22	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM AL PROCESO DE GESTIÓN DE CONTROL. CASO: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	GIOVANNY JAVIER GONZÁLEZ GONZÁLEZ	2017	Incluir una metodología de autoevaluación para las áreas que forman parte del giro de negocio mediante una matriz representada por perspectivas diseñadas por el modelo EFQM	Modelo EFQM en el proceso de Gestión de Control, mediante la matriz de puntuación REDER	El Modelo de Excelencia EFQM constituye una referencia metodológica de un sistema de gestión de calidad que puede ser implementado en cualquier tipo de organización, sin que sus resultados varíen una institución a otra por el tamaño o estructura orgánica que exista, esto principalmente debido a que las prescripciones del modelo no contienen exigencias a ser cumplidas obligatoriamente, sino contienen directrices que permiten mejorar los productos y servicios que se ofertan. La falta de objetividad y criterio de los miembros del Comité de Calidad; y de aquellos que integran los equipos de evaluación, priorización y de mejora, puede distorsionar los resultados que se reflejen en los informes correspondientes, sin que se pueda representar la realidad institucional en la que se encuentra al momento de su evaluación, creando falsas expectativas sobre el nivel de calidad de sus procesos, productos y servicios, ocasionando que no se puedan definir acciones correctivas que se ajusten a la medida de las circunstancias de cada uno de los criterios que tiene el Modelo de Excelencia EFQM.	El proyecto ya que ha sido aplicada a una institución pública que cuenta con un S.G.C. (Sistema de Gestión de Calidad) evaluando un proceso gobernante ya que se ha considerado que es el eje principal para solventar los objetivos de la investigación, por lo que, orienta a que la investigación se lleve a cabo de una forma sistemática haciendo énfasis en puntos como: Evidencias, puntuación, puntos fuertes y áreas de mejora.

Tabla 1.- Antecedentes Investigativos

Autor: Torres, A (2020)

2.2. Fundamentación Filosófica

Abril, Víctor Hugo (2008) con respecto al paradigma crítico propositivo menciona “El campo de acción se basa en las ciencias naturales y sociales. La naturaleza de la realidad es única y fragmentada en partes que se puede manipular independientemente. La relación sujeto-objeto son independientes. Se cree en la posibilidad de generalización porque se busca llegar a leyes y generalizaciones independientes del tiempo y espacio. La investigación es objetiva y libre de valores pues predomina el método cuantitativo, su diseño es pre estructurado y esquematizado. La lógica de análisis es orientado a la verificación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo. Análisis de resultados”

La presente investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo donde se privilegia la interpretación, comprensión y explicación de un fenómeno institucional debido a que cuestiona esquemas en el desarrollo de la investigación que se encuentran comprometidas con la lógica instrumental del poder, impugna a explicaciones reducidas a casualidad lineal, en cuanto al paradigma propositivo la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, si no que plantea alternativas de soluciones construidas en un clima de sinergia y proactividad, privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos institucionales en perspectiva de totalidad.

2.3. Fundamentación legal

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) determina que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

En el artículo 6, objetivos estratégicos corporativos del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (2015) se menciona aspectos relacionados con la

calidad del servicio, que se debe implementar dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública, CNEL EP dentro de su Planeación Estratégica, establece los siguientes objetivos estratégicos corporativos:

- a) Incrementar la cobertura del servicio eléctrico.
- b) Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- c) Incrementar la recaudación
- d) Reducir las pérdidas de energía.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Categorización de Variables

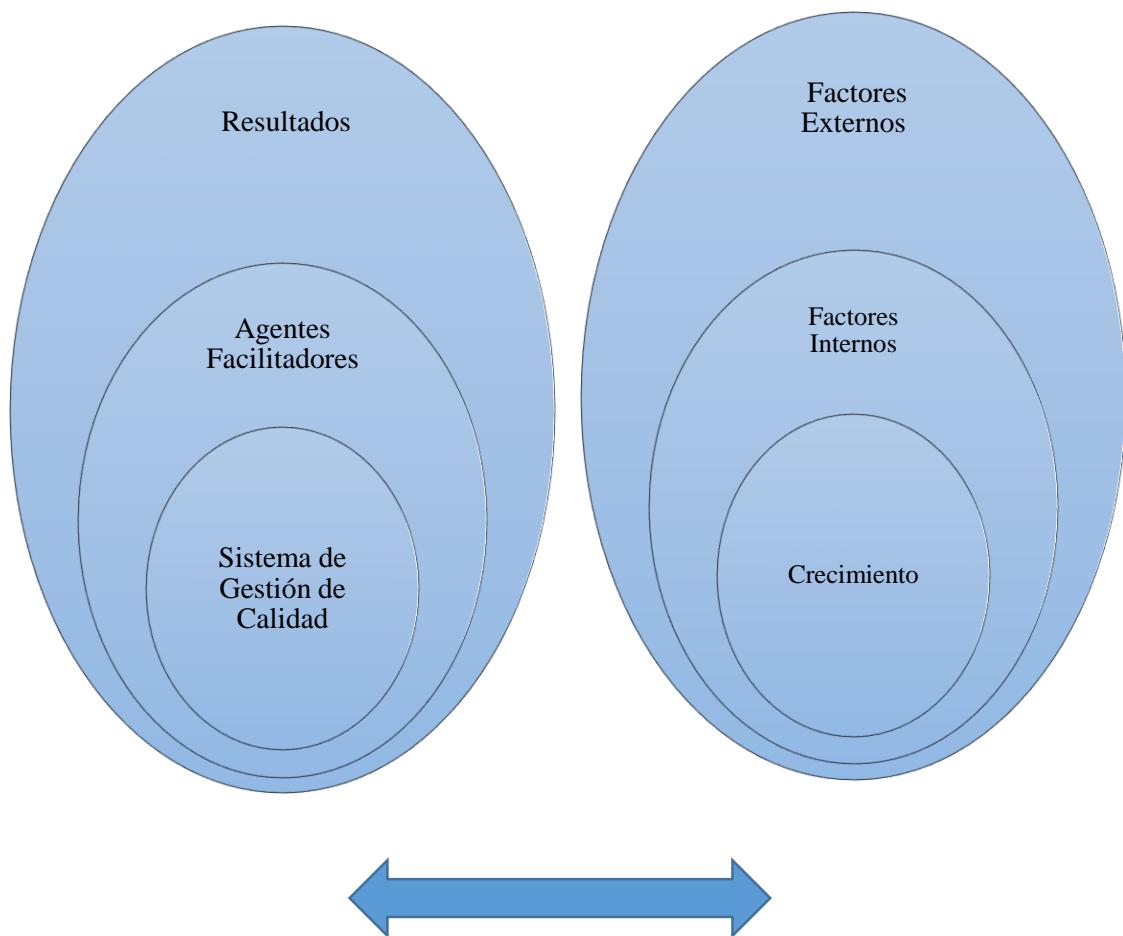


Figura 10.- Categorización de Variables

Autor: Torres, A (2020)

2.4.2 Subordinación Conceptual

2.4.2.1 Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad

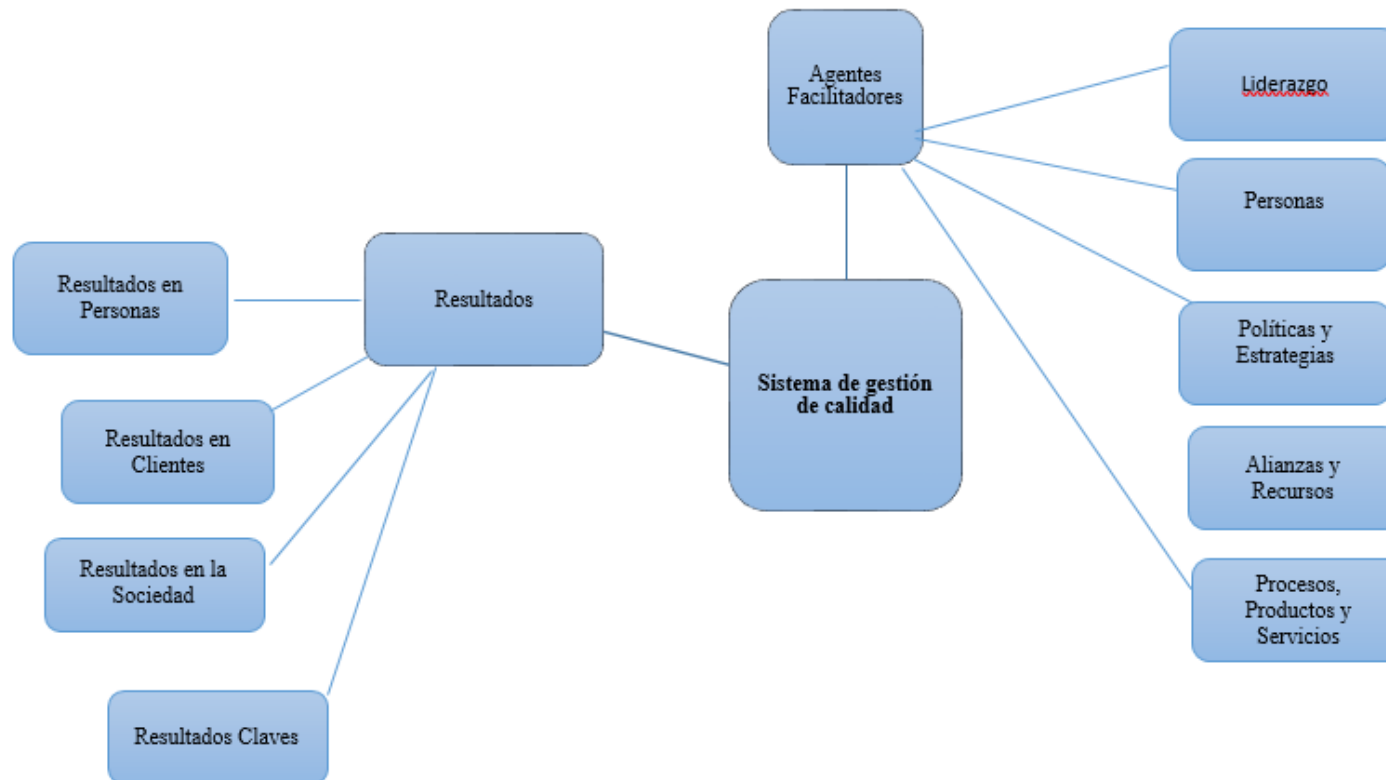


Figura 11.- Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad

Autor: Torres, A (2020)

2.4.2.2 Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial

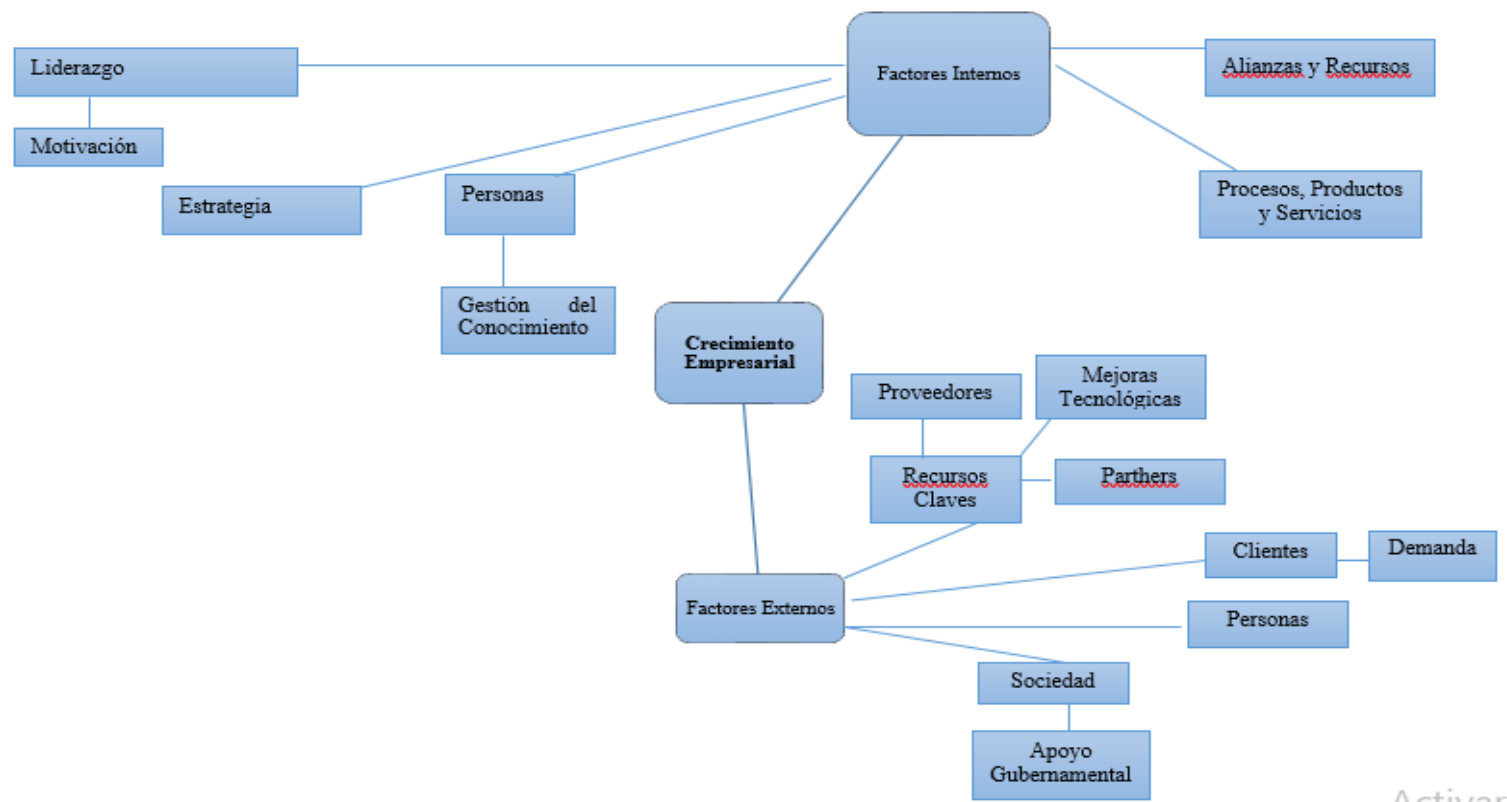


Figura 12.- Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial

Autor: Torres, A (2020)

2.4.3. Visión dialéctica de las variables

2.4.3.1 . Marco Conceptual variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad

Agentes Facilitadores

Marín et al. (2015) **El Liderazgo** “Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo”, dentro de liderazgo se encuentra la cultura de excelencia entre las **Personas** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Definen claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos

Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.

Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores

Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.

Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.

Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.

Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización.

Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.

Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.

Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.

Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.

Animan a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.

Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

Las personas se comunican eficazmente en toda la organización, identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización.

Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.

Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes.

Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros.

Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar,

Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.

Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

Las empresas excelentes implantan su misión y visión ejecutando **Políticas y Estrategias** centradas en sus grupos de interés, desarrollando y desplegando mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos con el objetivo de hacer realidad la estrategia. (Martín Castilla, 2014)

La estrategia se entiende por comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, identifican las políticas públicas que afectan a la organización, recolectando los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio, adicionalmente

identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que probablemente pueden afectar, como son las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad.

Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación, utilizando mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.

Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.

La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Las empresas excelentes convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.

Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.

Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.

Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.

Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.

Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

Mendoza Rodríguez (2014) Las empresas excelentes planifican y gestionan con transparencia las **Alianzas** externas, sus proveedores y **Recursos** Internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente. Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.

Se aseguran de que aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.

Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

Ejecutan labores con sus aliados para lograr beneficios mutuos, y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.

Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera.

Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera, para optimizar el uso de los recursos.

Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva, implantando procesos económico-financieros de dirección eficaz, para de esta manera sean adaptados a todos los niveles de la organización.

Mantienen importancia relevante en cuanto al impacto ambiental y generan actividades que ayuden a mitigar riesgos, creando responsabilidad social, implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.

Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales, miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales, implantando estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.

Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales, adicionalmente, y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales. Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector, la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. por ejemplo, las organizaciones excelentes:

Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización, implicando a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.

Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.

Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación, como programas de sensibilización

Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna,

transformando los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.

Se benefician del conocimiento que los miembros de la organización les pueden aportar, incentivando el estudio, promocionando y optando de manera académica a los mismos, para que de esta manera se beneficien bilateralmente.

Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.

Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, Procesos, Productos y Servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés, Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes y se promocionan para un posicionamiento eficaz en el mercado, así mismo, las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. (Martínez Vilanova, 2015)

2.4.3.1.2. Resultados

Según Marín et al. (2015) Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, los Resultados en Personas Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas; Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos, las medidas pueden incluir percepciones sobre:

Satisfacción, implicación y compromiso, motivación y delegación y asunción de responsabilidades, liderazgo y gestión.

Gestión de las competencias y del desempeño, formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales, comunicación eficaz, actividades de implicación y compromiso, actividades de gestión de las competencias y del desempeño, resultados de la gestión del liderazgo.

Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales, comunicación interna, condiciones de trabajo.

Resultados en los clientes, Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.

Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos, distribución de productos y servicios públicos, servicio, atención y apoyo al cliente, fidelidad y compromiso del cliente, distribución de productos y servicios públicos, servicio, atención y apoyo al cliente.

Gestión de quejas, implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

Resultados en la Sociedad, las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Impacto ambiental, imagen y reputación, impacto en la sociedad, impacto del lugar de trabajo, premios y cobertura en medios de comunicación.

Actividades ambientales, económicas y sociales, cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales, resultados respecto a salud y seguridad.

2.4.3.2. Marco Conceptual variable dependiente: Crecimiento Empresarial

2.4.3.2.1. Factores Internos

Para Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2016) El crecimiento empresarial es el resultado del desarrollo y atención adecuado de factores internos y externos se componen de criterios que deben autoevaluarse para el cumplimiento de metas y por ende contribuyendo crecimiento institucional, los criterios que componen los factores internos son:

Liderazgo para Martínez Vilanova (2015) Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento, siendo flexibles, permitiendo a la organización anticipar y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurar el éxito continuo,

Dentro del criterio de liderazgo, surgen subcriterios correspondientes al desarrollo de la misión, visión y principios, mejorar el sistema de gestión de la institución, involucramiento con grupos de interés externo, fomentar la cultura de excelencia con los empleados. La **Motivación** para Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2016) mencionan que el impulso y su actitud por parte del directivo es necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento.

Cabo Salvador & Guerra López (2014) mencionan que las organizaciones excelentes desarrollan su **Estrategia** centrándose en sus grupos de interés, desplegando políticas, planes objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. **Procesos, productos y servicios**, diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para los

clientes con el fin de optimizar el valor de los grupos de interés, produciendo, promocionando y distribuyendo eficazmente por medio de procesos ágiles y óptimos con miras a la mejora continua.

Según Soriano (2015) para el desarrollo de una cultura de excelencia se necesita valorar a las **Personas** que integran la organización mediante la oportunidad de cumplir objetivos personales de esta manera se benefician bilateralmente ya que utilizan sus capacidades y conocimientos en la misma institución; si se observa la composición de la estructura económica o productiva de la empresa y se analizan las actividades de su cadena de valor, se llega a la conclusión que la empresa actual se define por un conjunto de activos intangibles y tangibles en donde éstos toman mayor relevancia y efectividad. **Alianzas y Recursos**, planificar y gestionar políticas de apoyo analizando el impacto social y ambiental, dentro de los mismos se puede mencionar: Gestión de parthers y proveedores, recursos económicos, gestión de la tecnología, edificios, equipos y materiales, información y conocimientos.

2.4.3.2.1.2 Factores externos

En el estudio de Villar Guevara (2018) Los factores externos se encuentran agrupados dentro de los **Recursos Claves** los mismos que pueden ser evaluados desde el ámbito económico-financiero y no económicos que demuestren el éxito de la implantación de la estrategia, que pueden ser, gestión y control del presupuesto, resultados de rendimiento en cuanto a los **proveedores** enfocado al nivel óptimo de respuesta de los mismos, **mejoras tecnológicas** sean de hardware y software y **parthers** que son empresas socias donde obtienen mutuamente se benefician, llevando un control en mejoras continúa, partiendo de un hallazgo autoseñalo.

Para Villar Guevara (2018) y Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2016) concuerdan en que lo **Cientes** imponen la baja o el incremento de los productos o servicios ofertados adicional la exigibilidad de la calidad de los mismos, de esta manera, obliga a los competidores a entre sí, lo cual incide de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores, por lo que, la estrategia es abrir nuevos mercados geoFiguras o concentrarse en el segmento de origen y crecer a través de la estrategia de diversificación de productos o

servicios, de esta manera la **Demanda** tiende a incrementarse y la instituciones alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes, los cuáles deben ser medidos bajo instrumentos independientes.

Para García (2015) las **Personas** que integran las organizaciones deben estar controladas de manera externa referenciándose a ellas e internamente como indicadores de rendimiento; factor importante para el crecimiento empresarial como engranajes en el desarrollo de sus actividades.

Medir la percepción en cuanto a efectos en la **Sociedad** en temas ambientales, sociales, premios, imagen y reputación, son los resultados de una autogestión y autoevaluación en temas similares a los de la percepción, indudablemente ha sido determinada como aporte en el crecimiento empresarial. En cuanto al **Apoyo Gubernamental** las alianzas que mantiene una organización desde nivel gubernamental formarían parte para la contribución en los resultados dentro del concepto de sociedad anteriormente analizado, alianzas para exoneraciones, descuentos y/o confirmaciones de datos (González González L. M., 2014)

2.5. Señalamiento de variables

Variable Independiente: Sistema de Gestión de Calidad

Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial

Unidad de Observación: Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

Este estudio de investigación se sustentó dentro del enfoque mixto cuantitativo cualitativo, porque se va a analizar los aspectos que involucran el sistema de gestión de calidad y la variable crecimiento empresarial en los procesos de Dirección, Operativos y Soporte del Sistema de Gestión de Calidad de la E.E.A.S.A. Regional Centro Norte, de esta manera. La medición de calificación es cuali cuantitativa ya que los cuestionarios por criterio se enfocan en factores cualitativos que dependerán del subcriterio y que ameritan una calificación en escala.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La presente investigación está enmarcada en la modalidad de campo en tres niveles: exploratorio, descriptivo y correlacional, ya que es necesario que el investigador se mantenga en contacto con la empresa eléctrica y familiarizarse con la realidad que se va a estudiar, esto contribuye a la observación inmediata de las áreas, elementos y las actividades que se relacionan con los procesos que pertenecen a la Dirección, Operativos y Soporte, con el propósito de captar a primera vista todos los eventos que se producirían.

Es una investigación descriptiva porque permite analizar la situación actual de la gestión de calidad ligada a criterios y subcriterios enmarcados en puntuaciones universales que fueron utilizadas o referidas a la investigación de (González González G. J., PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM AL PROCESO DE GESTIÓN DE CONTROL CASO: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2017) por otro lado con la variable crecimiento se describe los indicadores que se utilizan para medir esta variable.

Por último se aplicará la investigación correlacional, permite al investigador profundizar en el nivel de relación que existe entre las dos variables, es decir se

relaciona el Sistema de gestión de calidad y el crecimiento empresarial en la Empresa Eléctrica Ambato S.A. ; a fin de realizar análisis y definiciones más profundas en cada una de las variables, lo que ayudará a comprobar la verificación de hipótesis, mediante la Matriz REDER, también es importante recalcar lo que manifiesta Bernal (2006) “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables sin que ninguna sea la causa de la otra, en otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales...”

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

Desde el punto de vista de Sheldon (2007) El conjunto de elementos en los que estamos interesados se llama población”.

El nivel de estudio se integra por la Región Centro Norte del Ecuador que conforman: Tungurahua, Pastaza, Napo Sur (Archidona, Tena, Julio Arosemena Tola), Morona Santiago Norte (Palora, Huamboya, Pablo Sexto), se enfoca al personal de Departamentos que conforman los niveles de Dirección, Operativas y de Soporte

3.4.2. Muestra

“Una muestra estadística es un subconjunto de la población seleccionado según método determinado.” Bernal (2006)

La muestra es sustancial en un proyecto de investigación ya que es muy complejo evaluar mediante la metodología REDER a la población que componen el Sistema de Gestión de Calidad, se ha seleccionado la Provincia de Tungurahua ya que es la que cuenta con todos los procesos en desarrollo, por lo que proporciona mayor amplitud para la investigación.

REFERENCIA DE LA MUESTRA

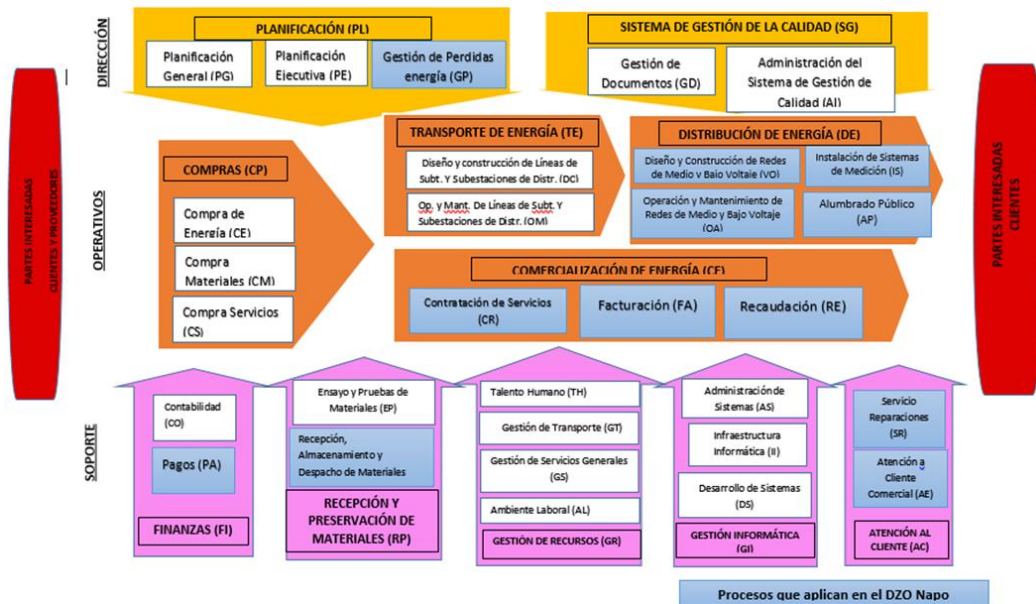


Figura 13.- . Mapa de Procesos de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

Fuente: E.E.A.S.A. Regional Centro Norte Tungurahua

Con el resultado obtenido la muestra es de 11 que son el número de coordinadores por nivel jerárquico en cada uno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad lo que facilitará ejecutar la investigación con el objetivo de resolver la problemática existente en la Empresa Eléctrica Ambato y se encuentra distribuido de la siguiente manera.

COORDINADORES DE PROCESOS

NIVEL	MACROPROCESO	PROCESOS	
DIRECCIÓN	COORDINADOR PL	Planificación General	
		Planificación Ejecutiva	
		Gestión de Pérdidas de Energía	
	COORDINADOR SG	Gestión de Documentos	
		Administración del Sistema de Gestión de Calidad	
OPERATIVOS	COORDINADOR CP	Compras de Energía	
		Compra de Materiales	
		Compra de Servicios	
	COORDINADOR TE	Diseño y construcción de líneas de Subt. Y Subestaciones de Distr.	
		Op. Y Mant. De líneas Subt. Y Subestaciones de Distr.	
	COORDINADOR DE	Diseño y Construcción de Redes de Medio y Bajo Voltaje	
		Operación y Mantenimiento de Redes de Medio y Bajo Voltaje	
		Instalación de Sistemas de Medición	
		Alumbrado Público	
	COORDINADOR CE	Contratación de Servicios	
		Facturación	
		Recaudación	
	SOPORTE	COORDINADOR FI	Contabilidad
			Pagos
		COORDINADOR RP	Ensayo y Pruebas de Materiales
Recepción, Almacenamiento y Despacho de Materiales			
COORDINADOR GR		Talento Humano	
		Gestión de Transporte	
		Gestión de Servicios Generales	
		Ambiente Laboral	
COORDINADOR GI		Administración de Sistemas	
		Infraestructura Informática	
		Desarrollo de Sistemas	
COORDINADOR AC		Servicio Reparaciones	
		Atención a Cliente Comercial	

Tabla 2.- Coordinadores de procesos

Elaborado por: A, Torres, A (2020)

3.5 Operacionalización de variables

Se define como un proceso, inicia con la definición de las variables las mismas que deben ser estrictamente medibles a esto se les llama indicadores.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad

VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>Conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad y excelencia que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática donde intervienen agentes facilitadores en la espera de resultados.</p>	Liderazgo	Calificación obtenida por REDER Criterio Liderazgo/Calificación EFQM	¿El liderazgo es un factor de interes en los niveles jerarquicos?	<p>CUESTIONARIO REDER AGENTES FACILITADORES (ANEXO 1)</p>
	Políticas y Estrategias	Calificación obtenida por REDER Criterio Políticas y Estrategias/Calificación EFQM	¿Los Planes de Mejora no han sido reiterativos en los procesos del S.G.C.?	
	Personas	Calificación obtenida por REDER Criterio Personas/Calificación EFQM	¿Existe Feedback en todos los procesos del S.G.C.?	
	Alianzas y Recursos	Calificación obtenida por REDER Criterio Alianzas y Recursos/Calificación EFQM	¿Las Alianzas mantenidas y el buen uso de recursos han tenido un impacto relevante?	
	Procesos, Productos y Servicios	Calificación obtenida por REDER Criterio Procesos, productos y servicios/Calificación EFQM	¿Los procesos se cumplen a cavalidad en Dirección, Operativos y Soporte?	

Tabla 3.- Operacionalización de la variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad

Elaborado por: Torres, A (2020)

Operacionalización de la variable dependiente: Crecimiento Empresarial.

VARIABLE DEPENDIENTE: CRECIMIENTO EMPRESARIAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	ITEMS	INDICADORES	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN
Es un proceso estocástico originado por la acción de factores internos como externos que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas	Factores Internos	Resultados en Personas	Calificación obtenida por REDER Criterio Resultados en Personas/Calificación EFQM	CUESTIONARIO REDER AGENTES DE RESULTADOS (ANEXO 2)
	Factores Externos	Resultados en Clientes	Calificación obtenida por REDER Criterio Resultados en Clientes/Calificación EFQM	
		Resultados en la Sociedad	Calificación obtenida por REDER Criterio Resultados en la Sociedad/Calificación EFQM	
		Resultados Clave	Calificación obtenida por REDER Criterio Resultados Claves/Calificación EFQM	

Tabla 4.- Operacionalización de la variable dependiente: Crecimiento Empresarial.

Elaborado

por:

Torres,

A

(2020)

3.6 Recolección de información

Se recolectará la información para comprobar el problema planteado en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., con el fin de encontrar alternativas para alcanzar los objetivos propuestos, para llevar a cabo se aplicará la técnica de la encuesta mediante la matriz de puntuación REDER (Agentes facilitadores y Resultados) metodología perteneciente al Modelo E.F.Q.M. a los coordinadores de los macro procesos pertenecientes a Dirección, Operativo y Soporte, que conforman el Sistema de Gestión de calidad de la institución.

La investigadora realizará la recolección en las instalaciones de la Empresa Eléctrica de Ambato Regional Centro Norte S.A., mediante la matriz de puntuación REDER perteneciente al modelo E.F.Q.M.; evaluando los subcriterios de los dos criterios: Agentes facilitadores (Liderazgo, Personas, Estrategias, Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios) y Criterios Resultados (Resultados en Personas, Resultados en Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave), para llevar a cabo la autoevaluación es necesario obtener evidencias de la organización respecto del cumplimiento de un parámetro de calificación previo a evaluarlo; así como, considerar su estricta correspondencia con el tema en cuestión, aplicando criterios de prudencia y conservatismo al momento de calificar un criterio y subcriterio. posteriormente es necesario que con la evidencia obtenida misma que debe ser Las evidencias deben ser descritas de forma completa, sencilla y clara para que se proceda a realizar una calificación dentro de la escala de valoración propuesta y finalmente determinar una puntuación.

La información recolectada servirá de ayuda para deducir el grado de relación entre el Sistema de Gestión de Calidad y Crecimiento Empresarial, así como la posible adopción del modelo E.F.Q.M. de excelencia como herramienta de autoevaluación de procesos medibles y evaluables para su mejoramiento continuo, enfatizando fortalezas propias y diagnosticando posibles oportunidades y amenazas

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se ejecutará un análisis preliminar de la información obtenida para determinar la calidad de la misma, una vez obtenido el resumen de la Matriz de Puntuación REDER, la información filtrada será ordenada y presentada en tablas de frecuencias con su cuadro representativo, lo que posteriormente favorece su análisis.

Con el cuadro de operacionalización de variables, se redactan las preguntas del cuestionario E.F.Q.M. bajo la metodología de la Matriz de puntuación REDER, la misma que es una herramienta de recopilación de datos cumpliendo con los requisitos de confiabilidad y veracidad, éste instrumento es el más adecuado para ser aplicado en ésta investigación a los coordinadores de los macro procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Eléctrica Regional Centro Norte S.A. de Tungurahua.

La representación de los datos se realizará a través del método tabular y Figura para posteriormente elaborar un resumen general de los resultados analizarlos, interpretarlos y emitir conclusiones y recomendaciones del ser el caso.

La investigación se va a llevar a cabo de la siguiente manera:

- 1.- Elaboración del cuestionario REDER como instrumento de recolección de información.
- 2.- Validación del cuestionario.
- 3.- Corrección del cuestionario acogiendo observaciones.
- 4.- Aplicación del cuestionario a los coordinadores de los macro procesos Directivos, Operativos y de Soporte que conforman Sistema de Gestión de Calidad.
- 5.- Tabulación de los datos, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- 6.- Tabla de Conceso
- 7.- Hoja Resumen Matriz de Puntuación REDER
- 8.- Análisis e Interpretación de los resultados.
- 9.- Representación de los datos mediante Figuras
- 10.- Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del cuestionario bajo la metodología EFQM con la herramienta Esquema Lógico REDER, aplicada a la muestra de 11 macro procesos coordinados por cada uno de sus responsables en la Empresa Eléctrica Ambato. Los datos obtenidos en la investigación son producto del enfoque cuantitativo y cualitativo obtenido en cuadros, según la estadística descriptiva e inferencial.

Los cuestionarios que van ser utilizados, contienen 32 preguntas, de las cuales 24 corresponden a Agentes Facilitadores y 8 a Resultados, considerando que la norma general establece que, para Agentes Facilitadores, es una pregunta para cada subcriterio, con el siguiente detalle: 5 preguntas para Criterio Liderazgo, 4 preguntas Criterio Estrategia, 5 preguntas Criterio Personas, 5 preguntas Criterio Alianzas y Recursos, 5 preguntas para Criterio Procesos, Productos y Servicio, por consiguiente, para los criterios de resultados han sido distribuidos de la siguiente manera: 2 preguntas resultados en los clientes, 2 para resultados en las personas, 2 para los resultados en la sociedad y 2 para los resultados clave. En el Anexo 1 y Anexo 2, se adjunta ejemplos de los cuestionarios que serán utilizados para la autoevaluación y en el Figura 7 y 8, se presenta la matriz de puntuación REDER para los criterios de Agentes Facilitadores y de Resultados. Cuestionario EFQM Agentes Facilitadores (Anexo 1) y Cuestionario EFQM Agentes de Resultados (Anexo 2)

La graduación de la puntuación que se obtenga es producto de la aplicación de los cuestionarios para cada uno de los criterios y sub criterios del Modelo de Excelencia EFQM, es realizada dentro de un rango de 0 a 100 puntos con intervalos de 5, la misma que es dividida en cinco tramos que contienen varias puntuaciones, a partir de la evidencia obtenida, la cual permita sustentar la realidad de la entidad en los distintos tramos de calificación y determinar una puntuación específica del tramo que se ha seleccionado.

Cabe considerar que las entidades excelentes puntúan la mayoría de las preguntas entre 40 y 60 puntos, el sello de excelencia más alto que se otorga requiere una puntuación total superior a 500 puntos (en una escala de 1 a 1.000), lo cual se ratifica lo amplio y profundo que es el modelo, y por consecuente su alta exigencia.

Una vez obtenida la puntuación de cada una de las preguntas se arrojará la puntuación de cada subcriterio. La puntuación se realizará mediante la aplicación de un cálculo de la media aritmética de cada uno de los macro procesos evaluados, como se observa en la Tabla de Consenso (Anexo 3)

Para finalizar, la puntuación de cada criterio global, se obtendrá a través del uso de una media aritmética de las puntuaciones de los sub criterios que lo componen; sin embargo, existen tres excepciones, las cuales se describen a continuación: Criterio 6. Resultados en los clientes. En este caso el sub criterio 6a será calificado con el 75% del total de puntos del criterio, mientras que el 6b tendrá el valor del 25%. Criterio 7, para los resultados en las personas, el 7 será calificado con el 75% mientras que el 7b será del 25%, para el criterio 8 resultados en la sociedad, el sub criterio 8a será calificado con el 25% mientras que el 8b con el 75%, todo lo expuesto se encontrará detallado en la Hoja Resumen de Autoevaluación de acuerdo a la Matriz de Puntuación REDER. (Anexo 4).

Interrogante 1: Existen documentos referentes a misión visión y valores fundamentales expuestos en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	2	18,2	18,2
ALGUNA EVIDENCIA	3	27,3	45,5
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	54,5
EVIDENCIA CLARA	2	18,2	72,7
EVIDENCIA TOTAL	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 5.- Subcriterio 1 A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

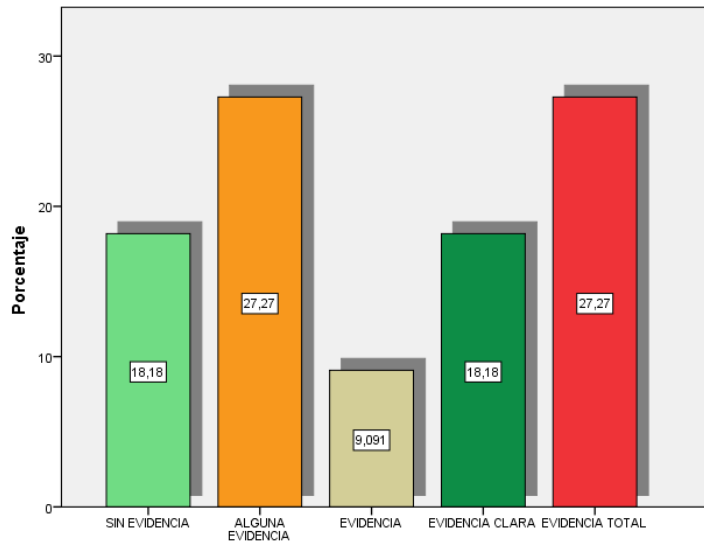


Figura 14.- Subcriterio 1A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo presenta como resultado central que existe alguna evidencia representada en el 27,7 % de los elementos de estudio en este caso los líderes del proceso en las áreas directivos, operaciones y de apoyo coinciden en la documentación presentada ha sido fielmente una evidencia total, mientras que es preciso mencionar que, tienen evidencia coherente con el sistema y el planteamiento estratégico por 9,09% , finalmente existe un empate con evidencia clara y sin evidencia

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuentan con calificación de evidencia clara y alguna evidencia, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial para la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Eléctrica Ambato, en cuanto hace referencia a uno de los criterios como es el de liderazgo y su capacidad como líderes en desarrollar, facilitar y reforzar el conocimiento de la misión y la visión a los miembros de la institución.

Interrogante 2: Cuantos planes de mejora ejecutados mantienen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos			
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	9,1
EVIDENCIA	1	9,1	18,2
EVIDENCIA TOTAL	9	81,8	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 6.- . Subcriterio 1 B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

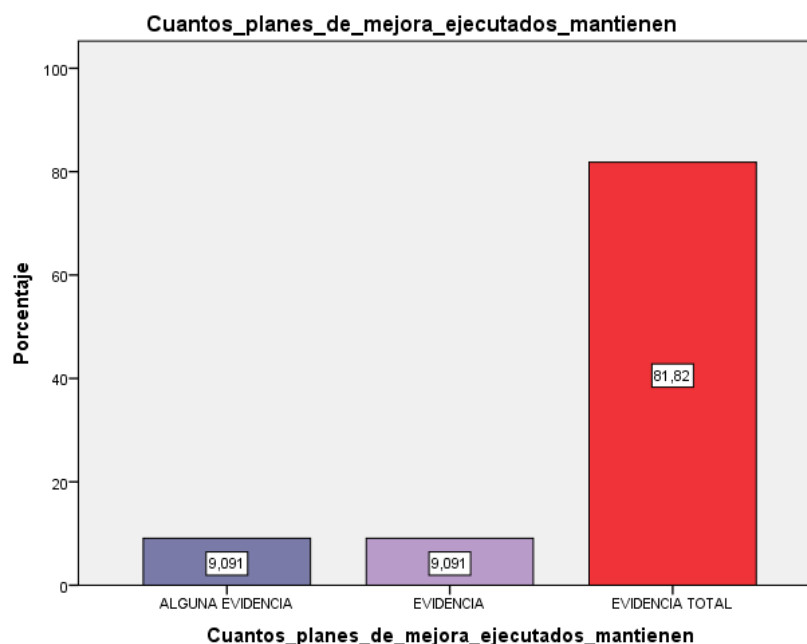


Figura 15.- Subcriterio 1B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macroprocesos evaluados el 81,82% han presentado documentación y otros mecanismos calificados como evidencia total, así mismo, existe un resultado homogéneo por 9,091% con calificación de alguna evidencia y evidencia coherente. En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de personas cuentan con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a

aspectos de liderazgo desarrolla la necesidad de la revisión y seguimiento regular de su propio sistema.

Interrogante 3: Actualmente se encuentran pasantes en el area

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 7.- . Subcriterio 1 C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Figura N°16 Subcriterio 1C

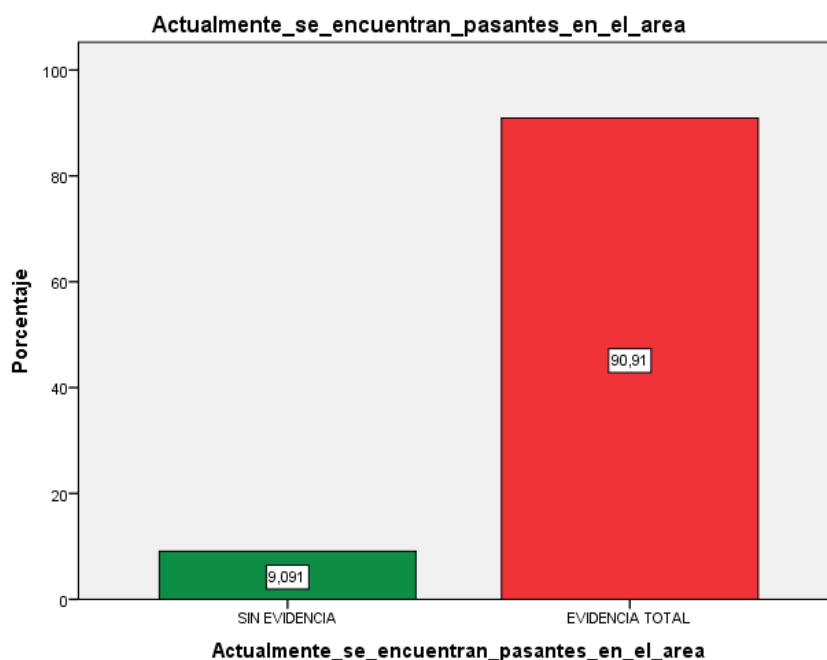


Figura 16.- . Subcriterio 1 C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de evaluados el 90,91% han presentado documentación y otros mecanismos calificados como evidencia total, así mismo, el 9,091% no cuentan con evidencia relevante.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuentan con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a

aspectos de liderazgo desarrolla la necesidad de implicar a grupos de interés externos mediante la participación de instituciones como universidades para de esta manera incrementar su contribución a la sociedad.

Interrogante 4: Existen reconocimientos entregados a los líderes de los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	3	27,3	27,3
ALGUNA EVIDENCIA	2	18,2	45,5
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	54,5
EVIDENCIA TOTAL	5	45,5	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 8.- Subcriterio 1 D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Figura N°17 Subcriterio 1D

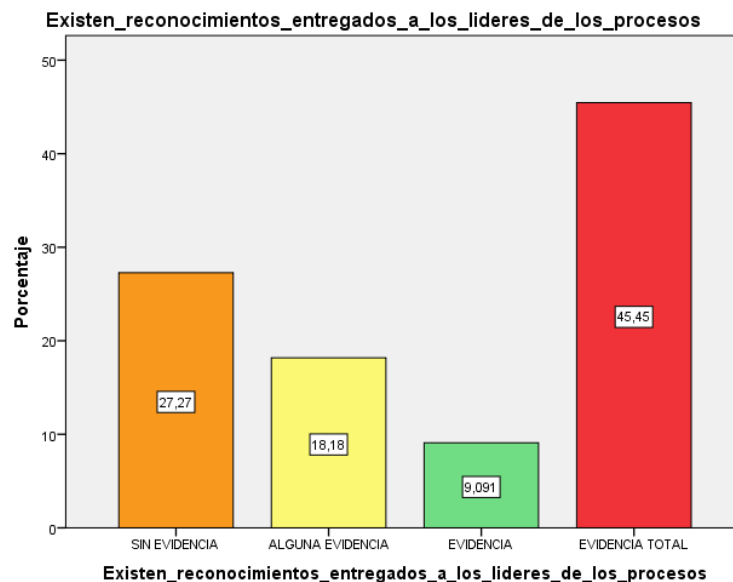


Figura 17.- Subcriterio 1 D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de evaluados el 45,45% han presentado documentación y otros mecanismos calificados

como evidencia total, así mismo, el 27,27% no cuentan con evidencia relevante, y como interludio se encuentra el 18,18% con alguna evidencia y el 9,091 evidencia. En base a las respuestas obtenidas se logra observar que casi la mitad de los macro procesos cuentas con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a aspectos de liderazgo reforzando una cultura de excelencia entre las personas de la institución con actos de empoderamiento y reconocimiento a sus miembros.

Interrogante 5: Se comunican los cambios producidos a los grupos de interés

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	18,2
EVIDENCIA TOTAL	9	81,8	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 9.- Subcriterio 1 E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Figura N°18 Subcriterio 1E

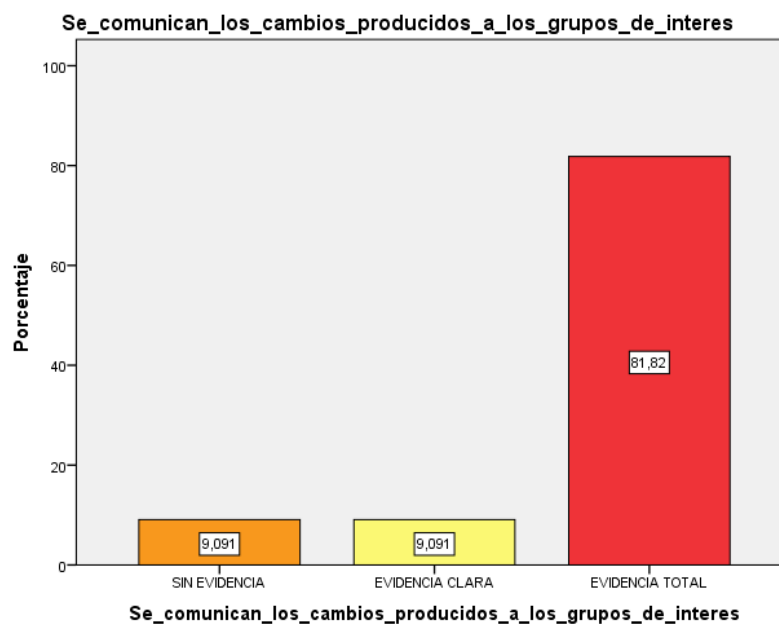


Figura 18.- Subcriterio 1 E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de evaluados la mayoría de macro procesos cuentan con evidencia clara con el 81,82% como interludio se encuentra el 9,091% no cuentan con evidencia relevante conjuntamente con alguna evidencia.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Liderazgo, aporta en el aseguramiento y la comunicación eficaz a las demás áreas involucradas, aspectos relevantes para una organización con enfoque a la mejora continua.

Interrogante 6: Existen usuarios con descuento por tercera edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 10.- Subcriterio 2A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

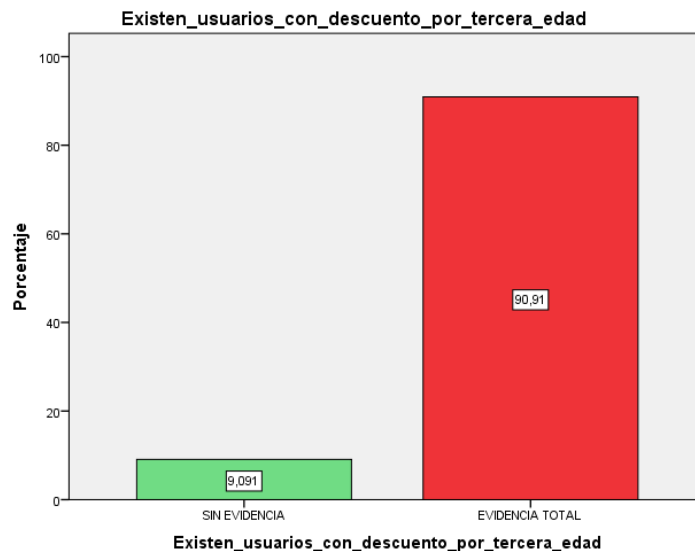


Figura 19.- Subcriterio 2A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados la mayoría cuentan con evidencia total del el 90,91% contrastando al 9,091% que no cuentan con evidencia suficiente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Estrategia, permite desarrollar una estrategia centrada en sus grupos de interés, desplegando mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia intencionada.

Interrogante 7: Existen planes de mejora para el personal del área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	9,1
EVIDENCIA	4	36,4	45,5
EVIDENCIA TOTAL	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 11.- Subcriterio 2B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

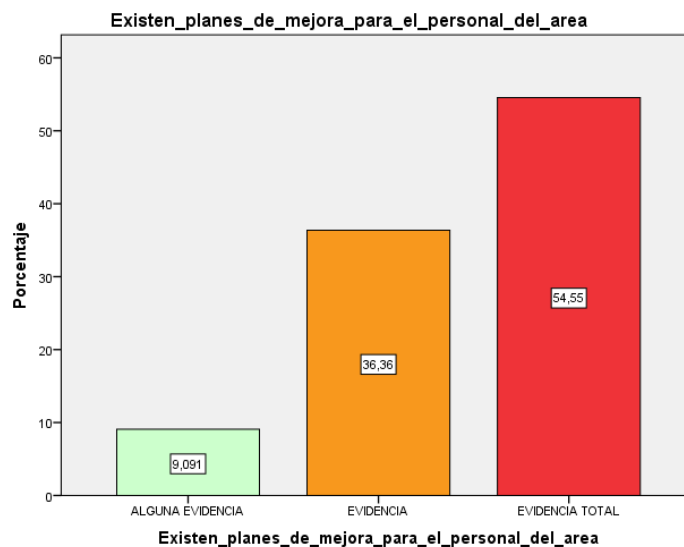


Figura 20.- Subcriterio 2B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados más de la mitad cuentan con evidencia total del 54,55% contrastando al 9,091% que no cuentan con evidencia suficiente y como interludio el 36,36% con una evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Estrategia, la misma que se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Interrogante8: Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia operacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	3	27,3	27,3
ALGUNA EVIDENCIA	2	18,2	45,5
EVIDENCIA TOTAL	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 12.- Subcriterio 2C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

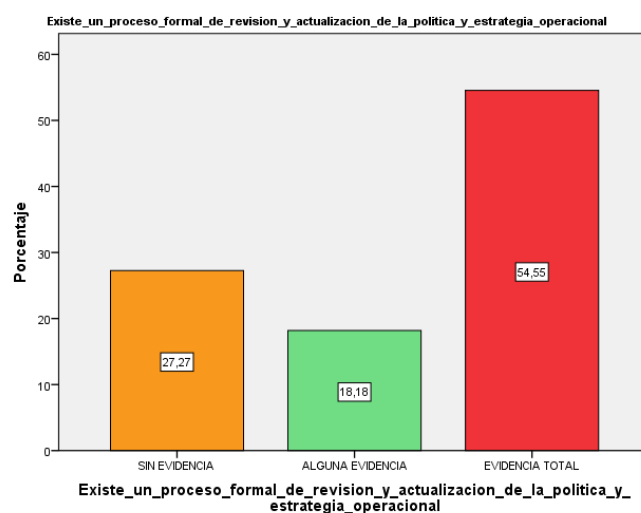


Figura 21.- Subcriterio 2C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados más de la mitad cuentan con evidencia total del 54,55% contrastando al 27,27% que no cuentan con evidencia suficiente y como interludio el 18,18% con alguna evidencia.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Estrategia, la misma que mediante políticas de apoyo se deben desarrollar, revisar y actualizar.

Interrogante 9: Se realiza evaluaciones de sensibilización identidad empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	4	36,4	36,4
ALGUNA EVIDENCIA	2	18,2	54,5
EVIDENCIA	1	9,1	63,6
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	72,7
EVIDENCIA TOTAL	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 13.- Subcriterio 2C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

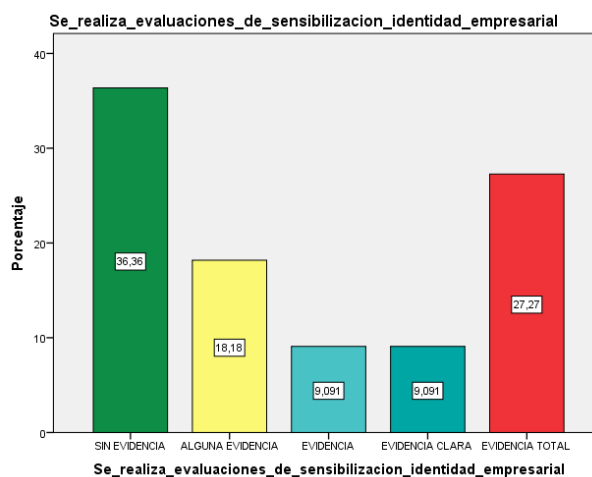


Figura 22.- Subcriterio 2C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados el 36,36% no cuentan con evidencia significativa, seguido por el 27,27% que si cuentan con evidencia total, consecuentemente con el 18,18% que cuentan con alguna evidencia, finalmente como interludio el 9,091% de evidencia coherente y evidencia clara.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Estrategia, la misma que se debe comunicar y desplegar a toda la institución con el objetivo de empoderar a los miembros de la organización las estrategias con resultados internos y externos.

Interrogante 10: Existe planes carrera en el area

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
ALGUNA EVIDENCIA	4	36,4	45,5
EVIDENCIA TOTAL	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 14.- Subcriterio 3A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

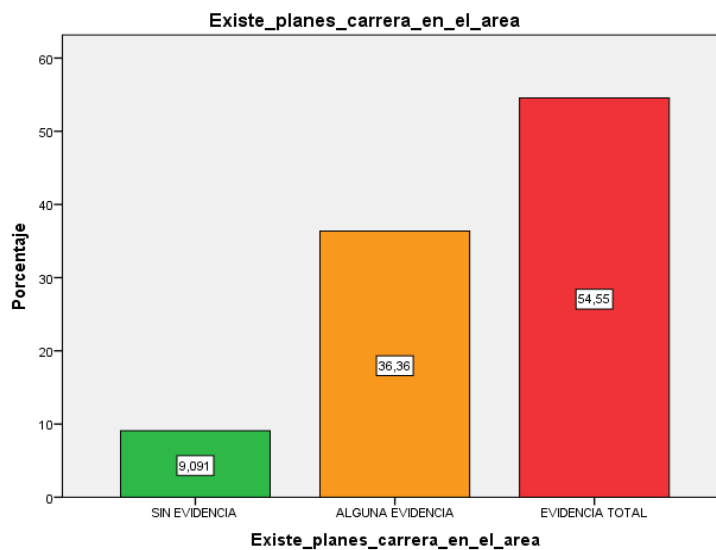


Figura 23.- Subcriterio 3A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% la mayoría de macro procesos mantienen una evidencia total de sus actividades mientras que el 36,36% califica alguna evidencia y un 9,091% no cuentan con evidencia al ítem planteado.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de evidencia total, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Personas, por ser un modelo de excelencia las instituciones valoran a las personas que la integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la institución de manera beneficiosa para ambas partes, todo esto, con el objetivo de incrementar su compromiso con la organización y favorecer que su conocimiento y capacidades apliquen en la misma. En este ítem se ha pretendido evaluar dichas oportunidades y las personas que han sabido tomarla.

Interrogante 11: Existen personas capacitadoras de procesos internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	4	36,4	36,4
ALGUNA EVIDENCIA	3	27,3	63,6
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	72,7
EVIDENCIA TOTAL	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 15.- Subcriterio 3B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

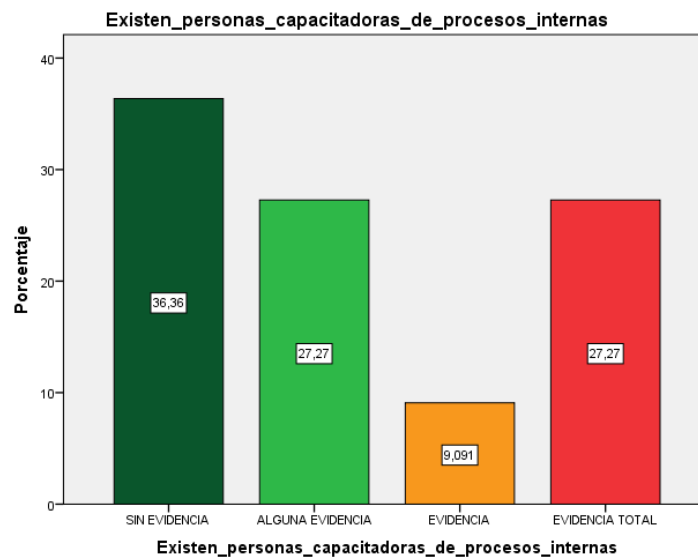


Figura 24.- Subcriterio 3B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% el 36,36% no mantienen evidencia relevante, seguido por el 27,27% calificada como alguna evidencia empatada con evidencia total finalmente el 9,091% como evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de macro procesos cuenta con calificación de sin evidencia, es importante recalcar que alguna evidencia y evidencia total suman la mayoría de puntaje obtenido, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Personas, por ser un modelo de excelencia las instituciones valoran a las personas que la integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la institución de manera beneficiosa para ambas partes, todo esto, con el objetivo de incrementar su compromiso con la organización y favorecer que su conocimiento y capacidades apliquen en la misma. En este ítem se ha pretendido evaluar el desarrollo del conocimiento y de las capacidades de las personas.

Interrogante 12: Numero de planes de mejora con cultura de creatividad e innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SIN EVIDENCIA	5	45,5	45,5
	EVIDENCIA	1	9,1	54,5
	EVIDENCIA TOTAL	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	

Tabla 16.- Subcriterio 3C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

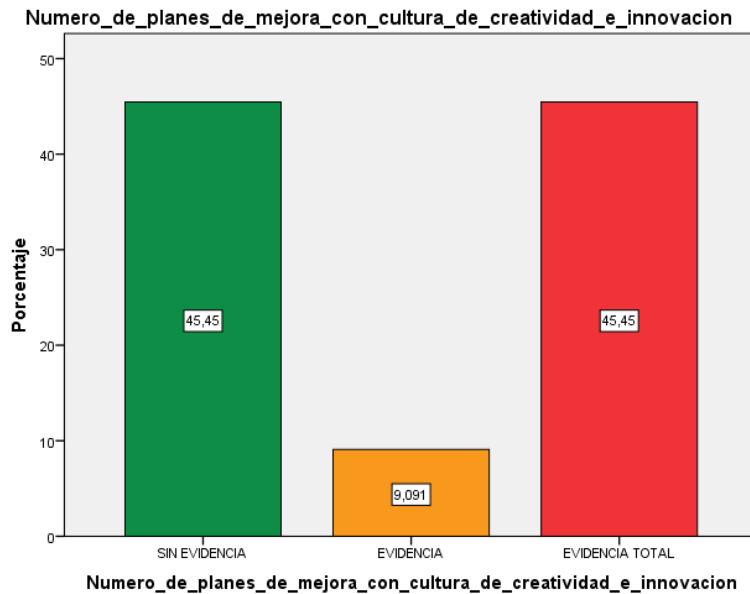


Figura 25.- Subcriterio 3C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% ha existido un empate en cuanto al 45,45% entre evidencia total y sin evidencia con un interludio del 9,091% de evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que, la mitad de los macro procesos no se ha encontrado con evidencia suficiente mientras que la otra mitad cuenta con evidencia total, sumado a evidencia coherente, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de

Personas, En este ítem se ha evaluado el desarrollo de la creatividad e innovación, para la agilidad y adopción de cambios o medidas en los planes de mejora.

Interrogante 13: Se realiza procedimientos de feedback en el área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	5	45,5	45,5
ALGUNA EVIDENCIA	2	18,2	63,6
EVIDENCIA	1	9,1	72,7
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	81,8
EVIDENCIA TOTAL	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 17.- Subcriterio 3D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

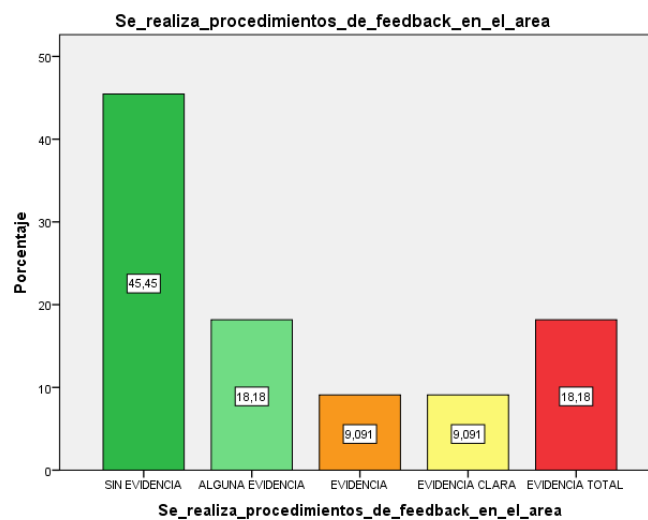


Figura 26.- Subcriterio 3D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% , EL 45,45% no se obtiene evidencia relevante mientras que el 18,18% se obtiene tanto en alguna evidencia y evidencia total contrastando al 9,091% de evidencia coherente y evidencia clara.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos no se ha obtenido evidencia en esta interrogante, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Personas, En este ítem se ha evaluado el desarrollo de procedimientos feedback con el fin de cumplir la retroalimentación de actividades a los líderes de los procesos que conforman el macro proceso.

Interrogante 14: Se realiza actos de reconocimiento a los funcionarios del area

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	3	27,3	27,3
EVIDENCIA	1	9,1	36,4
Válidos EVIDENCIA TOTAL	7	63,6	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 18.- Subcriterio 3E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

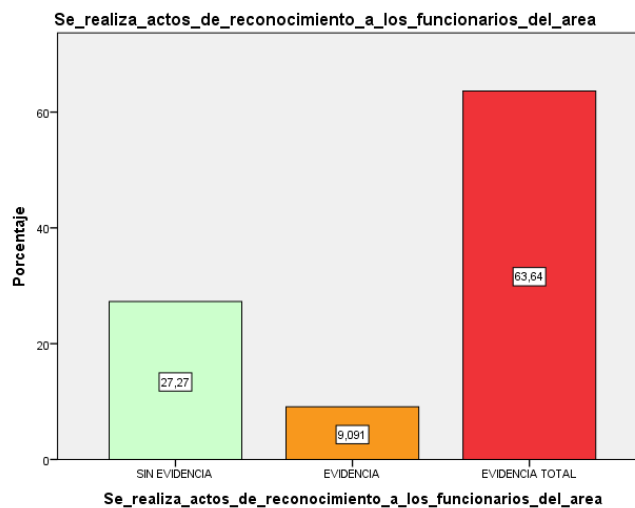


Figura 27.- Subcriterio 3E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100%, El 63,64% se ha obtenido evidencia total mientras que el 27,27% no se obtiene evidencia y el 9,091% se obtiene evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos se ha obtenido evidencia total en esta interrogante, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Personas, En este ítem se ha evaluado el desarrollo de motivación, recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la institución.

Interrogante15: Los procesos cuentan con Parthers

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos EVIDENCIA TOTAL	11	100,0	100,0

Tabla 19.- Subcriterio 4A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

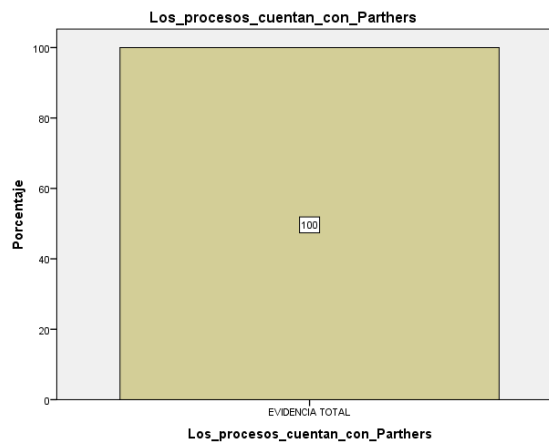


Figura 28.- Subcriterio 4A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 100% de macro procesos cuentan con parthers.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que todos los procesos que conforman los macro procesos obteniendo evidencia total en esta interrogante, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo

en el criterio de Alianzas y Recursos, En este ítem se ha evaluado el desarrollo de la gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Interrogante 16: Existen procesos de planificación para el uso de recursos en el área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	3	27,3	27,3
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	36,4
Válidos EVIDENCIA	3	27,3	63,6
EVIDENCIA TOTAL	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 20.- Subcriterio 4B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

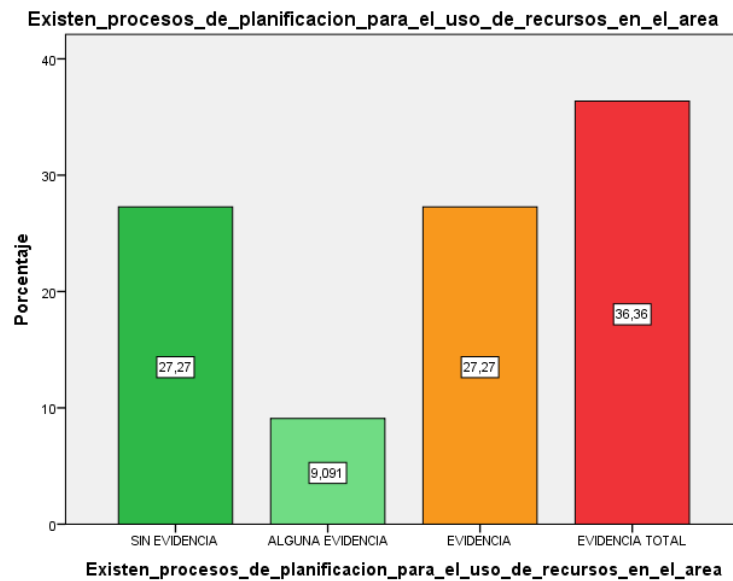


Figura 29.- Subcriterio 4B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 36,36% cuentan con evidencia total seguido por el 27,27% de evidencia coherente así mismo la inexistencia de evidencia relevante y el 9,091% calificada como alguna evidencia.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, adicional, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo en el criterio de Alianzas y Recursos, en este ítem se ha evaluado el desarrollo de actividades para la gestión de recursos del área, como materiales de oficina y cómputo.

Interrogante 17: La institucion ha implementado la normativa de Buenas Prácticas Ambientales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EVIDENCIA	1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 21.- Subcriterio 4C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

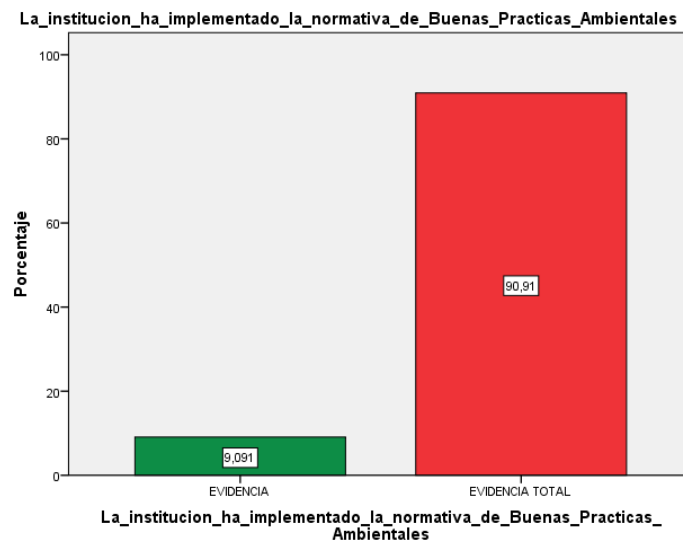


Figura 30.- Subcriterio 4C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 90,91% cuentan con evidencia total con respecto a la implementación de buenas prácticas ambientales, seguido por el 0,091% de evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, cabe mencionar que la institución cuenta con el proceso de Gestión Ambiental el cual se encuentra dentro del macro proceso de Gestión de Recursos, se ha revisado la aplicación de la misma.

Interrogante 18: La institución cuenta con vigencia tecnológica en sus sistemas informáticos plataformas canales productos y servicios ofertados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos EVIDENCIA TOTAL	11	100,0	100,0

Tabla 22.- Subcriterio 4D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)



Figura 31.- Subcriterio 4D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 100% cuentan con evidencia total con respecto a sistemas con vigencia tecnológica, plataformas y canales productos y servicios ofertados.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que todos los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, con la evaluación de este ítem logramos evidenciar la asistencia tecnológica, la calidad de los canales informáticos y la actualización de los mismos.

Interrogante 19: La institución cuenta con líderes de entrenamiento para los procesos de su área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	3	27,3	27,3	27,3
ALGUNA EVIDENCIA	3	27,3	27,3	54,5
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	9,1	63,6
EVIDENCIA TOTAL	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabla 23.- Subcriterio 4E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

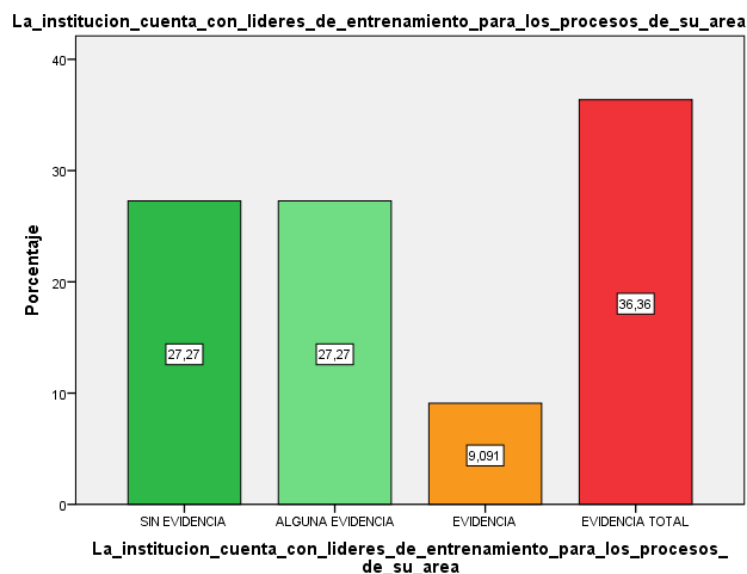


Figura 32.- Subcriterio 4E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 36,36% cuentan con evidencia total, seguido del 27,27% con alguna evidencia empatando con la calificación de sin evidencia y el 9,091% con evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a aspectos de Alianzas y Recursos misma que logramos evidenciar la existencia de los líderes de entrenamiento para los procesos de las diferentes áreas causando un efecto multiplicador que favorece a la institución.

20: Los líderes poseen la caracterización de procesos pertenecientes al área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	90,9	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabla 24.- Subcriterio 5A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

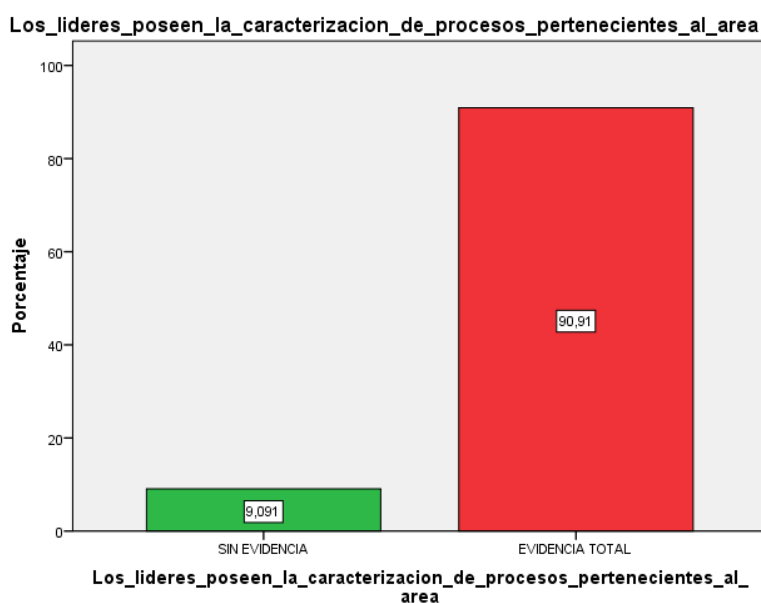


Figura 33.- Subcriterio 5A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 90,91% cuentan con evidencia total, seguido del 9,091% sin evidencia con respecto al conocimiento de la caracterización de los procesos.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a aspectos de Procesos, productos y servicios, misma que logramos evidenciar el conocimiento acerca de la caracterización de procesos que conforman el macro proceso que son coordinadores.

Interrogante 21: Nivel de satisfacción de los clientes con la entrega o instalación del producto o servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 25.- Subcriterio 5B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

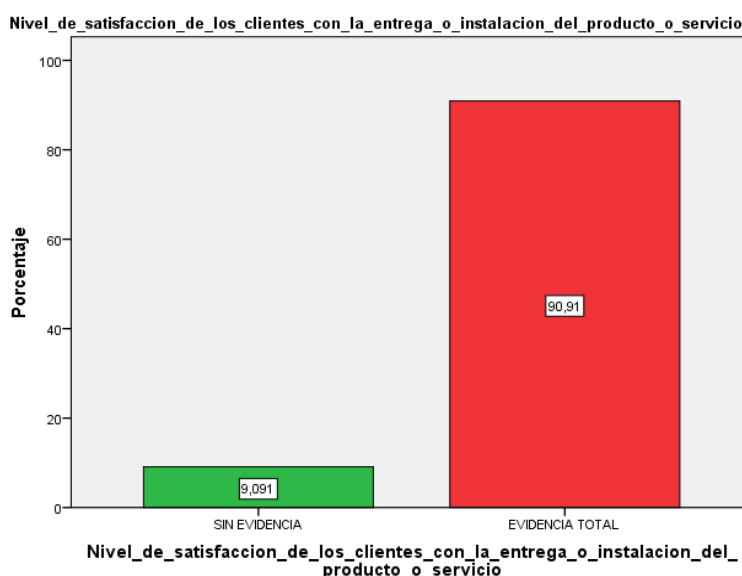


Figura 34.- Subcriterio 5B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 90,91% cuentan con evidencia total, seguido del 9,091% sin evidencia con respecto al conocimiento acerca de satisfacción al cliente con respecto al servicio.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto a aspectos de Procesos, productos y servicios, misma que logramos evidenciar el conocimiento acerca del nivel de satisfacción de los clientes por parte de los coordinadores independientemente de las funciones que atribuyan.

Interrogante 22: Los líderes de procesos mantienen compromisos de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	9	81,8	81,8
Válidos EVIDENCIA TOTAL	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 26.- Subcriterio 5C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

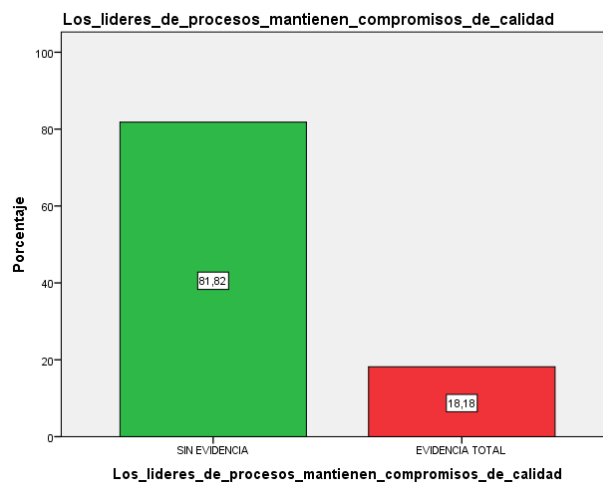


Figura 35.- Subcriterio 5C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 81,82% no sustentan pertinentemente la evidencia, mientras que únicamente el 18,18% mantiene una evidencia total de acuerdo a compromisos de calidad.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de los procesos que conforman los macro procesos no han obtenido evidencia relevante en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Procesos, productos y servicios, misma que contribuye al conocimiento de la esencia misma y el compromiso en la ejecución de sus actividades.

Interrogante 23: Se ha obtenido oportunidades de mejora con respecto a los productos y servicios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	18,2
EVIDENCIA TOTAL	9	81,8	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 27.- Subcriterio 5D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

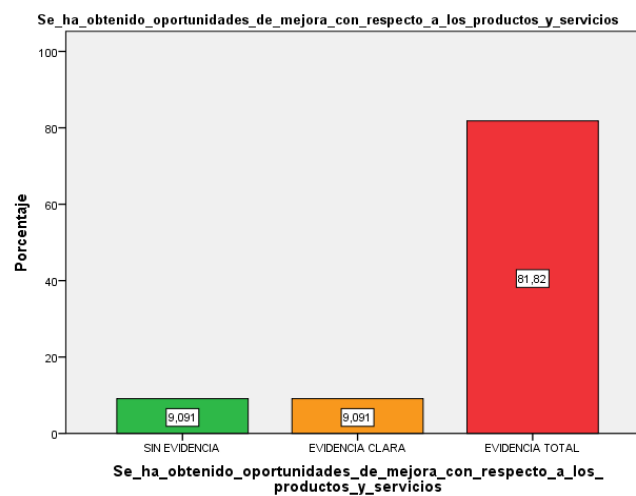


Figura 36.- Subcriterio 5D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 81,82% mantienen evidencia total, mientras que únicamente el 9,091% mantiene una evidencia clara y el 9,091% sin evidencia relevante.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Procesos, productos y servicios, misma que contribuye al conocimiento y la gestión de las oportunidades de mejora que han sido identificadas y se encuentran debidamente documentadas.

Interrogante 24: Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EVIDENCIA TOTAL	11	100,0	100,0	100,0

Tabla 28.- Subcriterio 5E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

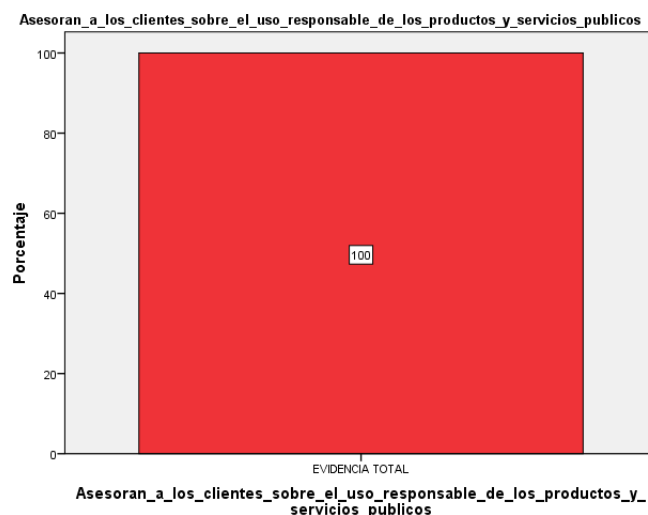


Figura 37.- Subcriterio 5E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 100% mantienen evidencia total de acuerdo al asesoramiento de uso responsable del servicio público. En base a las respuestas obtenidas se logra observar que todos los procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Procesos, productos y servicios, misma que contribuye al relacionamiento con los clientes acerca del uso responsable de los productos y servicios públicos.

DESARROLLO VARIABLE DEPENDIENTE

Interrogante 25: En el buzón de sugerencias se ha atendido en su totalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	90,9	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Tabla 29.- Subcriterio 6A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

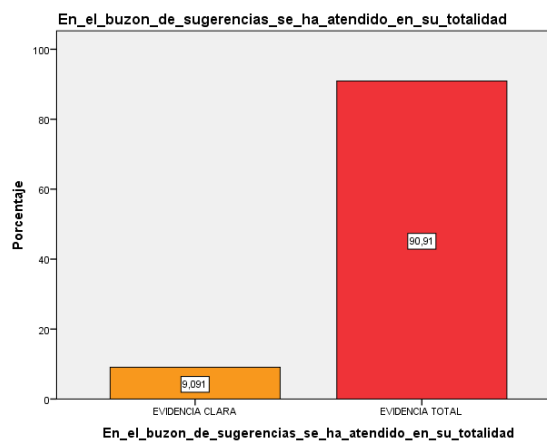


Figura 38.- Subcriterio 6A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 90,91% mantienen evidencia total y el 9,091% evidencia clara de acuerdo a la atención y gestión del buzón de sugerencias.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en los Clientes, misma que contribuye a la atención y corrección de procedimientos desde la perspectiva del usuario de a conocer, cabe recalcar que actualmente la atención se la realiza bajo métodos remotos, para una mayor agilidad en la atención de los mismos.

Interrogante 26: Se ha obtenido solicitudes de emergencia de manera inmediata

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EVIDENCIA CLARA	1	9,1	9,1
Válidos EVIDENCIA TOTAL	10	90,9	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 30.- Subcriterio 6B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

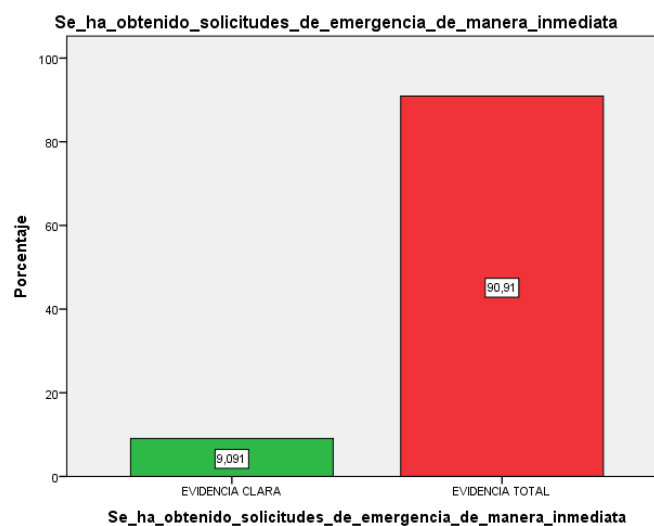


Figura 39.- Subcriterio 6B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 90,91% mantienen evidencia total y el 9,091% evidencia clara de acuerdo a la atención y gestión de solicitudes de emergencia.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos que conforman los macro procesos han obtenido evidencia total en esta interrogante, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en los Clientes, misma que contribuye a la atención y respuesta ágil a los clientes en cuanto a solicitudes de emergencia.

Interrogante 27: Existe entrevistas cruzadas en cuanto a clima laboral en el área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	4	36,4	36,4
ALGUNA EVIDENCIA	2	18,2	54,5
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	63,6
EVDIENCIA TOTAL	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 31.- Subcriterio 7A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

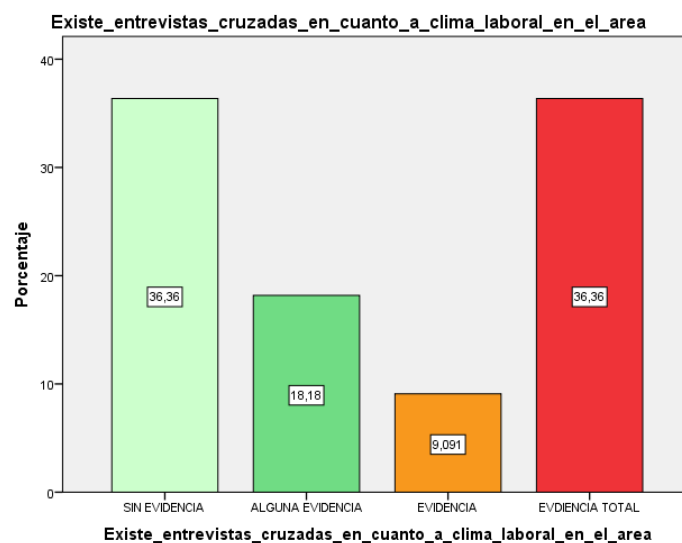


Figura 40.- Subcriterio 7A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados el 36,36% mantienen evidencia total de la misma manera otro procesos fueron calificados con el 36,36% sin evidencia relevante seguido por el 18,18% como alguna evidencia y el 9,091% calificada como evidencia coherente.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos cuentan con evidencia pero solo cierta parte con una evidencia completa, finalmente, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en las Personas, misma que contribuye a la atención y respuesta bilateral entre coordinadores y líderes de los procesos con el objetivo de contribuir positivamente al clima laboral de las diferentes áreas.

Interrogante 28: Nivel de calificación de evaluación de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	18,2
Válidos EVIDENCIA CLARA	1	9,1	27,3
EVIDENCIA TOTAL	8	72,7	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 32.- Subcriterio 7B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

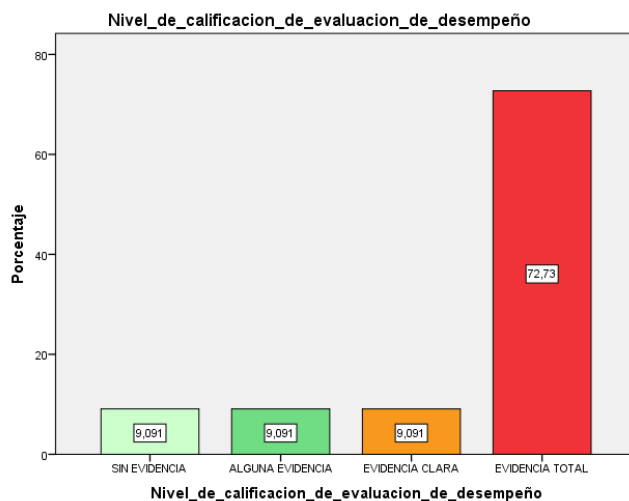


Figura 41.- Subcriterio 7B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados el 72,73% mantienen evidencia total de la misma manera otro procesos fueron calificados con el 9,091% sin evidencia relevante, alguna evidencia y evidencia clara con el mismo porcentaje.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos cuentan con evidencia total, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en las Personas, misma que contribuye al conocimiento y aceptación por parte de los coordinadores en el rendimiento evidenciable de los líderes de los procesos responsables.

Interrogante 29: Existe reconocimientos públicos sobre actividades desarrolladas en el área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	1	9,1	9,1
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	18,2
EVIDENCIA TOTAL	9	81,8	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 33.- Subcriterio 8A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

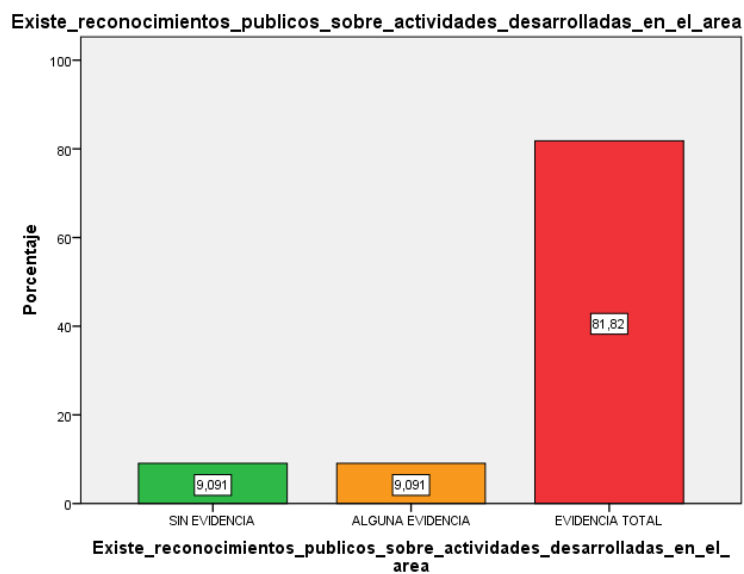


Figura 42.- Subcriterio 8A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados el 81,82% mantienen evidencia total de la misma manera otro procesos fueron calificados con el 9,091% sin evidencia relevante y alguna evidencia con el mismo porcentaje.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la mayoría de procesos cuentan con evidencia total, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en la Sociedad, misma que contribuye al reconocimiento a los miembros de la institución.

Interrogante 30: Se adopta medidas ambientales para la ejecución de actividades referentes al área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos EVIDENCIA TOTAL	11	100,0	100,0

Tabla 34.- Subcriterio 8B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

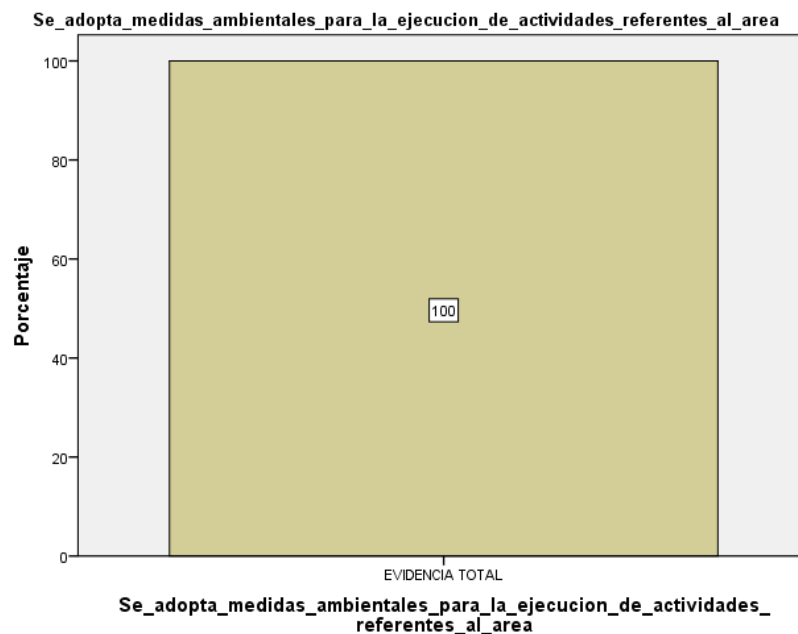


Figura 43.- Subcriterio 8B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 100% de macro procesos evaluados mantienen evidencia total acerca de la adopción de medidas ambientales en la ejecución de las actividades de cada uno de los procesos.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que la todos los procesos cuentan con evidencia total, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en la Sociedad, misma que contribuye a la medición en actividades relacionadas medios ambientales abiertos al público.

Interrogante 31: El volumen periódico de producto o servicio conforme del área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos EVIDENCIA TOTAL	11	100,0	100,0

Tabla 35.- Subcriterio 9A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

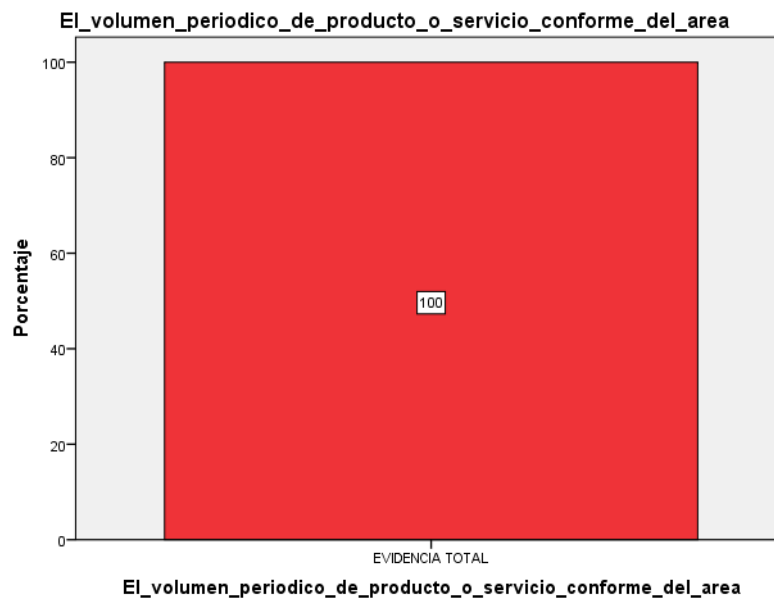


Figura 44.- Subcriterio 9A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que el 100% de macro procesos evaluados mantienen evidencia total acerca de la percepción del volumen del servicio prestado.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que todos de procesos cuentan con evidencia total, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en la Clave, misma que contribuye el conocimiento de los resultados obtenidos en la cadena de valor, todos han coincidido y se ha evidenciado con el aumento del mismo.

Interrogante 32: Existen planes de mejora no reiterados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIN EVIDENCIA	5	45,5	45,5
ALGUNA EVIDENCIA	1	9,1	54,5
Válidos EVIDENCIA	1	9,1	63,6
EVIDENCIA TOTAL	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

Tabla 36.- Subcriterio 9B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

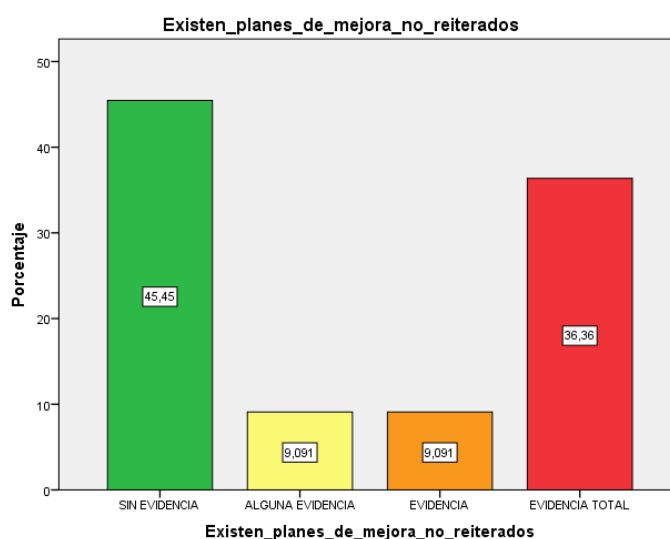


Figura 45.- Subcriterio 9B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

Una vez realizada la investigación de campo, se determina que del 100% de macro procesos evaluados el 45,45% no mantienen una evidencia significativa, el 36,36% mantiene una evidencia total y el 9,091% alguna evidencia y evidencia razonable acerca de los planes de mejora no reiterados.

En base a las respuestas obtenidas se logra observar que todos de procesos cuentan con evidencia total, la pregunta además de conformar un marco referencial propio del modelo aporta evaluando en cuanto al criterio de Resultados en la Clave, misma que contribuye el conocimiento de los resultados obtenidos en todos los macro procesos, lo que se evidencia que si existen planes de mejora reiterativos en la mayoría de los procesos evaluados.

Análisis Cuantitativo:

Interrogante 1: Existen documentos referentes a misión visión y valores fundamentales expuestos en la institución

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		62,27
Mediana		60,00
Moda		100
Desv. típ.		33,269
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 37.- Sub1A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 1A es de 62,27% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar en la escala de puntuación: sin evidencia, lo que

representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

La puntuación de las evidencias en cada uno de los criterios clarifican los niveles de obtención y de participación de los involucrados en el logro de los subcriterios hasta llegar a determinar una evidencia total en el logro al cumplimiento al Sistema de Gestión de Calidad, en el caso particular de liderazgo los tres últimos niveles refuerzan la evidencia.

Interrogante 2: Cuantos planes de mejora ejecutados mantienen

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		89,55
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		23,500
Mínimo		35
Máximo		100

Tabla 38.- Sub1B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 1B es de 89,55% lo que ratifica la escala de: evidencia total presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de alguna evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 35%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total que resulta la máxima puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos referentes a planes de mejora ejecutándose.

Interrogante 3: Actualmente se encuentran pasantes en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		91,82
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		27,136
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 39.- Sub1C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 1C es de 91,82% lo que ratifica la escala de: evidencia total presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total que resulta la máxima puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos referentes a colaboración con la sociedad.

Interrogante 4: Existen reconocimientos entregados a los líderes de los procesos

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		57,27
Mediana		50,00
Moda		100
Desv. típ.		42,389
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 40.- Sub1D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 1D es de 57,27% lo que ratifica la escala de: evidencia presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta un nivel medio de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos referentes reconocimientos entregados a los líderes de los procesos.

Interrogante 5: Se comunican los cambios producidos a los grupos de interés

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		89,09
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		28,356
Mínimo		5
Máximo		100

Tabla 41.- Sub1E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 1E es de 89,09% lo que ratifica la escala de: evidencia presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 5%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta un nivel medio de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos cambios producidos a los grupos de interés.

Interrogante 6: Existen usuarios con descuento por tercera edad

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		91,82
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		27,136
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 42.- Sub2A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 2A es de 91,82% lo que ratifica la escala de: evidencia total presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta el nivel máximo de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos estratégicos basados en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y el entorno externo como son los beneficios a personas de la tercera edad.

Interrogante 7: Existen planes de mejora para el personal del área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		83,64
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		22,923
Mínimo		50
Máximo		100

Tabla 43.- Sub2B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 2B es de 83,64% lo que ratifica la escala de: evidencia clara presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 50%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta el nivel más cercano al máximo en la escala de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos planes de mejora para el personal del área.

Interrogante 8: Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia operacional

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		63,18
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		43,317
Mínimo		5
Máximo		100

Tabla 44.- Sub2C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 2C es de 63,18% lo que ratifica la escala de: evidencia clara presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 5%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta el nivel más cercano al máximo en la escala de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos de actividades formales de revisión y actualización de la política y estrategia operacional.

Interrogante 9: Se realiza evaluaciones de sensibilización identidad empresarial

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		47,73
Mediana		35,00
Moda		10
Desv. típ.		40,643
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 45.- Sub2D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 2D es de 47,73% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio en la escala de puntuación, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos en el desarrollo de evaluaciones de sensibilización identidad empresarial.

Interrogante 10: Existe planes carrera en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		66,36
Mediana		95,00
Moda		100
Desv. típ.		38,606
Mínimo		5
Máximo		100

Tabla 46.- Sub3A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres Ana María

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 3A es de 66,36% lo que ratifica la escala de: evidencia clara, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 5%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta siendo el nivel más cercano a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos de planes carrera para los miembros de la institución, como una iniciativa de motivación para el incremento de compromiso y beneficio bilateral.

Interrogante 11: Existen personas capacitadoras de procesos internas

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		42,27
Mediana		30,00
Moda		10
Desv. típ.		36,219
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 47.- Sub3B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 3B es de 42,27% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos de la existencia de personas capacitadoras de procesos internas.

Interrogante 12: Numero de planes de mejora con cultura de creatividad e innovación

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		55,00
Mediana		60,00
Moda		10
Desv. típ.		44,553
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 48.- Sub3C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 3C es de 55% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos de la existencia planes de mejora con cultura de creatividad e innovación.

Interrogante 13: Se realiza procedimientos de feedback en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		40,00
Mediana		20,00
Moda		10
Desv. típ.		38,406
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 49.- Sub3D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 3D es de 40% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos en aspectos de desarrollo de procedimientos de feedback en el área.

Interrogante 14: Se realiza actos de reconocimiento a los funcionarios del área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		70,91
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		41,822
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 50.- Sub3E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 3E es de 70,91% lo que ratifica la escala de: evidencia clara, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta siendo el nivel más cercano a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados en la ejecución de actos de reconocimiento a los funcionarios del área

Interrogante 15: Los procesos cuentan con Parthers

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		100,00
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		,000
Mínimo		100
Máximo		100

Tabla 51.- Sub4A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 4A es de 100% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, adicional, en los macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación mínima del 100%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos que cuentan con partners, es decir aliados internos o externos en donde obtienen beneficios bilaterales.

Interrogante 16: Existen procesos de planificación para el uso de recursos en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		55,91
Mediana		50,00
Moda		100
Desv. típ.		38,263
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 52.- Sub4B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 4B es de 55,91% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio en relación a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la planificación para el uso de recursos en el área, como son materiales de oficina y de cómputo.

Interrogante 17: La institución ha implementado la normativa de Buenas Prácticas Ambientales

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		99,55
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		1,508
Mínimo		95
Máximo		100

Tabla 53.- Sub4C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 4C es de 99,55% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación mínima del 95%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la implementación de la normativa de Buenas Prácticas Ambientales, se identifica que

dentro del macro proceso de Gestión de Recursos se encuentra el proceso de Gestión Ambiental.

Interrogante 18: La institución cuenta con vigencia tecnológica en sus sistemas informáticos plataformas canales productos y servicios ofertados

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		100,00
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		,000
Mínimo		100
Máximo		100

Tabla 54.- Sub4D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 4D es de 100% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación mínima del 100%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la accesibilidad a la vigencia tecnológica en sus sistemas informáticos plataformas canales productos y servicios ofertados, en este aspecto hay que recalcar que cada departamento cuenta con un informático disponible para cualquier requerimiento, y se ha evidenciado la actualización de los mismos.

Interrogante 19: La institución cuenta con líderes de entrenamiento para los procesos de su área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		52,27
Mediana		35,00
Moda		100
Desv. típ.		39,393
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 55.- Sub4E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 4E es de 52,27% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio en relación a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la actuación de los líderes de entrenamiento para los procesos de cada área.

Interrogante 20: Los líderes poseen la caracterización de procesos pertenecientes al área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		91,82
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		27,136
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 56.- Sub5A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 5A es de 91,82% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al conocimiento de la caracterización de procesos pertenecientes al área por parte de los coordinadores.

Interrogante 21: Nivel de satisfacción de los clientes con la entrega o instalación del producto o servicio

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		91,82
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		27,136
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 57.- Sub5B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 5B es de 91,82% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al conocimiento acerca del nivel de satisfacción de los clientes por parte de los coordinadores independientemente de las funciones que atribuyan.

Interrogante 22: Los líderes de procesos mantienen compromisos de calidad

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		26,36
Mediana		10,00
Moda		10
Desv. típ.		36,407
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 58.- Sub5C

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 5C es de 26,36% lo que ratifica la escala de: alguna evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Alguna Evidencia, que resulta siendo el nivel bajo en relación a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al conocimiento de la esencia misma y el compromiso en la ejecución de sus actividades.

Interrogante 23: Se ha obtenido oportunidades de mejora con respecto a los productos y servicios

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		90,00
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		27,203
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 59.- Sub5D

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 5D es de 90% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al conocimiento y la gestión de las oportunidades de mejora que han sido identificadas y se encuentran debidamente documentadas

Interrogante 24: Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		100,00
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		,000
Mínimo		100
Máximo		100

Tabla 60.- Sub5E

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 1)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 5E es de 100% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación del 100%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al asesoramiento a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos, evidenciados mediante folletos de libre acceso y programas infantiles impartidos para la toma de consciencia del buen uso del servicio público.

DESARROLLO VARIABLE DEPENDIENTE

Interrogante 25: En el buzón de sugerencias se ha atendido en su totalidad

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		98,18
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		6,030
Mínimo		80
Máximo		100

Tabla 61.- Sub6A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 6A es de 98,18% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación del 80%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la atención del buzón de sugerencias se ha atendido en su totalidad, cabe recalcar que, actualmente la atención se la realiza bajo métodos remotos, para una mayor agilidad en la atención de los mismos.

Interrogante 26: Se ha atendido solicitudes de emergencia de manera inmediata

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		98,18
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		4,622
Mínimo		85
Máximo		100

Tabla 62.- Sub6B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 6B es de 98,18% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación del 85%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la atención y respuesta inmediata a la solicitudes de emergencia por parte de los usuarios, lo cual ha reflejado de forma positiva para el criterio Resultados en los Clientes el cual hemos evaluado, acorde al modelo estudiado.

Interrogante 27: Existe entrevistas cruzadas en cuanto a clima laboral en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		46,36
Mediana		35,00
Moda		10
Desv. típ.		38,347
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 63.- Sub7A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 7A es de 46,36% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación mínima del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Alguna Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio en relación a la puntuación máxima en la escala, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a entrevistas entre líderes de proceso y coordinadores del macro proceso, permitiendo conocer el nivel promedio en cuanto a resultados en las personas que conforman la institución.

Interrogante 28: Nivel de calificación de evaluación de desempeño

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		82,73
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		32,815
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 64.- Sub7B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 7B es de 82,73% lo que ratifica la escala de: evidencia clara, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta siendo el nivel más cercano a la puntuación máxima en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos, misma que contribuye al conocimiento y aceptación por parte de los coordinadores en el rendimiento evidenciable de los líderes de los procesos responsables, respondiendo al criterio de resultados en las personas.

Interrogante 29: Existe reconocimientos públicos sobre actividades desarrolladas en el área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		79,55
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		36,363
Mínimo		10
Máximo		100

Tabla 65.- Sub8A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 8A es de 79,55% lo que ratifica la escala de: evidencia clara, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación del 10%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Clara, que resulta siendo el nivel más cercano a la puntuación máxima en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos, misma que contribuye al reconocimiento y valor agregado para la ciudadanía, respondiendo al criterio de resultados en la sociedad.

Interrogante 30: Se adopta medidas ambientales para la ejecución de actividades referentes al área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
	Media	100,00
	Mediana	100,00
	Moda	100
	Desv. típ.	,000
	Mínimo	100
	Máximo	100

Tabla 66.- Sub8B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 8B es de 100% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación del 100%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la adopción de medidas ambientales para la ejecución de actividades referentes a las diferentes áreas, lo cual ha reflejado de forma positiva para el criterio Resultados en la Sociedad, el cual hemos evaluado, acorde al modelo estudiado.

Interrogante 31: El volumen periódico de producto o servicio conforme del área

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		100,00
Mediana		100,00
Moda		100
Desv. típ.		,000
Mínimo		100
Máximo		100

Tabla 67.- Sub9A

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 9A es de 100% lo que ratifica la escala de: evidencia total, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de evidencia total, lo que representa una puntuación del 100%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia Total, que resulta siendo el nivel máximo de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados al incremento, mantención o decrecimiento del servicio conforme del área, lo cual ha reflejado de forma positiva para el criterio Resultados Clave el cual hemos evaluado, acorde al modelo estudiado, eje importante de estudio ya que en el tiempo las empresas excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que satisfacen o en el mejor de los casos exceden las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Interrogante 32: Existen planes de mejora no reiterados

Estadísticos

N	Válidos	11
	Perdidos	0
Media		47,27
Mediana		25,00
Moda		10 ^a
Desv. típ.		43,552
Mínimo		5
Máximo		100

Tabla 68.- Sub9B

Fuente: Cuestionario EFQM (Anexo 2)

Autor: Torres, A (2021)

En promedio la puntuación del indicador Subcriterio 9B es de 47,27% lo que ratifica la escala de: evidencia, presentada al investigador, sin embargo, en algunos macro procesos se puede encontrar puntuada en la escala de sin evidencia, lo que representa una puntuación del 5%, llegando a tener un máximo de evidencia total del 100 puntos cuyo valor es el de mayor frecuencia en la muestra.

En base a las respuestas obtenidas se logra identificar el promedio calificado el cual nos arroja como Evidencia, que resulta siendo el nivel intermedio de puntuación en la escala EFQM, ante lo evaluado en todos los macro procesos relacionados a la existencia de planes de mejora reiterativos, lo cual ha reflejado de forma interludio para el criterio Resultados Clave el cual hemos evaluado, acorde al modelo estudiado, eje importante de evaluación ya que comprobaremos la efectividad de las actividades anteriormente realizadas para la mitigación de posibles incumplimientos.

4.2 COMPROBACIÓN DE PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son las fortalezas o áreas de mejora en los macro procesos que se evalúan por criterios, los cuales componen el Sistema de Gestión de Calidad de la E.E.A.S.A. a través del esquema lógico REDER.?

La naturaleza dinámica del Modelo EFQM hace que los agentes facilitadores sean los mecanismos del actuar y de la forma en la que se debe desarrollar las actividades relacionadas a los cinco criterios (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos, productos y servicios), como menciona (Cabo Salvador & Guerra López, 2014) mismos que son aspectos clave del sistema de gestión de calidad en la institución y la causa de los resultados.

En concordancia con Garcia (2015) el Modelo de Excelencia EFQM es un modelo de calidad que nos permite conocer así mismas las carencias y fortalezas en donde los agentes facilitadores actúan como definidores únicamente de lo que se mide y se evalúa para en lo posible mejorarlo.

Así mismo Walter Murillo & Cotacallapa Subia (2016) mencionan que los agentes facilitadores del modelo de excelencia EFQM ayudan a alcanzar la calidad o la mejora de la mismas, con 5 aspectos claves: la organización, las personas, las estrategias, los recursos y alianzas y los procesos, mismos para que la organización haga lo propuesto mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los colaboradores, alianzas y recursos y los procesos, productos y servicios.

De esta manera los agentes facilitadores reflejan cómo actúa la organización, considerados, al mismo tiempo, dimensiones de la variable en esta investigación de acuerdo con el proyecto de investigación realizado en la Contraloría General del Estado de González González G. J., Propuesta de Implementación del Modelo EFQM al Proceso de Gestión de Control caso: Contraloría General del Estado(2017) , en donde se menciona que el rango razonable para considerar los resultados como fortalezas son desde 60 puntos, de la misma manera la conceptualización del nivel de evidencias obtenidas, cabe recalcar que la ponderación que se muestra a continuación es obtenida se encuentra en la Tabla de Consenso (Anexo 3).

Criterio Liderazgo, refiriendo a los equipos responsables de conducir la organización hacia la excelencia, en donde se ha obtenido una Evidencia Clara, lo que significa

que existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para el análisis de las necesidades de cambio en la organización.

Los Macro procesos con resultados de 60 puntos ascendientes considerados como fortalezas para el criterio Liderazgo son, Planificación 65 puntos, Sistema de Gestión de Calidad 74 puntos, Compras 69 puntos, Transporte de Energía 69 puntos, Comercialización de Energía 97 puntos, Finanzas 70 puntos, Recepción y preservación de materiales 100 puntos, Gestión de Recursos 97 puntos , Gestión Informática 82 puntos y Atención al Cliente 64 puntos.

Criterio Estrategias, revisando cómo se desarrollan los planes, políticas, objetivos la sensibilización de los mismo y procesos alineados con estrategias centradas en grupos de interés, como son los beneficios a los usuarios, en donde se ha obtenido una Evidencia Clara, lo que figura una existente sistemática o metodología para todo el proceso, con un control continuo.

Los Macro procesos con resultados de 60 puntos ascendientes considerados como fortalezas para el criterio Políticas y Estrategias son: Transporte de Energía 78 puntos, Distribución de Energía 76 puntos, Comercialización de Energía 96 puntos, Recepción y Preservación de materiales 78 puntos, Gestión de Recursos 100 puntos y Gestión Informática 61 puntos.

Criterio Personas, relacionada con la gestión de los recursos humanos y cómo se desarrolla el potencial de cada uno de ellos, en donde ha resultado una Evidencia interludio dentro del rango de calificación en donde si existe la intención del cumplimiento de los aspectos que rigen dentro del criterio, se encuentran debidamente documentados y desplegados.

Los Macro procesos con resultados de 60 puntos ascendientes considerados como fortalezas para el criterio Personas son: Recepción y Preservación de materiales 74 puntos, Gestión de Recursos 82 puntos y Gestión Informática 83 puntos y Atención al Cliente 64 puntos.

Criterio Recursos y alianzas, se ha evaluado como la organización gestiona los recursos de la empresa: financieros, tecnológicos, de información, los resultados adquiridos son de una Evidencia Clara en donde si hay un control preventivo y

concurrente en cuanto a los aspectos evaluados, la cual es identificada como una fortaleza.

Los Macro procesos con resultados de 60 puntos ascendientes considerados como fortalezas para el criterio Recursos y Alianzas son: Planificación 87 puntos, Sistema de Gestión de Calidad 75 puntos, Compras 82 puntos, Transporte de Energía 82 puntos, Distribución de energía 81 puntos, Comercialización de Energía 69 puntos, Finanzas 72 puntos, Recepción y Preservación de materiales 77 puntos, Gestión de Recursos 100 puntos y Gestión Informática 90 puntos y Atención al Cliente 64 puntos.

Criterio Procesos, productos y servicios, representa el diseño y la gestión de los procesos en la organización y como se orientan hacia las expectativas y necesidades de los clientes, obteniendo una Evidencia Clara, promocionando, atendiendo y gestionando los requerimientos de los usuarios, siendo esta la más relevante fortaleza para la institución.

Los Macro procesos con resultados de 60 puntos ascendientes considerados como fortalezas para el criterio Procesos, productos y servicios son: Planificación 82 puntos, Sistema de Gestión de Calidad 82 puntos, Compras 82 puntos, Transporte de Energía 82 puntos, Distribución de energía 82 puntos, Comercialización de Energía 82 puntos, Finanzas 82 puntos, Recepción y Preservación de materiales 78 puntos, Gestión de Recursos 82 puntos y Gestión Informática 82 puntos y Atención al Cliente 82 puntos.

¿Cuáles es el nivel de crecimiento empresarial de la E.E.A.S.A Ambato, utilizando los criterios de resultados en personas, clientes, sociedad y clave?

Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel (2016) en su artículo científico señala que, aspectos externos como son los clientes, la sociedad y la demanda son definidores del crecimiento de una empresa, por lo que es aplicable y concordante al Modelo de excelencia EFQM siendo viable la evaluación para los sub criterios que conforman los Resultados.

En concordancia con Villar Guevara (2018) en su trabajo de investigación define a los criterios que forman parte de los Resultados, como aspectos claves que deben ser evaluados y tratados mediante planes de acción, ya que son los grupos de interés de

la empresa, agrupados en cuatro bloques: Resultados en Clientes, Resultados en Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave, siendo las evidencias de los logros de la empresa, han sido identificados como aspectos para la medición del crecimiento empresarial.

Así mismo, Mastache Méndez (2014) en su estudio de implantación del Modelo EFQM y su impacto en su competitividad de la empresa, menciona que, los modelos evaluadores de calidad son un método viable para la consecución de objetivos y la mitigación de debilidades, con el fin de que su cadena de valor permanezca y mejores para lograr un crecimiento asegurado.

En el artículo científico de Fraguela Formoso, Carral Couce, Iglesias Rodriguez, Castro Ponte, & Rodríguez Guerreiro (2014) aclara que, la mejora continua y la certificación, son pilares fundamentales del desarrollo empresarial, la institución que desee mantenerse en el mercado, tendrá que adaptarse a las exigencias de calidad e implantar sistemas de medición de gestión que permitan que sus productos o servicios posean elementos cualitativos que sean bien vistos, den confianza con el objetivo de favorecer la decisión de compra o de uso de servicios por los clientes; es por esto que los sistemas de medición de calidad contribuyen al logro de determinados resultados, en relación con los objetivos propios de la empresa.

En el artículo científico acerca de Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido de Santamaría Peraza(2017) indica que, la calidad se considera un factor que permite obtener una ventaja competitiva la cual genera una diferencia de los competidores, de la misma manera, el desarrollo de modelos de medición de gestión facilita a las empresas un marco para el desarrollo de políticas, estrategias y compromisos que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos mediante la satisfacción de los usuarios, si bien es cierto que forman parte del contexto de calidad han sido factores relevantes de crecimiento en una organización.

Es por esto que, la evaluación de los sub criterios que conforman los Resultados que son marco del Modelo de Excelencia EFQM son pertinentes y acertados para su ejecución por lo que el nivel de calificación de evidencias son las siguientes:

Resultados en los Clientes refiriéndose a los logros que está consiguiendo la organización en relación a sus clientes externos, los que en definitiva juzgan la

calidad del producto o el servicio recibido, obteniendo una Evidencia Total, en la atención al usuario con métodos ágiles y actuales, se considera la fortaleza más alta que se ha obtenido en la evaluación.

Resultados en las Personas, destacando los logros que alcanza la organización en relación con las personas que la integran, adquiriendo una Evidencia interludio dentro del rango de calificación en donde si existe la intención del cumplimiento de los aspectos que rigen dentro del criterio, se encuentran debidamente documentados y desplegados.

Resultados en la Sociedad, describiendo los logros que alcanza la organización en la sociedad, de manera local, dependiendo del entorno en el que opera, logrando una Evidencia Total, en la que los reconocimientos públicos y las medidas ambientales acreditan de manera positiva a las percepciones de la sociedad.

Resultados Clave, logros que alcanza la organización en relación al rendimiento planificado al mismo tiempo de que sus procesos se encuentren ejecutándose de manera eficaz y eficiente, por lo que se ha obtenido una Evidencia Clara, lo que figura una existente sistemática o metodología para todo el proceso, con un control continuo, en base al volumen del servicio generado y los planes de mejora reiterados.

¿Es posible correlacionar los Criterios de Agentes Facilitadores y Agentes de Resultados presentados en el cuestionario EFQM?

Según González González L. M.(2014) en su proyecto de Estudio de Aplicación del Modelo EFQM, identifica que, los resultados excelentes en el rendimiento de una empresa, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que interactúa, se consiguen mediante un Liderazgo que administre e impulse la Estrategia, que se hará realidad mediante las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos, Productos y Servicios que cuenta la empresa, con lo expuesto, se identifica claramente, que el modelo es un engranaje, en donde el crecimiento empresarial depende directamente de los agentes facilitadores, para que finalmente, los resultados que arrojen, sean puntos de mejora para los agentes facilitadores, convertidos así en planes de mejora.

Por lo expuesto el estudio de Villar Guevara (2018) menciona que por ser una herramienta dinámica y cíclica de mejoramiento continuo, los Agentes Facilitadores y el Crecimiento Empresarial refiere a lo que hace la organización y el segundo

aspecto, a lo que logra y cómo lo consigue, en la medida en que se desarrollen los agentes facilitadores, se obtendrá determinados resultados, a su vez, la misma información permitirá el tratamiento para la mejora en cuanto a las actividades concernientes a los criterios pertenecientes a los agentes facilitadores.

De la misma manera Sanchez Torres(2016) concluye que, el modelo de excelencia EFQM se basa en los resultados conjuntos de nueve criterios divididos en agentes facilitadores que describen los potenciales de la empresa y los resultados que manifiestan los efectos de dichos potenciales, con la intención de alcanzar la excelencia de la gestión de calidad con el compromiso relevante de los líderes de la organización, lo que consecuentemente incrementará o mantendrá el crecimiento empresarial asegurado.

Para evidenciar de manera cuantitativa y estadística la relación entre la variable sistema de gestión de calidad y el crecimiento, el investigador decide utilizar el análisis de correlación de Pearson

Como explica Levin & Rubin (2004) El análisis de correlación es la herramienta estadística que se desarrolla para determinar el grado en el que una variable está linealmente relacionada con la otra variable, así existe dos medidas para describir la correlación entre las dos variables: el coeficiente de determinación y el coeficiente de correlación, entonces, el presentar estas dos medidas de asociación es el objetivo de la correlación.

Coeficiente de Determinación

$$r^2 = 1 - \frac{\Sigma(Y - \hat{Y})^2}{\Sigma(Y - \bar{Y})^2}$$

Coeficiente de Determinación

$$r = \sqrt{r^2}$$

Para el efecto se considera las puntuaciones por macro proceso de crecimiento empresarial representado en los agentes de resultados y de sistema de gestión de calidad direccionado a los agentes facilitadores, para lograr calcular el coeficiente de correlación y posterior el coeficiente de determinación.

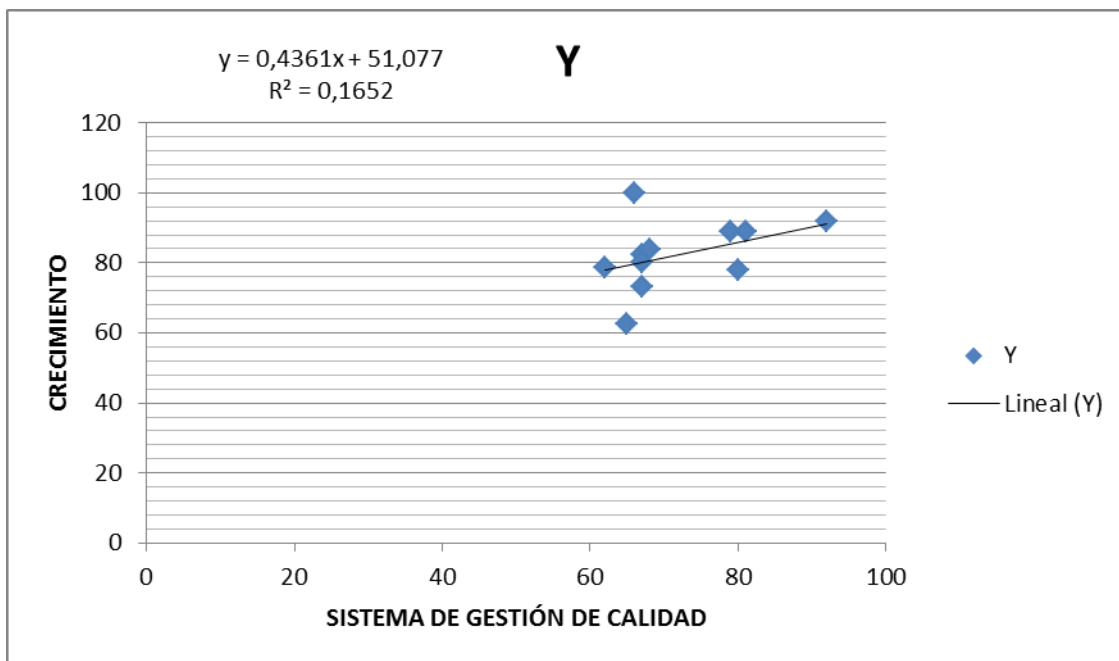


Figura 46.- Correlación de Variables

Fuente: Tabla de Consenso (Anexo 3)

Autor: Torres, A (2021)

Cuadro Estadístico correlación de variables

	<i>Agentes Facilitadores</i>	<i>Columna 2</i>
<i>Columna 1</i>	1	
<i>Agentes de Resultados</i>	0,406464984	1

Tabla 69.- Cuadro Estadístico correlación de variables

Fuente: Tabla de Consenso (Anexo 3)

Autor: Torres, A (2021)

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Se evaluó los Agentes Facilitadores en base a la Metodología EFQM por medio del cuestionario REDER con respecto al Sistema de Gestión de Calidad, identificando en los criterios las fortalezas y las áreas en donde se debe mejorar.

Resultados Agentes Facilitadores

CRITERIO	1. LIDERAZGO	2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	3.PERSONAS	4. ALIANZAS Y RECURSOS	5.PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
RESULTADO	76%	68%	55%	80%	82%
TIPO DE EVDIENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA CLARA

Tabla 70.- Resultados Agentes Facilitadores

Fuente: Hoja Resumen de Evaluación de acuerdo a la Matriz de Puntuación REDER (Anexo 4)
Autor: Ana Torres

La Empresa Eléctrica Regional Centro Norte de Ambato, evaluada mediante el Modelo EFQM arroja resultados de evidencia clara en los criterios de Liderazgo, Política Clara, Alianza y Recursos y Procesos, productos y servicios, plasmados en los macro procesos: Planificación, Sistema de Gestión de Calidad, Compras, Transporte de Energía, Distribución de energía, Comercialización de Energía, Finanzas, Recepción y Preservación de materiales, Gestión de Recursos y Gestión Informática y Atención al Cliente han obtenido puntuación superior a 60, considerando la ponderación del modelo.

En lo referente a la medición de los Criterios de Crecimiento Empresarial se ha logrado determinar:

Resultados Criterios de Crecimiento Empresarial

RESULTADOS	CLIENTES	PERSONAS	SOCIEDAD	CLAVE
PORCENTAJE	98%	51%	97%	78%
TIPO DE EVIDENCIA	EVIDENCIA TOTAL	EVIDENCIA	EVIDENCIA TOTAL	EVIDENCIA CLARA

Tabla 71.- Resultados Criterios de Crecimiento Empresarial

Fuente: Hoja Resumen de Evaluación de acuerdo a la Matriz de Puntuación REDER (Anexo 4)
Autor: Ana Torres

La Empresa Eléctrica Regional Centro Norte de Ambato, evaluada mediante el Modelo EFQM arroja resultados de evidencia en los resultados de criterios de crecimiento: Resultados en clientes, sociedad y clave, mismos que han obtenido puntuación superior a 60, considerando la ponderación del modelo.

Cálculo Puntuación Final

CALCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL			
CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTOS
1. LIDERAZGO	76	x1,0	76
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	68	x0,8	54,4
3. PERSONAS	55	x0,9	49,5
4. ALIANZAS Y RECURSOS	80	x0,9	72
5. PROCESOS	82	x1,4	114,8
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	98	x2,0	196
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	51	x0,9	45,9
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	97	x0,6	58,2
9. RESULTADOS CLAVE	78	x1,5	117
PUNTUACIÓN TOTAL EFQM			783,8

Tabla 72.- Cálculo Puntuación Final

Fuente: Hoja Resumen de Evaluación de acuerdo a la Matriz de Puntuación REDER (Anexo 4)
Autor: Ana Torres

La relación dentro del modelo EFQM se sustenta en los Agentes Facilitadores y los resultados que para este último, el investigador los considera factores de crecimiento empresarial, se relaciona los factores como un todo del sistema y para el investigador la aplicación es correcta, ya que los resultados se relacionan con los agentes facilitadores, siendo los efectos que surgen por desarrollo de los criterios de los agentes facilitadores, adicionalmente, se ha reforzado la correlación mediante el

coeficiente de correlación de Pearson, en donde se demuestra que la variable crecimiento está linealmente relacionada con la variable sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Administraciones, M. d. (2015). *Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*(32). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Alencastro, J., Fuertes, A., Fox, A., & de Wilde, P. (2019). The impact of defects on energy performance of buildings: Quality management in social housing developments. *Energy Procedia*, 158. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610219308227>
- American Society for Quality. (2020). What Is a Quality Management System (QMS)? 1. Obtenido de <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda Edición*. . México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2016). *Factores del crecimiento empresarial, Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19(31).
- Cabo Salvador, J., & Guerra López, A. (2014). *Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Calderón, M., Pasaca, M., Gallardo, N., & Encalada, J. (2018). La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial para las empresas de ropa deportiva de la ciudad de Loja, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 28(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7183539>
- Cardona, M., & Cano, C. A. (2005). *Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Cenace. (2019). *Sistemas de Gestión de Calidad de CENACE es avalado por empresa internacional*. Obtenido de https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sxsrf=ALeKk019-KUHgVvpAli_Q7akn78vi4cKvQ%3A1588910683649&ei=W9q0XuyMJ-aigge07ojoDA&q=cenace+y+eeasa&oq=cenace+y+eeasa&gs_lcp=CgZwc3k

tYWlQAzIFCCEQoAE6BAgAEEc6BwgAEBQQhwI6AggAOgQIABBDOg
YIABAWEB46BQgAEM0COgcII

- Coasaca, N. (2017). *Análisis de la metodología Lean Six Sigma en el sistema de gestión de calidad en la empresa de generación eléctrica San Gabán S.A. puno – 2016*. Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Administración. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6645>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Registro Oficial 449*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. (2015). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Cnel Ep*. Guayaquil.
- Dimitras, A., Zanakis, S., & Zopoudinis, C. (1996). Survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications. *European Journal of Operational Research*, 90, 487–513.
- Dirección de Calidad en el Servicio Público. (2018). *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*. Quito: Ministerio de Trabajo.
- Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. (2015). Sistema de gestión de la calidad de la EEASA. *Norm ISO 9001: 2015*.
- Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., EEASA. (2020). *Política y objetivos de calidad*. Obtenido de <https://www.eeasa.com.ec/index.php?id=2&id1=7&id2=2>
- Fenton, R. (2019). The 9 Core Elements of a Quality Management System. *Qualio*. Obtenido de <https://www.qualio.com/blog/the-9-core-elements-of-a-quality-management-system>
- Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Iglesias Rodriguez, G., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2014). La integración de los sistemas de gestión. necesidad de una nueva cultura empresarial. *Redalyc*, 7.
- Garcia, I. (2015). *Validación de un modelo para medir la calidad*. Cádiz.
- Ghosh, P. 3. (2013). Testing of Altman's Z - Score model, a Case Study of Dunlop India Ltd. Paripex-Indian, Faculty, Department of Business Administration, George College of Management and Science, Kolkata. *Journal Of Research*, 3(4), 219-220.
- González González, G. J. (2017). *Propuesta de Implementación del Modelo EFQM al Proceso de Gestión de Control caso: Contraloría General del Estado*. Quito.

- González González, G. J. (2017). *Propuesta de implementación del modelo EFQM al proceso de gestión de control caso: contraloría general del estado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- González González, L. M. (2014). *Estudio de aplicación del modelo EFQM*. Valladolid.
- Hoyle, D. (2018). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs*. New York: Routledge.
- Johnson, C. (2020). What is business growth and why is it important? *Revista Swiftpage*. Obtenido de <https://www.act.com/en-uk/business-growth>
- Koneggi, E. (2018). Ecuador emplea normas ISO para certificar gestiones de calidad. *Koneggi*.
- Kounis, L. (2018). *Quality Management Systems: a Selective Presentation of Case-studies Showcasing Its Evolution*. Spi Global.
- Kozakiewicz, M., & Sawicki, G. (2017). Risk elements in quality management Risk elements in quality management. *MECHANIK NR(7)*.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 1031.
- Lukichev, S., & Romanovich, M. (2016). 15th International scientific conference "Underground Urbanisation as a Prerequisite for Sustainable Development. *Procedia Engineering*, 165. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705816342758>
- Manz, S. (2019). *Medical Device Quality Management Systems: Strategy and Techniques for Improving Efficiency and Effectiveness*. Academic Press.
- Martín Castilla, J. I. (2014). La integración de la innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad del servicio en la Administración Pública en el Modelo EFQM de Excelencia. *Revista Andaluza De Administración Pública*, 23.
- Martínez Vilanova, A. M. (2015). *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia*. Valencia.
- Mastache Méndez, A. (2014). Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa. Oviedo.
- Medina, J. N. (2015). *Control de Calidad y Beneficio Empresarial*. Madrid.
- Membrado Martínez, J. (2014). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza Rodríguez, S. I. (2014). *Uso del Modelo EFQM de Excelencia como instrumento de evaluación del desempeño empresaria*. Mérida.

- Merino, M. M. (2017). *Sistema de gestión de calidad basado en el modelo efqm para la dirección de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi*. Universidad Católica del Ecuador , Oficina de Investigación y Postgrados, Ambato.
- Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. CRC Press.
- Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality Management Systems*. Springer.
- Pastor Tejedor , A. C., Pastor Tejedor , J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez , M. A., & Navarro, E. L. (2014). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Redalyc*, 16.
- Pola Maseda, Á. (2015). *Gestión de Calidad*. Barcelona: Marcobombo.
- Ramos Gonzales, H. W. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La Provincia de Otuzco*. Trujillo.
- Roudias, J. (2015). *Mastering Principles and Practices in PMBOK, Prince 2, and Scrum: Using Essential Project Management Methods to Deliver Effective and Efficient Projects*. México: Pearson Educación.
- Ruhadi, M. (2017). Bankruptcy model analysis: comparative studies between sharia and non sharia manufacturing companies. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, 9(2). Obtenido de <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/iqtishad/article/view/4466>
- Sanchez Torres, A. C. (2016). *Análisis y evaluación de las oportunidades de gestión de la calidad para una empresa de distribución de energía eléctrica*. Bogotá.
- Santamaría Peraza, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial. *Redalyc*, 15.
- Santos, M. L., & Álvarez Gonzalez, L. I. (2017). *Gestión de la calidad total de acuerdo con el Modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial*.
- Sheldon, R. (2007). *Introducción a la Estadística. Segunda Edición*. . Barcelona-España: Editorial Reverté, s.a.
- Soriano, C. (2015). *EStrategias de Crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tomaseti Solano, E., García Marí, J. H., & Sánchez Casado, N. (2015). La política de calidad de Repsol: El modelo EFQM. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13.
- Villar Guevara, M. M. (2018). *Sistema de evaluación REDER al planestratégico 2017-2019 de la Unión Peruana del Norte*. Lima.
- Walter Murillo , A., & Cotacallapa Subia, L. E. (2016). Agentes facilitadores del modelo EFQM y la responsabilidad social universitaria. *REVISTA MURO DE LA INVESTIGACIÓN*, 81-92.

Zamora, A. (2015). Evaluación de tres directrices para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. *Rev Latinoam Patol Clin Med Lab*, 61(1).
Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=55979>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO REDER- AGENTES FACILITADORES

Se evalúa la capacidad de los líderes para desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión; además, si desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

SUBCRITERIO 1A: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

1.1 ¿ Existen documentos referentes a misión, visión y valores fundamentales expuestos en la institución ?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
---------------	------------------	-----------	-----------------	-----------------

<p>Existen ciertos valores y objetivos comunes, pero no recogidos en un documento formal.</p>	<p>Misión, Visión y Valores: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitudes coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.</p>	<p>Misión, Visión y Valores: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.</p>	<p>Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.</p>	<p>Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</p>																
Puntuación																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 1: **LIDERAZGO**

Se evalúa la capacidad de los líderes para desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión; además, si desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

SUBCRITERIO 1B: **Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento**

1.2 ¿Evalúa la dirección los resultados obtenidos versus los objetivos anteriormente definidos, realimentando con ellos las acciones de mejora? ¿Se revisa regularmente el propio sistema de gestión?

¿Cuántos planes de mejora ejecutados mantienen?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Existen Oportunidades de mejora, pero no se han ejecutado en un document oformal.	Planes de Mejora - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Planes de Mejora - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

<p>CRITERIO 1: LIDERAZGO</p> <p>Se evalúa la capacidad de los líderes para desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión; además, si desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.</p>																				
<p>SUBCRITERIO 1C: Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1.3. <i>¿Se implica y fomenta el equipo líder la participación en asociaciones profesionales, universidades y otras instituciones, mediante foros, conferencias, publicaciones, etc., y apoya aquellas actividades dirigidas a incrementar su contribución a la sociedad?</i></p> <p>¿Actualmente pasantes se encuentran ejecutando actividades?</p>																				
Sin evidencia			Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia Clara				Evidencia Total					
Existen Oportunidades para la colaboración de pasantes, pero no se han ejecutado en un documento formal.			Pasantes - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.				Pasantes - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.				Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.				Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.			Puntuación		
																		0	5	10
EVIDENCIAS (Consensuadas)																				

CRITERIO 1: **LIDERAZGO**

Se evalúa la capacidad de los líderes para desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión; además, si desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

SUBCRITERIO 1D: **Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.**

1.4. ¿Existen reconocimientos entregados a los líderes de los procesos?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
---------------	------------------	-----------	-----------------	-----------------

Existen reconocimientos para los líderes de los procesos, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Reconocimiento - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Reconocimiento - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.																
Puntuación																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 1: **LIDERAZGO**

Se evalúa la capacidad de los líderes para desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión; además, si desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

SUBCRITERIO 1E: Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

1.5. ¿Se comunican los cambios producidos a los grupos de interés?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																
Existen cambios en los procesos, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Cambios comunicados - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Cambios comunicados - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, - proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática a del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación															
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 2:										ESTRATEGIA																																																																																														
Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.																																																																																																								
SUBCRITERIO 2A: La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.																																																																																																								
2.1 ¿Existen usuarios cuentan con descuento por tercera edad?																																																																																																								
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total																																																																																				
Existen usuarios de la tercera edad, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Usuarios tercera edad - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Usuarios tercera edad - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, - proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.					Puntuación																																																																															
																														0					5					10					15					20					25					30					35					40					45					50					55					60					65					70				
EVIDENCIAS (Consensuadas)																																																																																																								

Sin evidencia		Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total					
Existen personas con planes de mejora, pero no se han ejecutado o en un documento formal.		Personas con planes de mejora - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Personas con planes de mejora - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.					Puntuación
EVIDENCIAS (Consensuadas)																						

CRITERIO 2:		ESTRATEGIA																			
Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.																					
SUBCRITERIO 2C: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.																					
2.3. ¿Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y Estrategia operacional?																					
Sin evidencia			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total			
Existen procesos de actualización de política y estrategia operacional, pero no se han ejecutado en un documento formal.			Política y Estrategia Operacional - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Política y Estrategia Operacional - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 2: ESTRATEGIA																															
Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.																															
SUBCRITERIO 2D: Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización																															
2.4. ¿Se realiza evaluaciones de sensibilización identidad empresarial?																															
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total											
Existen evaluaciones de identidad empresarial operativa, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Evaluaciones de sensibilización de identidad empresarial - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Evaluaciones de sensibilización de identidad empresarial Operacional - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.		Puntuación									
																								0	5	10	15	20	25	30	35
EVIDENCIAS (Consensuadas)																															

Sin evidencia		Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existen planes de carrera , pero no se han ejecutado en un documento formal.		Planes de carrera - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Planes de carrera Operacional - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

Sin evidencia		Alguna evidencia			Evidencia			Evidencia Clara			Evidencia Total			Puntuación							
Existen personas capacitadoras, pero no se han ejecutado en un documento formal.		Personas capacitadoras internas - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.			Personas capacitadoras internas - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.			Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.			Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.										
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 3: PERSONAS																								
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.																								
SUBCRITERIO 3C: Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.																								
3.3. ¿Número de planes de mejora con cultura de creatividad e innovación?																								
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existen planes de mejora creativos e innovadores, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Planes de mejora creativos e innovadores - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Planes de mejora creativos e innovadores - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
EVIDENCIAS (Consensuadas)																								

CRITERIO 3: PERSONAS																								
<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>																								
<p>SUBCRITERIO 3D: Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3.4. ¿Se realiza procedimientos de feedback en el área?</p>																								
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existen procedimientos de feedback en el área, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Procedimientos de feedback - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Procedimientos de feedback - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
EVIDENCIAS (Consensuadas)																								

CRITERIO 3: PERSONAS																					
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.																					
SUBCRITERIO 3E: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.																					
3.5. ¿Se realizan actos de reconocimiento a los funcionarios del área?																					
Sin evidencia			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total			
Existen reconocimientos a los funcionarios del área, pero no se han ejecutado en un documento formal.			Reconocimientos a los funcionarios - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Reconocimientos a los funcionarios - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.		Puntuación	
																				0	5
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 4: <i>ALIANZAS Y RECURSOS</i>																								
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.																								
SUBCRITERIO 4A: Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.																								
4.1. ¿Los procesos cuentan con Parthers?																								
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existen Parthers, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Parthers - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Parthers - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, - proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
EVIDENCIAS (Consensuadas)																								

CRITERIO 4: <i>ALIANZAS Y RECURSOS</i>																								
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.																								
SUBCRITERIO 4B: Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.																								
4.2. ¿Existen procesos de planificación para el uso de recursos en el área?																								
Sin evidencia					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existe planificación de uso de recursos, pero no se han ejecutado en un documento formal.					Planificación de uso de recursos - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Planificación de uso de recursos - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
EVIDENCIAS (Consensuadas)																								

CRITERIO 4:	ALIANZAS Y RECURSOS
-------------	----------------------------

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

SUBCRITERIO 4C: Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

4.3. ¿La institución ha implementado la normativa de Buenas Prácticas Ambientales?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																
<p>Existe el uso de Buenas Prácticas Ambientales, pero no se han ejecutado en un documento formal.</p>	<p>Buenas Prácticas Ambientales - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.</p>	<p>Buenas Prácticas Ambientales - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.</p>	<p>Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.</p>	<p>Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</p>																
Puntuación																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 4:	ALIANZAS Y RECURSOS	
<p>Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.</p>		

SUBCRITERIO 4D: Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

4.4. ¿La institución cuenta con vigencia tecnológica en sus sistemas informáticos, plataformas, canales, productos y servicios ofertados?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
<p>Los sistemas informáticos, plataformas, canales, productos y servicios ofertados se encuentran asistidos, pero no se han ejecutado en un documento formal.</p>	<p>Vigencia Tecnológica en sus sistemas informáticos, plataformas, canales, productos y servicios ofertados</p> <ul style="list-style-type: none"> - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. <p>La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.</p>	<p>Vigencia Tecnológica en sus sistemas informáticos, plataformas, canales, productos y servicios ofertados</p> <ul style="list-style-type: none"> - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). <p>La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.</p>	<p>Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.</p>	<p>Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</p>																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 4:	ALIANZAS Y RECURSOS	
-------------	----------------------------	--

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

SUBCRITERIO 4E: Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

4.5. ¿La institución cuenta con líderes de entrenamiento para los procesos de su área?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
<p>Existe Líderes de entrenamiento de procesos , pero no se han ejecutado en un documento formal.</p>	<p>Líderes de procesos para procesos en el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. <p>La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.</p>	<p>Líderes de procesos para procesos en el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). <p>La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.</p>	<p>Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.</p>	<p>Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</p>																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 5: **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

SUBCRITERIO 5A: **Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés**

5.1. ¿Los líderes poseen la caracterización de procesos pertenecientes al área?

Sin evidencia			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total				
Existe la Caracterización de procesos, pero no se han ejecutado en un documento formal.			Caracterización de procesos - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					Caracterización de procesos - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.			Puntuación	
																						0
EVIDENCIAS (Consensuadas)																						

CRITERIO 5: **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

SUBCRITERIO 5B: **Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.**

5.2. ¿Nivel de satisfacción de los clientes/usuarios con la entrega o instalación del producto/servicio?

Bueno () Regular () Malo ()

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total
Existe la Caracterización de procesos, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Caracterización de procesos - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Caracterización de procesos - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.
0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

Puntuación

CRITERIO 5: **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

SUBCRITERIO 5C: **Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.**

5.3. ¿Los líderes de procesos mantienen compromisos de calidad?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Existe compromiso de calidad, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Los líderes de procesos mantienen Compromisos de calidad - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Los líderes de procesos mantienen Compromisos de calidad - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación																
						<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 5: **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

SUBCRITERIO 5D: **Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.**

5.4. ¿Se ha obtenido Oportunidades de Mejora con respecto a los productos y servicios?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Se ha gestionado mejoras, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Oportunidades de mejora de productos y servicios: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Oportunidades de mejora de productos y servicios: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 5: **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

SUBCRITERIO 5E: **Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**

5.5. ¿Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																
Se ha asesorado a los clientes sobre el uso responsable de los servicios públicos, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Asesoramiento a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Asesoramiento a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación															
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

ANEXO 2: CUESTIONARIO REDER- CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES																					
Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.																					
SUBCRITERIO 6A: Percepciones																					
6.1. ¿En el buzón de sugerencias se ha atendido en su totalidad?																					
Sin evidencia			Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia Clara					Evidencia Total			
Se ha atendido las sugerencias de los usuarios, pero no se han ejecutado en un documento formal.			El buzón de sugerencias se ha atendido y se encuentran: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.					El buzón de sugerencias se ha atendido y se encuentran: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.					Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 6: **RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.

SUBCRITERIO 6B: **Indicadores de rendimiento**

6.2. ¿Se ha atendido solicitudes de emergencia de manera inmediata?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Se ha atendido solicitudes de emergencia, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Atención de solicitudes de emergencia: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Atención de solicitudes de emergencia: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 7: **RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.

SUBCRITERIO 7A: **Percepciones**

7.1. ¿Existe entrevistas cruzadas en cuanto a clima laboral en el área?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Se ha entrevistado en aspectos de clima laboral, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Entrevistas cruzadas de clima laboral en el área: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Entrevistas cruzadas de clima laboral en el área: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 7: **RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.

SUBCRITERIO 7B: **Indicadores de rendimiento**

7.2. ¿Nivel de calificación de evaluación de desempeño?

Excelente () Muy Bueno () Satisfactorio () Insuficiente ()

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																
Existe evaluación de desempeño, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Evaluaciones de desempeño - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Evaluaciones de desempeño - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación															
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 8: **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

SUBCRITERIO 8A: **Percepciones**

8.1. ¿Existe reconocimientos públicos sobre actividades desarrolladas en el área?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Existe actividades desarrolladas de interés público, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Reconocimientos públicos del área: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Reconocimientos públicos del área: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 8: **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

SUBCRITERIO 8B: **Indicadores de rendimiento**

8.2. ¿Se adopta medidas ambientales para la ejecución de actividades referentes al área?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Se adopta medidas ambientales para la ejecución de actividades, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Medidas ambientales en la ejecución de actividades referentes al área: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Medidas ambientales en la ejecución de actividades referentes al área: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
EVIDENCIAS (Consensuadas)																					

CRITERIO 9: **RESULTADOS CLAVE**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación

SUBCRITERIO 9A: **Resultados Clave de la Actividad**

9.1. ¿El volumen periódico de producto o servicio conforme del área se?

Incrementa () Mantiene () Decrece ()

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
El producto/servicio conforme se gestiona, pero no se han ejecutado en un documento formal.	El volumen de producto/servicio conforme del área son: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	El volumen de producto/servicio conforme del área son: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, proveedores y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.	Puntuación																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

EVIDENCIAS (Consensuadas)

CRITERIO 9: **RESULTADOS CLAVE**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación

SUBCRITERIO 9B: **Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad**

9.2.. ¿Existen planes de mejora no reiterados?

Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total																	
Planes de mejora reiterados, pero no se han ejecutado en un documento formal.	Planes de mejora no reiterado en el área: - definidos - documentados - desplegados a todas las personas, asociados y otros interesados, e incipiente en clientes y proveedores clave. La mayoría de los líderes colaboran en su definición e impulsan su despliegue, su actitud es coherente con el marco estratégico y son un modelo de referencia a seguir.	Planes de mejora no reiterado en el área: - definidos - documentados - desplegados a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, clientes, asociados, y proveedores clave). La actitud de todos los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia. Todos los líderes de primer nivel participan en la definición del marco estratégico de referencia. Hay marcos estratégicos particularizados para los diferentes niveles de la organización, acordes al marco estratégico global, y se encuentran definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.	Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, con revisiones periódicas para analizar las necesidades de cambio y su despliegue en la organización, considerando las opiniones de los grupos de interés.	Se revisa la propia sistemática del proceso de definición y despliegue, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Puntuación

EVIDENCIAS (Consensuadas)

ANEXO 3: TABLA DE CONSENSO

TABLA DE CONSENSO													
EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A. TUNGURAHUA													
NIVEL DE EVALUACIÓN: DIRECTIVO, OPERATIVO Y SOPORTE													
Criterio	Subcriterio	PUNTAJACIÓN DE CADA MACROPROCESO										Media	
		PLANIFICACIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	COMPRAS	TRANSPORTE DE ENERGÍA	DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA	COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA	FINANZAS	RECEPCIÓN Y PRESERVACIÓN DE MATERIALES	GESTIÓN DE RECURSOS	GESTIÓN INFORMÁTICA		ATENCIÓN AL CLIENTE
1: Liderazgo	1a	35	60	35	100	50	85	25	100	85	100	10	62
	1b	50	100	100	35	100	100	100	100	100	100	100	90
	1c	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	92
	1d	50	25	10	100	5	100	25	100	100	10	10	49
	1e	90	85	100	100	10	100	100	100	100	100	100	90
	TOTAL	65	74	69	69	53	97	70	100	97	82	64	
2: Políticas y Estrategias	2a	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	2b	50	60	100	100	100	100	50	100	100	100	100	87
	2c	5	35	10	100	100	100	10	100	100	35	10	55
	2d	50	35	10	10	5	85	15	10	100	10	10	31
	TOTAL	51	58	55	78	76	96	44	78	100	61	55	
3: Personas	3a	25	35	100	100	90	35	95	100	100	35	100	74
	3b	50	35	10	25	0	95	30	10	10	100	10	34
	3c	10	10	100	10	25	100	10	60	100	95	100	56
	3d	60	10	10	10	100	10	20	100	100	85	10	47
	3e	100	100	10	10	10	10	50	100	100	100	100	63
	TOTAL	49	38	46	31	45	50	41	74	82	83	64	
4: Alianzas y Recursos	4a	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	4b	100	35	10	100	95	10	50	50	100	50	10	55
	4c	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	4d	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	4e	35	40	100	10	10	35	10	35	100	100	10	44
	TOTAL	87	75	82	82	81	69	72	77	100	90	64	
5: Procesos	5a	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	5b	100	100	10	100	100	100	100	100	100	100	100	92
	5c	10	10	100	10	10	10	10	10	10	10	10	18
	5d	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	98
	5e	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	TOTAL	82	82	82	82	82	82	82	78	82	82	82	
	RESULTADO	67	65	67	68	67	79	62	81	92	80	66	
6: Resultados en los clientes	6a	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98
	6b	100	85	100	100	100	100	95	100	100	100	100	98
	TOTAL	90	93	100	100	100	100	98	100	100	100	100	
7: Resultados en las personas	7a	10	10	10	60	25	10	25	100	35	50	100	40
	7b	90	85	100	10	15	100	100	100	100	100	100	82
	TOTAL	50	48	55	35	20	55	63	100	68	75	100	
8: Resultados en la sociedad	8a	100	10	100	100	100	100	100	100	100	50	100	87
	8b	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	TOTAL	100	55	100	100	100	100	100	100	100	75	100	
9: Resultados clave	9a	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	9b	5	10	50	100	100	100	10	10	100	25	100	55
	TOTAL	53	55	75	100	100	100	55	55	100	63	100	
	RESULTADO	73	63	83	84	80	89	79	89	92	78	100	

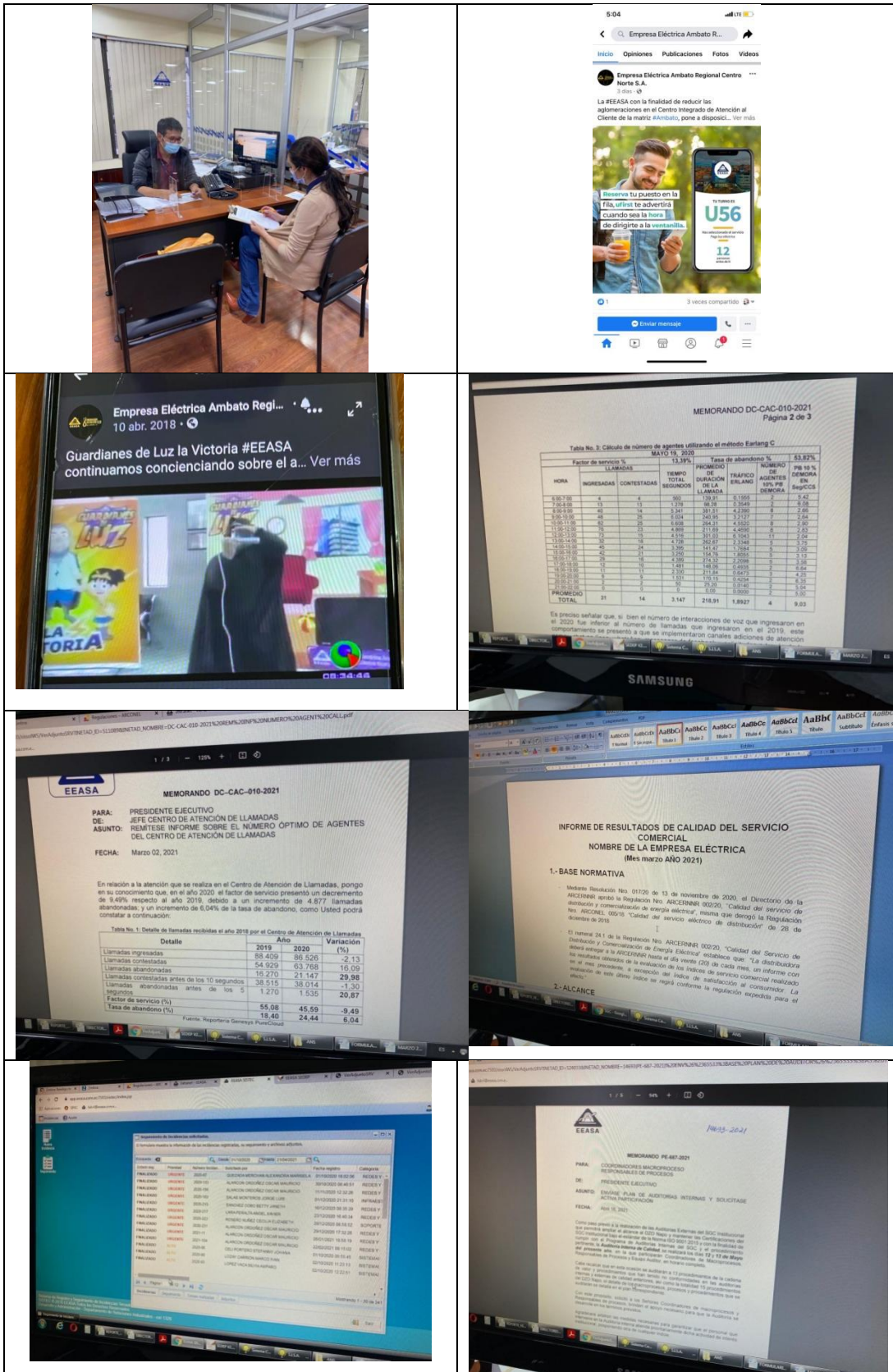
ANEXO 4:



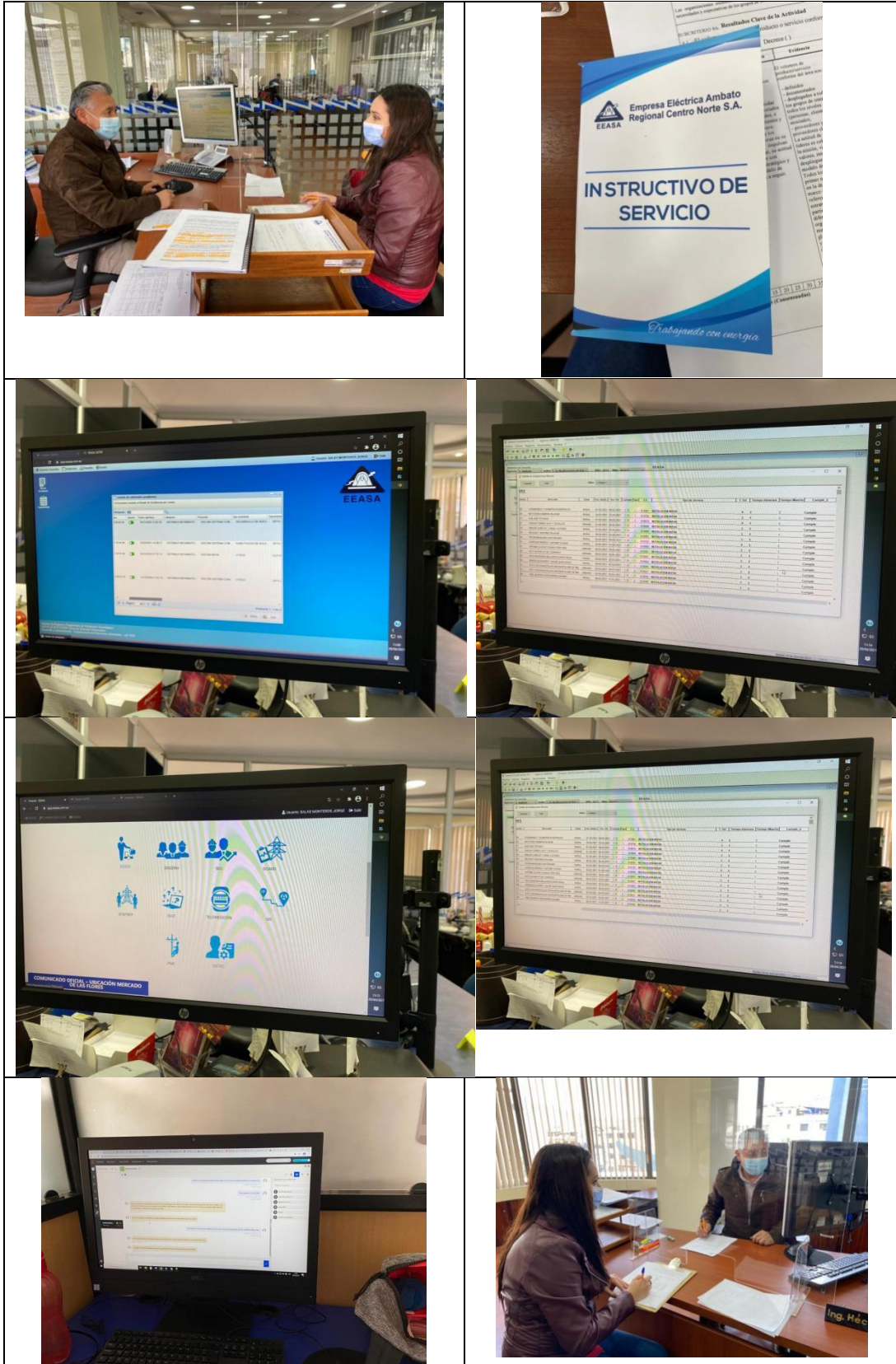
Hoja resumen de evaluación de acuerdo a la Matriz de Puntuación REDER

1. CRITERIOS FACILITADORES																
CRITERIO	1	%		2	%		3	%		4	%	5	%			
Subcriterio	1A	62		2A	100		3A	74		4A	100	5A	100			
Subcriterio	1B	90		2B	87		3B	34		4B	55	5B	92			
Subcriterio	1C	92		2C	55		3C	56		4C	100	5C	18			
Subcriterio	1D	49		2D	31		3D	47		4D	100	5D	98			
Subcriterio	1E	90					3E	63		4E	44	5E	100			
TOTAL		<u>381,83</u>			<u>273,18</u>			<u>274,09</u>			<u>399,54</u>		<u>408,18</u>			
		÷5			÷4			÷5			÷5		÷5			
VALORACIÓN ASIGNADA AL CRITERIO		76			68			55			80		82			
2. CRITERIOS DE RESULTADOS																
CRITERIO	6		%	7		%	8		%	9		%				
Subcriterio	6A	98	x0,75	73,5	7A	40	x0,75	30	8A	87	x0,25	21,75	9A	100	x0,50	50
Subcriterio	6B	98	x0,25	<u>24,5</u>	7B	82	x0,25	<u>20,5</u>	8B	100	x0,75	<u>75</u>	9B	55	x0,50	<u>27,5</u>
VALORACIÓN ASIGNADA AL CRITERIO				98				51				97				78
3. CALCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL																
CRITERIO	VALORACIÓN			FACTOR			PUNTOS									
1. LIDERAZGO	76			x1,0			76									
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	68			x0,8			54									
3. PERSONAS	55			x0,9			50									
4. ALIANZAS Y RECURSOS	80			x0,9			72									
5. PROCESOS	82			x1,4			115									
6. RESULTADOS EN LOS CLIEN	98			x2,0			196									
7. RESULTADOS EN LAS PERSC	51			x0,9			46									
8. RESULTADOS EN LA SOCIED	97			x0,6			58									
9. RESULTADOS CLAVE	78			x1,5			<u>117</u>									
PUNTUACIÓN TOTAL EFQM							783,8									

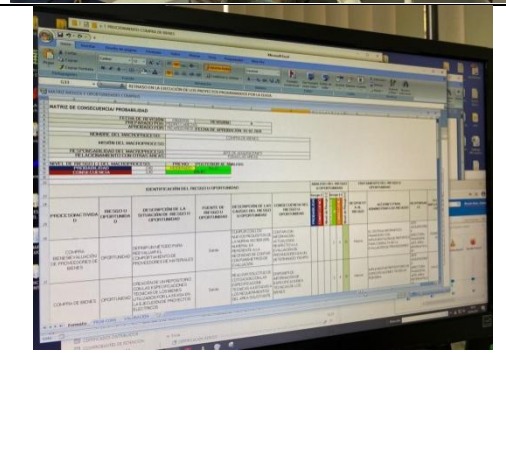
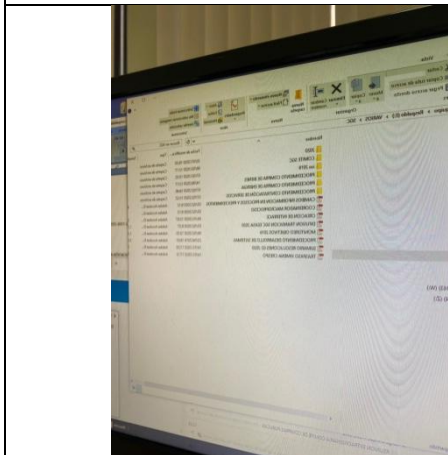
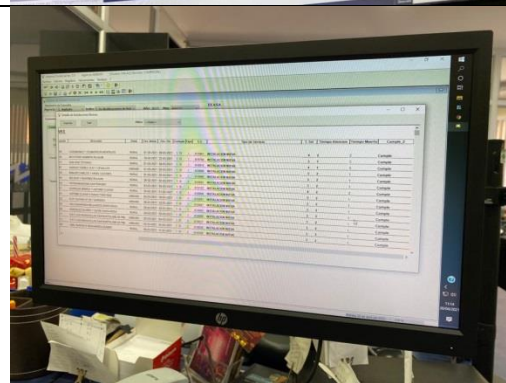
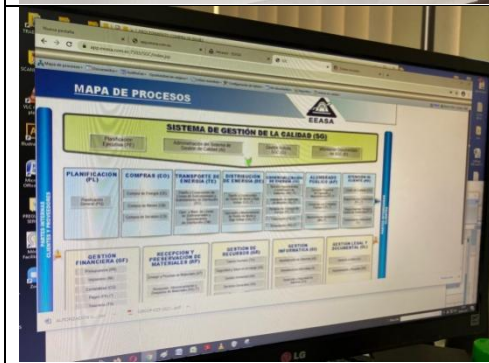
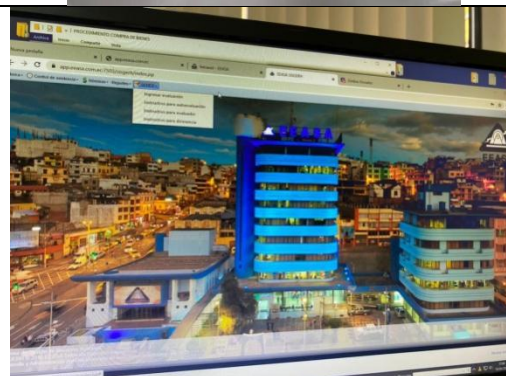
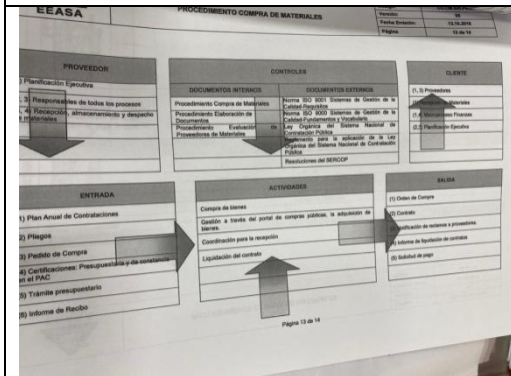
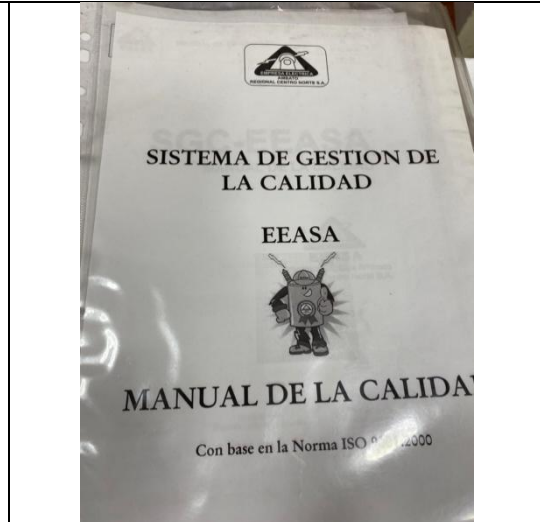
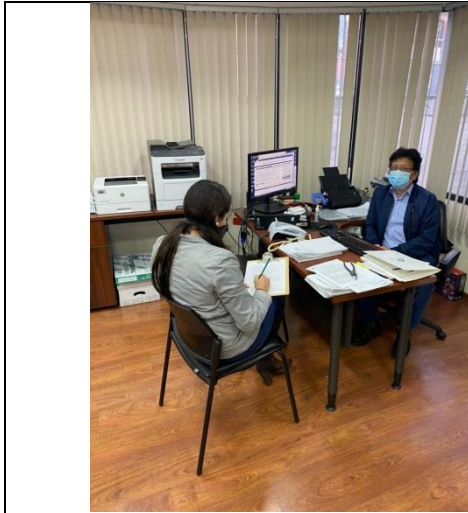
ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS APLICACIÓN CUESTIONARIO MACRO PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE



MACRO PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA



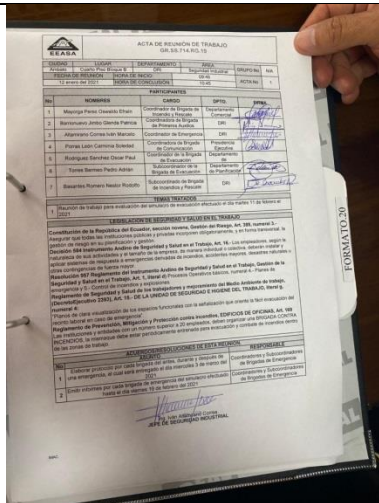
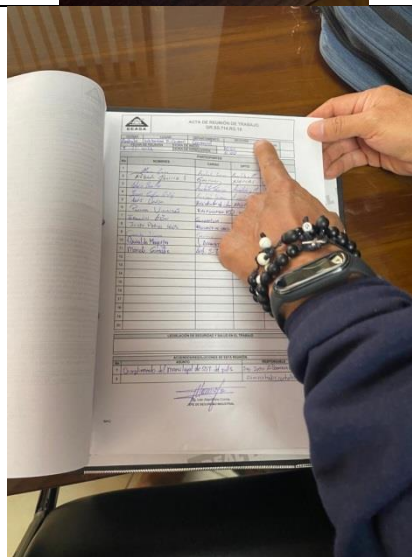
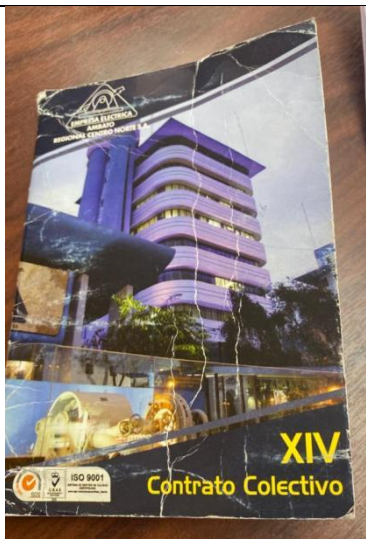
MACRO PROCESO COMPRAS



MACRO PROCESO DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA



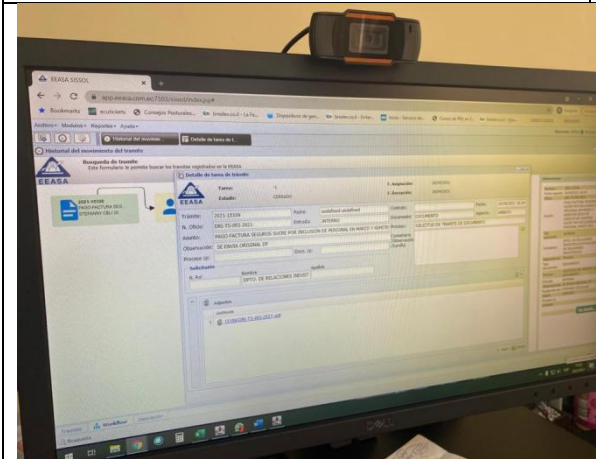
MACRO PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS



FECHA	DETALLE DEL SUMINISTRO	CANTIDAD	RESPONSABLE	RECIBIÓ CONFORME
17/01/2021	100102 902A	1	Luisa Vera	[Signature]
17/01/2021	100101 710A 8100	8	Nancy Roldán	[Signature]
17/01/2021	100102 720A 8100	2	Luisa Vera	[Signature]
17/01/2021	100102 100102 8100 4000 8100	7	Luisa Vera	[Signature]
17/01/2021	1 CD	1	Luisa Vera	[Signature]
17/01/2021	1 CD	1	Luisa Vera	[Signature]
17/01/2021	4 TANG 02A	4	Nancy Roldán	[Signature]
17/01/2021	035	3	Nancy Roldán	[Signature]



REGISTRO DE ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACION DE 14/02/2020					
EEASA					
FECHA	14/02/2020				
NOMBRE DEL EVENTO	SELECCION DE EEASA PARA EL PROYECTO DE RECLUTAMIENTO DE RECLUTADOS				
LUGAR	SEDE DE EEASA				
INSTITUCION	EEASA				
INSTRUCTORES	Ing. Alexander Rodriguez, Ing. Alexander Jorge Perez, Nelson Ramirez, Nancy Cordero, Dr. Patricia Espinosa				
No.	NOMBRES	CARGO	DEPTO	FIRMA	
1	José Altamirano	Responsable S.I	DRI	[Firma]	
2	Alexis Ica	Jefe Area Temp	DAI	[Firma]	
3	Miguel Soto	Jefe Area Inv.	DRI	[Firma]	
4	Jeffy Salazar	Jefe de Area 2	DRI	[Firma]	
5	Josue Perez	Jefe Temporario	DAI	[Firma]	
6	Glenda Jimenez	Motora Operativa	DRI	[Firma]	
7	John Gomez	Secretaria 2	DRI	[Firma]	
8	Rafael Jimenez	Solo Area 2 Eng Civil	DRI	[Firma]	
9	Miguel Escamez	etc s.c	DAI	[Firma]	
10	Silvany Cal	Secretaria	DRI	[Firma]	
11	Gala Paz V.	Claro	P.E - DRI	[Firma]	
12	Yessica Ponce	Jefa AEN (E)	DRI	[Firma]	
13	Mabel Ibarra	Arbitro	DRI	[Firma]	
14	Diego Cordero	Asistente PTA	DRI	[Firma]	
15	Diana Amores	Lx Entrenamiento	DRI	[Firma]	
16	Katrina Espinosa	Gerente Asesoría	DP	[Firma]	
17	Miguel Gonzalez	Asesor S. J.	DRI	[Firma]	
18	Alexandra Rodriguez	Directora (E)	DRI	[Firma]	



EEASA		PROTOKOLO GENERAL DE SALUD Y PREVENCIÓN ANTE LA COVID-19	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO No. 74		Página 1 de 30	
INDICE			No.
ESTRATEGIA PROCAVILLO			2
ANTECEDENTES			3
MARCO LEGAL			4
OBJETIVO GENERAL			4
OBJETIVOS ESPECIFICOS			5
AMBITO DE APLICACION			5
TRABAJADORES QUE NO DEBEN ASISTIR AL LUGAR DE TRABAJO			5
MEDICINA DE SEGURIDAD AL SALIR DE CASA			5
PROTOKOLO DE DESPLAZAMIENTOS			6
En transporte particular			6
En transporte público			6
Desembarco en los sitios de actividades laborales en campo			6
PROTOKOLO DE INGRESO DEL PERSONAL AL SITIO DE TRABAJO			7
PROTOKOLO DE PERMANENCIA DEL PERSONAL EN LAS OFICINAS			7
PROTOKOLO DE COORDINACION DE ACTIVIDADES POR LAS JEFATURAS			9
PROTOKOLO PARA ACTIVIDADES LABORALES EN CAMPO			9
Control de trabajadores de las actividades laborales			10
PROTOKOLO DE USO DE ESPACIOS COMUNES (salas de capacitación, salas de reuniones, salas de coordinación de trabajo, auditorios, oficinas, etc.)			10
PROTOKOLO EQUIPOS DE PROTECCION BIOLÓGICA Y SEGURIDAD LABORAL			11
PROTOKOLO DE DESINFECCION BIOLÓGICA			11
PROTOKOLO PARA RECEPCION Y ENTREGA DE EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES EN SOCIEDAD			11
PROTOKOLO DE INGRESO PARA CONTRATISTAS, PROVEEDORES, CLIENTE EXTERNO Y VISITANTES			12
CONTROL DE GUARDIANA PARA INGRESO A INSTALACIONES DE LA EEASA (PROYECTOS, EQUIPOS)			12
SOCIEDAD, EQUIPOS			13
AREAS DE RECALCACION Y ATENCION AL CLIENTE			13

Administrativo de la...
 sponiendo que a...
 Pública Central...
 que puedan ser...
 id de fedatarios;
 blicas, LOEP;
PERSONAL EN
 ile Reglamento...
 pladas en las...
 rvidores de la...
 ento Interno de
 que son parte...
 ren asignadas...
 RTE S. A. se...
 in ella labora.

Art. 7. **SELECCIÓN.** Es el proceso de escogitamiento del candidato más idóneo, mediante concurso de merecimientos y oposición, primero interno y luego externo cuando se trate de ascensos a puestos vacantes. Para creaciones de puestos de servidores de carrera, el concurso será público y abierto. Para los otros el procedimiento será el que establezca el Contrato Colectivo vigente.

Art. 8. **DELIGATORIEDAD DE LOS CONCURSOS.** Todo puesto permanente existente en la estructura ocupacional de la EEASA, será cubierto mediante concurso de merecimientos y oposición, primero interno y luego externo.

Art. 9. **CONCURSO INTERNO.** Es aquel dirigido exclusivamente a los trabajadores permanentes de la EEASA que cumplen los requisitos determinados en el Clasificador de Puestos. Para el efecto, se mantendrá el siguiente orden: Sección, Departamento, Empresa, según el caso.

Art. 10. **CONCURSO EXTERNO.** Está orientado a cualquier ciudadano que, cumpliendo los requisitos establecidos en el Clasificador de Puestos y en el presente Reglamento, se le convocare públicamente.

Art. 11. **PASOS DE LA SELECCIÓN.** Independientemente de que el concurso fue interno o externo, se observarán los siguientes pasos:

En efecto la EEASA, informará al trabajador de los resultados de la evaluación de su desempeño anual. Los mejores evaluados serán considerados preferentes para programas de capacitación y nuevos desempeños y para asumir nuevas responsabilidades, sin perjuicio de los incentivos que con este motivo se establecieron.

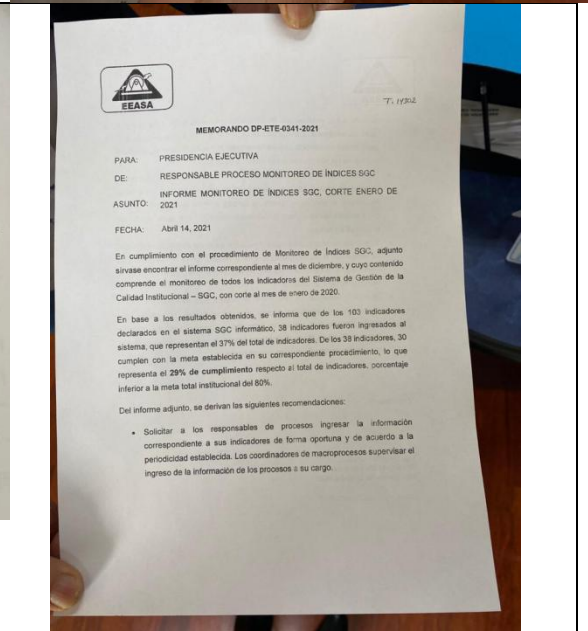
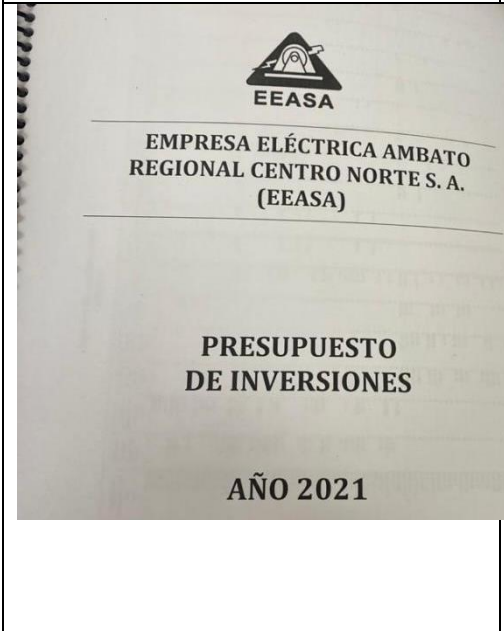
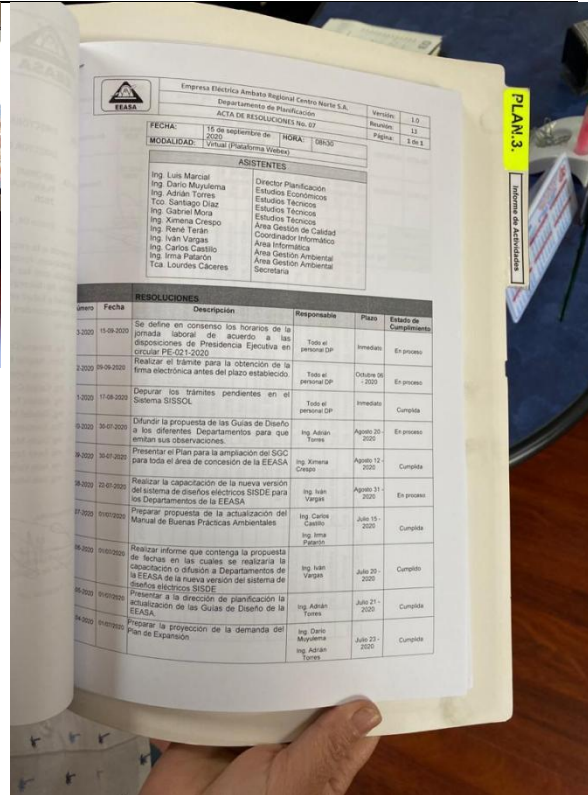
Quien fuere calificado como deficiente, recibirá una capacitación adicional de la empresa, luego de lo cual, será nuevamente evaluado en el plazo de cuatro meses y, si el resultado de la nueva evaluación se repitiera, se podrá dar por terminada la relación laboral, mediante el trámite establecido en el Código del Trabajo.

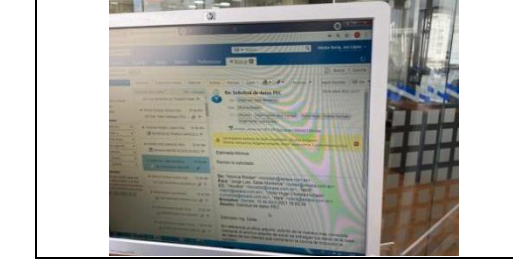
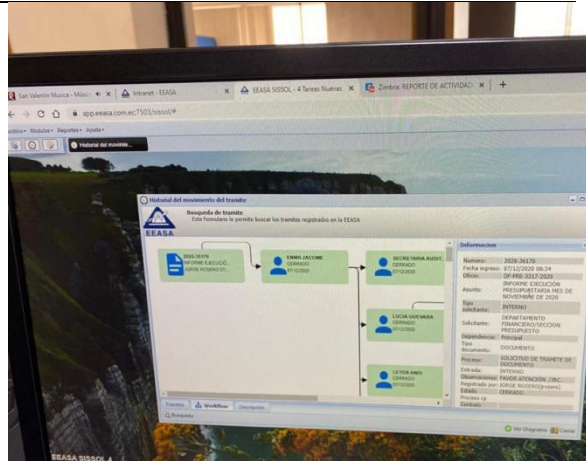
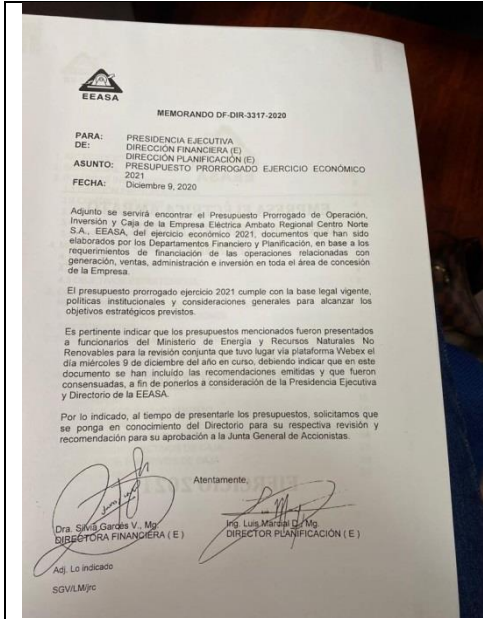
CAPÍTULO VII.- DE LA CAPACITACIÓN

Art. 64. **PRESUPUESTO.** La Empresa considera la capacitación como una inversión y por lo mismo, anualmente en el presupuesto institucional se hará constar los recursos económicos necesarios para ello.

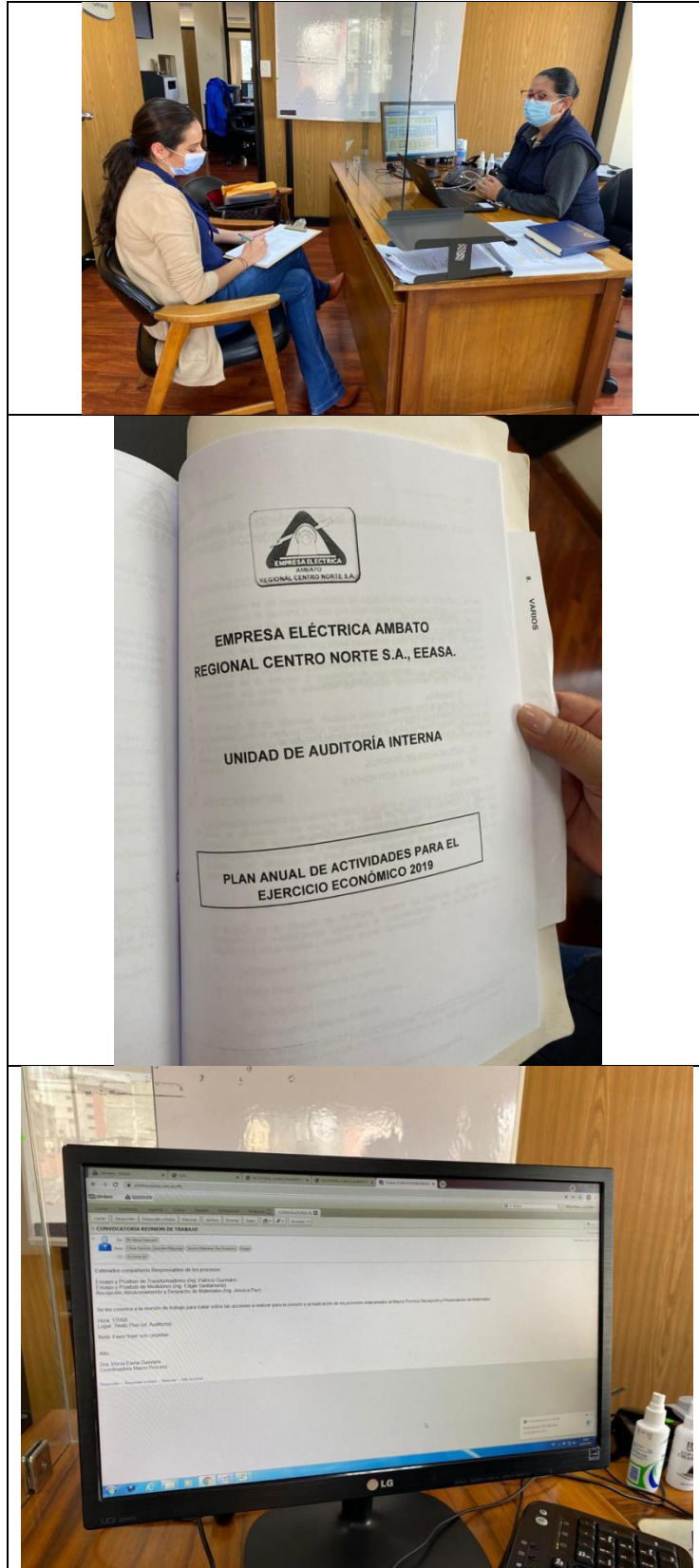
Art. 65. **PROGRAMA ANUAL.** El Departamento de Relaciones Industriales con los directores departamentales elaborará anualmente el programa de capacitación, considerando todas las fuentes posibles y compatibilizando las necesidades de la empresa, sus posibilidades económicas y los resultados de la evaluación del desempeño.

MACRO PROCESO PLANIFICACIÓN

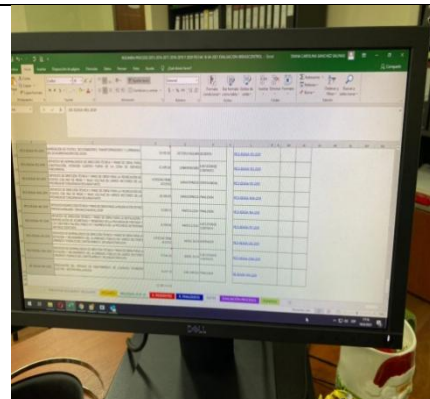
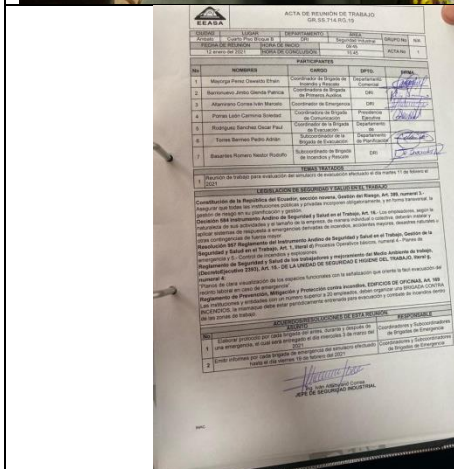
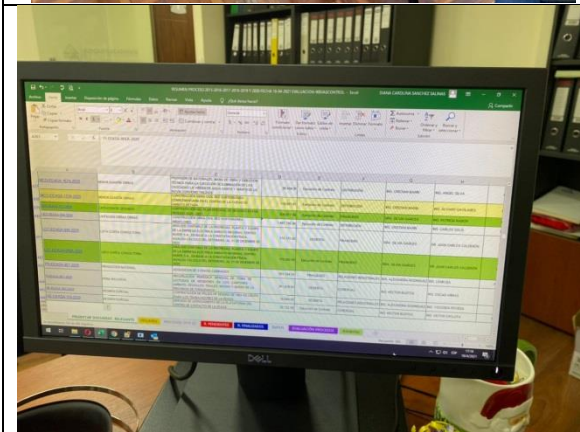
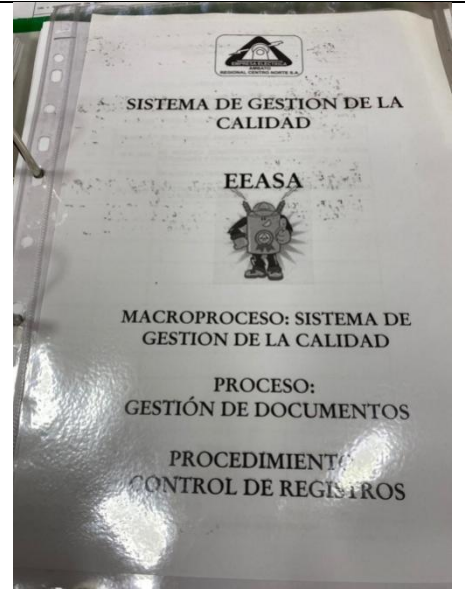




MACRO PROCESO RECEPCIÓN Y PRESERVACIÓN DE MATERIALES



MACRO PROCESO TRANSPORTE DE ENERGÍA



MACRO PROCESO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (Información grabada en CD)