



La Universidad  
**de postgrado**  
del Estado

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

**VII PROMOCIÓN. MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**

**PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DE  
PETROAMAZONAS EP PARA REDUCIR LA PRODUCCIÓN DIFERIDA EN  
EL BLOQUE 15**

**Tesis para optar  
al Título de Máster en Alta Gerencia**

Autor: Mario Fernando Carvajal Camacho  
Director: Santiago Illescas Correa

Quito, Abril 2014

No. 049-2014

## ACTA DE GRADO

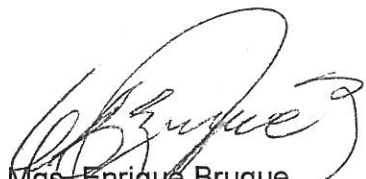
En la ciudad de Quito, a los veinte y siete días del mes de junio, del año dos mil catorce, **MARIO FERNANDO CARVAJAL CAMACHO**, portador de la cédula de ciudadanía: 0200469625 **EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: "PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DE PETROAMAZONAS EP PARA REDUCIR LA PRODUCCIÓN DIFERIDA EN EL BLOQUE 15", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ALTA GERENCIA**.

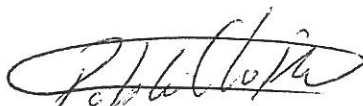
Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.77
Tesis Escrita:	9.22
Grado Oral:	9.09
Nota Final Promedio:	8.96.

En consecuencia, **MARIO FERNANDO CARVAJAL CAMACHO**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

  
Mgs. Enrique Bruque  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

  
Mgs. Pablo Chafra  
MIEMBRO

  
Mgs. Mark Edelenyi  
MIEMBRO

  
Abg. Lino Valencia Z.  
DIRECTOR DE SECRETARIA GENERAL

## AUTORÍA

Yo, Mario Fernando Carvajal Camacho, candidato a Máster en Alta Gerencia, con CI. 020046962-5 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping, fluid strokes, positioned above a horizontal line.

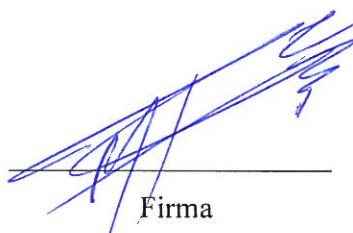
Firma

C.I. 020046962-5

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, Abril 2014



Firma

MARIO FERNANDO CARVAJAL CAMACHO

C.I. 020046962-5

## **RESUMEN**

En esta investigación, se proponen soluciones administrativas que contribuyan a reducir la producción diferida, provocada por la parada no programada de pozos de petróleo crudo en el Bloque 15 de la Empresa pública Petroamazonas (PAM EP). La metodología utilizada, es evaluar el Modelo de Gestión de PAM EP, aplicando el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. PAM EP, obtiene 486,19 puntos. De los seis criterios de proceso: el de Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento alcanza el valor más alto con 65.62%.

En base a los dos criterios que obtienen el puntaje más bajo: Orientación hacia el Cliente y el Mercado: 21.28 puntos y Gestión por Procesos: 7.44 puntos, se establecen estrategias específicas.

### **Palabras claves:**

Calidad, Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, Petroamazonas EP, Bloque 15, tubería de producción.

## **ABSTRACT**

In this research, we propose administrative solutions which will contribute to the reduction of deferred production, caused by the unscheduled interruptions of crude oil wells in Bloque 15 of Petroamazonas EP. The methodology used to evaluate the Model Management of PAM EP was based on the Model of Excellence in the Malcolm Baldrige Management where PAM EP obtained 486,19 points. Out of the 6 criterias of process, including: Measurement, Analysis and Knowledge Management, PAM EP reached the highest value of 65,62%.

Based on the two other criterias which PAM EP obtained the lowest score, Orientation towards the Customer and Market, 21,28 points and Process Management: 7,44 points, we must establish specific strategies to overcome this deficit.

### **Key Words:**

Quality, Model of Excellence in the Malcolm Baldrige Management, Petroamazonas EP, Bloque 15, tubing.

## **DEDICATORIA**

A Manufacturas Delta, a los funcionarios del Departamento de QA/QC y a los funcionarios de los departamentos de Petroamazonas EP que aportaron con sus respuestas a la base de preguntas, relacionadas en esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mi madre por su liderazgo, para quien fue suficiente decir: “ingeniero, ¡cuando estudia!” y el resultado se encuentra plasmado en estas páginas. A mi esposa, por su paciencia.

A Santiago Illescas, Director de Tesis, por su acuciosidad y revisión inmediata en el proceso de la elaboración del documento; a Verónica Jarrín como lectora y finalmente, al Instituto de Altos Estudios Nacionales, cuyas enseñanzas fortalecen la gestión del Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad (QA/QC) de Petroamazonas EP.

## **CONTENIDO**

<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 IMPORTANCIA.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.4 DESCRIPCIÓN DEL SITIO.....	10
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS .....	12
2.1.1 Constitución del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas y Ley de Hidrocarburos.....	13
2.1.2 Niveles de articulación de la Política Pública.....	14
2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	16
2.2.1 Evolución del concepto de calidad.....	16
2.2.2 Familia de las Normas ISO 9000.....	17
2.2.3 Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad (QLM).....	19
2.2.4 Gestión del Conocimiento .....	21
2.3 MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE ...	22
2.3.1 Criterios de evaluación .....	23
2.3.2 Valores y Conceptos.....	24
2.4 PETROAMAZONAS EP.....	28
2.4.1 Historia.....	28
2.4.2 Direccionamiento Estratégico.....	29
2.4.3 Objetivos Estratégicos .....	30
2.4.4 Responsabilidad Social y Corporativa .....	31
2.4.5 Desconcentración y Descentralización .....	32
2.4.6 Bloques.....	34
2.5 PERFIL ORGANIZACIONAL DE PETROAMAZONAS EP .....	36
2.5.1 Descripción de la Organización .....	36
2.5.2 Desafíos de la Organización .....	38
<b>3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>
3.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO .....	42
3.1.1 Liderazgo de la Alta Dirección .....	42
3.1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social.....	46
3.2 CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	51
3.2.1 Desarrollo de Estrategias .....	51
3.2.2 Despliegue de Estrategias .....	53
3.3 CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y MERCADO .....	57



3.3.1	Conocimiento del cliente y mercado .....	57
3.3.2	Relaciones con el cliente y satisfacción.....	59
3.4	<b>CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>61</b>
3.4.1	Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional .....	62
3.4.2	Gestión de la información y del conocimiento .....	64
3.5	<b>CRITERIO 5: ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS .....</b>	<b>67</b>
3.5.1	Sistemas de Trabajo.....	68
3.5.2	Aprendizaje y motivación de las personas.....	71
3.5.3	Bienestar y satisfacción de las personas .....	73
3.6	<b>CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>78</b>
3.6.1	Procesos de Creación de Valor.....	78
3.6.2	Procesos Habilitantes y Gobernantes .....	82
3.7	<b>CRITERIO 7: RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
3.7.1	Resultados de Productos .....	85
3.7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente .....	87
3.7.3	Resultados Financieros y de Mercado.....	88
3.7.4	Resultados de Orientación hacia las Personas .....	89
3.7.5	Resultados de Eficacia Organizacional.....	90
3.7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social.....	91
3.8	<b>RESULTADO GLOBAL.....</b>	<b>93</b>
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
4.1	CONCLUSIONES .....	95
4.2	RECOMENDACIONES .....	98
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>100</b>
5.1	ESTRATEGIAS GENERALES.....	100
5.1.1	Liderazgo.....	100
5.1.2	Planificación estratégica.....	100
5.1.3	Orientación hacia el cliente y mercado .....	101
5.1.4	Medición, análisis y gestión del conocimiento.....	101
5.1.5	Orientación hacia las personas .....	102
5.1.6	Gestión por procesos .....	102
5.1.7	Resultados .....	103
5.2	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS .....	103
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>105</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXO A: MODELO EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE.....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Demanda mundial de petróleo .....	6
Gráfico 2. Sistema de Bombeo Electrosumergible .....	8
Gráfico 3. Principales causas que provocan paradas no programadas de pozos petroleros Año 2011 .....	9
Gráfico 4. Principales causas que provocan paradas no programadas de pozos petroleros. Primer semestre Año 2012.....	9
Gráfico 5. Ubicación geográfica del Bloque 15 .....	11
Gráfico 6. Esquema de articulación de la política pública .....	12
Gráfico 7. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos.....	18
Gráfico 8. Dimensiones del concepto de la gestión estratégica del conocimiento ....	22
Gráfico 9. Criterios de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño.....	24
Gráfico 10. Conceptos y Valores de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño	25
Gráfico 11. Esquema de desconcentración en el Departamento de Operaciones de PAM EP.....	33
Gráfico 12. Etapas del negocio petrolero.....	34
Gráfico 13. Bloques de Operación de Petroamazonas EP (1) .....	35
Gráfico 14. Bloques de Operación de Petroamazonas EP (2) .....	35
Gráfico 15. Mapa de Procesos de Petroamazonas EP .....	37
Gráfico 16. Perspectivas estratégicas de PAM EP .....	40
Gráfico 17. Matriz de Planificación Estratégica PAM EP.....	43
Gráfico 18. Difusión de misión, visión y valores en PAM EP – Quito .....	44
Gráfico 19. Difusión de misión, visión y valores en PAM EP – Campo.....	44
Gráfico 20. Indicadores de Gestión Corporativos. CPF – Bloque 15.....	44
Gráfico 21. Transparencia en la gestión en PAM EP .....	47
Gráfico 22. Informe de gestión de PAM EP.....	47
Gráfico 23. Informe de auditorías internas gubernamentales .....	48
Gráfico 24. Responsabilidad social, área salud .....	50
Gráfico 25. Responsabilidad social, área piscicultura .....	50
Gráfico 26. Responsabilidad social. Comunidad del Milenio “Pañacocha” .....	50
Gráfico 27. Objetivos estratégicos de PAM EP.....	52
Gráfico 28. Plan de acción del Departamento de Exploración.....	54
Gráfico 29. Indicadores de gestión de Petroamazonas EP.....	55
Gráfico 30. Indicadores de gestión de Petroamazonas EP 2014.....	56
Gráfico 31. Clientes internos y externos de PAM EP, caso de análisis B15 .....	58
Gráfico 32. Relaciones con los clientes internos de PAM EP .....	60
Gráfico 33. Herramienta “Cognos” – Balanced Scorecard.....	63
Gráfico 34. Sistemas y Aplicaciones informáticas de PAM EP .....	66
Gráfico 35. Sistema e-learning de PAM EP .....	72
Gráfico 36. Manejo de accesos digitales .....	74
Gráfico 37. Condiciones del lugar de trabajo. Oficinas Quito.....	74
Gráfico 38. Condiciones del lugar de trabajo. Campo.....	75

Gráfico 39. Condiciones de seguridad .....	75
Gráfico 40. Servicios que ofrece PAM EP. Alojamiento. ....	76
Gráfico 41. Cafetería oficinas Quito.....	76
Gráfico 42. Servicios que ofrece PAM EP. Transporte para personal de campo .....	77
Gráfico 43. Procesos de Creación de Valor de PAM EP .....	80
Gráfico 44. Procesos del macroproceso “Desarrollo” .....	81
Gráfico 45. Actividades del proceso “Perforar y Completar pozos” del macroproceso “Desarrollo”.....	81
Gráfico 46. Procesos Habilitantes de PAM EP.....	83
Gráfico 47. Proceso Gobernante de PAM EP .....	83
Gráfico 48. Resultados indicador de producto: producción de petróleo.....	86
Gráfico 49. Resultados indicador de producto: producción de gas .....	86
Gráfico 50. Resultados indicador financiero: ejecución presupuestaria de inversión	88
Gráfico 51. Resultados indicador de eficacia organizacional: inversión por barril incremental .....	90
Gráfico 52. Resultados indicador de eficacia organizacional: costo operativo .....	91
Gráfico 53. Resultados indicador de responsabilidad social .....	92
Gráfico 54. Resultados globales. Puntuación comparativa.....	94
Gráfico 55. Resultados globales. Nivel de cumplimiento .....	94

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Correspondencia de la investigación con los niveles de articulación de política pública.....	15
Tabla 2. Criterio de calidad con el transcurso de los años.....	16
Tabla 3. Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Visión y Valores.....	42
Tabla 4. Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Comunicación y desempeño organizacional .....	45
Tabla 5. Puntuación criterio 1: “Liderazgo”. Subcriterio 1 .....	45
Tabla 6. Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Buen gobierno organizacional.....	46
Tabla 7. Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Comportamiento legal y ético .....	48
Tabla 8. Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Apoyo a las comunidades clave .....	48
Tabla 9. Puntuación criterio 1: “Liderazgo”. Subcriterio 2 .....	51
Tabla 10. Puntuación total criterio 1: “Liderazgo” .....	51
Tabla 11. Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Proceso de desarrollo de la estrategia. 51	51
Tabla 12. Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Objetivos estratégicos ....	52
Tabla 13. Puntuación criterio 2: “Planificación estratégica”. Subcriterio 1 .....	53
Tabla 14. Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Desarrollo y despliegue de planes de acción .....	53
Tabla 15. Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Proyección del desempeño .....	55
Tabla 16. Puntuación criterio 2: “Planificación estratégica”. Subcriterio 2 .....	56
Tabla 17. Puntuación total criterio 2: “Planificación estratégica” .....	56
Tabla 18. Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Conocimiento del cliente y mercado .....	57
Tabla 19. Resumen del Plan Anual de Perforaciones .....	58
Tabla 20. Puntuación criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Subcriterio 1 ..	59
Tabla 21. Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Construcción de relaciones con los clientes .....	59
Tabla 22. Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Determinación de la satisfacción del cliente .....	60
Tabla 23. Puntuación criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Subcriterio 2 ..	61
Tabla 24. Puntuación total criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado” .....	61
Tabla 25. Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Medición del desempeño .....	62
Tabla 26. Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Análisis y evaluación del desempeño .....	62
Tabla 27. Puntuación criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”. Subcriterio 1.....	63
Tabla 28. Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Disponibilidad de datos e información .....	64
Tabla 29. Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Gestión del conocimiento organizacional.....	65
Tabla 30. Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Calidad de los datos, información y conocimiento.....	66

Tabla 31. Puntuación criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”.	
Subcriterio 2.....	67
Tabla 32. Puntuación total criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”.....	67
Tabla 33. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Organización y gestión del trabajo.....	68
Tabla 34. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores.....	68
Tabla 35. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Reclutamiento y progreso en la carrera.....	69
Tabla 36. Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 1.....	71
Tabla 37. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Aprendizaje y motivación de las personas .....	71
Tabla 38. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Motivación y desarrollo de la carrera.....	72
Tabla 39. Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 2.....	73
Tabla 40. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Lugar de trabajo .....	73
Tabla 41. Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Respaldo y satisfacción de los colaboradores.....	75
Tabla 42. Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 3.....	78
Tabla 43. Puntuación total criterio 5: “Orientación hacia las personas” .....	78
Tabla 44. Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos de creación de valor...	79
Tabla 45. Puntuación criterio 6: “Gestión de Procesos”. Subcriterio 1 .....	82
Tabla 46. Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos habilitantes .....	82
Tabla 47. Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos gobernantes.....	83
Tabla 48. Puntuación criterio 6: “Gestión de Procesos”. Subcriterio 2.....	84
Tabla 49. Puntuación total criterio 6: “Gestión de Procesos” .....	84
Tabla 50. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Productos.....	85
Tabla 51. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 1 .....	86
Tabla 52. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Orientación hacia el Cliente .....	87
Tabla 53. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 2.....	87
Tabla 54. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados Financieros y de Mercado .....	88
Tabla 55. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 3 .....	89
Tabla 56. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Orientación hacia las Personas .....	89
Tabla 57. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 4.....	89
Tabla 58. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Eficacia Organizacional ...	90
Tabla 59. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 5.....	91
Tabla 60. Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social.....	91
Tabla 61. Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 6.....	92
Tabla 62. Puntuación total criterio 7: “Resultados” .....	93
Tabla 63. Puntuación total de PAM EP .....	93

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

Petroamazonas EP (PAM EP), es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante Decreto Ejecutivo No. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 del 14 de abril de 2010 (Petroamazonas EP, 2013a).

El 14 de noviembre del 2012 se expide el Decreto Ejecutivo No. 1351-A según el cual las operaciones de la Gerencia de Exploración y Producción, Coordinación General de Aviación y de las áreas de exploración y producción de la Gerencia de Gas Natural de EP Petroecuador pasan a PAM EP; con lo cual, PAM EP asume adicional ocho campos petroleros que operaba Petroecuador (Lago Agrio, Shushufindi, Auca, Cuyabeno, Libertador y Pucuna); y dos campos de producción de gas Pacóá (Bloque 1) y Amistad (Bloque 6), en el Golfo de Guayaquil.

### **1.1 IMPORTANCIA**

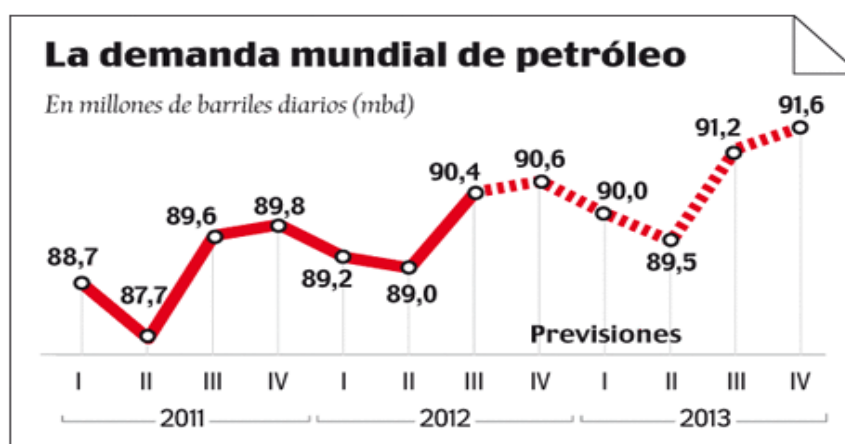
Con la fusión de PAM EP y la Gerencia de Exploración y Explotación de Petroecuador, antes denominada Petroproducción, se unifican las reservas y lo que es más relevante para el país, son operadas por una sola empresa estatal, por lo que la calidad y eficiencia se convierten en requisitos indispensables para la consecución de la misión de PAM EP: “Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador” (Petroamazonas EP, 2013a).

El aporte final de la tesis está alineado al objetivo 6 del Art. 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que textualmente establece la obligatoriedad de: “6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir”, lo cual contribuye a la consecución del Objetivo 11 del Plan Nacional del Buen

Vivir 2013-2017: “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La demanda mundial del petróleo crudo, al menos hasta el 2013 está en continuo incremento, tal como se describe en el gráfico 1.



**Gráfico 1.** Demanda mundial de petróleo  
Modificado de: El Comercio (2012)

Respecto al precio del crudo, según el Comercio (2011), “el precio del crudo en el año 2011, que se produce en el Bloque 15 es crudo tipo Oriente y para establecer el precio del crudo ecuatoriano, siempre se consideraba como referencia el valor del West Texas Intermediate (WTI). A partir de febrero 2011, el barril del crudo nacional tipo Oriente supera el precio de venta al WTI, pese a ser de inferior calidad”.

En la relación a las reservas, según Andes (2012), “los activos originales de Petroamazonas contaban con 927,3 millones de barriles de crudo; en la actualidad existen 299,2 millones de barriles de esos activos. Petroecuador cuenta todavía con unos 1.000 millones de barriles en sus campos y Rio Napo, unos 500 millones de barriles”.

En este sentido, al ser el petróleo uno de los principales productos primarios que exporta el Ecuador y al ser PAM EP la única empresa que maneja las reservas petroleras en el país, es necesario aplicar criterios de eficiencia y calidad en la gestión. Entonces, debido

a la importancia de este recurso no renovable, la investigación se enfoca en reducir la producción diferida, provocada por la parada no programada de pozos de petróleo crudo en el Bloque 15, mediante la aplicación de fundamentos de la Calidad en la Gestión de PAM EP.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El principal resultado de la gestión de PAM EP se describe en la producción diaria de barriles de petróleo crudo, y se registra mediante informes de cada pozo existente en las diferentes locaciones. Desde septiembre 2011 hasta agosto 2012, se ha producido un promedio de 150.765 Bbls/día que representa el 99% de la producción objetivo (Petroamazonas EP, 2012a). Sin embargo, esta producción hubiese sido superior si no se hubieran tenido paradas no programadas de pozos.

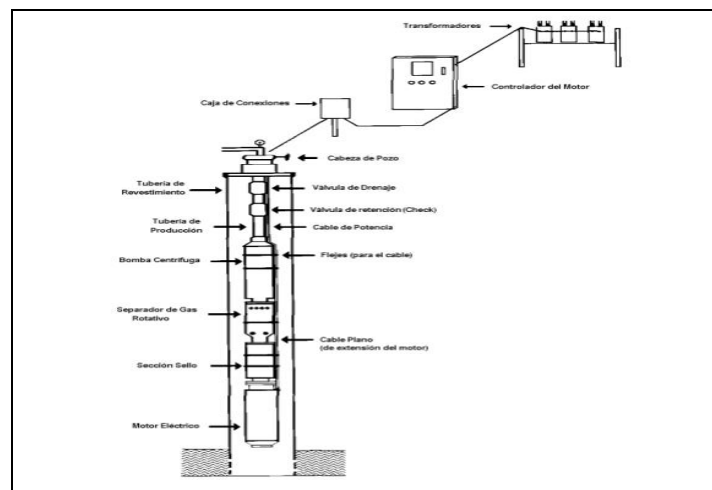
Según informes corporativos de PAM EP, las causas que provocan la parada de los pozos petroleros se han identificado con aproximadamente 88 causas y dentro de las más importantes se pueden mencionar: fallas eléctricas y mecánicas en los sistemas de bomba electrosumergible (BES), tanto en superficie como en fondo y cambio del diseño de este sistema; fallas involuntarias de operación; limitación de producción por bajo fluido y/o arenamiento o taponamiento; limitación de producción por alto nivel de sedimentos y agua (BSW); daño o rotura de tubería de revestimiento (casing) y/o tubería de producción (tubing); modificación de facilidades, entre otros. Se recalca que, varias de las causas anteriormente mencionadas se relacionan con aspectos naturales y propios de la operación.

A continuación, se realiza una breve explicación de los sistemas de bomba electrosumergible (BES). En muchos campos, pozos viejos que usaban unidades de levantamiento mecánico empezaron a producir mucha más agua que petróleo. Para que la recuperación de este petróleo sea rentable, inmensas cantidades de fluido tienen que ser levantadas desde el pozo. Por esta razón, las bombas electro sumergibles se han hecho populares, debido a que el operador del taladro puede bajar tantas bombas como le sean necesarias dentro del pozo, gráfico 2.



Los sistemas BES constituyen un sistema de levantamiento artificial comúnmente usado para la producción de crudos pesados y extra pesados, es considerado como un medio económico y efectivo para levantar grandes cantidades de fluido desde grandes profundidades en una variedad de condiciones de pozo. Consiste en una bomba centrífuga multietapa con un motor eléctrico de fondo acoplado, la cual es capaz de levantar fluido desde el fondo del yacimiento hacia la superficie, mediante la rotación centrífuga de los impulsores de la bomba, lo que permite que el fluido ascienda a través de las etapas de la bomba centrífuga y llegue a la superficie con suficiente energía (Liu, 2007, pág. 34).

El sistema BES consta de varios componentes principales, incluyendo equipos de fondo y equipos de superficie. Los equipos de fondo consisten básicamente de una bomba centrífuga multietapa, cuyo eje está conectado a un motor eléctrico sumergible a través de una sección sellante, el cable se sujeta a la tubería mediante bandas metálicas flexibles o protectores de cable; la entrada del fluido a la bomba se efectúa a través del separador de gas, dispuesto en la parte inferior de la bomba; mientras que, los equipos de superficie incluyen cabezal de pozo, caja de venteo, transformador de corriente y variador de frecuencia (Liu, 2007, pág. 34).

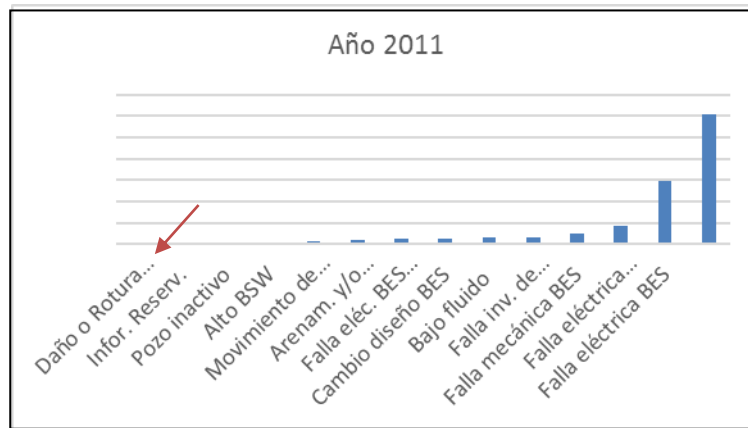


**Gráfico 2.** Sistema de Bombeo Electrosumergible  
Fuente: Liu (2007)

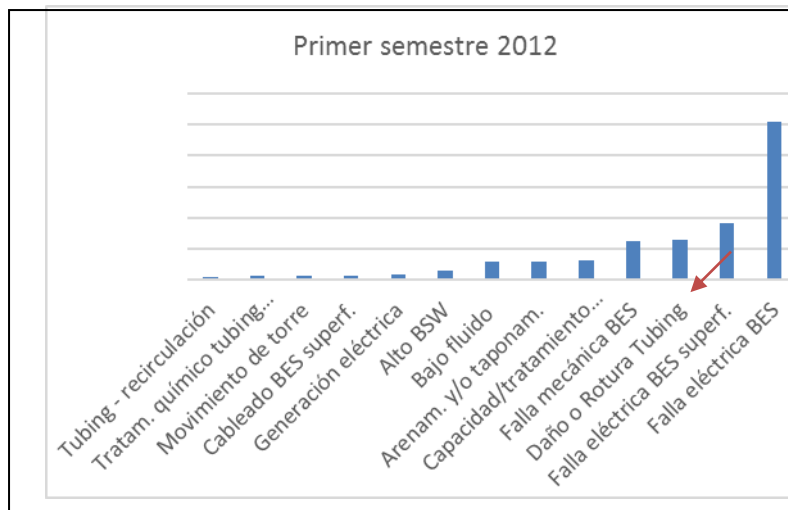
De acuerdo a los gráficos 3 y 4, se determina que, durante el año 2011, las fallas en el Sistema de Bomba Electrosumergible (BES) representan aproximadamente el 76% y para el primer semestre del año 2012 representan un 68%. El daño o rotura de tubing,

para el año 2011, representa el 0.8%, y para el primer semestre del siguiente año se incrementa al 11.5%.

Sin embargo, luego de análisis posteriores realizados por una empresa proveedora de servicios (Schlumberger, 2012) de PAM EP se evidenció que “el mayor porcentaje de error ( $\approx 80\%$ ) en los reportes se presenta ya que las fallas de tubing están siendo reportadas como fallas eléctricas del equipo BES”. Entonces, en esta investigación, se pretende elaborar una propuesta de mejora para reducir la causa “daño o rotura de tubing”. Se elige el Bloque 15 porque en él, se encuentran cuatro de los siete campos en donde se registran la mayor cantidad de producción diferida



**Gráfico 3.** Principales causas que provocan paradas no programadas de pozos petroleros Año 2011  
Modificado de: Petroamazonas (2012b)



**Gráfico 4.** Principales causas que provocan paradas no programadas de pozos petroleros. Primer semestre Año 2012  
Modificado de: Petroamazonas (2012b)

En este sentido, se plantea el interrogante: *¿Cuáles son las soluciones administrativas, que se puede implementar para reducir la producción diferida, provocada por la parada no programada de pozos de petróleo crudo en el Bloque 15, operado en PAM EP?*

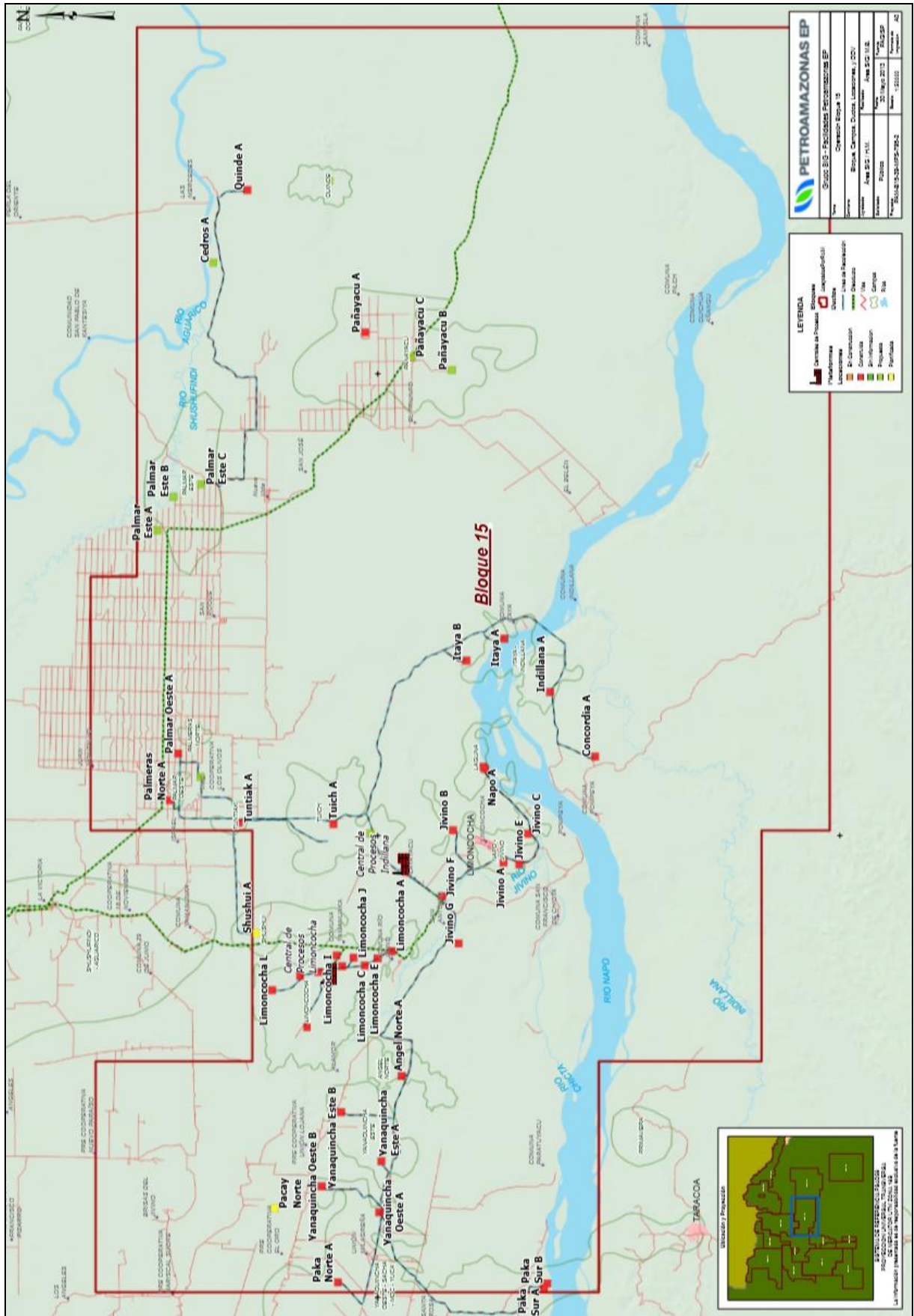
#### **1.4 DESCRIPCIÓN DEL SITIO**

La investigación se dirige al Bloque 15 (B15), mismo que tiene una extensión aproximada de 200.000 Ha, ubicado entre las provincias de Sucumbíos y Orellana (como muestra el gráfico 5), está a 21 Km de la ciudad del Coca y a 10 Km de Shushufindi. Al Bloque 15, lo atraviesa el Río Napo en una extensión de 89 Km de Oeste a Este y el río Aguarico en la parte Norte en una extensión de 49 Km (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2007, pág. 14).

La provincia de Sucumbíos se encuentra ubicada en el extremo nororiental del Ecuador. Está conformada por siete cantones: Putumayo, Sucumbíos, Gonzalo Pizarro, Lago Agrio, Shushufindi, Cáscales y Cuyabeno. Cuenta con 33 parroquias, entre urbanas y rurales, con una población mayoritariamente rural. Por su ubicación geográfica y sus riquezas naturales en flora y fauna, es considerada como una de las más importantes reservas existentes en el Ecuador.

Esta provincia contiene a la Reserva Biológica Limoncocha que es aledaña a los pozos petroleros del B15 y tiene 4613 hectáreas (11398 acres) de bosque húmedo tropical. Se encuentra al norte del Parque Nacional Yasuní, en la zona reguladora de la biósfera de reserva. La laguna con sus orígenes fluviales se ha aislado del flujo del río por los últimos 800 años. La reserva cuenta con 3 especies de caimanes, cerca de 30 especies de peces y más de 20 especies de mamíferos (Manatee Amazon Explorer, 2013).

Por su parte, la provincia de Orellana políticamente es la más joven del Ecuador está ubicada al Nororiente del Ecuador. Entre sus riquezas se encuentra el petróleo y la madera, además cuenta con una selva exuberante, paisajes encantadores, flora y fauna exclusiva y conocida en todo el mundo. Se encuentra conformado por 4 cantones: Francisco de Orellana, Joya de los Sachas, Aguarico y Loreto. (Viajando por el Ecuador, 2013).



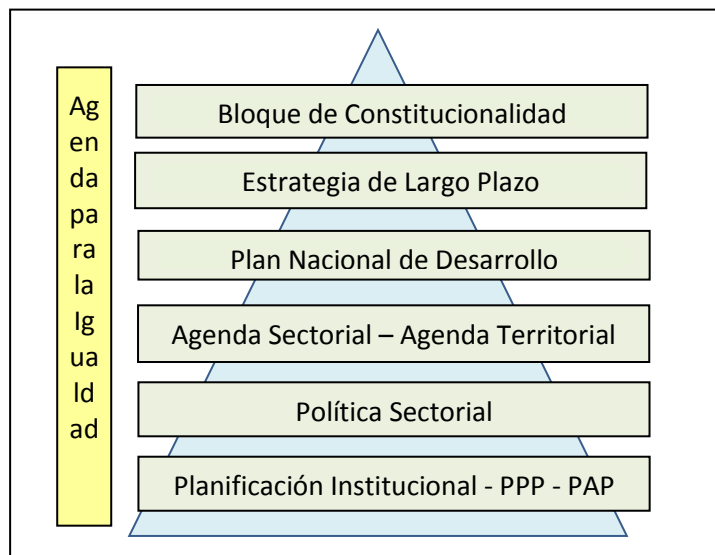
**Gráfico 5.** Ubicación geográfica del Bloque 15  
Fuente: Petroamazonas (2013c)

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se realiza la presentación de aspectos relacionados entre la alineación de la investigación, con: las políticas públicas, el Plan Nacional del Buen Vivir, la Constitución del Ecuador y los niveles de articulación de la política pública. Se exponen fundamentos teóricos asociados a: Gestión de Calidad, Gestión del Conocimiento y el Programa Baldrige Performance Excellence y finalmente se describe puntos relevantes de Petroamazonas EP (PAM EP): historia, direccionamiento estratégico, responsabilidad social y corporativa y su modelo de gestión institucional; y, los conceptos de Descentralización y Desconcentración.

### 2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (SENPLADES), en su “Guía para la Formulación de Políticas Públicas Sectoriales” presenta un esquema (Gráfico 6) para la articulación de las políticas públicas que involucra a todos los niveles de planificación.



**Gráfico 6.** Esquema de articulación de la política pública  
Modificado de: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2011)

En la parte superior, se encuentra el Bloque de Constitucionalidad que hace referencia a la Constitución del Ecuador del año 2008 y a otra normativa que la respalda. En la parte subsiguiente, se describe la Estrategia de Largo Plazo que se enfoca a la construcción de

una nueva forma de generación de riqueza para su distribución y redistribución equitativa, social y territorial; seguido del Plan Nacional de Desarrollo que contiene las orientaciones político – programáticas para el período de mandato. En un nivel inferior, se encuentra la *Agenda Sectorial* y *Agenda Territorial* que son instrumentos de coordinación intersectorial y territorial; adicionalmente, contiene la *Política Sectorial* que jerarquiza los principales programas y proyectos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, págs. 10 - 14).

La *Planificación Institucional* es el nivel más cercano a la ejecución de los recursos que puede ser de dos tipos: *Programación Plurianual de la Política (PPP)* y la *Programación Anual de la Política (PAP)* en la que se insertan los programas y proyectos que se realizan en el mediano plazo o en un año. Por último, las *Agendas para la Igualdad* están presentes en todos los niveles de gestión (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, pág. 17).

En el caso de la presente investigación aplicada a PAM EP, su alineación a cada uno de los niveles de gestión permite identificar su contribución real en cada etapa de articulación de la política pública dirigida al fin último: “El Buen Vivir”, como se muestra a continuación:

### **2.1.1 Constitución del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas y Ley de Hidrocarburos**

La investigación se alinea con los siguientes artículos de: la Constitución del Ecuador (CE), Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Ley de Hidrocarburos (LH):

*Art. 313 de CE.-* El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

*Art. 315 de CE.*- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

*Art. 317 de CE.*- Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.

*Art. 3, num. 3 de LOEP.*- Son principios de las empresas públicas, entre otros, actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.

*Art. 2 de LH.*- El Estado explorará y explotará los yacimientos pertenecientes al Estado en forma directa a través de las Empresas Públicas de Hidrocarburos.

### **2.1.2 Niveles de articulación de la Política Pública**

Como se mostró en el esquema de la figura 6, en la siguiente tabla se detalla la articulación de los niveles de articulación de la Política Pública.

**Tabla 1.** Correspondencia de la investigación con los niveles de articulación de política pública

Nivel de articulación de política pública	Alineación de la investigación con los niveles de articulación de política pública
<i>Bloque Constitucional</i>	<p>Constitución del Ecuador 2008 Ley Orgánica de Empresas Públicas</p> <p>Ley de Hidrocarburos</p>
<i>Estrategia de Largo Plazo</i> establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	La Estrategia de Largo Plazo (ELP) es la <i>Estrategia Endógena Sostenible de Acumulación y (Re)distribución de la Riqueza para el Buen Vivir</i>
<i>Plan Nacional de Desarrollo: Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017</i>	<p><i>Objetivo 11:</i> Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica:</p> <p><i>Política 11.1:</i> Reestructurar la matriz energética bajo criterios de transformación de la matriz productiva, inclusión, calidad, soberanía energética y sustentabilidad, con incremento de la participación de energía renovable.</p> <p><i>Lineamiento Estratégico e:</i> Aplicar principios de precaución, prevención, eficiencia social, ordenamiento territorial y sustentabilidad biofísica en la ampliación del horizonte de reservas y producción de hidrocarburos.</p>
<i>Agenda Sectorial: Agenda de Sectores Estratégicos</i>	<i>Agenda de Sectores Estratégicos</i>
<i>Política Sectorial: Agenda de Sectores Estratégicos</i>	<i>Política 2:</i> Asegurar la provisión confiable, segura y eficiente de servicios públicos de los sectores estratégicos, para así mejorar la competitividad sistémica.
<i>Planificación Institucional: Plan Estratégico de Petroamazonas EP</i>	<p><i>Objetivo estratégico 4:</i> Incrementar la producción de petróleo y de gas con respecto a la curva base anual, tan alto como técnicamente sea posible sin afectar la vida útil de los campos.</p> <p><i>Estrategia 2.1:</i> Perforar nuevos pozos de desarrollo On Shore y Off Shore por año.</p> <p><i>Meta 3.1:</i> Incorporar 50.000 Bppd. de producción de petróleo con respecto a la curva base anual.</p>

Modificado de: (Asamblea Nacional, 2008), (SENPLADES, 2013), (Petroamazonas EP, 2013d)



## 2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 2.2.1 Evolución del concepto de calidad

Según Gutiérrez Pulido (2010, pág. 11), son varias las etapas de la evolución de la calidad, en cada fase el criterio considerado ha cambiado con el paso de los años, así:

**Tabla 2.** Criterio de calidad con el transcurso de los años

<b>Año</b>	<b>Criterio</b>
1800	Inspección
1930	Control estadístico de la calidad
1950	Aseguramiento de la calidad
1980	Administración de la calidad total
1995	Reestructuración de las organizaciones y mejora sistémica de procesos

Modificado de: Gutiérrez (2010, pág 11)

La primera etapa, *la inspección*, se inicia con la Revolución Industrial (siglos XIX y XX) representada por la fabricación en serie y la subdivisión del trabajo en funciones, lo cual da lugar a que haya unas personas dedicadas a la fabricación y otras a controlar la calidad de lo fabricado (Valderrey Sanz, 2013, pág. 19). Esta fase consistía en inspeccionar los productos terminados, clasificándoles como aprobados o rechazados. Una de las consecuencias fue considerar la inspección como una actividad que genera altos costos y menor productividad y lo más crítico es que los errores detectados se les incorporaba al proceso productivo.

La segunda etapa, *Control Estadístico de la Calidad*, radicaba en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para minimizar los costos de las inspecciones. Se remonta a 1924 en Norteamérica, cuando en los laboratorios de la empresa Bell Telephone se aplicaron por primera vez gráficos estadísticos diseñados por Walter A. Shewhart (Valderrey Sanz, 2013, pág. 19). Se logra extender el concepto de la calidad a todo el proceso de producción y se obtiene productos con mejor calidad, mayor productividad y menor costo de inspección. Esta fase se denominó también: Control de la Calidad.

Cabe mencionar que, la primera y la segunda etapa están diseñadas para resolver problemas operativos y no existe la participación de la alta gerencia. En la tercera etapa,

el *Aseguramiento de la Calidad* involucra a otros procesos como planificación, diseño, ingeniería y actividades de servicio. Existe énfasis desde el diseño hasta la entrega del producto final, reemplazando el objetivo de encontrar el error por el de encontrar la causa raíz, para establecer acciones correctivas; es decir, se centra en cómo prevenir el error.

La cuarta etapa, Administración de la Calidad Total, se inicia en los Estados Unidos y se perfecciona en Japón. El precursor William Edwards Deming (1900 – 1993), fue posiblemente el pensador más influyente que ha existido sobre este tema. Para comunicar sus pensamientos, Deming estableció 14 principios: (1) constancia en el propósito de mejorar productos y servicios; (2) adoptar la nueva filosofía; (3) no depender más de la inspección masiva; (4) acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio; (5) mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.

Los 8 principios restantes elaborados por Deming son: (6) instituir la capacitación en el trabajo; (7) instituir el liderazgo; (8) desterrar el temor; (9) derribar las barreras que hay entre áreas de staff; (10) eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral; (11) eliminar las cuotas numéricas; (12) derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho; (13) establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento; y, (14) tomar medidas para lograr la transformación.

La quinta etapa, la *Reestructuración de las Organizaciones y Mejora Sistémica de Procesos*, tiene como objetivo el lograr la excelencia organizacional con cero defectos y alta competitividad en un mercado global. Para esta fase, en 1987, aparecen la serie de normas ISO-9000.

### **2.2.2 Familia de las Normas ISO 9000**

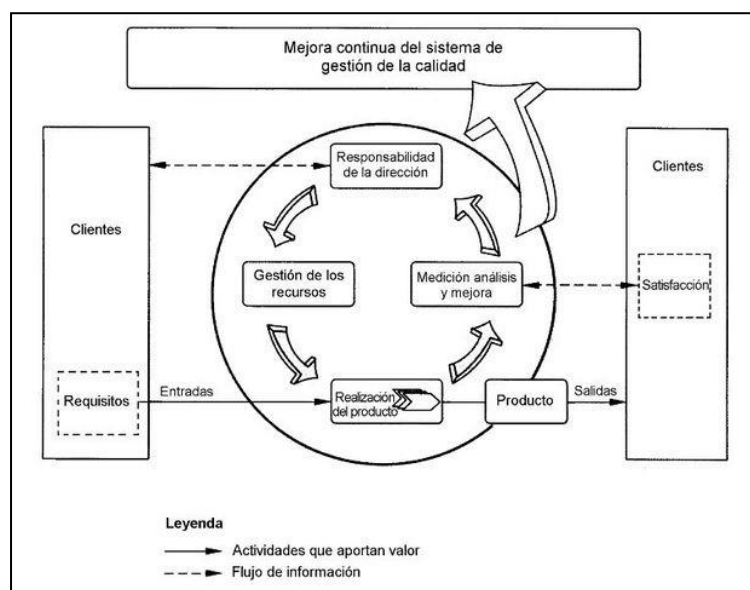
ISO son las siglas de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). El objetivo de esta organización es promover el desarrollo de la normalización y las actividades relacionadas con el trabajo, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios (Ross, 1995 p. 360). La

familia de normas ISO 9000 promueven estándares básicos para asegurar la calidad de las empresas en la fabricación de productos y la prestación de servicios.

Hasta el año 2000, la serie ISO 9000, estaba constituida por cinco normas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. Posteriormente, la ISO 9002, se unió a la ISO 9001. En el año 2002, a la serie ISO 9000 se les hace un cambio radical y se reemplaza el concepto de Sistema de Aseguramiento de la Calidad por el de *Sistema de Gestión de la Calidad* (Gutiérrez Pulido, 2010 pág. 15).

La norma ISO 9000 establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y especifica la terminología básica. La norma ISO 9001 establece los requisitos por cumplir. La norma ISO 9003, regula sólo el control de la calidad. La norma ISO 9004 proporciona una guía para mejorar la eficacia y la eficiencia del SGC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2011, pág. 11).

En la norma ISO 9001:2008 se especifica los requisitos para un *Sistema de Gestión de la Calidad* (gráfico 7) basado en procesos y que describe la forma en que la organización se enfoca a la satisfacción del cliente. En este modelo, existen flujos de información entre los clientes y la dirección que permiten determinar las necesidades y requerimientos de los Clientes.



**Gráfico 7.** Modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos  
Fuente: ISO 9001 (2008)

Por su parte, la ISO/TS 29001:2010 es una especificación técnica del Sistema de Gestión de Calidad para la industria petrolera, petroquímica y gas natural, enfatizando la prevención de defectos y la reducción de variaciones y residuos de los proveedores de servicios (SGS, 2013). La interpretación de esta norma es amigable, en cada página se describe lo correspondiente a la ISO 9001:2008 e inmediatamente se redactan los respectivos complementos.

### **2.2.3 Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad (QLM)**

En el desarrollo de productos, una parte fundamental es el aseguramiento de la calidad, la confiabilidad y la seguridad. Sin embargo, muchas empresas se preocupan por el tema de la calidad al final del ciclo de producto, sin tomar en consideración que la gestión de la calidad es un concepto integral.

Según la Compañía PTC Inc., la Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad (Quality Lifecycle Management – QLM) es una solución empresarial multifuncional para asegurar que el desempeño, confiabilidad y seguridad del producto estén alineados con los requerimientos establecidos a lo largo del ciclo de vida.

El QLM se convierte en una fuente única de gestión que proporciona información completa a todos los interesados con respecto al estado actual de la calidad del producto y que permite una verdadera conexión entre la alta dirección y el personal del nivel táctico al proveer información crítica. Además, ayuda al personal a comprender el real impacto de la calidad en el desarrollo de sus actividades y favorece la integración de todos los procesos relacionados con la calidad en todas las etapas del producto (PTC, 2012, pág. 3).

#### *2.2.3.1 Lecciones Aprendidas*

Según PTC Inc. (2012), más del 80% de las tareas de calidad corresponden a la repetición de acciones correctivas que ya habían sido identificadas, pero cuyos problemas persisten. Esto puede ocurrir debido a que las acciones correctivas no han

sido sistematizadas formalmente y no están disponibles en el lugar requerido, en el contexto adecuado y en el formato correcto.

Es necesario, entonces, un medio de sistematización, almacenamiento y disponibilidad de las experiencias anteriores relacionadas con la calidad del producto. Las lecciones aprendidas pueden ser acumuladas en cada etapa del ciclo de vida del producto y deben ser comunicadas y difundidas para identificar buenas prácticas, inclusive que favorezcan en el desarrollo de productos futuros.

#### 2.2.3.2 Etapas de la Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad del QLM

PTC Inc. define que, en la Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad (QLM), de manera general existen las siguientes fases: (1) *planificar*; (2) *diseñar*; (3) *probar*; (4) *fabricar*; (5) *servicio/uso*; (6) *análisis de desempeño y retroalimentación*; y, (7) *gobernanza de la calidad*. La *planificación* se enfoca en identificar las necesidades funcionales del producto e incorporar esta información en cada etapa de su desarrollo; en la etapa de *diseño*, se desarrollan sistemas especializados para evaluar el riesgo y la confiabilidad, y predecir el rendimiento de los productos a fin de mitigar y eliminar riesgos; las *pruebas* generan los resultados del diseño y la comparación con los requisitos predeterminados del producto.

En la *fabricación*, se establecen puntos críticos para la calidad, en los cuales es necesario poner en práctica medidas de control; para el *servicio*: se identifica los mejores métodos para mantener la calidad del producto. Las fases de fabricación y servicio generan información valiosa sobre las fallas en los productos, que deben ser reportadas a la fase inicial de planificación en donde se realizará un análisis causa – raíz y se identificarán las acciones correctivas para la mejora del producto en curso y la próxima generación de diseños de producto. En el *análisis de desempeño y retroalimentación*, se determinan las no - conformidades en cada una de las etapas de la fabricación y se plantean acciones correctivas y preventivas. Finalmente, la *gobernanza* establece y documenta las guías y estándares de calidad, mediante iniciativas como: ISO 9000, Six Sigma, entre otras.

## 2.2.4 Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es una disciplina emergente que se ha ido posicionando en los contextos nacionales e internacionales, con una transición desde una *Economía Tradicional de Mercado* a una basada en la Globalización y la Digitalización de la Información denominada *Economía Digital* hasta una nueva *Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje*, que se centra en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento (ILPES, 2002).

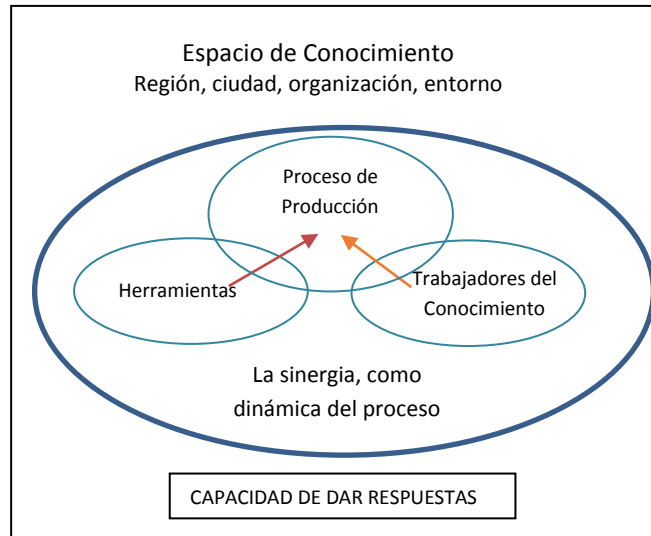
Según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2002), la Gestión del Conocimiento se constituye como “(...) un sistema en el que el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje”. Nonaka y Takeuchi (1999) definen al aprendizaje organizacional como “el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización”.

Peter Senge (1995) sobre la base del aprendizaje, crea el concepto de Organización Inteligente, que es aquella donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. Además, puntualiza que, “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

Por su parte, la Gestión Estratégica del Conocimiento tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento *tácito* (Know - how) y *explícito* (formal). El ILPES (2002) establece que las dimensiones de este concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de Gestión del Conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,

- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante; y,
- Los trabajadores del conocimiento.



**Gráfico 8.** Dimensiones del concepto de la gestión estratégica del conocimiento  
Modificado de: ILPES (2002, pág. 14)

El conocimiento disperso en el personal debe ser identificado e incorporado en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación. Además, en la Gestión del Conocimiento las personas adquieren un papel activo y central. Davenport y Prusak (2001) establecen la importancia de las *Lecciones Aprendidas* como un medio de generación y difusión de conocimiento.

### 2.3 MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, constituye una herramienta para la elaboración de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación. Según Praxis (2011, pág 1), este modelo tiene tres roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados;
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo; y,
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje”.

Este modelo define valores y conceptos que guíen la gestión; y, criterios y subcriterios que permiten autoevaluar el desempeño de la organización.

### 2.3.1 Criterios de evaluación

Los Criterios de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño son siete; también se les conoce como categorías y según Poblete (2009) pueden ser entendidos de la siguiente manera:

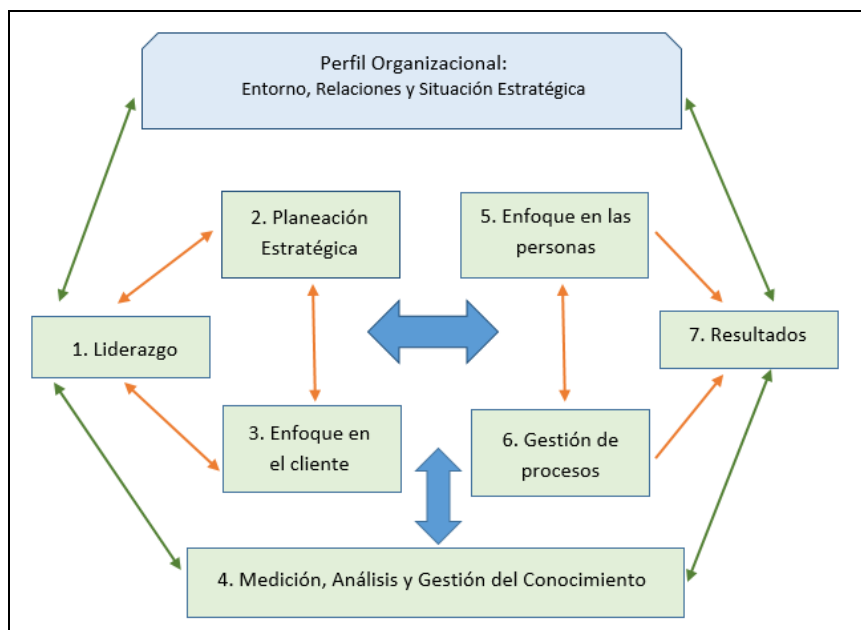
- *Liderazgo*: Esta categoría evalúa a la alta dirección, cómo dirige y hace sostenible la organización. Evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad.
- *Planificación Estratégica*: Este criterio examina la forma en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción; evalúa cómo son difundidos, modificados y medidos en su ejecución.
- *Orientación hacia el Cliente y el Mercado*: Se evalúa cómo la organización determina los requerimientos de los clientes y los mercados; examina cómo se involucra con los clientes para usar esa información en la mejora y la identificación de oportunidades para la innovación.
- *Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento*: Examina cómo selecciona, agrupa, analiza y mejora la información, datos y los activos del conocimiento; otras preguntas evalúan el desempeño organizacional.
- *Orientación hacia las personas*: Se evalúa las capacidades y niveles de dotación del personal de la organización, el ambiente que conduzca un alto rendimiento.
- *Gestión de procesos*: Se examina cómo la organización diseña, gestiona y mejora los sistemas que utiliza para realizar el trabajo. Examinan los aspectos claves de la gestión de procesos de la organización incluyendo los procesos de



productos, servicios, los procesos habilitantes claves y los recursos internos y externos.

- **Resultados:** Se analiza el resultado del desempeño de las áreas de negocio claves de la organización como: el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño operativo, el de liderazgo y gobernanza, y la responsabilidad social.

El siguiente gráfico describe el marco que integra los siete criterios.



**Gráfico 9.** Criterios de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño  
Fuente: Praxis (2011)

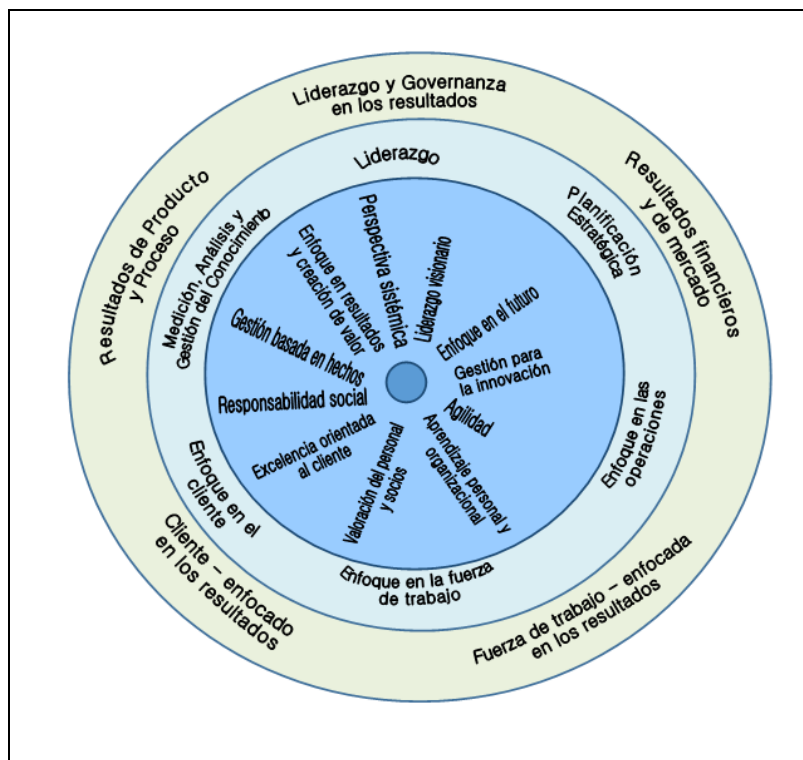
### 2.3.2 Valores y Conceptos

Las organizaciones de alto rendimiento tienen como eje, los siguientes valores y conceptos interrelacionados (NIST, 2011):

- El liderazgo visionario;
- Excelencia orientada al cliente;
- El aprendizaje organizacional y personal;
- La valoración de las personas y de los asociados;
- Agilidad;

- Orientación hacia el futuro;
- Gestión para la innovación;
- Gestión basada en hechos;
- Responsabilidad social;
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor; y
- Perspectivas de sistemas.

En la gráfico 10, se muestran los conceptos y valores antes indicados. En la parte interna de la figura, se presentan los conceptos y valores; mientras que, en las dos esferas posteriores se reflejan los 7 criterios de los cuales 6 criterios se encuentran en la esfera intermedia y en la esfera exterior se subdivide en otros parámetros el criterio 7: “resultados”.



**Gráfico 10.** Conceptos y Valores de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño  
Traducido de: National Institute of Standards and Technology (2011)

- *Liderazgo visionario:* La alta dirigencia debe establecer la visión para la organización, crear el enfoque al cliente, servir como modelo a seguir por su comportamiento ético y su implicación personal en la planificación. Debe mantener un ambiente de cordialidad, apoyar en la toma de riesgos inteligentes,

coaching, motivación de la fuerza de trabajo y lo más relevante: desarrollo de futuros líderes, equidad de género y propender al cambio generacional.

- *Excelencia orientada al cliente:* es un concepto estratégico, va más allá de la reducción de defectos, errores, quejas, el cumplimiento de especificaciones, el éxito radica en retener a los clientes e involucrarlos en el largo plazo. Los clientes son los jueces últimos de rendimiento y calidad, entonces la organización debe tener bien definido sus productos / servicios y las características que aportan valor para la satisfacción del cliente.
- *Aprendizaje organizacional y personal:* Se describe de una manera más amplia en el numeral 2.5 “*Gestión del Conocimiento*”.
- *Valoración de la fuerza laboral, miembros y socios:* El éxito de una organización, depende de una fuerza de trabajo comprometida y desarrollada en un ambiente seguro, de confianza y de cooperación. Con los socios, las organizaciones deben establecer alianzas internas y externas. Los internos puede incluir la cooperación entre trabajadores y voluntariados; los externos pueden ser clientes, proveedores, organizaciones de educación o de la comunidad.
- *Agilidad:* Las organizaciones deben ser capaces de hacer cambios de transformación en tiempos inmediatos; un factor del éxito es el llamado *tiempo de diseño a la introducción*, es decir el tiempo de ciclo de la innovación.
- *Enfoque en el futuro:* Para garantizar la sostenibilidad de una organización, se requiere del conocimiento de los factores que afectan a la organización y al mercado; está relacionado directamente con la agilidad. La planificación de la organización, debe anticiparse a: crisis inesperadas, cambios en los clientes y segmentos del mercado, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, cambios en las expectativas, movimientos estratégicos de la competencia. Incluye el desarrollo de líderes jóvenes, que permitan el reemplazo de líderes con mayor tiempo en la organización, quienes a su vez son tentados por la competencia.

- *Gestión de la Innovación:* Innovar significa hacer cambios significativos en los productos y por ende significa cambios en el mapa de procesos, recursos y controles. Se basa en el conocimiento acumulado de la organización y su personal.
- *Gestión de Datos:* Las organizaciones deben medir y analizar sus resultados. Las mediciones deben proporcionar datos críticos e información acerca de los procesos considerados claves. El análisis, significa obtener información a través de datos para la evaluación y la toma de decisiones. Un factor importante es la buena creación de indicadores de desempeño, (kpi's), que permitan establecer los resultados de la organización en forma periódica.
- *Responsabilidad Social:* Los líderes de la organización, deben ponderar el comportamiento ético en todas las transacciones de las partes interesadas y por ende vigilar la conducta de todos los involucrados. Deben considerar el bienestar social, liderando y apoyando los sistemas ambientales, sociales y económicos en el área de influencia de la organización, puede incluir la mejora de la educación, la salud y otros servicios en la comunidad donde se encuentra la organización.
- *Centrarse en los resultados y la Creación de Valor:* Los indicadores de desempeño, deben dirigirse en los resultados claves de la organización y las consecuencias de esos indicadores deben crear y equilibrar los objetivos de las partes interesadas: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y socios, el público y la comunidad. Mediante la creación de valor para las partes interesadas, la organización construye lealtad, contribuye al crecimiento de la economía y contribuye a la sociedad.
- *Perspectivas de los sistemas:* Permite manejar una gestión del rendimiento con énfasis en: síntesis, alineación e integración. La síntesis significa mirar a la organización en su conjunto, incluyendo sus competencias básicas, objetivos estratégicos, planes de acción y sistemas de trabajo. La alineación involucra utilizar los vínculos clave entre los requisitos de las categorías de criterios para garantizar la coherencia de los planes, procesos, medidas y acciones.

## **2.4 PETROAMAZONAS EP**

En esta sección, se describe aspectos relevantes de Petroamazonas EP (PAM EP) relacionados con su historia, direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos, y responsabilidad social y corporativa.

### **2.4.1 Historia**

En mayo del 2006, el Gobierno de Alfredo Palacio (20 de abril del 2005 / 14 de enero del 2007) declara la caducidad del contrato con la Empresa Petrolera Occidental (OXY) para la operación del Bloque 15 (B15) de la Amazonía Ecuatoriana, y de los convenios de operación unificada de los campos Edén-Yuturi y Limoncocha (Agencia Latinamericana de Información, 2006).

Para administrar el B15, se crea la empresa estatal “Unidad de Operación y Administración Temporal del Bloque 15” (UAOT Bloque 15). Posteriormente y mediante escritura pública, el 7 de abril de 2008 e inscrita en el Registro Mercantil el 23 de abril del 2008, se constituye la sociedad anónima Petroamazonas Ecuador S.A (PAM EP), siendo sus únicos accionistas las empresas estatales Petroecuador y Petroproducción.

El 17 de julio 2009 la petrolera francesa Perenco, operadora de los bloques 7 y 21, abandona operaciones (Hoy, 2009). El Ministro de Recursos Naturales No Renovables declara la caducidad del contrato y convenios suscritos con Perenco el 20 de julio de 2010 y encarga a Petroamazonas la operación de los Bloque 7 y 21. El 16 de agosto del 2010, el Secretario de Hidrocarburos asigna a PAM EP la gestión directa de los Bloques 7 y 21.

Con Decreto Ejecutivo No. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010, se crea la Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos “Petroamazonas EP”. Mediante la resolución N° 285, emitida el 25 de noviembre del 2010.

Se da por terminado el contrato de participación para la exploración y explotación de hidrocarburos del Bloque 18, que existía entre Ecuador TLC S.A. y el Estado Ecuatoriano. Con resolución No. 0755, la Secretaria de Hidrocarburos asignó en forma definitiva la operación del Bloque 18 a PAM EP a partir del 9 de agosto de 2011.

De acuerdo a la Resolución No. 00755, emitida por la Secretaria de Hidrocarburos, las locaciones que conforman el B15 son:

- 02 Indillana
- 03 Limoncocha
- 07 Yanaquincha
- 08 Paka Sur
- 09 Paka Norte
- 11 Yankunt
- 13 Pañayacu
- 15 Cedros Sur

## **2.4.2 Direccionamiento Estratégico**

### *2.4.2.1 Misión*

Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador (Petroamazonas EP, 2013a).

### *2.4.2.2 Visión*

Ser la empresa referente del estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por la eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional (Petroamazonas EP, 2013a).

### *2.4.2.3 Valores*

En PAM EP, se promueven los siguientes valores:

- Integridad y transparencia
- Solidaridad

- Conciencia social y ambiental
- Calidad profesional y trabajo en equipo
- Innovación

#### *2.4.2.4 Estrategia corporativa*

La estrategia corporativa de PAM EP es incrementar el nivel de reservas y producción de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable mediante la adopción de las mejores prácticas de la industria, una política de inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo organizacional eficiente, un plan de expansión y renovación de reservas que permitan la sustentabilidad en el tiempo con un estricta política de respeto ambiental y social (Petroamazonas EP, 2013a).

#### *2.4.2.5 Metas Anuales*

PAM EP hace el seguimiento continuo a varios indicadores de gestión, tales como: la producción petrolera, la incorporación de reservas exploratorias, la perforación de pozos, la ejecución presupuestaria de costos e inversiones, enmarcado en un marco de seguridad, control ambiental y responsabilidad social (Petroamazonas EP, 2013a).

Según el Informe de Gestión 2012 de esta institución, para el año 2012, el cumplimiento de todos los indicadores de gestión estuvo sobre el 92%, lo cual destaca la gestión realizada tanto en el ámbito operativo, financiero, social y ambiental.

### **2.4.3 Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos de PAM EP, según el Plan Estratégico 2013-2017 de la institución son:

- Incrementar el conocimiento del subsuelo de las cuencas hidrocarburíferas del Ecuador.
- Incrementar el nivel de reservas hidrocarburíferas de Petroamazonas EP mediante actividades de exploración.

- Incrementar el nivel de reservas hidrocarburíferas de Petroamazonas EP mediante el incremento del factor de recobro en campos en operación.
- Incrementar la producción de petróleo y de gas con respecto a la curva base anual, tan alto como técnicamente sea posible sin afectar la vida útil de los campos.
- Incrementar el valor de la compañía mediante el manejo eficiente de recursos.
- Expandir actividades de E&P a nivel nacional y regional.
- Fortalecer la responsabilidad social y ambiental de las áreas de influencia de Petroamazonas EP.
- Garantizar el soporte tecnológico en los procesos de la empresa, asegurando la disponibilidad de los servicios, y la satisfacción de los usuarios.
- Fortalecer el talento humano acorde a las exigencias de la empresa (Petroamazonas EP, 2013d, págs. 17-23).

#### **2.4.4 Responsabilidad Social y Corporativa**

En Petroamazonas EP, existe un amplio compromiso de reciprocidad con los miembros de la organización, con las comunidades de influencia de los proyectos y con el medio ambiente, que se materializa mediante una serie de acciones sociales, comunitarias y técnicas.

##### *2.4.4.1 Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias*

La Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias en Petroamazonas EP se sustentan en: *educación y revalorización cultural* (capacitación en infraestructura, capacitación agropecuaria, capacitación en salud, capacitación técnica, charlas de educación ambiental); *autogestión y proyectos productivos* (avicultura y piscicultura familiar, cultivos, marquesina solar y huertos); e, *infraestructura comunitaria* (salud, social, educación, productivo y deportivo) (Petroamazonas EP, 2013a).



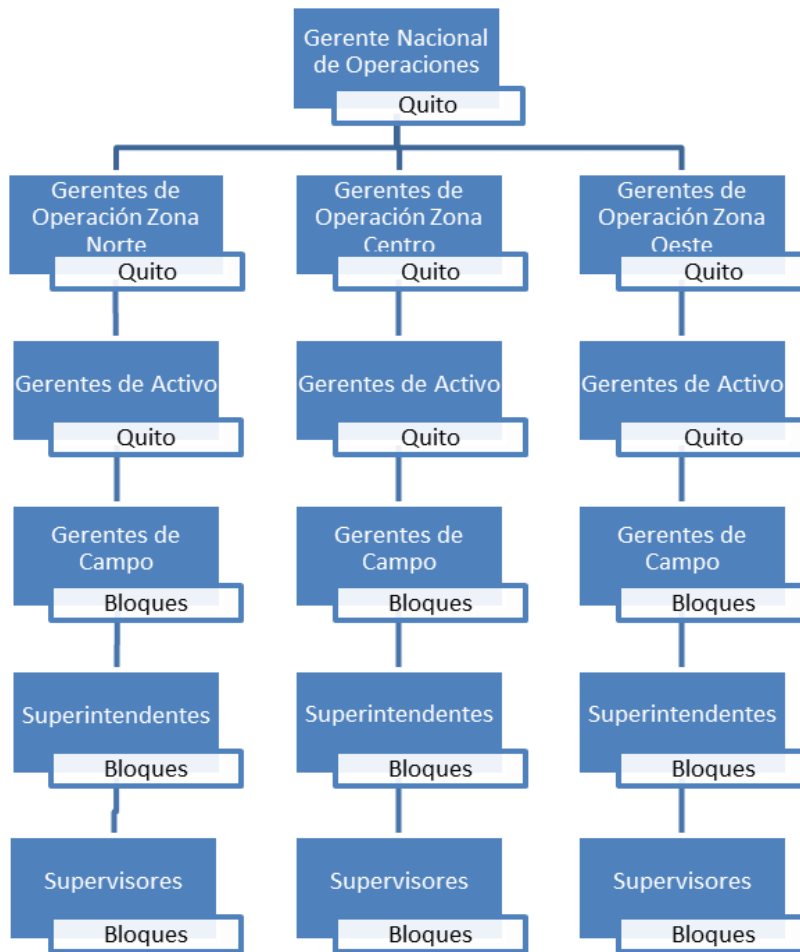
#### *2.4.4.2 Seguridad, salud y ambiente*

En el ámbito seguridad, salud y ambiental, se gestionan nuevos permisos ambientales, monitoreos ambientales y certificaciones ISO y OHSAS. Además, se llevan a cabo campañas de prevención de seguridad vial y seguridad en el puesto de trabajo; de la mano de la implementación de las mejores prácticas ambientales y tecnológicas en proyectos que se desarrollan en áreas protegidas (Petroamazonas EP, 2013a).

#### **2.4.5 Desconcentración y Descentralización**

PAM EP, con el objetivo de cumplir sus misión de manera eficiente y eficaz, desconcentra sus facultades desde el nivel central (oficinas ubicadas en Quito) hacia los diferentes territorios (19 bloques de operación de PAM EP) en donde se desarrollan las actividades de exploración y producción.

Por ejemplo, en el caso de operaciones, la estructura desconcentrada funcionada mediante un órgano central: Gerencia Nacional de Operaciones, a quien reporta directamente los Gerentes de Operaciones Zonales (Centro, Norte y Oeste) y el respectivo Gerente de Activo que se encuentran en oficinas Quito. En el cada uno de los 19 bloques, la máxima autoridad es el Gerente de Campo, cuyos subordinados son los respectivos Superintendentes y Supervisores (gráfico 11)



**Gráfico 11.** Esquema de desconcentración en el Departamento de Operaciones de PAM EP

Según Younes (2004, pág. 398), la *Descentralización* es:

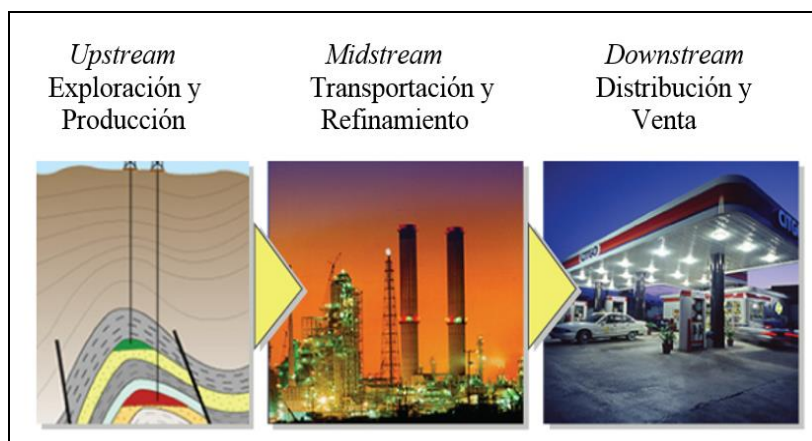
“Una forma de organización administrativa propia de los Estados de forma unitaria, que atenúa la centralización permitiendo la transferencia de competencias a organismos distintos del poder central, que adquieren autonomía en la gestión de las respectivas funciones. No obstante, esta transferencia no implica la ruptura total del vínculo entre el poder central y la entidad descentralizada”.

Por su parte, de acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (2013), la *desconcentración* “implica trasladar determinadas facultades o atribuciones institucionales, del nivel central, a los territorios”.

El 14 de noviembre del 2012, el Gobierno Nacional promulga el Decreto Ejecutivo 1351-A con el que se concretó el proceso de absorción de la Gerencia de Exploración y

Producción de EP Petroecuador, la Gerencia de Gas Natural y la Coordinación de Aviación. Desde el 2 de enero de 2013, PAM EP tiene a cargo la operación de 16 bloques petroleros en el Oriente ecuatoriano y 3 bloques en la Costa (Petroamazonas EP, 2013d).

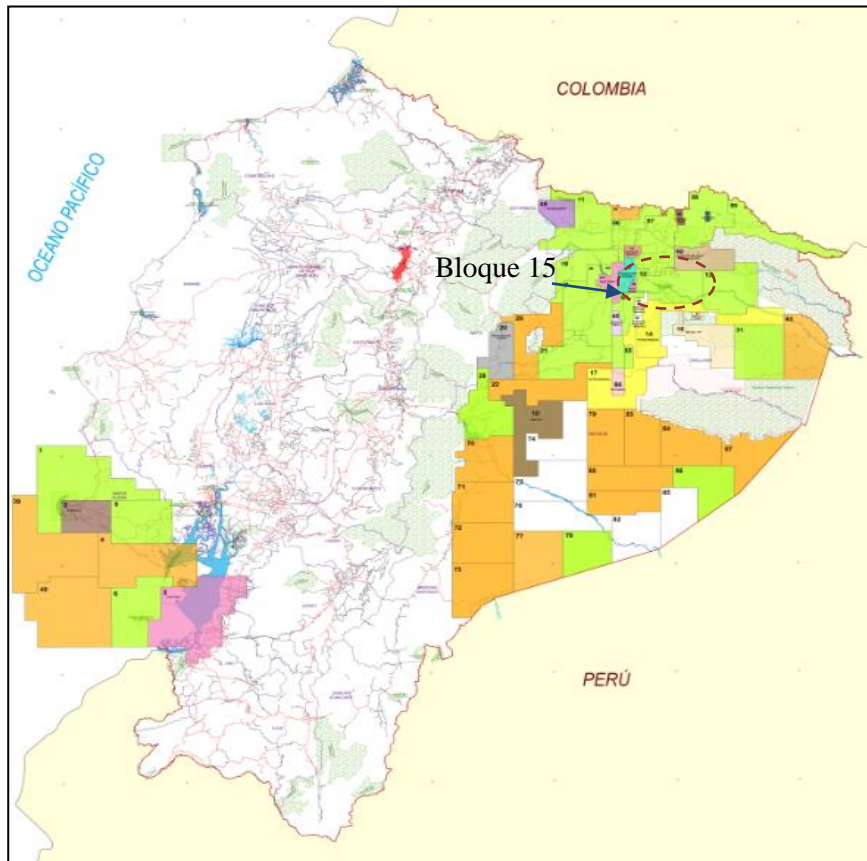
De esta manera se cumplen los lineamientos de la Política Petrolera del Gobierno Nacional, mediante la aplicación del criterio de *descentralización*; asignando de manera exclusiva a PAM EP lo relacionado a *exploración y producción (Upstream)* y a Petroecuador la responsabilidad de los procesos de *midstream y downstream* (gráfico 12).



**Gráfico 12.** Etapas del negocio petrolero

#### **2.4.6 Bloques**

PAM EP está a cargo de la operación de 19 Bloques: 16 ubicados en la cuenca Oriente ecuatoriana y 3 en la zona costera del Litoral. Estos Bloques son: 1, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 18, 20, 21, 31, 44, 48, 56, 57, 58, 59, 60 y 61. El Bloque 15, que es el sitio seleccionado para la investigación, se indica el gráfico 13 y 14.



**Gráfico 13. Bloques de Operación de Petroamazonas EP (1)**  
 Fuente: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (2013)



**Gráfico 14. Bloques de Operación de Petroamazonas EP (2)**  
 Fuente: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (2013)

## **2.5 PERFIL ORGANIZACIONAL DE PETROAMAZONAS EP**

La información presentada en esta sección es obtenida del Plan Estratégico de Petroamazonas EP 2013-2017 (Petroamazonas EP, 2013d, págs. 8-16).

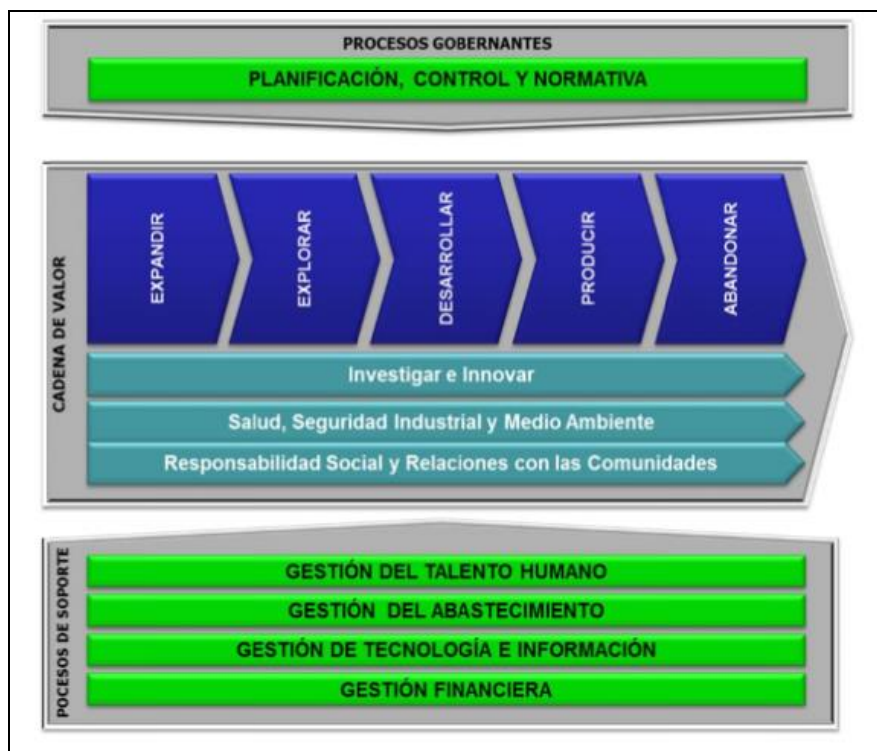
### **2.5.1 Descripción de la Organización**

#### *2.5.1.1 Entorno organizacional*

La Gestión de PAM EP se basa en una estructura orgánico funcional que responde y se alinea a la naturaleza de su misión; sustentada bajo la filosofía y metodología de procesos, con el propósito de asegurar que la racionalidad del funcionamiento institucional esté siempre orientado a satisfacer las demandas y requerimientos de sus usuarios (Petroamazonas EP, 2013b, pág. 4).

Dentro de los *procesos gobernantes* se encuentra: planificación, control y normativa. En los *procesos de cadena de valor*, se tiene: (1) expandir, (2) explorar, (3) desarrollar, (4) producir, (5) abandonar, (6) investigar e innovar, (7) salud, seguridad industrial y medio ambiente, y (8) responsabilidad social y relaciones con las comunidades. Mientras que, en los *procesos habilitantes* se incluyen: (1) gestión del talento humano, (2) gestión del abastecimiento, (3) gestión de tecnología de información y (4) gestión financiera.

Los procesos anteriormente citados se muestran en el siguiente Mapa de Procesos.



**Gráfico 15.** Mapa de Procesos de Petroamazonas EP  
Fuente: Petroamazonas (2013b)

A nivel organizacional, PAM EP ha definido fortalezas y debilidades derivadas de su gestión. Dentro de las fortalezas se han identificado: toma de decisiones estratégicas basada en información detallada; gran poder de negociación con proveedores por el volumen de los contratos, con lo cual puede beneficiarse al momento de acordar condiciones y tarifas preferenciales; facilidades modernas y automatizadas en el B12 (modelo a seguir) que agilitan la implementación de decisiones operativas.

Además, PAM EP tiene procesos y experiencia que facilitan la absorción de operaciones de otras empresas operadoras, que le permitan fortalecer sus operaciones, especializándose en las actividades de exploración y producción; políticas sólidas relacionadas con salud, seguridad y ambiente; responsabilidad social y relación con las comunidades; certificaciones OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001; y, talento humano altamente capacitado y con conocimiento de la industria petrolera.

Sin embargo, se han detectado debilidades como: actividad exploratoria insuficiente, falta de capacidad para procesamiento de crudo en las facilidades actuales de ciertos activos, demoras en los procesos de compras y contratación de servicios; falta de

metodologías para la documentación de cambios en los sistemas; y, dependencia de PAM EP en pocos proveedores de servicios especializados para actividades de perforación y completación.

#### *2.5.1.2 Relaciones organizacionales*

PAM EP ha establecido relaciones con proveedores, clientes externos y organismos de control. Dentro de los *proveedores*, se encuentran empresas que ofrecen servicios de actividades de perforación y completación de pozos; empresas que realizan actividades de construcción, servicios especializados de fiscalización, y mantenimiento de equipos fijos y rotativos; empresas proveedores de materiales para las disciplinas mecánicas, eléctricas y civiles; empresas de seguridad física y limpieza. El único *cliente externo* de PAM EP es EP Petroecuador, quien recibe el petróleo crudo y está a cargo de los procesos de: transporte, refinación y comercialización.

Mientras que, los *organismos de control* son: en materia de hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH); en finanzas, la Contraloría General del Estado; en ambiente, el Ministerio del Ambiente; en asuntos de calidad, el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN); en temas de recursos humanos, Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y, la Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares (SCAN) relacionada con el uso de elementos radioactivos.

### **2.5.2 Desafíos de la Organización**

#### *2.5.2.1 Entorno competitivo*

Durante los últimos años, la política del Estado ecuatoriano en relación al sector de hidrocarburos ha tenido como objetivo incrementar la renta petrolera que recibe el país, en gran medida para financiar el cambio de la matriz energética del Ecuador. Los mecanismos utilizados para cumplir con este objetivo han sido esencialmente los siguientes: asignación de recursos a las empresas públicas que poseen capital estatal con

el fin de que incrementen la producción petrolera; y, la renegociación de contratos con operadoras de capital privado. Además, se han firmado contratos de provisión de servicios con consorcios privados.

La situación actual del sector petrolero ecuatoriano está determinada por la interacción de tres tipos de actores: *empresas públicas*, *operadoras privadas* y *empresas de servicios petroleros*, que están bajo la influencia de factores externos determinados en su mayor parte por: políticas que afectan al sector hidrocarburos, los mercados internacionales y la base de recursos naturales con que cuenta el Ecuador.

Las *empresas públicas*, Petroamazonas EP, EP Petroecuador y Río Napo ORNCEM, al cierre del 2012, la participación de las empresas estatales alcanzó el 73% del total de la producción nacional de petróleo crudo. Las *operadoras privadas* se han visto limitadas en su ámbito de acción, según la Constitución de la República del Ecuador del 2008, que da preeminencia a la presencia del Estado en la gestión de los sectores estratégicos.

Desde el 2012, las *compañías de servicios petroleros* han tenido participación dentro de dos consorcios que se formaron para la prestación de servicios.

#### 2.5.2.2 *Desafíos estratégicos*

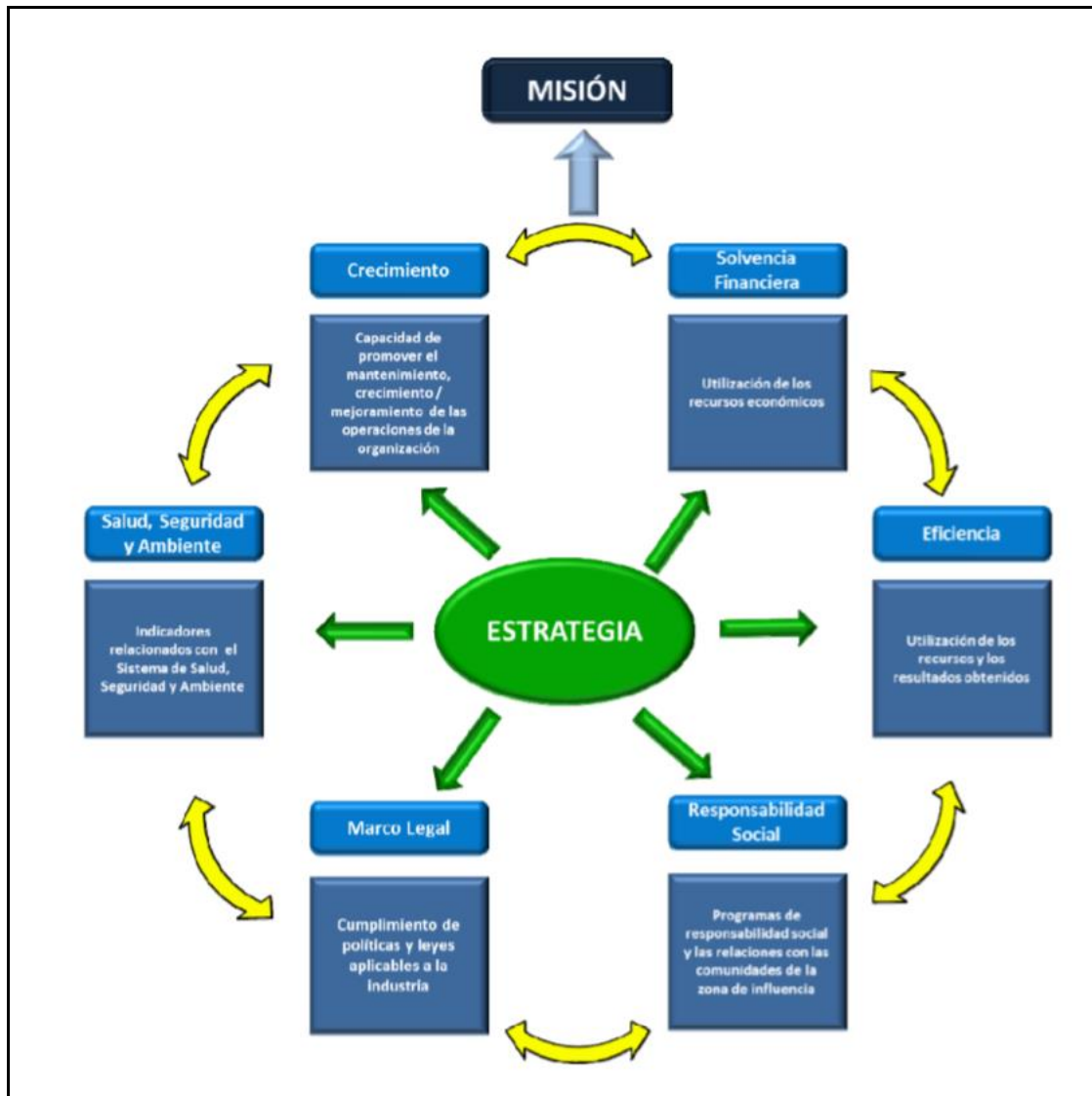
Ecuador a inicios del 2012 cuenta con reservas de aproximadamente de 3.356 MMBP, incluyendo el campo ITT, que representa aproximadamente el 25%. Al ritmo actual de explotación -180 MMBP-, siempre que no se incorporen nuevas reservas o no se incremente el factor de recobro de las actuales, dichas reservas durarían aproximadamente 19 años.

Los principales campos petroleros de Ecuador se encuentran en explotación desde hace más de dos décadas, y se encuentran en franca declinación de producción. Por estas razones la producción tiene tendencia a ser menor año a año, mientras que el costo por barril es cada vez más alto. Así, el desafío de PAM EP se centra en enfocar sus esfuerzos a la incorporación de nuevas reservas y a la operación de campos maduros.



### 2.5.2.3 Sistema de mejora del desempeño

En PAM EP, a fin de mejorar el desempeño se ha implementado el Balanced Scorecard (BSC), con seis (6) Perspectivas Estratégicas para su gestión: (1) crecimiento, (2) solvencia financiera, (3) eficiencia, (4) responsabilidad social, (5) marco legal, y (6) salud, seguridad y ambiente. El gráfico 16 muestra estas perspectivas.



**Gráfico 16.** Perspectivas estratégicas de PAM EP  
Fuente: Petroamazonas (2013d)

### **3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

En el presente capítulo, se evalúa el modelo de gestión de Petroamazonas EP (PAM EP), mediante los siete criterios propuesto por el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige: (1) liderazgo; (2) planificación estratégica; (3) orientación hacia el cliente y el mercado; (4) medición, análisis y gestión del conocimiento; (5) orientación hacia las personas; (6) gestión de procesos; y, (7) resultados.

Se han realizado entrevistas a varios funcionarios de PAM EP, utilizando un formato cuyas preguntas cubren los siete criterios antes indicados, y de acuerdo a todos los parámetros descritos en el Anexo A “Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige”.

Las respuestas del formato han sido interpretadas a criterio del autor de la presente investigación, considerando que la puntuación para cada uno de los siete criterios, se realiza en dos dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados.

De acuerdo al Anexo A, PROCESO, se considera a los métodos que PAM EP usa y mejora para abordar los requerimientos de los Subcriterios en los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores que se usan para evaluar son: Enfoque; Despliegue; Aprendizaje e Integración.

RESULTADOS, se refiere a las salidas obtenidas por PAM EP al abordar los requerimientos de los subcriterios 7.1 al 7.6. Los cuatro factores que se usan para evaluar son: nivel de desempeño actual; tendencias de mejora; desempeño comparativo (benchmarking) y cobertura de resultados.

Aplicando lo expuesto, los resultados son los siguientes:

### 3.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO

El criterio 1: “Liderazgo” examina la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Además, evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad. (PRAXIS, 2011, pág. 17).

#### 3.1.1 Liderazgo de la Alta Dirección

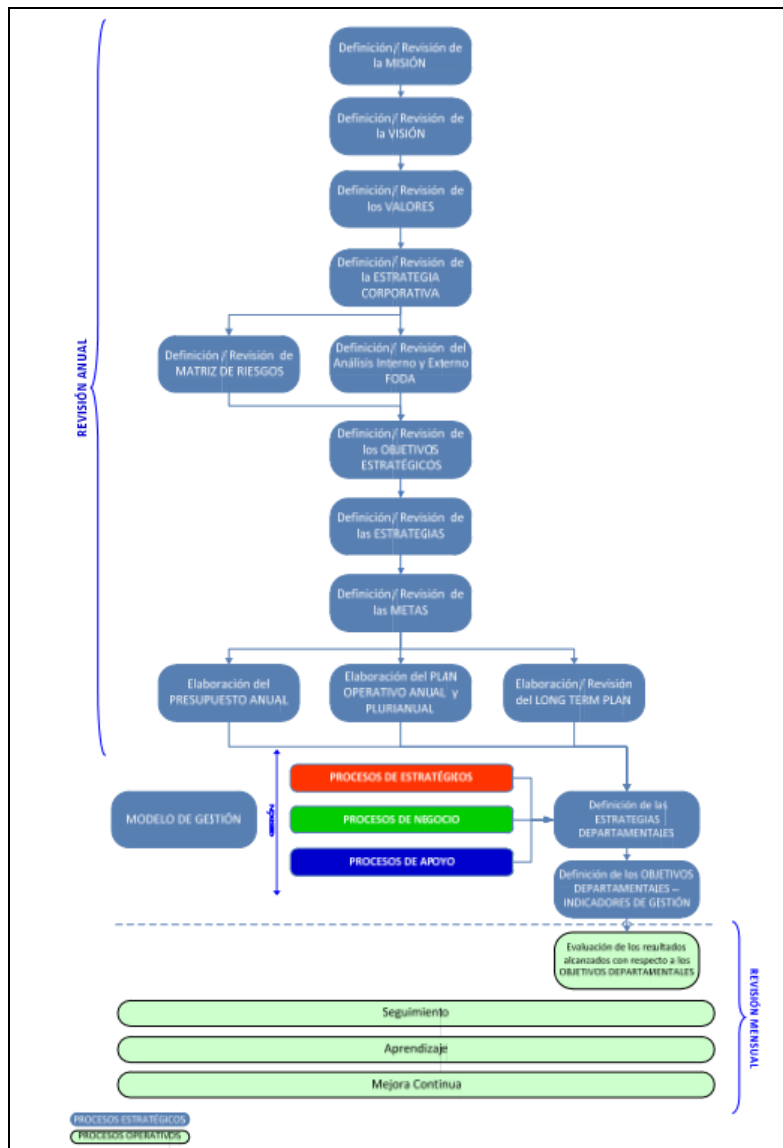
##### A. Visión y Valores

**Tabla 3.** Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Visión y Valores

<p>a) La alta dirección establece la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>En PAM EP, de acuerdo a lo especificado en la Matriz de Planificación Estratégica (Petroamazonas EP, 2013d, pág. 25) anualmente, se definen/revisan en la siguiente secuencialidad: misión, visión, valores y objetivos estratégicos (gráfico 17) con la intervención de la Alta Dirección, el Departamento de Planificación y Control de Gestión y representantes de cada uno de los departamentos de la organización.</p> <p>Además, estos elementos estratégicos son difundidos en las oficinas y el campo, a través de carteleras (gráfico 18 y 19).</p>
<p>b) La alta dirección crea un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión y el alcance de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Anualmente, el Departamento de Planificación y Control de Gestión de PAM EP define en diálogo con los diferentes líderes los objetivos corporativos a ser alcanzados, con sus respectivos indicadores.</p> <p>Los jefes de cada área, a su vez, establecen los objetivos departamentales y en conjunto con su personal a cargo especifican los objetivos personales.</p> <p>Es importante mencionar que, el cumplimiento de estos objetivos está asociado</p>

directamente con la remuneración variable, en las siguientes proporciones (40%: objetivos corporativos, 30%: objetivos departamentales y 30%: objetivos personales).

En el campamento CPF del Bloque 15, a través de circuito cerrado de televisión, se difunde los indicadores de gestión corporativos (gráfico 20).



**Gráfico 17.** Matriz de Planificación Estratégica PAM EP  
Fuente: Petroamazonas (2013d, pág. 25)



Gráfico 18. Difusión de misión, visión y valores en PAM EP – Quito

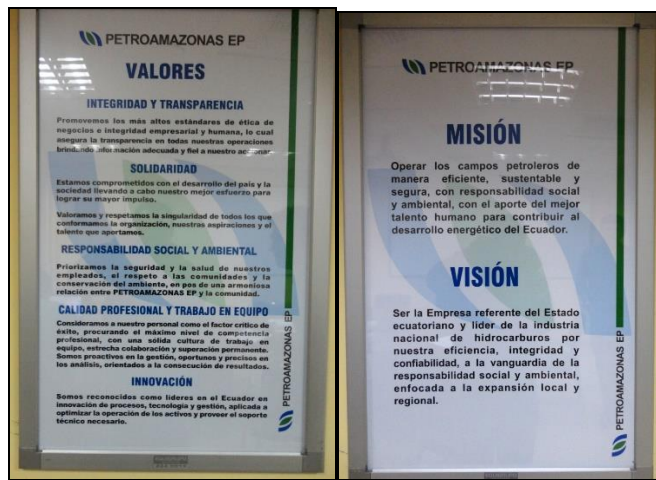


Gráfico 19. Difusión de misión, visión y valores en PAM EP – Campo

INDICADORES DE GESTIÓN CORPORATIVOS 2014						
PERIÓDICO	PROCESO DE TRABAJO	NÚMERO DE OBJETIVOS	UNIDADES DE MEDIDA	UNIDADES	META	PROGRESO (%)
CRECIMIENTO	DESARROLLO PRODUCCIÓN	1	PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO DE PETROAMAZONAS EP	A	227.228	2 55%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	2	PRODUCCIÓN DE GAS DE PETROAMAZONAS EP	A	75.293	5%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	3	RESERVARIOS POR RESERVAS DE PETRÓLEO POR POROS EXPLORATORIOS	A	47.30	20%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	4	BLOQUES SUR ORIENTE ECUATORIANO	A	1	0
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	DESARROLLO PRODUCCIÓN	5	COSTOS DE OPERACIÓN RECUPERACIÓN MEJORADA Y EXPLORACIÓN	A	4	1
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	6	% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIÓN	OT	100%	10%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	7	% AVANCE FÍSICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	A	100%	10%
EFICIENCIA	DESARROLLO PRODUCCIÓN	8	INVERSIÓN POR BARRIL INCREMENTAL DE PETRÓLEO	B	46.954	10%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	9	COSTO OPERATIVO DE PETRÓLEO	B	9.17	5%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	DESARROLLO PRODUCCIÓN	10	CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	A	100%	5%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	11	ÍNDICE DE ACCIDENTABILIDAD	B	0.75	3%
	DESARROLLO PRODUCCIÓN	12	CERTIFICACIÓN ISO OHSAS	A	1	0

Gráfico 20. Indicadores de Gestión Corporativos. CPF – Bloque 15

B. Comunicación y desempeño organizacional

**Tabla 4.** Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Comunicación y desempeño organizacional

<p>a) La alta dirección se comunica con todos los colaboradores de la organización.</p>	<p>En PAM EP, la alta dirección se comunica con todos los colaboradores mediante el correo electrónico corporativo, especialmente, cuando se generan incrementos de producción que sobrepasan lo planificado y otros situaciones puntuales asociadas a la operación.</p>
<p>b) La alta dirección de la organización crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos, mejorar el desempeño y lograr la visión.</p>	<p>La alta dirección de PAM EP, además, de establecer los lineamientos en el Plan Estratégico 2013 – 2017, desarrolla el Plan Operativo Anual que actúa como herramienta para ejecutar, durante un año, las actividades planificadas, asociadas a: tiempo, responsable y presupuesto.</p> <p>Asimismo, anualmente, los jefes inmediatos definen con sus colaboradores sus objetivos personales, en concordancia con los objetivos departamentales y corporativos de PAM EP. La evaluación de la consecución de dichos objetivos se realiza a fin de año.</p>

De la autoevaluación realizada al criterio 1 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Liderazgo de la alta dirección”.

**Tabla 5.** Puntuación criterio 1: “Liderazgo”. Subcriterio 1

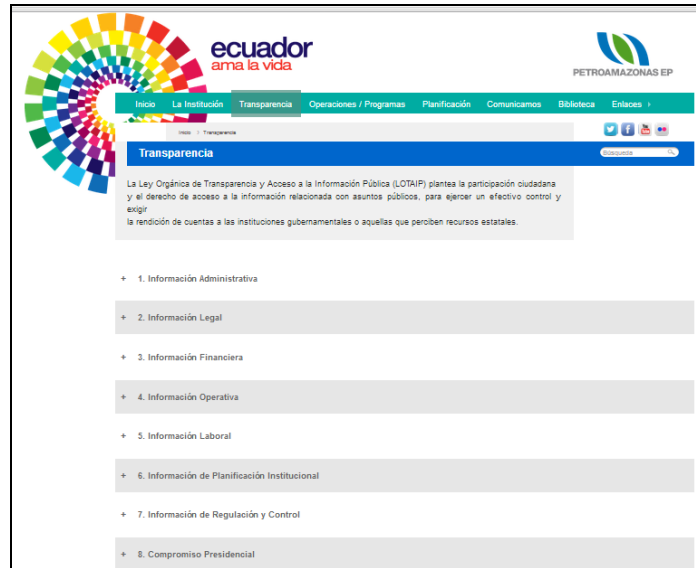
CRITERIO 1: LIDERAZGO												
SUBCRITERIO 1.1: LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
65%	20%	42.50%	50%	30%	40.00%	35%	25%	30.00%	60%	5%	32.50%	36.25%

### 3.1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social

#### A. Buen gobierno organizacional

**Tabla 6.** Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Buen gobierno organizacional

<p>La organización es transparente en sus operaciones, responsable en sus actividades fiscales y en sus auditorías internas y externas.</p>	<p>PAM EP, mediante el sitio web, presenta información de interés para sus colaboradores y el público en general (gráfico 21).</p> <p>La información administrativa muestra la estructura orgánico-funcional y el directorio de la institución. La información legal presenta normas de creación, normas de regulación y procedimientos internos. La información financiera contiene lo relacionado con el distributivo del personal, información presupuestaria, viáticos e informes de trabajo, entre otros. También, se publica información operativa, de planificación institucional, laboral, de regulación y control.</p> <p>Anualmente, se realiza la rendición de cuentas mediante un informe que, en general, expone los aportes al país y los resultados de gestión corporativo (Balanced Scorecard) (gráfico 22).</p> <p>En el gráfico 23, se describe los resultados obtenidos en las auditorías internas y gubernamentales, anualmente.</p>
---	--



**Gráfico 21.** Transparencia en la gestión en PAM EP



**Gráfico 22.** Informe de gestión de PAM EP





**Gráfico 23.** Informe de auditorías internas gubernamentales

*B. Comportamiento legal y ético*

**Tabla 7.** Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Comportamiento legal y ético

<p>La alta dirección es un modelo de referencia de los valores y principios éticos.</p>	<p>Los valores y principios éticos de la alta dirección en PAM EP, se demuestran en las acciones diarias del negocio, tales como: negociación con proveedores externos, análisis de ofertas técnicas y económicas, criterios técnicos de inspección, entre otros.</p> <p>Es necesario mencionar que, no sólo la alta dirección, sino todos los colaboradores están alineados a los valores corporativos de PAM EP: integridad y transparencia, solidaridad, conciencia social y ambiental, calidad profesional y trabajo en equipo, e innovación.</p>
---	---

*C. Apoyo a las comunidades clave*

**Tabla 8.** Análisis criterio 1: “Liderazgo”. Apoyo a las comunidades clave

<p>En la organización, se identifica, respalda y fortalece activamente a</p>	<p>La Política de Responsabilidad Social de PAM EP se basa en el respeto y tolerancia a la diversidad e interculturalidad, por lo tanto, se manifiesta contraria a todo tipo de discriminación con base en la nacionalidad, edad, cultura, raza, religión, orientación sexual, discapacidad o afiliación</p>
--	--

<p>las comunidades del área de influencia de su operación.</p>	<p>política. (Petroamazonas EP, 2014).</p> <p>Desde el año 2014, se trabaja en sensibilización sobre la necesidad de la Erradicación del Trabajo Infantil en las localidades cercanas a la operación de PAM EP, mediante una serie de proyectos como la capacitación en la Prevención para la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes y el entrenamiento específico en Derechos Humanos (Petroamazonas EP, 2014).</p> <p>Además, se ha desarrollado el Programa de Relaciones Comunitarias que tiene como objetivo principal, establecer nexos de sana convivencia con las comunidades e instituciones de las áreas de influencia, mediante el apoyo en áreas de Salud, Educación, Autogestión/Proyectos Productivos e Infraestructura (Petroamazonas EP, 2014).</p> <p>En el área de la salud, se tienen las iniciativas: formación de Promotores de Salud; información sobre temas de salud; educación y comunicación para la salud (IEC); atención médica; y, proyectos específicos de salud (gráfico 24). En educación, se enfoca en los ejes de revalorización cultural; sistema de Apoyo Educativo Escolar, Secundario y Formación Superior y Técnica mediante la asignación de recursos financieros no reembolsables; capacitación en áreas como liderazgo, fortalecimiento organizativo, contabilidad, manejo agropecuario, artesanías u oficios varios (Petroamazonas EP, 2014).</p> <p>La autogestión/proyectos productivos incluye: manejo de cultivos específicos de cacao, café, maíz y arroz; piscicultura basada en la crianza, cuidado, distribución y aprovechamiento de peces nativos (gráfico 25); avicultura de pequeña escala de aves criollas mejoradas y alimentadas con productos agrícolas de la zona; agroforestería destinada al repique, transplante y aprovechamiento de recursos maderables y no maderables del bosque húmedo tropical; desarrollo y gestión de proyectos, mediante capacitación específica y el asesoramiento técnico; capacitación agropecuaria (Petroamazonas EP, 2014)..</p> <p>La entrega de infraestructura y equipamiento complementa las áreas de salud, educación y autogestión con la finalidad de elevar los servicios de salubridad ambiental y de infraestructura básica. Un ejemplo es la comunidad del Milenio Pañacocha, ubicada en la provincia de Sucumbíos, levantada con los recursos provenientes de las rentas petroleras (gráfico 26) (Petroamazonas EP, 2014).</p>
--	--



**Gráfico 24.** Responsabilidad social, área salud



**Gráfico 25.** Responsabilidad social, área piscicultura



**Gráfico 26.** Responsabilidad social. Comunidad del Milenio “Pañacocha”

De la autoevaluación realizada al criterio 1 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Buen gobierno y responsabilidad social”.

**Tabla 9.** Puntuación criterio 1: “Liderazgo”. Subcriterio 2

CRITERIO 1: LIDERAZGO												
SUBCRITERIO 1.2; BUEN GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
75%	60%	67.50%	70%	70%	70.00%	55%	35%	45.00%	25%	15%	20.00%	50.63%

Consolidando los valores de la tabla 5 y 9, se elabora la tabla 10 que describe la puntuación total del criterio 1: “Liderazgo”, que equivale a 50.51 puntos sobre 120 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 42.09%.

**Tabla 10.** Puntuación total criterio 1: “Liderazgo”

CRITERIO 1: LIDERAZGO	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
1.1 LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN	70	36,25%	25,38
1.2 BUEN GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	50	50,63%	25,31
<b>TOTAL CRITERIO 1: LIDERAZGO</b>	<b>120</b>	<b>42,24%</b>	<b>50,69</b>

### 3.2 CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El criterio de “Planificación Estratégica” examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medidos en su progreso (PRAXIS, 2011, pág. 20).

#### 3.2.1 Desarrollo de Estrategias

##### A. Proceso de desarrollo de la estrategia

**Tabla 11.** Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Proceso de desarrollo de la estrategia

En la organización, se desarrolla una planificación estratégica a corto y largo plazo.	En PAM EP, al final del año el Gerente General establece los objetivos estratégicos para el año siguiente y los indicadores de gestión, en una reunión general con la presencia de todos los funcionarios de Quito, y a su vez, se realiza la difusión a los campos mediante video conferencia. Posteriormente,
--	---

	<p>el Departamento de Planificación y Control de Gestión con cada uno de los jefes/gerentes de los departamentos y su respectivo personal, elaboran los indicadores y metas de cada uno de los departamentos, que derivan en los objetivos personales de los colaboradores.</p> <p>La planificación considera los horizontes temporales de corto y largo plazo, mediante la elaboración de una planificación estratégica a tres años y una planificación operativa que se realiza anualmente.</p>
--	---

*B. Objetivos estratégicos*

**Tabla 12.** Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Objetivos estratégicos

<p>La alta dirección establece y difunde los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Los objetivos estratégicos para el año 2013 fueron (gráfico 27):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Incrementar la producción</li> <li>b) Expandir actividades de exploración y producción</li> <li>c) Incrementar las reservas, mediante la perforación de pozos exploratorios</li> </ol>
---	--



**Gráfico 27.** Objetivos estratégicos de PAM EP  
Fuente: Petroamazonas (2013d)

De la autoevaluación realizada al criterio 2 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Desarrollo de Estrategias”.

**Tabla 13.** Puntuación criterio 2: “Planificación estratégica”. Subcriterio 1

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA												
SUBCRITERIO 2.1: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
80%	80%	80.00%	50%	60%	55.00%	55%	35%	45.00%	45%	45%	45.00%	56.25%

### 3.2.2 Despliegue de Estrategias

#### A. Desarrollo y despliegue de planes de acción

**Tabla 14.** Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Desarrollo y despliegue de planes de acción

<p>a) En la organización, se establecen y desarrollan planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos.</p>	<p>PAM EP define anualmente una Planificación Operativa, que es el plan de acción, para alcanzar los objetivos estratégicos, que detalla las actividades y el presupuesto requeridos para alcanzarlos.</p> <p>De nivel general, se establecen estrategias, objetivos, metas, indicadores y presupuesto en las áreas de: operaciones, exploración, tecnología de la información, planificación y control de gestión. Por ejemplo, el gráfico 28, expone la matriz final del Plan Operativo Anual del Departamento de Exploración.</p>
<p>b) En la organización, se definen indicadores para medir la gestión.</p>	<p>En PAM EP, existen 12 indicadores de gestión, con su tolerancia y peso, relacionados con las perspectivas estratégicas de crecimiento; solvencia financiera; eficiencia; responsabilidad social; y, seguridad, salud y ambiente. El desempeño global, medido a través de los indicadores de gestión para el 2013, fue del 93%, como muestra el gráfico 29. (Petroamazonas EP, 2013e).</p>

<p>c) En la organización, se han establecido planes de acción modificados, sí las circunstancias cambian.</p>	<p>En el área de Perforaciones, se elabora un plan anual que detalla: el número de torres que se mantendrá para perforar y completar pozos, el cronograma, y los materiales requeridos. Este documento es dinámico y depende de los trabajos de mantenimiento (<i>workover</i>) en las torres de perforación. Adicionalmente, los cambios en perforación afectan al proceso de construcción de facilidades.</p>
---	---

**PETROAMAZONAS**  
**ENERO - DICIEMBRE 2014**

<b>AREA</b>	<b>SISMICA Y GEOLOGÍA</b>														
<b>POLITICA:</b>	Utilizar tecnología moderna para evaluar las zonas no desarrolladas dentro de los Bloques adjudicados a Petroamazonas EP y que nos permitan el descubrimiento de nuevos prospectos productivos de bajo y mediano riesgo.														
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Incrementar el potencial de descubrimientos de zonas productivas, para realizar la exploración y el desarrollo de las mismas.														
<b>ESTRATEGIAS</b>	a) Ejecutar el Cronograma de la Sísmica 3D en la Cuenca Oriente de 1,464 Km <sup>2</sup> . b) Procesamiento de Sísmica 3D Cuenca Oriente. c) Ejecutar el Cronograma de la Sísmica 3D off shore en el Campo Amistad de 615 Km <sup>2</sup> . d) Procesamiento de Sísmica 3D off shore en el Campo Amistad.														
<b>METAS</b>															
Registrar km2 de líneas sísmicas 3D Cuenca Oriente	1,464	km2	50	114	120	130	130	130	130	130	130	130	140	100%	
Procesamiento de Sísmica 3D Cuenca Oriente	1,464	km2	0	0	164					900			400	100%	
<b>ENERO - DICIEMBRE 2014</b>															
Registrar km2 de líneas sísmicas 3D off-shore	615	km2	103	103	103	103	103	0	0	0				100%	
Procesamiento de Sísmica 3D off-shore	615	km2	0	0	0	<b>EXPLORACION Y RESERVAS</b>						0	0	100%	
<b>POLITICA:</b>	Incrementar el volumen de Reservas a través de la identificación y perforación de nuevos prospectos productivos.														
<b>OBJETIVO ESPECIFICO:</b>	Incrementar el volumen de reservas actuales realizando cuatro perforaciones exploratorias en los principales prospectos de menor riesgo geológico.														
<b>ESTRATEGIAS</b>	a) Perforación de nueve Pozos Exploratorios en la Cuenca Oriente. b) Incorporación de nuevas reservas de crudo por 47.3 MMBP. c) Incorporación de nuevas reservas de gas por 25.310 MMPC. d) Cumplir con el programa de inversiones del área de Exploración														
<b>METAS</b>															
Perforación de pozos exploratorios Cuenca Oriente	11	pozos	1	1	1	1	2	0	1	1		2		1	100%
Incorporación de reservas probadas y probables	47.3	millones de barriles	3.0	8	4.6	2.1	13.2		7.8	2.8		4.4		1.4	100%
Perforación de pozos exploratorios Off Shore	1	pozos										1			100%
Incorporación de reservas probadas y probables Off Shore	25,300.00	millones de PC										25,31			100%
Ejecución de proyectos de inversión de Exploración	100%	% Avance	5%	10%	10%	10%	20%		10%	10%		20%		5%	100%

**Gráfico 28.** Plan de acción del Departamento de Exploración  
Fuente: Petroamazonas (2013f)

## INDICADORES DE GESTIÓN CORPORATIVOS PROYECCIÓN DE RESULTADOS 2013



OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROCESOS DE CADENA DE VALOR	#	INDICADORES DE GESTIÓN	INTER.	REAL	META	TOL.	SCORE	PESO	DESEMPEÑO	
CRECIMIENTO	DESARROLLAR PRODUCIR	1	PRODUCCION DE PETRÓLEO DE PETROAMAZONAS	A	326,100	325,824	2.5%	100.00	25.00%	25.00%	●
	EXPLORAR	2	PRODUCCION DE GAS DE PETROAMAZONAS EP	A	50,000	67,427	5%	0.00	5.00%	0.00%	●
	EXPLORAR	3	DESCUBRIMIENTO DE RESERVAS DE PETRÓLEO POR POZOS EXPLORATORIOS	A	73.77	34.89	30%	100.00	10.00%	10.00%	●
	EXPANDIR	4	ADJUDICACIÓN BLOQUES SUR ORIENTE ECUATORIANO	A	1.00	1.00	0.00	100.00	5.00%	5.00%	●
	DESARROLLAR PRODUCIR	5	# DE PROYECTOS PILOTOS IMPLEMENTADOS DE IOR / EOR	A	5.00	5.00	1.00	100.00	7.50%	7.50%	●
SOLVENCIA FINANCIERA	EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR	6	% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIÓN	OT	98.77%	100.00%	10%	93.85	7.50%	7.04%	●
	EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR	7	% AVANCE FÍSICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	A	98.62%	100.00%	10%	93.10	7.50%	6.98%	●
EFICIENCIA	DESARROLLAR	8	INVERSION POR BARRIL INCREMENTAL CAMPOS PRODUCCIÓN	B	41,799	42,331	10%	100.00	5.00%	5.00%	●
	PRODUCIR	9	COSTO OPERATIVO	B	8.95	9.17	5%	100.00	12.50%	12.50%	●
RESPONSABILIDAD SOCIAL	EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR	10	CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	A	97.96%	100.00%	5%	79.60	5.00%	3.98%	●
SSA	EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR ABANDONAR	11	INDICE DE ACCIDENTABILIDAD	B	0.52	0.59	3%	100.00	5.00%	5.00%	●
	EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR ABANDONAR	12	CERTIFICACIÓN ISO - OHSAS	A	1.00	1.00	0	100.00	5.00%	5.00%	●
<b>93.00%</b>											

**NOTA CORPORATIVA 37.20%**

**CALIFICACIÓN BASE 40.00%**

**Gráfico 29.** Indicadores de gestión de Petroamazonas EP  
Fuente: Petroamazonas (2013e)

### B. Proyección del desempeño

**Tabla 15.** Análisis criterio 2: “Planificación estratégica”. Proyección del desempeño

<p>La organización establece metas anuales para alcanzar los objetivos.</p>	<p>En PAM EP, se definen metas anuales a cumplirse, para cada uno de los indicadores corporativos de gestión. Asimismo, para cada uno de los objetivos departamentales, se definen metas. Al final del año, el desempeño logrado se compara con la meta planteada, para establecer el desempeño real. Las metas de los indicadores para el 2014, se presentan en el gráfico 30.</p>
---	---



<b>PETROAMAZONAS EP</b> 6) Parámetros Aplicables a la Información de Planificación Institucional A. Metas y objetivos de unidades administrativas Período: Enero - Diciembre 2014 Actualización : ANUAL Fecha de última revisión y actualización: 31 - ENERO - 2014						
No.	Área o dependencia	Meta	Unidad	Objetivo	Plazo	Responsable
1	Corporativo	327,528	Bppd	PRODUCCION DE PETRÓLEO DE PETROAMAZONAS EP	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
2	Corporativo	75,293	MPCPD	PRODUCCION DE GAS DE PETROAMAZONAS EP	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
3	Corporativo	47.30	MMBlS	DESCUBRIMIENTO DE RESERVAS DE PETRÓLEO POR POZOS EXPLORATORIOS	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
4	Corporativo	1	Contrato	BLOQUES SUR ORIENTE ECUATORIANO	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
5	Corporativo	4	Grupos	CONTRATOS DE OPTIMIZACIÓN, RECUPERACIÓN MEJORADA Y EXPLORACIÓN	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
6	Corporativo	100%	%	% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIÓN	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
7	Corporativo	100%	%	% AVANCE FÍSICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
8	Corporativo	46,954	\$/Bppd	INVERSION POR BARRIL INCREMENTAL CAMPOS PRODUCCIÓN	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
9	Corporativo	9.17	\$/Bbl	COSTO OPERATIVO	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
10	Corporativo	100%	%	CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
11	Corporativo	0.75	Ratio	INDICE DE ACCIDENTABILIDAD	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP
12	Corporativo	1	Certificación	CERTIFICACIÓN ISO - OHSAS	31-Diciembre-2014	Gerente General Petroamazonas EP

**Gráfico 30.** Indicadores de gestión de Petroamazonas EP 2014  
Fuente: Petroamazonas (2013e)

De la autoevaluación realizada al criterio 2 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Despliegue de Estrategias”.

**Tabla 16.** Puntuación criterio 2: “Planificación estratégica”. Subcriterio 2

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA												
SUBCRITERIO 2.2: DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
85%	85%	85.00%	60%	40%	50.00%	50%	25%	37.50%	45%	45%	45.00%	54.38%

Consolidando los valores de la tabla 13 y 16, se elabora la tabla 17 que describe la puntuación total del criterio 2: “Planificación estratégica”, que equivale a 46.97 puntos sobre 85 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 55.26%.

**Tabla 17.** Puntuación total criterio 2: “Planificación estratégica”

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	40	56.25%	22.5
2.2 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS	45	54.38%	24.47
<b>TOTAL CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>85</b>	<b>55.26%</b>	<b>46.97</b>

### 3.3 CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y MERCADO

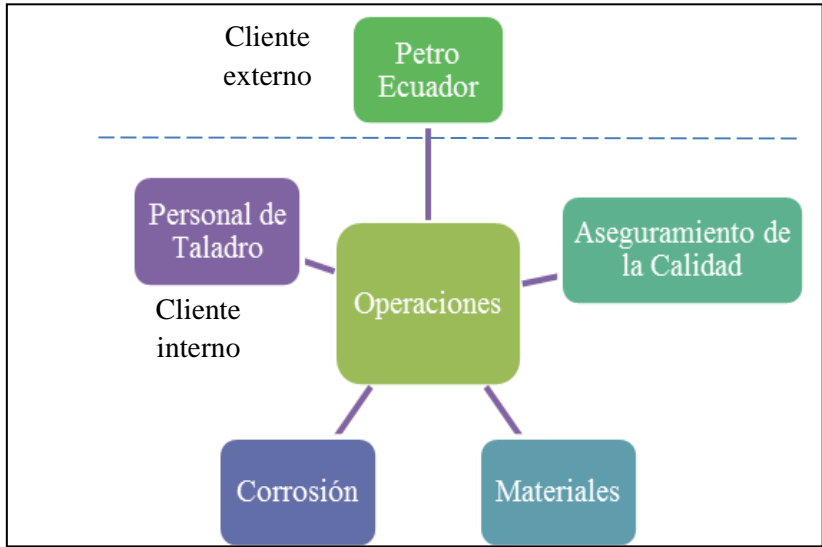
El criterio de “Orientación hacia el Cliente y el Mercado” examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina la forma en que la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, retención de clientes, así como a la expansión y sostenibilidad del negocio (PRAXIS, 2011, pág. 23).

#### 3.3.1 Conocimiento del cliente y mercado

**Tabla 18.** Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Conocimiento del cliente y mercado

a) Conocimiento de los clientes internos y/o externos de cada departamento en PAM EP.	En PAM EP, cada uno de los departamentos conoce a sus clientes internos/externos. El área de Operaciones es el único que posee clientes externos: Petroecuador, al cual entrega el petróleo crudo y el gas natural. Por su parte, los Departamentos de Aseguramiento y Control de Calidad, Materiales, Corrosión y Personal de Taladro tienen, únicamente, cliente interno que es Operaciones, como muestra el diagrama del gráfico 31.
b) En la organización, se determinan las necesidades del cliente interno y/o externo.	En PAM EP, los requerimientos del cliente interno (Operaciones) se definen anualmente en el Plan Anual de Perforaciones, que determina las acciones del Departamentos de Aseguramiento y Control de Calidad, Materiales, Corrosión y Personal de Taladro. La tabla 19 muestra un resumen del Plan Anual de Perforaciones. Para el año 2014, PAM EP tiene como objetivos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener 24 torres de perforación en operación dentro de los bloques operados por PAM EP.</li><li>- Perforar y completar 174 pozos de desarrollo en la Cuenca Oriente, y 3 pozos off-shore en el Campo Amistad.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar completaciones duales y cambios de zonas en los pozos seleccionados (Petroamazonas EP, 2013f, pág. 12).</li> </ul>
--	--



**Gráfico 31.** Clientes internos y externos de PAM EP, caso de análisis B15

CAMPOS	POZOS DE DESARROLLO CUENCA ORIENTE	POZOS DE DESARROLLO OFF-SHORE	TOTAL POZOS
002 Indillana	5		5
004 Edén Yuzuri	9		9
007 Yanaquicha	3		3
009 Paka Norte	5		5
011 Yankunt	3		3
015 Cedros Sur	3		3
030 Palo Azul	3		3
031 Pata	7		7
050 Yuralpa	3		3
060 Coca	13		13
061 Payamino	3		3
065 Oso	24		24
080 Apaika - Nenke	5		5
100 Guanta	1		1
101 Lago Agrio	9		9
102 Parahuacu	7		7
112 Drago	6		6
113 Condorazo	2		2
114 Cobra	1		1
122 Tapi	2		2
123 Tetete	6		6
140 VHR	6		6
142 Cuyabero	6		6
161 Auca	17		17
162 Coronaco	7		7
163 Culebra	5		5
166 Yuca	13		13
500 Amistad		3	3
005 Exploración	0		0
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>3</b>	<b>177</b>

**Tabla 19.** Resumen del Plan Anual de Perforaciones  
Fuente: Petroamazonas (2013f, pág. 7)

De la autoevaluación realizada al criterio 3 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Conocimiento del cliente y mercado”.

**Tabla 20.** Puntuación criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Subcriterio 1

CRITERIO 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y MERCADO												
SUBCRITERIO 3.1: CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y MERCADO												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
40%	30%	35.00%	40%	20%	30.00%	40%	35%	37.50%	20%	15%	17.50%	30.00%

### 3.3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción

#### A. Construcción de relaciones con los clientes

**Tabla 21.** Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Construcción de relaciones con los clientes

<p>a) En cada departamento, se escucha y aprende a determinar los requerimientos de los clientes internos y/o externos</p>	<p>En PAM EP, en el campo, se realizan diariamente reuniones entre el Gerente de Campo y cada uno de los Superintendentes de cada área (gráfico 32). Igualmente, en las oficinas ubicadas en Quito, se programan reuniones periódicas entre departamentos para analizar los requerimientos del cliente y las oportunidades de mejora, de manera consensuada.</p> <p>En la relación con el cliente externo (Petroecuador), actúa como su representante la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) quien es la encargada de aprobar los informes relacionados con la calidad del crudo entregado por PAM EP. Estos informes son elaborados por los Laboratorios de Control de Químicos de cada bloque productor que opera PAM EP.</p>
<p>b) En la organización, se gestionan las quejas de los clientes internos y/o externos, y se busca dar su solución oportuna.</p>	<p>El Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad gestiona las quejas de clientes internos y/o externos, para que el responsable del problema lo solucione, a través de una corrección, y en caso de ser necesario, se exige al responsable acciones preventivas, que parten de un análisis causa-raíz, para evitar que el problema se vuelva a repetir.</p>



**Gráfico 32.** Relaciones con los clientes internos de PAM EP

*B. Determinación de la satisfacción del cliente*

**Tabla 22.** Análisis criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Determinación de la satisfacción del cliente

<p>En la organización, se determina el nivel de satisfacción de los clientes internos y/o externos.</p>	<p>En PAM EP, se recibe el <i>feedback</i> formal e informal de los clientes internos como método de mejora. La satisfacción del cliente externo se mide mediante reuniones formales e informes institucionales, aprobados principalmente por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH).</p> <p>Para el caso de los clientes internos, la comunicación escrita a través de correos electrónicos, las reuniones y la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios permiten abordar las quejas y problemas operativos y administrativos que surgen en las actividades diarias.</p> <p>Además, anualmente se realiza a los colaboradores de PAM EP, una encuesta relacionada con el clima laboral, misma que es ejecutada por una tercera empresa.</p>
---	---

De la autoevaluación realizada al criterio 3 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Relaciones con el cliente y satisfacción”.

**Tabla 23.** Puntuación criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”. Subcriterio 2

CRITERIO 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y MERCADO												
SUBCRITERIO 3.2: RELACIONES CON EL CLIENTE Y SATISFACCIÓN												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
40%	15%	27.50%	30%	10%	20.00%	20%	30%	25.00%	10%	10%	10.00%	20.63%

Consolidando los valores de la tabla 20 y 23, se ha elabora la tabla 24 que describe la puntuación total del criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”, que equivale a 21.28 puntos sobre 85 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 25.04%.

**Tabla 24.** Puntuación total criterio 3: “Orientación hacia el cliente y mercado”

CRITERIO 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y MERCADO	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
3.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y MERCADO	40	30.00%	12
3.2 RELACIONES CON EL CLIENTE Y SATISFACCIÓN	45	20.63%	9.28
<b>TOTAL CRITERIO 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE Y MERCADO</b>	<b>85</b>	<b>25.04%</b>	<b>21.28</b>

### 3.4 CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El criterio “Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento” examina la manera en la que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestión y mejora los activos de datos, información y conocimiento. También evalúa la manera como la organización evalúa el desempeño (PRAXIS, 2011, pág. 26).

### 3.4.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional

#### A. Medición del desempeño

**Tabla 25.** Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Medición del desempeño

<p>a) En la organización, se recolecta e integra los datos e información para hacer seguimiento a las actividades cotidianas y al desempeño global de cada departamento.</p>	<p>PAM EP, tiene una plataforma tecnológica compuesta por diversas aplicaciones informáticas que recolectan, procesan y presentan información operativa de los diferentes departamentos. Cada departamento, tiene definido indicadores de desempeño, mismos que son monitoreados a través de una Balance Score Card (BSC).</p>
<p>b) En la organización, se asegura el uso de los datos e información.</p>	<p>La información en su mayor parte se accede a través de aplicativos informáticos, las cuales controlan el nivel en el que se puede visualizar según el cargo del funcionario. Sin embargo la información especializada, no se encuentra disponible fácilmente, debido a temas de seguridad informática.</p>

#### B. Análisis y evaluación del desempeño

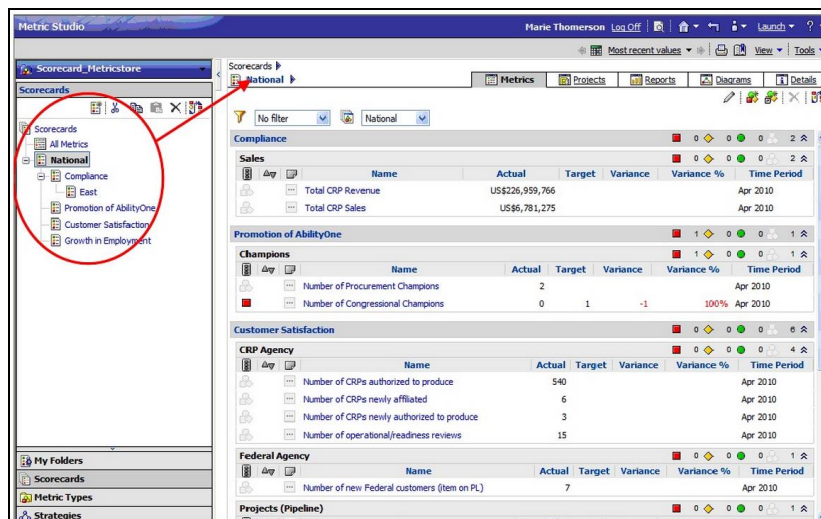
**Tabla 26.** Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Análisis y evaluación del desempeño

<p>a) En la organización, se evalúa el desempeño organizacional.</p>	<p>PAM EP dispone de un sistema de cuadro de mando integral, conocido como Cognos, que permite hacer un seguimiento y gestionar los indicadores de la organización, mediante una comparación de la meta (lo planificado) y lo real. Se manejan los indicadores corporativos, y los indicadores departamentales, con sus respectivos datos históricos, alertas y reportes detallados, similar al que se muestra en el gráfico 33.</p>
<p>b) En la organización, se utiliza herramientas para la mejora continua.</p>	<p>En PAM EP, se dispone del sistema de “Administración ISO 9001-2008” que gestiona la mejora continua de todos los departamentos,</p>

enfocándose, pero no limitándose a los Departamentos de Facilidades, Ingeniería y Construcciones (FIC) y Mantenimiento.

De esta forma, se manejan requerimientos de acciones correctivas y preventivas de los departamentos usuarios, con los respectivos planes de acción que los responsables deben ejecutar en un tiempo determinado.

Previo al establecimiento de un plan de acción, se realiza un análisis causa – raíz (ACR) que busca encontrar la o las causas raíces que desencadenan una serie de eventos no deseados. Generalmente, se aplican técnicas estadísticas para la mejora continua como: Diagrama de Ishikawa, 5 porqués, diagrama de árbol de fallas, diagrama de Pareto, entre otros.



**Gráfico 33.** Herramienta “Cognos” – Balanced Scorecard  
Fuente: National Scorecard Prototype (2014)

De la autoevaluación realizada al criterio 4 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional”.

**Tabla 27.** Puntuación criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”. Subcriterio 1

CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO												
SUBCRITERIO 4.1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDAMENTO	INTEGRACIÓN	MEDIA	IMPLANTADO	SISTEMÁTICO	MEDIA	MEDICIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEAMIENTO	MEDIA	
80%	80%	80.00%	70%	70%	70.00%	65%	65%	65.00%	70%	70%	70.00%	71.25%



### 3.4.2 Gestión de la información y del conocimiento

#### A. Disponibilidad de datos e información

**Tabla 28.** Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento.  
Disponibilidad de datos e información

<p>a) En la organización, se asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos para los colaboradores.</p>	<p>El Departamento de Gestión de Tecnología de Información de PAM EP desarrolla y mantiene la arquitectura de TI y desarrolla y administra las relaciones con el usuario.</p> <p>El Departamento de Operaciones usa el sistema “Openwell” que permite la gestión y optimización de las actividades de perforación, mediante captura, rastreo, reporte y análisis de las tareas realizadas en la plataforma; además, facilita el seguimiento de las actividades de perforación y completación de pozos.</p> <p>Además, se cuenta con la “mesa de ayuda” a la cual los colaboradores se pueden contactar marcando el número “88888” y son atendidos de manera remota, al proporcionar la dirección IP del equipo.</p>
<p>b) En la organización, se asegura que el hardware y software sean confiables y seguros y que además se encuentren vigentes.</p>	<p>PAM EP dispone del sistema Cisco Nac Agent que es un sistema de control de acceso a la red, que funciona como una combinación de hardware de servidor y software, que aseguran que los equipos que se conectan a la red cumplan con un determinado número de requisitos de seguridad, antes de acceder a dicha red.</p>

*B. Gestión del conocimiento organizacional*

**Tabla 29.** Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Gestión del conocimiento organizacional

<p>En la organización, se gestiona el conocimiento organizacional para recolectarlo y transferirlo a los colaboradores, de la mano de la rápida, difusión e implementación de mejoras.</p>	<p>En PAM EP, se tiene a disposición una serie de aplicaciones y sistemas que permiten recolectar los datos, analizarlos, y difundirlos a las partes interesadas.</p> <p>Por ejemplo, existen sistemas para Administración de Proyectos, Oracle para finanzas, Sistema de Logística, Sistema de Normativa Interna, Sistema de Recursos Humano (Buxis), Sistema de Trámites Legales, entre otros.</p> <p>Además, el sistema de “Encuestas PAM” permite obtener respuestas con respecto a un área específica, con al análisis de los resultados, para el apoyo de toma de decisiones. Por su parte, en la aplicación “Campus Virtual”, se cuenta con la herramienta “e-learning” que facilita la capacitación y evaluación en línea.</p> <p>El gráfico 34 enlista las aplicaciones y sistemas que están disponibles para los usuarios de PAM EP, de acuerdo a sus funciones.</p>
--	--

● Administración de Proyecto OGE	● Reporte Horas Hombres
● Administración de Proyectos FIC (CPF - EPF)	● Reportes Diarios y de Cambio de Turno (Consulta)
● Administración de Proyectos FIC (UIO - B7 - B21)	● Reportes Diarios y de Cambio de Turno (UIO - ZO)
● Administración ISO 9001-2008 (CPF - EPF)	● Reportes Diarios y de Cambio de Turno (ZC)
● Administración ISO 9001-2008 (UIO)	● Reportes Diarios y de Cambio de Turno (ZN)
● AFP (CPF - EPF)	● Requerimientos de Tecnología (UIO - ZO)
● AFP (UIO - B7 - B21 - B18)	● Requerimientos de Tecnología (ZC)
● Aplicación de Aviación	● Requerimientos de Tecnología (ZN)
● Balanced Scorecard (COGNOS)	● Reserva de Salas (UIO - ZO)
● Campus Virtual (e-learning)	● Reserva de Salas (ZC)
● Certificaciones Presupuestarias	● Reserva de Salas (ZN)
● Citrix Metaframe	● Revisión de Seguridad Previa al Arranque - PSSR (ZC - ZO)
● Ciudad PAM - SSA	● Revisión de Seguridad Previa al Arranque - PSSR (ZN)
● Consulta de Reservas de Pasajeros de PAM	● Sistema de Aprobación de Nomenclatura de Pozos
● Control de Cambios de TI	● Sistema de Control de Accesos (B7 - B21 - B18)
● Control de Proyectos de Comunidades	● Sistema de Control de Activos
● Control de Valija (UIO - ZO)	● Sistema de Correspondencia
● Control de Valija (ZC)	● Sistema de Información de SSA (UIO - ZO)
● Control de Valija (ZN)	● Sistema de Información de SSA (ZC)
● Core Management	● Sistema de Información de SSA (ZN)
● Correo Corporativo - MS Outlook Web App (OWA)	● Sistema de Investigación de Incidentes y Accidentes (UIO - ZO)
● Delegación de Funciones (CPF - EPF)	● Sistema de Investigación de Incidentes y Accidentes (ZC)
● Delegación de Funciones (UIO)	● Sistema de Investigación de Incidentes y Accidentes (ZN)
● Directorio Telefónico (UIO - ZO)	● Sistema de Logística
● Directorio Telefónico (ZC)	● Sistema de Manejo de Químicos - MSDS (CAMPO)
● Directorio Telefónico (ZN)	● Sistema de Manejo de Químicos - MSDS (UIO)
● EAM - Maximo Oil & Gas	● Sistema de Normativa Interna (UIO - ZO)
● Encuestas PAM	● Sistema de Normativa Interna (ZC)
● Facturación a Contratistas Zona Centro	● Sistema de Normativa Interna (ZN)
● Facturación a Contratistas Zona Oeste	● Sistema de Ordenes de Servicio (CPF - EPF)
● FileNet (UIO)	● Sistema de Ordenes de Servicio (UIO - B7 - B21 - B18)
● FileNet (ZC)	● Sistema de Requerimientos de Comunicación (CPF - EPF)
● FileNet (ZN)	● Sistema de Requerimientos de Comunicación (UIO - B7 - B21 - B18)
● FileNet (ZO)	● Sistema de RRHH (Buxis)
● Firma Electrónica para Ordenes de Compra	● Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (SISER)
● Geoportal Petroamazonas	● Sistema de Trámites Legales
● Geoportal Público	● Solicitud de Servicios y Mobiliario (UIO)
● iWellFile	● Solicitud de Tarjetas de Identificación (CPF - EPF)
● Manejo de Cambios - MOC (ZC - ZO)	● Solicitud de Tarjetas de Identificación (UIO - B18)
● Manejo de Cambios - MOC (ZN)	● Tarifador de Llamadas
● Oracle Financials - Discoverer	● Verificación de Fondos (CPF - EPF) <a href="http://uioddm1.petroamazonas.ecpi">http://uioddm1.petroamazonas.ecpi</a>
● Oracle Financials	● Verificación de Fondos (UIO - B7) <a href="http://VerificaciondeFondos.nsf">VerificaciondeFondos.nsf</a>
● Permisos Ambientales (UIO - ZO)	
● Permisos Ambientales (ZC)	

**Gráfico 34.** Sistemas y Aplicaciones informáticas de PAM EP

### C. Calidad de los datos, información y conocimiento

**Tabla 30.** Análisis criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento. Calidad de los datos, información y conocimiento

<p>En la organización, se asegura la exactitud, integridad y oportunidad de los datos e información.</p>	<p>Al igual que el tema de seguridad y confidencialidad, PAM EP utiliza el sistema Cisco Nac Agent (detallado en la tabla 28) para asegurar la exactitud, integridad y oportunidad de los datos e información.</p>
--	--

De la autoevaluación realizada al criterio 4 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Gestión de la información y del conocimiento”.

**Tabla 31.** Puntuación criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”. Subcriterio 2

CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO												
SUBCRITERIO 4.2: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
70%	60%	65.00%	60%	50%	55.00%	55%	60%	57.50%	65%	60%	62.50%	60.00%

Consolidando los valores de la tabla 27 y 31, se elabora la tabla 32 que describe la puntuación total del criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”, que equivale a 59.06 puntos sobre 90 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 65.63%.

**Tabla 32.** Puntuación total criterio 4: “Medición, análisis y gestión del conocimiento”

CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
4.1 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	45	71.25%	32.0625
4.2 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	45	60.00%	27.00
<b>TOTAL CRITERIO 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>90</b>	<b>65.63%</b>	<b>59.06</b>

### 3.5 CRITERIO 5: ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS

El criterio de “Orientación hacia las Personas” examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción de la organización. También se examinan los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima de respaldo conducentes a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional (PRAXIS, 2011, pág. 28).

### 3.5.1 Sistemas de Trabajo

#### A. Organización y gestión del trabajo

**Tabla 33.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Organización y gestión del trabajo

<p>En la organización, se organiza y gestiona el trabajo y los puestos.</p>	<p>En PAM EP, el Departamento de Recursos Humanos desarrolla y administra el “Descriptivo de Puestos” en el que se detalla el propósito, actividades, competencias, experiencia, requerimientos de educación y conocimientos y, responsabilidades de cada uno de los puestos.</p>
---	---

#### B. Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores

**Tabla 34.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores

<p>a) En organización, se gestiona la evaluación del desempeño de los colaboradores con énfasis en los resultados.</p>	<p>En PAM EP, el Departamento de Recursos Humanos ha diseñado e implementado la política de “Gestión de Desempeño” a través de la definición, medición y seguimiento de objetivos e indicadores de gestión: corporativos, departamentales e individuales.</p> <p>Para ello, la Gerencia de Recursos Humanos coordina periódicamente una evaluación a todos los colaboradores de la empresa, que sirve como insumo para la planificación de la capacitación, ascensos y remuneraciones.</p> <p>El sistema de gestión de desempeño se enfoca en tres ejes: evaluación del desempeño, evaluación de objetivos individuales y medición de competencias técnicas y de gestión (Petroamazonas EP, 2013g).</p>
--	---

<p>b) En la organización, se implementan prácticas de remuneración, que refuerzan el trabajo de alto desempeño y la orientación hacia los clientes.</p>	<p>En PAM EP, el Departamento de Recursos Humanos ha diseñado e implementado la Política Salarial para garantizar la equidad interna y competitividad en la empresa.</p> <p>El salario en PAM EP contempla un componente fijo y un componente variable, éste último sujeto al cumplimiento de objetivos individuales, departamentales y/o corporativos en las siguientes proporciones (40%: objetivos corporativos, 30%: objetivos departamentales y 30%: objetivos individuales) (Petroamazonas EP, 2013g).</p> <p>Las remuneraciones se administran a través de la valoración de cargos y bandas salariales, que toman como referencia el mercado laboral y las necesidades de la empresa.</p> <p>Además, los cargos en PAM EP están concentrados en grupos o niveles ocupacionales, en función de los criterios de: nivel de responsabilidad, grado de contribución, toma de decisiones, perfil, entre otros (Petroamazonas EP, 2013g).</p>
---	--

*C. Reclutamiento y progreso en la carrera*

**Tabla 35.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Reclutamiento y progreso en la carrera

<p>a) En la organización, se identifican las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales.</p>	<p>En PAM EP, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de definir, en concordancia con el departamento usuario, los requisitos y las habilidades necesarias de los colaboradores potenciales y se establece un descriptivo de funciones y perfil del puesto que incluye: identificación del puesto, propósito principal del puesto, identificación y evaluación de actividades, identificación de actividades esenciales y relaciones del puesto, definición del modelo de competencias técnicas deseadas, experiencia, requerimientos de educación del puesto, conocimientos complementarios deseados y responsabilidades corporativas (Petroamazonas EP, 2013g).</p>
---	---

<p>b) En la organización, se maneja un proceso de reclutamiento y contratación basado en principios de equidad y transparencia.</p>	<p>En PAM EP, se garantiza la equidad y transparencia en la contratación y reclutamiento del personal, mediante diferentes pruebas: entrevista inicial, entrevista técnica, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, análisis documental, entre otros; con la finalidad de que, los colaboradores seleccionados sean los más idóneos para ocupar las vacantes.</p> <p>Las vacantes serán ocupadas por los candidatos internos o externos que mediante el proceso de selección cumplan con los requisitos necesarios para el cargo. Previo a la vinculación de una persona en PAM EP se deberá cumplir con las fases de: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (Petroamazonas EP, 2013g).</p>
<p>c) En la organización, se gestiona el efectivo progreso de la carrera de todos los colaboradores.</p>	<p>PAM EP maneja un Plan de Carrera que regula el desarrollo de la carrera de los colaboradores hacia cargos vacantes, nuevas posiciones, oportunidades de promoción y/o ascenso, y cambio de grado ocupacional.</p> <p>La ruta de desarrollo de los colaboradores puede ser horizontal o vertical, y para acceder a una promoción o cambio de grado salarial se requiere que el colaborador este desempeñando funciones en el cargo actual al menos un año calendario (Petroamazonas EP, 2013g).</p>

De la autoevaluación realizada al criterio 5 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Sistemas de trabajo”.

**Tabla 36.** Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 1

CRITERIO 5: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS												
SUBCRITERIO 5.1: SISTEMAS DE TRABAJO												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
65%	60%	63%	60%	50%	55%	60%	50%	55%	55%	60%	58%	58%

### 3.5.2 Aprendizaje y motivación de las personas

#### A. Educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores

**Tabla 37.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Aprendizaje y motivación de las personas

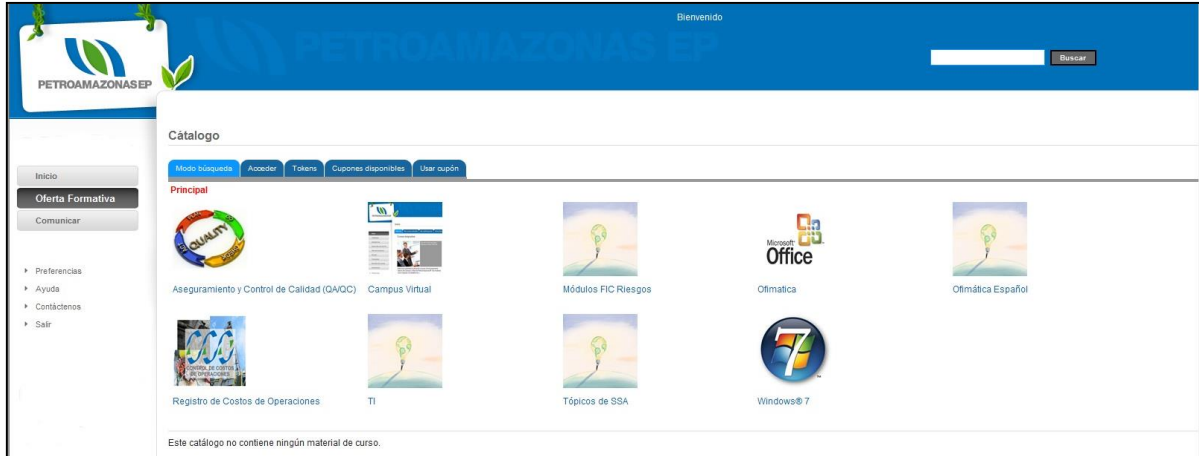
<p>a) En la organización, se entrega educación y capacitación a los colaboradores, asociada a la mejora del desempeño organizacional.</p>	<p>En PAM EP, se ha desarrollado una Política de Capacitación y Desarrollo Profesional que tiene como finalidad mejorar el desempeño individual y de la organización, con programas de desarrollo, capacitación y formación.</p> <p>PAM EP cuenta con una Plan de Capacitación Anual que está alineado con las necesidades de cada departamento. Este plan es conformado por dos tipos de entrenamientos: eventos de capacitación y programas de desarrollo profesional. Los cursos pueden ser tomados a través de la herramienta e-learning, como muestra el gráfico 35.</p> <p>Los colaboradores tienen acceso a la capacitación, en un monto anual equivalente al 80% de la remuneración mensual. En los niveles gerenciales, la organización financia formación de cuarto nivel (maestrías, diplomados, especializaciones, entre otras) (Petroamazonas EP, 2013g). Cuando un nuevo colaborador se incorpora a la organización, recibe un proceso de inducción general y del puesto.</p>
<p>b) En la organización, se evalúa la eficacia de la capacitación desde un enfoque individual y organizacional.</p>	<p>El personal de PAM EP que asisten a una capacitación o programa de desarrollo profesional son evaluados de acuerdo a la metodología establecida por el instructor.</p>



*B. Motivación y desarrollo de la carrera*

**Tabla 38.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Motivación y desarrollo de la carrera

<p>En organización, se motiva a los colaboradores a utilizar su máximo potencial.</p>	<p>En PAM EP, se incentiva a los colaboradores a mejorar su desempeño, con factores descritos anteriormente: remuneración variable, política de ascensos, capacitación y formación.</p> <p>Además, se garantiza el derecho de los colaboradores a su periodo vacacional, quienes tendrán derecho a 21 días de vacaciones por cada año cumplido de labores. Luego de cinco años consecutivos de trabajo, los empleados tendrán un día calendario de vacación adicional por cada año cumplido, hasta un máximo de nueve días adicionales por concepto de antigüedad (Petroamazonas EP, 2013g).</p>
---	--



**Gráfico 35.** Sistema e-learning de PAM EP

De la autoevaluación realizada al criterio 5 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Aprendizaje y motivación de las personas”.

**Tabla 39.** Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 2

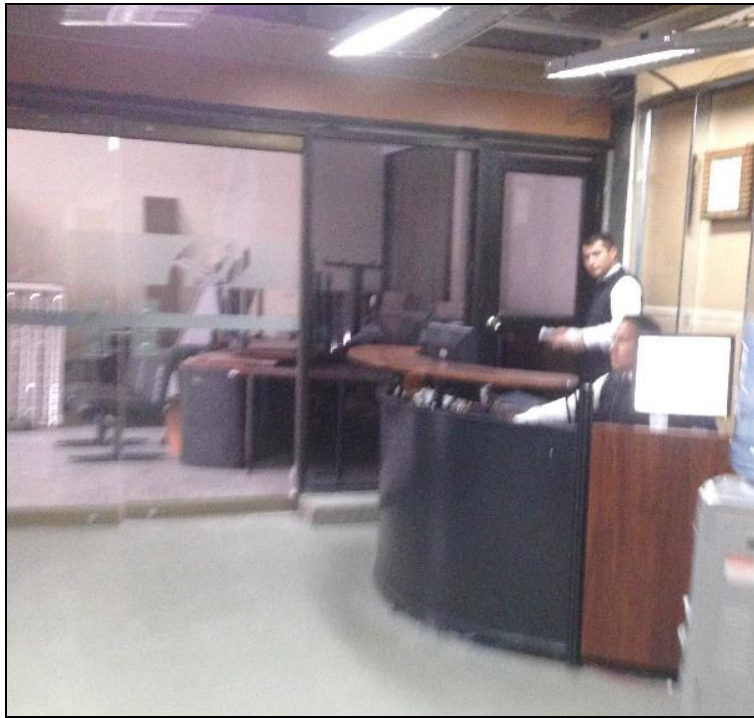
CRITERIO 5: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS												
SUBCRITERIO 5.2: APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
55%	50%	52.50%	55%	50%	52.50%	50%	45%	47.50%	50%	50%	50.00%	50.63%

### 3.5.3 Bienestar y satisfacción de las personas

#### A. Lugar de trabajo

**Tabla 40.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Lugar de trabajo

<p>a) En la organización, se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo.</p>	<p>En PAM EP, el Departamento de Salud, Seguridad y Ambiente, en el ámbito de su aplicación: gestiona inducción, capacitación y entrenamiento; gestiona inspecciones y auditorías; gestiona accidentes e incidentes; y, gestiona emergencias y contingencias.</p> <p>Además, se cuidan los aspectos de salud, seguridad y ergonomía. En el tema de salud, anualmente los colaboradores reciben un control médico integral y, en caso de ser requerido, en las instalaciones se dispone de un médico ocupacional.</p> <p>En lo que respecta a seguridad, PAM EP maneja un sistema de control de accesos con tarjeta digital, además de, un servicio de vigilancia continuo (gráfico 36).</p> <p>La ergonomía en el lugar de trabajo se garantiza a través de la entrega a cada funcionario de un espacio físico, con las condiciones de limpieza, iluminación y confortabilidad adecuadas, como muestra el gráfico 37 y 38.</p>
<p>b) La organización dispone de un ambiente de trabajo adecuado para atender eventuales desastres o emergencias.</p>	<p>Las instalaciones de PAM EP, tanto en Quito como en el campo, dispone de infraestructura adecuada para atender emergencias o eventuales desastres, por ejemplo: detectores de humo, luces de emergencia, señalética según normativa, entre otros, según gráfico 39.</p>



**Gráfico 36.** Manejo de accesos digitales



**Gráfico 37.** Condiciones del lugar de trabajo. Oficinas Quito



**Gráfico 38.** Condiciones del lugar de trabajo. Campo



**Gráfico 39.** Condiciones de seguridad

*B. Respaldo y satisfacción de los colaboradores*

**Tabla 41.** Análisis criterio 5: Orientación hacia las personas. Respaldo y satisfacción de los colaboradores

<p>a) En la organización, se apoya a los colaboradores con servicios y beneficios.</p>	<p>En PAM EP, los colaboradores tienen acceso al servicio de cafetería en las oficinas en Quito (gráfico 41). Los funcionarios que trabajan en los campamentos del oriente y litoral ecuatoriano reciben servicio de: alojamiento, alimentación, lavandería, limpieza y transporte (gráfico 40 y 42)</p>
--	--

<p>b) En la organización, se disponen de métodos para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores.</p>	<p>PAM EP, anualmente, evalúa el nivel de satisfacción de sus colaboradores mediante una encuesta anónima, en donde se miden los factores laborales asociados a: aspectos económicos, clima organizacional, salud y seguridad ocupacional, entre otros.</p>
---	---



**Gráfico 40.** Servicios que ofrece PAM EP. Alojamiento.



**Gráfico 41.** Cafetería oficinas Quito.



**Gráfico 42.** Servicios que ofrece PAM EP. Transporte para personal de campo

De la autoevaluación realizada al criterio 5 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 3: “Bienestar y satisfacción de las personas”.

**Tabla 42.** Puntuación criterio 5: “Orientación hacia las personas”. Subcriterio 3

CRITERIO 5: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS												
SUBCRITERIO 5.3: BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
60%	55%	57.50%	55%	55%	55.00%	60%	60%	60.00%	55%	55%	55.00%	56.88%

Consolidando los valores de la tabla 36, 39 y 42 se ha elaborado la tabla 43 que describe la puntuación total del criterio 5: “Orientación hacia las personas”, que equivale a 47.00 puntos sobre 85 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 55.29%.

**Tabla 43.** Puntuación total criterio 5: “Orientación hacia las personas”

CRITERIO 5: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS	PUNTAJACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTAJACIÓN OBTENIDA (puntos)
5.1 SISTEMAS DE TRABAJO	35	57.50%	20.13
5.2 APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS	25	50.63%	12.66
5.3 BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS	25	56.88%	14.22
<b>TOTAL CRITERIO 5: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS</b>	<b>85</b>	<b>55.29%</b>	<b>47.00</b>

### 3.6 CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS

El criterio de “Gestión de Procesos” examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y, los procesos de soporte claves. Este Criterio comprende todos los procesos clave y unidades de trabajo (PRAXIS, 2011, pág. 32).

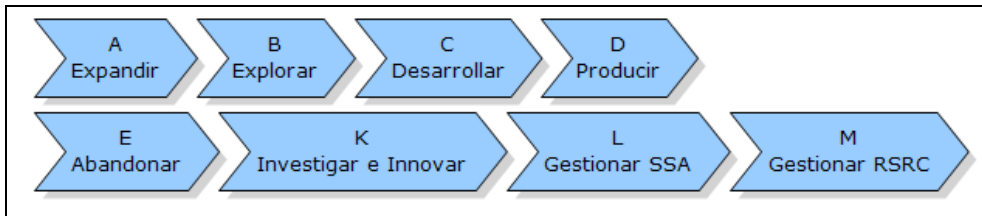
#### 3.6.1 Procesos de Creación de Valor

Tabla 44. **Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos de creación de valor**

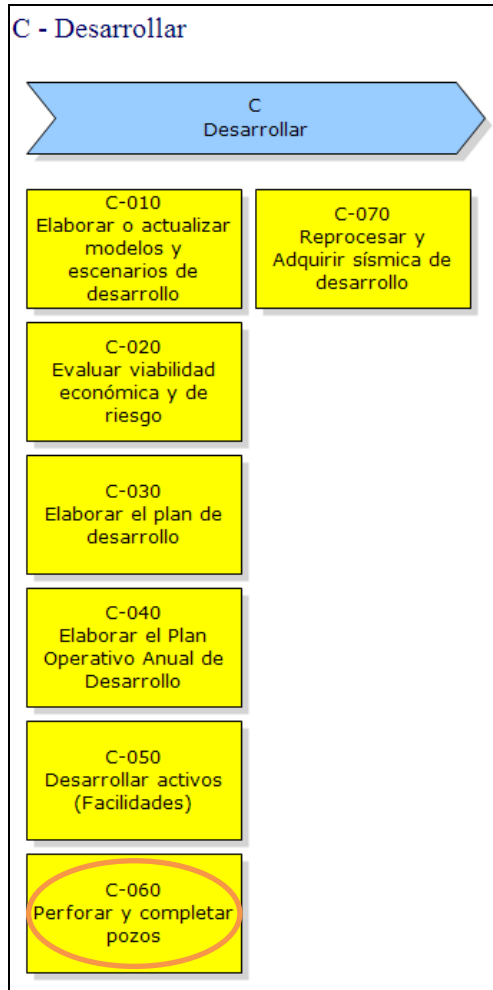
<p>En la organización, se han determinado los procesos de creación de valor, con sus respectivos indicadores, metas, producto y responsable.</p>	<p>El Modelo de Gestión Institucional de PAM EP se basa en una estructura orgánico funcional que responde y se alinea a la naturaleza de su misión; sustentada bajo la filosofía y metodología de procesos, con el propósito de asegurar que la racionalidad del funcionamiento institucional esté siempre orientado a satisfacer las demandas y requerimientos de sus usuarios (Petroamazonas EP, 2013b, pág. 4).</p> <p>Se considera el Modelo Operativo de PAM EP elaborado en el año 2012, por la empresa consultora Deloitte, en la que se define el mapa de los macroprocesos, procesos y actividades, la cual actualmente se encuentra en revisión.</p> <p>Los macroprocesos de creación de valor son: (1) Expandir, (2) Explorar, (3) Desarrollar, (4) Producir, (5) Abandonar, (6) Investigar e Innovar, (7) Gestionar Salud, Seguridad y Ambiente y (8) Gestionar Responsabilidad Social y Relaciones con las Comunidades (gráfico 43).</p> <p>Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de PAM EP (2013b):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) El macroproceso “<i>expandir</i>” se enfoca en identificar, evaluar, negociar y cerrar acuerdos entre socios nacionales y extranjeros para aumentar el valor de la compañía y la producción mediante la adquisición y el acceso a nuevos activos petroleros.</li> <li>(2) El macroproceso “<i>explorar</i>” busca aumentar el valor de la compañía, mediante el descubrimiento de reservas de hidrocarburos en activos propios. El producto final de este proceso es el desarrollo de Portafolio de Prospectos.</li> <li>(3) El macroproceso “<i>desarrollar</i>” tiene como objetivo: diseñar e implementar la estrategia y la infraestructura necesaria para poder extraer las reservas descubiertas. El producto final de este proceso son: pozos perforados y completados; facilidades de superficie y sub superficie operativas; y, plan de desarrollo.</li> <li>(4) El macroproceso “<i>producir</i>” se centra en maximizar la producción de crudo y gas, reduciendo pérdidas y costos operativos. El producto final de este proceso es: crudo/gas.</li> <li>(5) El macroproceso “<i>abandonar</i>” tiene como objetivo el aumentar el valor de la compañía mediante el</li> </ol>
--	--



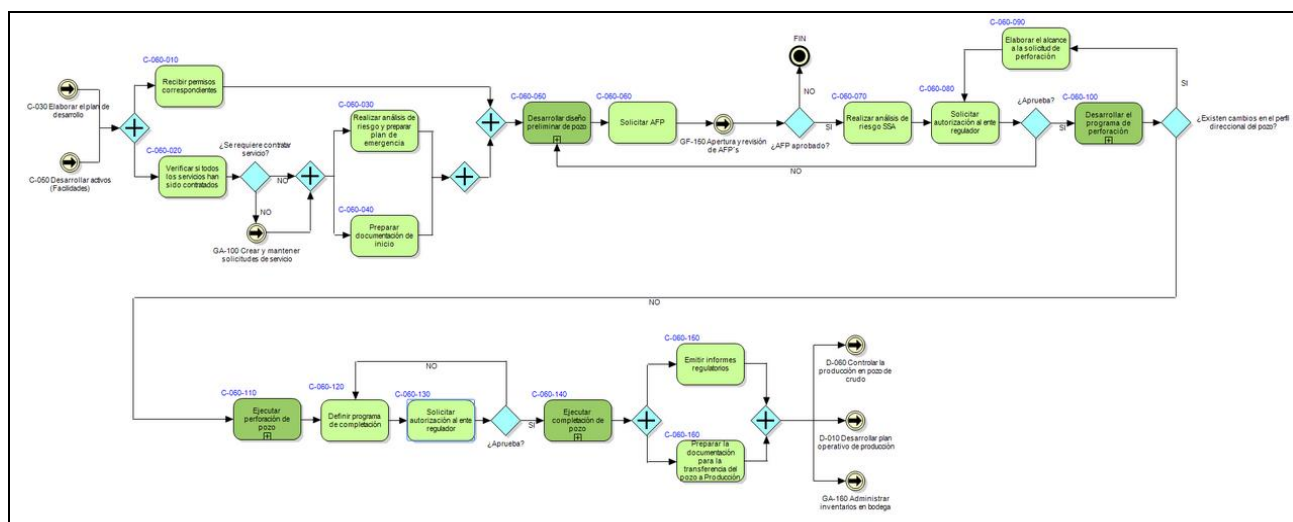
	<p>abandono o venta de activos no rentables.</p> <p>(6) El macroproceso “<i>investigar e innovar</i>” busca optimizar el uso de nuevas tecnologías operativas.</p> <p>(7) El macroproceso “<i>salud, seguridad industrial y medio ambiente</i>” que regulan las actividades hidrocarburíferas de exploración y explotación de petróleo y gas natural, susceptibles de producir impactos ambientales en el área de influencia directa.</p> <p>(8) El macroproceso “<i>responsabilidad social y relaciones con las comunidades</i>” se enfoca en establecer nexos de sana convivencia con las comunidades e instituciones de las áreas de influencia directa de las operaciones de PAM EP.</p> <p>Cada uno de los macroprocesos de creación de valor, tiene detallado sus procesos, con sus respectivas actividades, como ilustran los gráficos 44 y 45, para el caso del macroproceso “<i>desarrollar</i>”.</p>
--	--



**Gráfico 43.** Procesos de Creación de Valor de PAM EP  
Fuente: Petroamazonas EP (2012c)



**Gráfico 44.** Procesos del macroproceso “Desarrollo”  
Fuente: Petroamazonas EP (2012c)



**Gráfico 45.** Actividades del proceso “Perforar y Completar pozos” del macroproceso “Desarrollo”  
Fuente: Petroamazonas EP (2012c)

De la autoevaluación realizada al criterio 6 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Procesos de creación de valor”.

**Tabla 45.** Puntuación criterio 6: “Gestión de Procesos”. Subcriterio 1

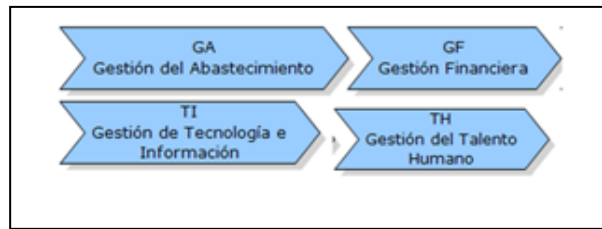
CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS												
SUBCRITERIO 6.1: PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
15%	5%	10.00%	10%	10%	10.00%	5%	5%	5.00%	10%	10%	10.00%	8.75%

### 3.6.2 Procesos Habilitantes y Gobernantes

#### A. Procesos habilitantes

**Tabla 46.** Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos habilitantes

<p>En la organización, se han determinado los procesos habilitantes, con sus respectivos indicadores, metas, producto y responsable.</p>	<p>En PAM EP, los macroprocesos habilitantes son: (1) Gestión del Abastecimiento, (2) Gestión financiera, (3) Gestión de Tecnología e Información, (4) Gestión del Talento Humano (gráfico 46).</p> <p>Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de PAM EP (2013b):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) El macroproceso “<i>gestión del talento humano</i>” tiene como finalidad: desarrollar estrategias y políticas de RRHH; reclutar, seleccionar, contratar y capacitar; y, gestionar el desempeño, las relaciones laborales, el clima y cultura organizacional.</li> <li>(2) El macroproceso “<i>gestión del abastecimiento</i>” se enfoca en maximizar la calidad y el valor agregado aportado por proveedores de materiales y servicios.</li> <li>(3) El macroproceso “<i>gestión financiera</i>” tiene como objetivo: asegurar la integridad y oportunidad de los registros y reportes contables.</li> <li>(4) El macroproceso “<i>gestión de tecnología e información</i>” busca maximizar el valor agregado por el correcto manejo de datos, información, y conocimiento.</li> </ol> <p>Cada uno de los macroprocesos habilitantes, tiene detallado sus procesos, con sus respectivas actividades.</p>
--	---

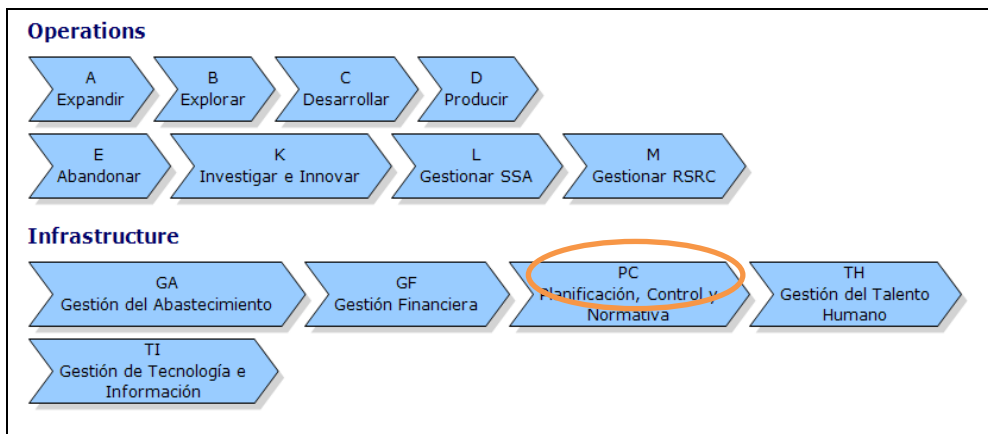


**Gráfico 46.** Procesos Habilitantes de PAM EP  
Fuente: Petroamazonas EP (2012c)

*B. Procesos gobernantes*

**Tabla 47.** Análisis criterio 6: Gestión de Procesos. Procesos gobernantes

<p>En la organización, se han determinado los procesos gobernantes, con sus respectivos indicadores, metas, producto y responsable.</p>	<p>En PAM EP, el macroproceso gobernante lo constituye “<i>planificación, control y normativa</i>” cuyo objetivo, según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de PAM EP (2013b), es alinear estratégicamente todas las actividades de la organización mediante una visión de largo plazo y un monitoreo constante para identificar de forma proactiva posibles desvíos respecto de lo planeado (gráfico 47).</p> <p>Este macroproceso gobernante, al igual que los macroprocesos de creación de valor y habilitantes, tiene definido los procesos, descripción, producto y responsable, a su vez, cada proceso, está diseñado con un diagrama de flujo.</p>
---	---



**Gráfico 47.** Proceso Gobernante de PAM EP

De la autoevaluación realizada al criterio 6 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Procesos habilitantes y gobernantes”.

**Tabla 48.** Puntuación criterio 6: “Gestión de Procesos”. Subcriterio 2

CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS												
SUBCRITERIO 6.2: PROCESOS HABILITANTES Y GOBERNANTES												
ENFOQUE			DESPLIEGUE			APRENDIZAJE			INTEGRACIÓN			TOTAL SUBCRITERIO
FUNDA-MENTO	INTE-GRACIÓN	MEDIA	IMPLAN-TADO	SISTE-MÁTICO	MEDIA	MEDI-CIÓN	MEJORA	MEDIA	MEDICIÓN	ALINEA-MIENTO	MEDIA	
15%	5%	10.00%	10%	10%	10.00%	5%	5%	5.00%	10%	10%	10.00%	8.75%

Consolidando los valores de la tabla 45 y 48 se ha elaborado la tabla 49 que describe la puntuación total del criterio 6: “Gestión de procesos”, que equivale a 7.44 puntos sobre 85 puntos, es decir, un nivel del cumplimiento del 8.75%.

**Tabla 49.** Puntuación total criterio 6: “Gestión de Procesos”

CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
6.1 PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR	40	8.75%	3.5
6.2 PROCESOS HABILITANTES Y GOBERNANTES	45	8.75%	3.94
<b>TOTAL CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>85</b>	<b>8.75%</b>	<b>7.44</b>

### 3.7 CRITERIO 7: RESULTADOS

El criterio de “Resultados” examina el desempeño y la mejora en áreas de negocio claves de la organización como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También se examinan los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares (PRAXIS, 2011, pág. 35).

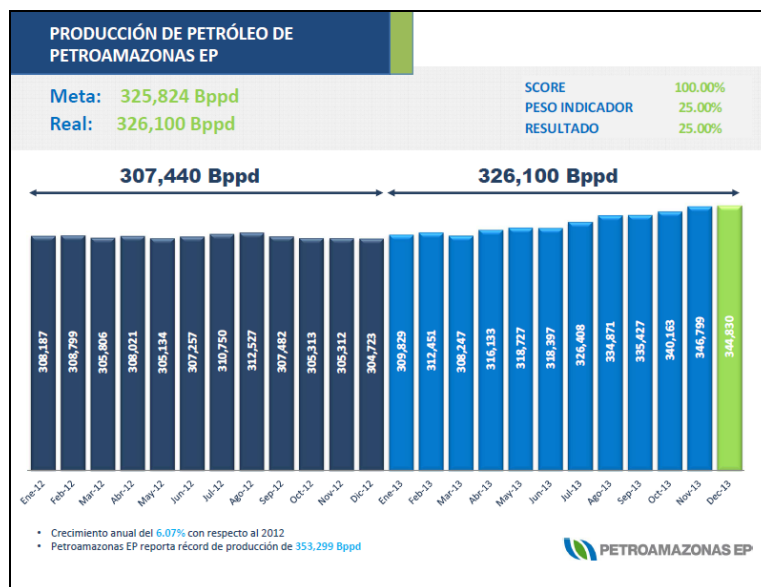
En la calificación del Criterio 7 “Resultados”, en los factores que se ha colocado la puntuación de 0% podría entenderse también como “No aplica”, por ejemplo, en el caso

del benchmarking que debería realizar Petroamazonas EP en relación a otras empresas petroleras de países cercanos como: Petrobras y Ecopetrol.

### 3.7.1 Resultados de Productos

**Tabla 50.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Productos

<p>En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores de desempeño de los productos y se los compara históricamente.</p>	<p>Los indicadores corporativos de desempeño de producto de PAM EP son: producción de petróleo y producción de gas.</p> <p>a) Producción de petróleo</p> <p>Al cierre del año fiscal 2012, en PAM EP, la producción de los 549 pozos en producción, fue de 54'284,810 barriles de petróleo, equivalentes a 148.319 Bppd, lo que generó un cumplimiento del 97% de la meta anual (Petroamazonas EP, 2013a). En este año, la producción petrolera alcanzó en octubre el mejor registro del año con 509.000 barriles. De ellos, 158.000 son el promedio diario de Petroecuador, 150.000 el de Petroamazonas y 65.000 el de Río Napo (Andes, 2012).</p> <p>Si bien el proceso de fusión por absorción, de Petroamazonas EP a la Gerencia de Exploración y Producción de EP Petroecuador (Petroproducción), se estableció el 1 de noviembre de 2012 con la expedición del Decreto Ejecutivo No. 1351-A, es a partir de enero del 2013 que se efectiviza dicha fusión.</p> <p>En el gráfico 48, para efectos de comparación se suma la producción del 2012 de Petroproducción y la de PAM EP; mientras que, para el 2013, y al efectivizarse la fusión por absorción, ya se establece la producción unificada y como se indica en el mismo, existe un crecimiento anual del 6.07%.</p> <p>b) Producción de gas</p> <p>Respecto a la producción de gas natural, durante el 2012 no se alcanzó la meta de 67.427 MPCCPD (millones de pies cúbicos por día) y se produjo un promedio de 50.000 MPCCPD; sin embargo, la tendencia de producción es creciente, tal como indica la gráfica 49, que al 16 de diciembre del 2013, la producción alcanzo 60.843 MPCPD (Petroamazonas EP, 2013e, págs. 26-36).</p>
--	--



**Gráfico 48.** Resultados indicador de producto: producción de petróleo  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)



**Gráfico 49.** Resultados indicador de producto: producción de gas  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 1: “Resultados de productos y servicios”.

**Tabla 51.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 1

CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO 7.1: RESULTADOS DE PRODUCTOS				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
85%	85%	0%	75%	61.25%

### 3.7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente

**Tabla 52.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Orientación hacia el Cliente

<p>En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores de satisfacción del cliente.</p>	<p>Los indicadores de desempeño de la satisfacción del cliente externo corresponden a los indicadores de producto descritos en la tabla 50.</p> <p>El Departamento de Operaciones es el cliente interno de los Departamentos de: Facilidades, Ingeniería y Construcciones; Aseguramiento y Control de Calidad; Mantenimiento; Perforación; Materiales, entre otros. Los indicadores de satisfacción del Departamento de Operaciones se relacionan con el desempeño de los departamentos antes descritos, y son los siguientes: cumplimiento del cronograma de perforación, cumplimiento del cronograma del facilidades, porcentaje de mantenimiento proactivo, gestionados por zonas: centro, norte, oeste.</p> <p>En el año 2013, según los resultados obtenidos del sistema Cognos, en el Departamento de Operaciones de la Zona Oeste, la meta para el cumplimiento del cronograma de perforación y facilidades fue del 100% y el valor real alcanzado al final del año fue del 98,95% y 96,12%, respectivamente. El porcentaje de mantenimiento proactivo tenía fijado como meta el 80%, llegando al 83,79% al final de año, es decir, el resultado obtenido fue superior al esperado.</p>
--	--

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 2: “Resultados de orientación hacia el cliente”.

**Tabla 53.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 2

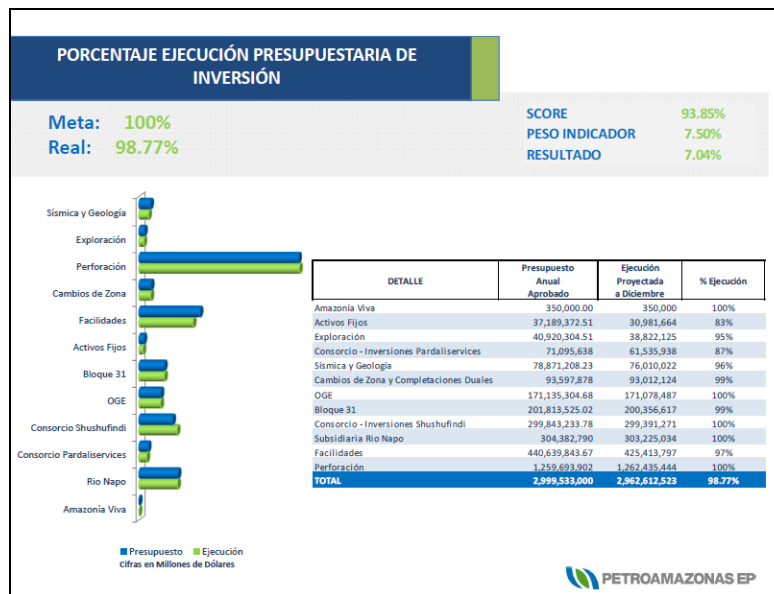
CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO 7.2: RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
60%	60%	0%	75%	48.75%



### 3.7.3 Resultados Financieros y de Mercado

**Tabla 54.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados Financieros y de Mercado

<p>En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores financieros y se los compara históricamente.</p>	<p>El indicador corporativo de desempeño financiero de PAM EP es: porcentaje de ejecución presupuestaria de inversión. Para el año 2012, la ejecución anual fue del 92%; mientras que, para el año 2013, se cerró con un 98,77%, como muestra el gráfico 50.</p> <p>La inversión se destina a proyectos de sísmica, exploración, perforación y facilidades. Los rubros más importantes en relación a la operación de la empresa fueron: perforación de pozos de desarrollo, facilidades, y actividades de exploración.</p> <p>Para el año 2013, perforación dispuso de un presupuesto aprobado de 1.259'693.902 (aproximadamente el 42% del total del presupuesto asignado), con un nivel de ejecución del 100%.</p>
--	--



**Gráfico 50.** Resultados indicador financiero: ejecución presupuestaria de inversión  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 3: “Resultados financieros y de mercado”.

**Tabla 55.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 3

CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO 7.3: RESULTADOS FINANCIEROS Y DEMERCADO				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
70%	80%	0%	75%	56.25%

### 3.7.4 Resultados de Orientación hacia las Personas

**Tabla 56.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Orientación hacia las Personas

<p>En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores de orientación hacia las personas.</p>	<p>Los indicadores de desempeño relacionados con la orientación hacia las personas son gestionados por el Departamento de Recursos Humanos y son: cumplimiento del plan de capacitación, renuncias de personal, promoción interna, cumplimiento de los planes de acción de clima laboral y programa de bienestar.</p> <p>Para el año 2013, según los resultados obtenidos del sistema Cognos, la meta para el cumplimiento del plan de capacitación fue de 2.801 cursos, teniéndose un resultado final de 5.708 cursos. El porcentaje de renuncias de personal planificado fue del 15%, logrando al final del año un 3,34%, siendo satisfactorio el resultado; debido a que, en este caso, mientras el resultado sea inferior a la meta es mejor. Los niveles fijados para: promoción interna, cumplimiento de los planes de acción de clima laboral y programa de bienestar fueron: 10%, 100% y 100%, respectivamente, que para el final del año el valor real alcanzado fue: 46,84%, 93,35% y 100%, es decir, un resultado satisfactorio en todos los casos.</p>
--	--

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 4: “Resultados orientación hacia las personas”.

**Tabla 57.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 4

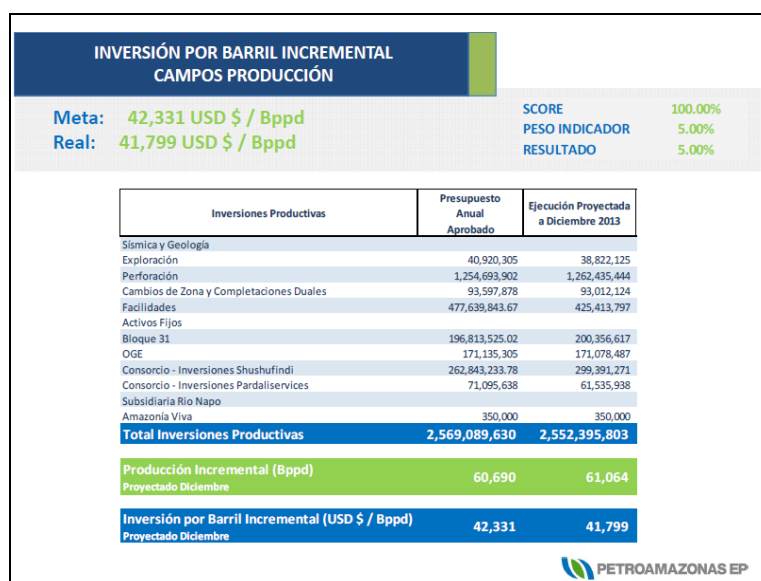
CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO 7.4: RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
80%	70%	0%	75%	56.25%

### 3.7.5 Resultados de Eficacia Organizacional

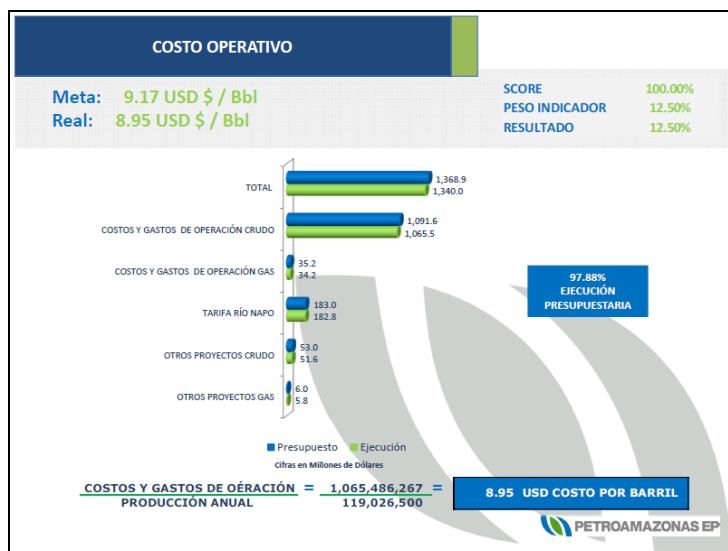
**Tabla 58.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Eficacia Organizacional

<p>En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores de eficacia organizacional y se los compara históricamente.</p>	<p>En PAM EP, el desempeño de la eficacia organizacional se mide en indicadores como: pozos perforados y completados antes de tiempo, descubrimiento de reservas por pozos exploratorios, inversión por barril incremental y costo operativo.</p> <p>Según el sistema Cognos, en el año 2013, el 72,85% de pozos del 75% establecido fueron perforados y completados antes tiempo. Además, se descubrieron 73,77 MMBbbls de reservas por pozos exploratorios, valor superior a meta (34,89 MMBbbls).</p> <p>La inversión por barril incremental es entendida como la inversión requerida para producir un barril adicional. La meta establecida a inicios del 2013 fue de \$42,331 por barril de petróleo, siendo al final de año de \$41,799 por barril de petróleo. Mientras que, el costo operativo, al final del 2013, fue de \$8,95 por barril de petróleo en comparación con la meta: \$9,17 por barril de petróleo.</p>
---	--

De lo anteriormente mencionado, en relación a la inversión por barril incremental y costo operativo, la gestión ha sido eficiente y satisfactoria. El gráfico 51 y 52 ilustran lo descrito.



**Gráfico 51.** Resultados indicador de eficacia organizacional: inversión por barril incremental  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)



**Gráfico 52.** Resultados indicador de eficacia organizacional: costo operativo  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 5: “Resultados de eficacia organizacional”.

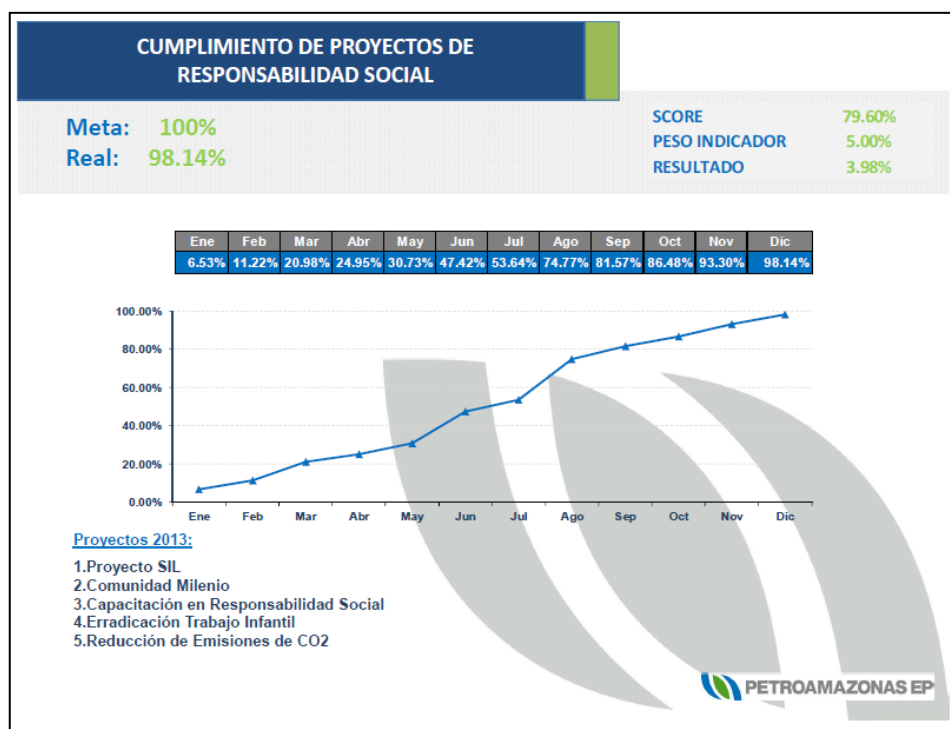
**Tabla 59.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 5

CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO 7.5: RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
70%	80%	0%	75%	56.25%

### 3.7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

**Tabla 60.** Análisis criterio 7: Resultados. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

En la organización, se miden los niveles actuales de los indicadores de desempeño de responsabilidad social y se los compara históricamente.	<p>El indicador corporativo de desempeño de responsabilidad social de PAM EP es: cumplimiento de proyectos de responsabilidad social. Para el 2013, el indicador tuvo un desempeño del 98.14%, con la implementación de proyectos como: comunidad del milenio, capacitación en responsabilidad social, erradicación de trabajo infantil y reducción de emisiones CO2.</p> <p>En relación al liderazgo, en PAM EP no se han definido los indicadores para la medición de este criterio.</p>
--	--



**Gráfico 53.** Resultados indicador de responsabilidad social  
Fuente: Petroamazonas EP (2013e)

De la autoevaluación realizada al criterio 7 y utilizando el cuestionario descrito en el Anexo A, se obtiene la siguiente puntuación del subcriterio 6: “Resultados de liderazgo y responsabilidad social”.

**Tabla 61.** Puntuación criterio 7: “Resultados”. Subcriterio 6

CRITERIO 7: RESULTADOS				
SUBCRITERIO: 7.6 RESULTADOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
NIVELES DE DESEMPEÑO	TENDENCIAS DE MEJORA	DESEMPEÑO COMPARATIVO	COBERTURA DE RESULTADOS	TOTAL SUBCRITERIO
70%	85%	0%	75%	57.50%

Consolidando los valores de la tabla 51, 53, 55, 57, 59 y 61, se elabora la tabla 62 que describe la puntuación total del criterio 7: “Resultados”.

Tabla 62. Puntuación total criterio 7: “Resultados”

CRITERIO 7: RESULTADOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
7.1 RESULTADOS DE PRODUCTOS	100	61.25%	61.25
7.2 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	70	48.75%	34.125
7.3 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO	70	56.25%	39.375
7.4 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	70	56.25%	39.375
7.5 RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL	70	56.25%	39.375
7.6 RESULTADO DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	70	57.50%	40.25
<b>TOTAL CRITERIO 7: RESULTADOS</b>	<b>450</b>	<b>56.39%</b>	<b>253.75</b>

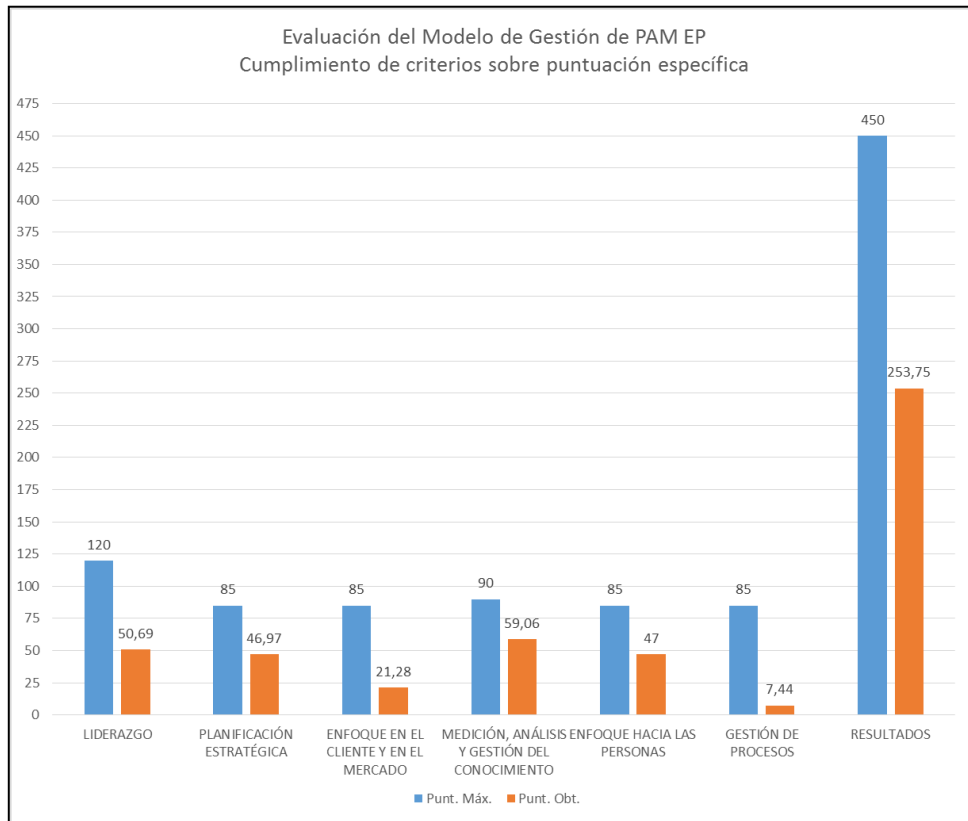
### 3.8 RESULTADO GLOBAL

Trascribiendo los valores de la puntuación total de cada uno de los siete criterios; el Modelo de Gestión de PAM EP, alcanza 486.19 puntos sobre 1000 puntos (tabla 63).

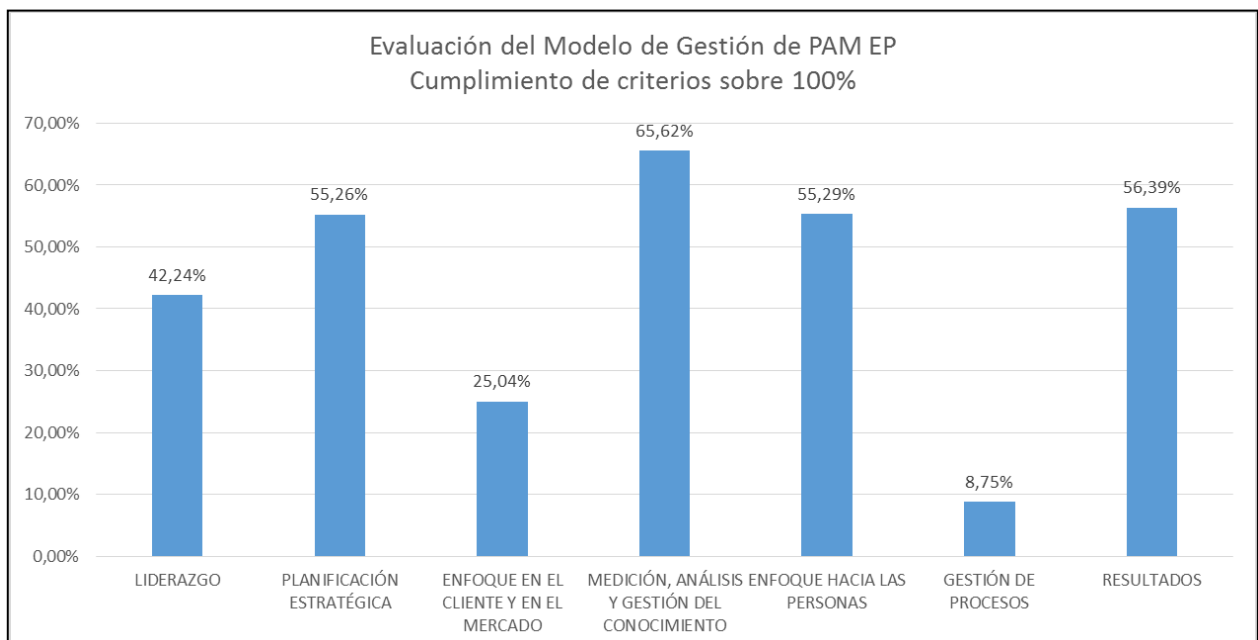
Tabla 63. Puntuación total de PAM EP

CRITERIO	PUNTUACIÓN MÁXIMA (puntos)	TOTAL (%)	PUNTUACIÓN OBTENIDA (puntos)
1. LIDERAZGO	120	42,24%	50,69
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	85	55,26%	46,97
3. ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	85	25,04%	21,28
4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90	65,62%	59,06
5. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	85	55,29%	47
6. GESTIÓN POR PROCESOS	85	8,75%	7,44
7. RESULTADOS	450	56,39%	253,75
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>48,62%</b>	<b>486,19</b>

Los gráficos 54 y 55 ilustran los resultados de la tabla 63.



**Gráfico 54.** Resultados globales. Puntuación comparativa



**Gráfico 55.** Resultados globales. Nivel de cumplimiento

## 4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Según el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, obtener puntajes superiores al 50% en cada uno de los seis criterios de procesos, significa que el enfoque cumple con los requerimientos totales del subcriterio, que se encuentra desplegado y se aplica en la mayoría de las áreas del trabajo, como resultado de un proceso de aprendizaje e integración. Valores más altos significa: mayor despliegue, aprendizaje organizacional e integración en incremento.

En ese contexto, los porcentajes obtenidos, por Petroamazonas EP (PAM EP), para la dimensión PROCESOS, son los siguientes:

a) Tres criterios superan el 50%:

- Criterio 4 - Medición, análisis y gestión del conocimiento: 65.62% (59.06 puntos sobre 90 puntos).
- Criterio 2 - Planificación Estratégica: 55.26% (46.97 puntos sobre 85 puntos).
- Criterio 5 - Orientación hacia las personas: 55.29% (47 puntos sobre 85 puntos).

b) El criterio 1: Liderazgo tiene 42.09% (50,51 puntos sobre 120 puntos).

c) Dos criterios, tienen porcentajes bajos:

- Criterio 3 - Orientación hacia el Cliente y Mercado: 25,04% (21.28 puntos sobre 85 puntos).
- Criterio 6 - Gestión por procesos: 8,75% (7.44 puntos sobre 85 puntos).



Respecto al criterio RESULTADOS, puntuación de 50% para los subcriterios, representa una indicación clara de tendencias a la mejora y/o buenos niveles de desempeño, incluyendo datos comparativos con empresas similares a PAM EP, y que son importantes para cumplir con su misión.

Valores superiores al 50% significa mejores niveles de resultados, reflejan mejores niveles de desempeño, mejor desempeño comparativo; así como, una cobertura e integración más amplias con respecto a la misión. En ese contexto, los porcentajes obtenidos para el criterio RESULTADOS, son los siguientes.

- a) De los seis subcriterios, cinco obtienen porcentajes superiores al 50% y comprendidos entre el 56,25% y 61,25%. Por su parte, el subcriterio de “Orientación hacia el Cliente” es el de menor puntuación con 48.75%.
- b) La dimensión RESULTADOS tiene una valoración total de 450 puntos y en cada uno de los subcriterios, se considera la evaluación comparativa (benchmarking); en las cuales PAM EP no tiene puntaje, por cuanto no se realiza. El solo compararse, con otras empresas petroleras, haría que PAM EP fácilmente supere los 253,75 puntos, obtenidos en la presente investigación.

En resumen, sobre 1.000 puntos, PAM EP obtiene 486.01 puntos. De los seis criterios de proceso: el Criterio 4: medición, análisis y gestión del conocimiento alcanza el valor más alto con 59.06 puntos sobre 90 puntos, de los cuales el subcriterio 4.1 “medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional” aporta con el puntaje más alto de 32.06 puntos sobre 45 puntos. Dicho de otra manera, el Departamento de Gestión de Tecnología de Información provee la plataforma tecnológica adecuada para que el Departamento de Planificación opere la evaluación del desempeño organizacional, con el uso del sistema de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

En el caso de Petroamazonas EP, no se realiza benchmarking del modelo de gestión con otras empresas de la industria petrolera. Es importante mencionar que, no existe evidencia bibliográfica de la aplicación del Modelo de Excelencia en la Gestión

Malcolm Baldrige en empresas petroleras, lo que dificulta la tarea de que PAM EP pueda compararse sobre la base de los siete criterios.

Sin embargo, existen estudios de benchmarking relacionados con los costos operativos, gobierno corporativo y productividad. Por ejemplo, se ha realizado un estudio comparativo a los campos en donde Ecopetrol (empresa colombiana) opera y se concluye que casi el 70% del total de los campos arrojan un costo de producción altamente competitivo, es decir, que el costo de producción está igual o por debajo del promedio de campos similares que se encuentran ubicados en Norte América, Sur América, Asia y Medio Oriente.

Por otro lado, se ha elaborado también una investigación de benchmarking entre la empresa Petrobras (empresa brasilera) y la Empresa Nacional del Petróleo de Chile (ENAP) usando como criterios: gobierno corporativo, diversificación del negocio, productividad y estructura de la propiedad.

En relación al gobierno corporativo, es decir, la disponibilidad de reglas claras en las empresas frente a sus grupos de interés, se tiene como resultado una mejor posición para Petrobras. La diversificación del negocio medida a través de la participación en ventas y en la utilidad neta coloca igualmente a Petrobras en primer lugar, quienes logran más altas rentabilidades.

La productividad se mide en función de las ventas por trabajador y barriles extraídos por trabajador, cuyo resultado favorece a Petrobras, al igual que en el análisis del factor de estructura de la propiedad en la que por estatutos de la ENAP no puede acceder a la financiación vía emisión de acciones, lo que la ubica en desventaja frente a Petrobras.

Así, se ha cumplido con el objetivo del Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, permitiendo obtener un enfoque integrado de la gestión organizacional de PAM EP, identificándose fortalezas y oportunidades de mejora, que faciliten el diseño de soluciones administrativas, destinadas a reducir la producción diferida, provocada por la parada no programada de pozos de petróleo crudo.

En el siguiente capítulo “Propuesta de Mejora”, se detallan estas soluciones, con las cuales se da respuesta a la interrogante descrita en el planteamiento del problema (literal 1.3).

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Descritas las conclusiones antes mencionadas, se propone las siguientes recomendaciones:

- a) Los criterios de calidad se han modificado con el transcurso de los años, pasando por las siguientes etapas: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad, administración de la calidad total, hasta llegar a la mejora sistémica de procesos. En este sentido, es necesario que las organizaciones públicas y privadas incluyan en sus modelos de gestión como ejes: los procesos, la planificación, la satisfacción del cliente y la gestión del conocimiento, relacionadas con postulados como: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige y la Gestión del Ciclo de Vida de la Calidad (QLM).
  
- b) En Ecuador, para todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva se encuentra emitida la Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramientas de Gobierno por Resultados, que orienta las acciones al cumplimiento de objetivos y una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos y proyectos, entre otros, en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir.

Por ello, se recomienda que se realice un análisis comparativo de la metodología del Gobierno por Resultados, con la del Balanced Scorecard aplicada en PAM EP, con la finalidad de identificar mejoras potenciales para ambas herramientas.

- c) Al ser el Instituto de Altos Estudios Nacional una universidad del Estado, se debe propender que las investigaciones estén asociadas a resolver problemas de

la gestión pública; para lo cual es necesario, establecer una vinculación con estas instituciones del Gobierno, a fin de que los resultados obtenidos contribuyan a mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia de la administración, con una visión de país.

- d) Es prioridad en PAM EP, aplicar evaluaciones comparativas con Ecopetrol, Pemex, Petrobras, y otras; con el objetivo de analizar las estrategias que aplican, en el proceso de la instalación de tubería de producción y de ser el caso, implementarlas en PAM EP. Lo mencionado es motivo de otro tema de investigación.
- e) Siendo que, el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige proporciona permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés. Para el caso del Bloque 15 de PAM EP, objeto de estudio, se recomienda implementar soluciones administrativas destinadas a mejorar los dos criterios de menor puntuación: (a) gestión de procesos, y (b) orientación hacia el cliente y en el mercado; tales como:
- Reestructuración y actualización inmediata del mapa de procesos relacionada con las actividades de instalación de tubería de producción;
  - Identificación de un mecanismo de resolución de quejas tanto de cliente interno como externo; y,
  - Fomentar la cultura de reuniones, entre los varios departamentos de PAM EP que están involucrados en el proceso de completación de la tubería de producción.

## **5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA**

Se plantean Estrategias Generales para alcanzar niveles superiores de rendimiento en Petroamazonas EP (PAM EP), que satisfagan o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés; y Estrategias Específicas que pretenden reducir la causa: daño o rotura de tubería de producción en el Bloque 15, identificada en el “Planteamiento del Problema”, sección 1.3 de este documento.

### **5.1 ESTRATEGIAS GENERALES**

#### **5.1.1 Liderazgo**

Es necesaria una mayor difusión de los principales elementos estratégicos, como: misión, visión y valores; pues aunque ya están claramente definidos, para los funcionarios de PAM EP en el Boque 15; la evidencia es mínima cuando se trata de proveedores, clientes, contratistas y otros asociados claves.

De la misma manera que se evalúa al personal de PAM EP, se debe evaluar el desempeño del Gerente General de PAM EP cuyo resultado debe ser usado para mejorar la eficacia de su liderazgo personal. Por ser empresa estatal, no es viable realizar la evaluación al Directorio. De parte de la alta dirección, se debe continuar promoviendo los valores éticos y legales; así como seguir siendo un modelo de roles.

PAM EP debe crear procesos e indicadores que permitan establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético de todos sus colaboradores.

#### **5.1.2 Planificación estratégica**

En este criterio, se requiere además de la difusión de los indicadores corporativos, una mayor socialización de la planificación estratégica y la planificación operativa con el personal de PAM EP, a fin de que sean considerados como directrices guías de cada uno de los departamentos para la formulación de los objetivos personales de cada uno de los funcionarios. También, es necesario que se diseñen planes de acción modificados, para

los procesos críticos tales como: desarrollar y producir, que se aplicarán si las circunstancias requieren un cambio en los planes originales.

Respecto a la pérdida de producción por parada de pozos no programadas, debe ser incluido como objetivo estratégico, es muy posible que el valor total de barriles minimizando las pérdidas sea superior a la cantidad de barriles de petróleo crudo que representa la inclusión de un nuevo campo petrolero.

### **5.1.3 Orientación hacia el cliente y mercado**

Se debe realizar encuestas para que los clientes internos hagan seguimiento en relación de los productos entregados, de tal manera que la información obtenida sea relevante para las decisiones de compra. La encuesta puede ser parte de un procedimiento de carácter corporativo para la gestión adecuada de “quejas del cliente”, en donde se incluya desde la promoción de la alta gerencia de diálogos francos y de doble vía entre el usuario final y sus respectivos clientes; hasta la implementación de acciones correctivas.

Adicionalmente, se requiere identificar mecanismos para mejorar el sistema de comunicación entre los departamentos de PAM EP, por ejemplo, en las oficinas en Quito, se debería fomentar la cultura de reuniones periódicas para recibir retroalimentación de los clientes internos.

### **5.1.4 Medición, análisis y gestión del conocimiento**

Siendo el criterio en el cual PAM EP, obtiene el mayor puntaje debido a que dispone de una plataforma tecnológica de última generación y para que la información relacionada con minimizar la pérdida de producción por la caída no programada de pozos, sea efectiva; es necesario que la alta dirección lo incluya como objetivo estratégico.

En PAM EP, se dispone de las aplicaciones adecuadas para procesar los datos que se generan en cada uno de los departamentos; sin embargo, en la mayoría de los casos, dichas aplicaciones no se manejan o son desconocidas por el personal; es necesario

promover el uso efectivo de datos e información para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas.

También, se recomienda implementar lecciones aprendidas como una metodología de gestión del conocimiento, que deberán ser difundidas en toda la organización, a fin de que, las experiencias anteriores sirvan de utilidad para que un problema ocurrido, no se vuelva a repetir.

### **5.1.5 Orientación hacia las personas**

A pesar que este criterio supera el puntaje del 50%, es necesario que en PAM EP, se considere que, las remuneraciones y las prácticas de reconocimiento en las empresas privadas petroleras es superior a la de PAM EP, lo que provoca fuga de personal especializado; no se observa rotación o intercambio de puestos; la capacitación no va acorde con la solución de los objetivos estratégicos; el uso de sillas ergonómicas no se aplica a todo el personal y se debe considerar mayor número de simulacros para preparar al personal en la eventualidad de desastres o emergencias.

Finalmente, los procesos de contratación de personal deben ejecutarse con mayor rapidez, con el objetivo de incorporar nuevos colaboradores idóneos en el menor tiempo posible.

### **5.1.6 Gestión por procesos**

A pesar de que existe una versión preliminar en donde se establece los procesos gobernantes, los procesos de creación de valor y los procesos de soporte, no existe una versión definitiva que permita describir los macro procesos, procesos, subprocesos y actividades; razón por la cual, es mandatorio la reestructuración y actualización inmediata del mapa de procesos con intervención de todos los departamentos usuarios.

Concluida esta fase, los resultados de los indicadores de los procesos de creación de valor, de soporte y gobernantes deberían ser una fuente para la implementación de técnicas de mejoramiento de procesos.

### **5.1.7 Resultados**

En las áreas de resultados de: (1) productos, (2) orientación hacia el cliente, (3) financieros y de mercado, (4) orientación hacia las personas, (5) eficacia organizacional, y (6) liderazgo y responsabilidad social, es necesario comparar con los resultados de empresas privadas de la misma industria, es decir, realizar benchmarking, a fin de identificar mejoras potenciales.

### **5.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

A continuación, se presentan estrategias específicas asociadas con los dos criterios de menor puntuación: a) orientación hacia el cliente y mercado y b) gestión por procesos, enfocadas en el proceso de operaciones B15, que como el usuario final tiene como principales proveedores a: gestión del abastecimiento, construcción de facilidades, perforación, levantamiento artificial, aseguramiento y control de calidad, y gerenciamiento de datos. En ese contexto, las estrategias específicas son las siguientes:

- a) En el proceso de gestión del abastecimiento, se debe establecer oportunamente stock de máximos y mínimos de tubería de producción. El no hacerlo afecta directamente el uso de tubería en perfectas condiciones, tal como se requiere para obtener el tiempo de vida útil proyectado del pozo instalado.
- b) Respecto a la información que registra la instalación, parada del pozo y sus causas; debe optimizarse lo siguiente:
  - La descripción preliminar de la “falla” se inicia en el pozo de petróleo crudo, cuyas instalaciones están bajo tierra y son los sensores del sistema de la bomba electro sumergible (BES) que describen un primer monitoreo de falla; posteriormente, es el funcionario de operaciones que a su único criterio elige y registra la causa de la parada del pozo. Es la información que se observa en el Balanced Scorecard (BSC).



- En la mayoría de los casos son las empresas contratistas, que están a cargo del BES, quienes establecen el análisis causa raíz (ACR) y en cuyos informes, consecuencia del desamble del BES (Teardown), afirman que las causas de las paradas de pozo corresponden en un mínimo porcentaje a fallas relacionadas con el BES, contrario a lo indicado en los gráficos tres y cuatro, de la presente investigación.
  - Desde la descripción preliminar de la falla y la realización del ACR, pueden transcurrir varios meses y es la razón por la que se consideran dos informes independientes y con información común. Adicional y a pesar de establecerse el ACR, este resultado no se actualiza en el informe del BSC.
  - Para unificar los dos informes y actualizar periódicamente, es vital la participación de la Gerencia de Levantamiento Artificial, la Gerencia de Datos, la Jefatura de QA/QC, Gerencia de Mantenimiento; privilegiando la estandarización de la causa de falla, de acuerdo a normativa relacionada.
- c) En el proceso “completación de pozos” del macro procesos “desarrollar” de PAM EP, se deberían incluir todas las interacciones y responsables involucrados desde la adquisición de la tubería de producción, transporte, almacenamiento, instalación, documentación y análisis de falla.
- d) Siendo los principales procesos que agregan valor en PAM EP: “Desarrollar” y “Producir”, es necesario que se desarrolle un Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de estandarizar las operaciones, especialmente, mediante procedimientos. Es mandatorio, implementar la ISO/TS 29001:2010 que es una especificación técnica del Sistema de Gestión de Calidad para la industria petrolera, petroquímica y gas natural.
- e) En la planificación estratégica de PAM EP, se debería establecer la disminución de las pérdidas de producción por parada no programada de pozos como objetivo corporativo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Latinamericana de Información. (2006). *Estado ecuatoriano decreta caducidad de contrato con OXY*. Recuperado el 16 de Agosto de 2012, de <http://www.alainet.org/active/11484&lang=es>
- Andes. (2012). Obtenido de <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/8946.html>
- Andes. (15 de Noviembre de 2012). *El modelo de planificación de Petroamazonas se implanta en el producción de Petroecuador*. (Agencia Andes) Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/8946.html>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional. (24 de Julio de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de sitio web de Asamblea Nacional: <http://www.asambleanacional.gov.ec>
- Baquero, P. (2006). Formulación de la Política Petrolera. En G. Fontaine, *Petroleo y desarrollo sostenible en Ecuador 3. Las ganancias y pérdidas* (págs. 137-153). Quito: FLACSO sede Ecuador.
- Centro para la Mejora Continua de las Organizaciones. (2012). *Calidad y Gestión del Conocimiento. El Aprendizaje Organizacional enfocado como un Proceso*. Córdoba: Facultad de Ciencias exactas Físicas y Naturales - Universidad Nacional de Cordoba.
- Chaparro, F. (2001). *Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo*. Brasilia: Instituto Brasileiro de Información en Ciencia.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice May.
- El Comercio. (25 de Febrero de 2011). *Crudo nacional se cotiza sobre el WTI*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de [www.elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec)
- El Comercio. (17 de Septiembre de 2012). *Escenario favorable para el precio del crudo*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de [elcomercio.com: http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Escenario-favorable-precio-crudo-0-77512257](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Escenario-favorable-precio-crudo-0-77512257)
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2007). *Simulación de las Redes de Producción del CPF y EPF del Bloque 15. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Petróleo, presentada por Ernesto Lenín Hurtado Domínguez*. Guayaquil: ESPOL.

- Falconí, F. (2004). Los Pasivos de la industria petrolera. A proposito del juicio a la Texaco. En G. Fontaine, *Petróleo y desarrollo sostenible en Ecuador 2. Las Apuestas* (págs. 27-35). Quito: FLACSO, Sede Ecuador.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México DF.: Mc Graw Hill.
- Hoy. (2009). *Perenco abandona operaciones y despide a empleados*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/perenco-abandona>
- Hoy. (2009). *Perenco abandona operaciones y despide a empleados*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012
- ILPES. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas*. Bogotá: ICONTEC.
- ISO . (2008). *ISO 9001:2008*. Ginebra: ISO.
- Liu, D. (2007). *Estudio de Factibilidad de la Aplicación del Método de Bombeo Electro Sumergible (BES) en el Campo Bare, Faja Petrolífera del Orinoco*. Sartenejas: Universidad Simón Bolívar. Ingeniería Geofísica.
- Manatee Amazon Explorer. (2013). *Limoncocha Biological Reserve*. Obtenido de <http://www.amazonexplorercruises.com/>
- National Scorecard Prototype. (05 de Enero de 2014). *Cognos Metric Studio*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/mermedia/cognos-scorecard-overview333>
- NIST. (2011). *Baldrige 20/20 An Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg: Baldrige Performance Excellence Program.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento, cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford.
- Petroamazonas EP. (2012a). *Sumario de Operaciones Producción y Perforación*. Recuperado el 13 de agosto de 2012
- Petroamazonas EP. (2012b). *Reportes de Paradas de Pozo*. Quito: Petroamazonas EP.
- Petroamazonas EP. (2012c). *Modelo Operativo PAM EP*. Quito.
- Petroamazonas EP. (2013a). *Informe de Gestión 2012*. Quito: Petroamazonas EP.
- Petroamazonas EP. (2013b). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Petroamazonas EP*. Quito: Petroamazonas EP.

- Petroamazonas EP. (2013c). *Mapa Operación Bloque 15*. Petroamazonas EP.
- Petroamazonas EP. (2013d). *Plan Estratégico Petroamazonas EP*. Quito.
- Petroamazonas EP. (2013e). *Informe de Gestión 2013*. Quito.
- Petroamazonas EP. (2013f). *Plan Operativo Anual 2014*. Quito.
- Petroamazonas EP. (2013g). *Política de Recursos Humanos*. Quito: Petroamazonas EP.
- Petroamazonas EP. (2014). *Petroamazonas EP*. Obtenido de <http://www.petroamazonas.gob.ec/relaciones-comunitarias-2/>
- Poblete, R. (2009). *Modelos de Gestión de la Calidad Total*. Santiago de Chile: Escuela de Negocios IEDE.
- PRAXIS. (2011). Obtenido de <http://www.praxis.com.pe>
- PRAXIS. (2011). *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. Lima: PRAXIS.
- PTC. (2012). *Quality Lifecycle Management*.
- Ramírez López, J. (5 de Junio de 2009). *Construir con calidad. El método Deming aplicado en obra*. Obtenido de <http://book.google.com.ec>
- Ross, J. E. (1995). *Total Quality MANAGEMENT*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Schlumberger. (2012). *Análisis Paradas Equipos BES 2012*. Quito.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- SENPLADES. (2011). *Guía para la Formulación de Políticas Públicas Sectoriales*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (3 de Octubre de 2013). *La desconcentración del Estado busca la equidad territorial*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/tag/desconcentracion/>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito.
- SGS. (8 de Julio de 2013). *SGS - AMÉRICA LATINA*. Obtenido de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Oil-Gas/Quality-Health-Safety-and-Environment/ISO-29001-Quality-Management-for-Oil-and-Gas.aspx>
- Valderrey Sanz, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Bogotá: Digiprint Editores.

Viajando por el Ecuador. (2013). *Provincia Orellana*. Obtenido de  
<http://www.viajandox.com/orellana.htm#6219>

Younes, D. (2004). *Panorama de las reformas del Estado y de la administración pública*. Bogotá.

**7. ANEXO A: MODELO EXCELENCIA EN LA GESTIÓN MALCOLM  
BALDRIGE**

**MODELO DE EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN  
MALCOLM BALDRIGE**

Baldrige National Quality Program USA

Traducción Libre por:

**PRAXIS**



<http://www.praxis.com.pe>

## **Propósitos del Modelo de Excelencia**

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, el Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

## **Objetivos del Modelo de Excelencia**

El Modelo de Excelencia está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- Aprendizaje, tanto organizacional como personal.

## Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia está basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales:

- Liderazgo visionario
- Excelencia impulsada por el cliente
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valoración de las personas y de los asociados
- Agilidad
- Orientación hacia el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor
- Perspectiva de sistema

Estos valores y conceptos, descritos a continuación, son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño. Son además, la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación.

### *Liderazgo visionario*

La alta dirección de la organización debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles y establecer altas expectativas de desempeño. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés<sup>1</sup>. Los líderes requieren garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sostenibilidad organizacional.

Los valores y estrategias deben ayudar a conducir todas las actividades y decisiones de la organización. La alta dirección debe inspirar y motivar a todos los colaboradores; así como, estimular a contribuir, desarrollarse y aprender, a ser innovadores y creativos.

La alta dirección debe ser responsable del cuerpo de gobierno<sup>2</sup> de la organización, de sus acciones y desempeño. El cuerpo de gobierno debe ser responsable, en última instancia, y ante todos los grupos de interés, por los valores, acciones y desempeño de toda la organización y de la alta dirección.

A través de su conducta ética y sus funciones personales en la planificación, la comunicación, el coaching, el desarrollo de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento de las personas, la alta dirección debe servir como modelo de roles. De esta manera, los líderes pueden reforzar valores y expectativas de desempeño, al tiempo que construyen liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización.

---

<sup>1</sup> "Stakeholders"

<sup>2</sup> "Governance Body"



### *Excelencia impulsada por el cliente*

La calidad y el desempeño son juzgados por los clientes de la organización. Por ello, la organización debe tomar en cuenta los aspectos que proporcionan valor: todas las características de los productos y servicios y todos los canales de acceso de los clientes. Ello lleva a generar nuevos clientes, satisfacción, preferencia, referencias positivas, retención, lealtad y a la expansión de los negocios. La excelencia impulsada por el cliente comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades del mercado.

El valor y la satisfacción pueden ser influenciados por muchos factores a través de toda la experiencia del cliente con la organización. Estos factores incluyen las relaciones de la organización con los clientes, lo que ayuda a construir confianza y lealtad.

La excelencia impulsada por el cliente significa mucho más que reducir defectos y errores a través del alcance de especificaciones o a través de la reducción de quejas. No obstante, estos factores son parte importante de la excelencia impulsada por el cliente. Adicionalmente, el éxito de la organización en solucionar defectos y errores de servicio es crucial para retener clientes y construir relaciones con ellos.

Las organizaciones de excelencia impulsada por el cliente se encargan no sólo de las características del producto o servicio para alcanzar los requerimientos básicos del cliente, sino también, se ocupan de aquellas características que diferencian estos productos o servicios de los de la competencia. Esta diferenciación puede estar basada en ofertas nuevas o modificadas, ofertas combinadas de productos y servicios, ofertas personalizadas, múltiples mecanismos de acceso, respuesta rápida y / o hacia el desarrollo de relaciones especiales.

Por todo ello, la excelencia impulsada por el cliente tiene una connotación estratégica. Se encuentra enfocada en la retención de los clientes, en ganar mayor participación del mercado y en el crecimiento. Demanda una sensibilidad permanente ante los requerimientos cambiantes y emergentes de los clientes y el mercado y ante los factores que conducen a la satisfacción y lealtad de los clientes. Requiere escuchar a los clientes y anticiparse a los cambios en el mercado. Por lo tanto, la excelencia impulsada por el cliente implica estar informado de los desarrollos tecnológicos y de las ofertas de los competidores, así como, la generación de respuestas rápidas y flexibles para responder a los cambios de los clientes, el entorno y el mercado.

### *Aprendizaje organizacional y personal*

Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional requiere de un enfoque hacia el aprendizaje organizacional y personal correctamente ejecutado. El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como el cambio significativo, conducente éste último, a nuevas metas y enfoques. El aprendizaje debe estar integrado a la forma en que la organización opera. Ello quiere decir que el aprendizaje: (1) es parte regular del trabajo diario; (2) se practica a nivel individual, de unidad de trabajo y organizacional; (3) permite la solución de los problemas en sus orígenes (causa raíz); (4) está enfocado en la creación y difusión del conocimiento en toda la organización; y (5) es impulsado por oportunidades que producen cambios significativos e importantes. Las fuentes para el aprendizaje incluyen las ideas de los colaboradores, la investigación y desarrollo, la información de clientes, las “mejores prácticas” y el benchmarking.

El aprendizaje organizacional puede dar como resultado: (1) proporcionar un mayor valor a los clientes a través de productos y servicios nuevos y mejores; (2) el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios; (3) la reducción de errores, defectos, desperdicios y de otros costos relacionados; (4) la mejora de la capacidad de respuesta y de desempeño en los tiempos de ciclo;

(5) el aumento de la productividad y mayor eficacia en el uso de todos los recursos en toda la organización, y (6) la mejora del desempeño de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales y en el servicio a la comunidad.

El éxito de las personas en las organizaciones depende cada vez más de las oportunidades que ésta tenga para el aprendizaje y para la práctica de nuevas habilidades. En organizaciones que descansan en voluntarios, el aprendizaje del personal voluntario es también importante; y, el desarrollo de su aprendizaje y habilidades debe ser considerado conjuntamente con el de los empleados. Las organizaciones invierten en el aprendizaje de las personas a través de la educación, la capacitación y de otras alternativas para el crecimiento continuo y desarrollo. Estas otras alternativas podrían incluir la rotación de puestos y salarios mayores por habilidades y conocimientos demostrados. La capacitación en el lugar de trabajo<sup>3</sup> es una manera costo eficiente de capacitar, y también, una mejor forma de vincular la capacitación con las necesidades y prioridades organizacionales. Los programas de educación y capacitación pueden beneficiarse además de tecnologías avanzadas tales como el aprendizaje por computadora, basado en Internet y las transmisiones satelitales.

El aprendizaje personal puede dar como resultado: (1) personas más satisfechas y versátiles que permanecen en la organización; (2) aprendizaje organizacional interfuncional; (3) la construcción de activos de conocimiento de la organización; y (4) un mejor ambiente para la innovación.

De este modo, el aprendizaje está orientado no sólo hacia la obtención de mejores productos y servicios, sino también, hacia una mejor capacidad de respuesta, adaptación y eficiencia. Al mismo tiempo, la organización gana sostenibilidad en el mercado, ventajas derivadas de un mejor desempeño y proporciona a las colaboradoras satisfacción y motivación para sobresalir.

#### *Valoración de las personas y asociados<sup>4</sup>*

El éxito de una organización depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas y asociados de la organización.

Valorar a las personas significa estar comprometido con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto desempeño, más flexibles hechas a la medida de personas con diversos lugares de trabajo y con diferentes necesidades de vida familiar. Los principales retos en el área de valoración de las personas incluyen (1) demostrar el compromiso de la alta dirección con el éxito de las personas, (2) proveer reconocimiento que vaya más allá del sistema de compensación formal, (3) ofrecer desarrollo y el crecimiento dentro de la organización, (4) compartir el conocimiento de la organización de manera que las personas puedan servir mejor a los clientes y contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos, (5) crear un ambiente que fomente la toma de riesgos y la innovación y, (6) crear un ambiente de apoyo para una fuerza de trabajo diversa.

---

<sup>3</sup> “On the job training”

<sup>4</sup> En el presente documento el término “asociado” se utiliza para denominar a los aliados o “partners” de la organización, que pueden llevar a la formación de alianzas estratégicas, como a compartir y alcanzar metas comunes o complementarias.

Las organizaciones necesitan construir asociaciones internas y externas para lograr sus objetivos. Las asociaciones internas podrían incluir experiencias de cooperación entre la gerencia y los colaboradores. Las asociaciones conllevan al desarrollo de las personas, al entrenamiento cruzado o a nuevas formas de organización del trabajo como los equipos de alto desempeño. Las asociaciones internas también pueden comprender la creación de relaciones de redes entre las unidades de trabajo para mejorar la flexibilidad, la proactividad y para compartir conocimiento.

Las asociaciones externas pueden establecerse con clientes, proveedores, y organizaciones sin fines de lucro u organizaciones educativas. Las alianzas estratégicas son un tipo de asociación externa cada vez más importante. Ellas pueden permitir la entrada a nuevos mercados o generar una base para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Además, las asociaciones pueden permitir la fusión de las competencias centrales de la organización, o de las capacidades de liderazgo, con capacidades complementarias o fortalezas de los asociados, con el objeto de abordar temas comunes.

Las asociaciones internas y externas exitosas desarrollan objetivos a largo plazo creando una base para las inversiones mutuas y el respeto. Las organizaciones asociadas deberían abordar los requerimientos clave para el éxito, los medios de comunicación regulares, los enfoques para evaluar los avances y los medios para adaptarse a condiciones cambiantes. En algunos casos, la educación y la capacitación conjuntas podrían ofrecer un método costo eficiente para el desarrollo de las personas.

### *Agilidad*

El éxito en los cambiantes entornos competitivos globales exige agilidad: la capacidad para generar respuestas rápidas y flexibilidad. Los aspectos relacionados con el comercio electrónico requieren respuestas más rápidas, flexibles y personalizadas. Los negocios enfrentan ciclos cada vez más cortos para introducir nuevos y mejores productos y servicios, asimismo las organizaciones sin fines de lucro y de gobierno son cada vez más requeridas a responder más rápido a aspectos sociales nuevos o emergentes. Las mejoras considerables en los tiempos de respuesta frecuentemente requieren la simplificación de las unidades de trabajo y de los procesos, o, la habilidad para desarrollar rápidos cambios considerables, de un proceso a otro. El entrenamiento cruzado y personas con autoridad delegada son activos valiosos ese exigente ambiente.

Un factor de éxito importante para vencer los retos de la competitividad es el tiempo de ciclo que va desde el diseño hasta la introducción (iniciación del producto o servicio) o, del tiempo de ciclo de innovación. Para alcanzar las demandas de los actuales mercados rápidamente cambiantes, las organizaciones requieren llevar a cabo una integración etapa por etapa de actividades (como por ejemplo ingeniería concurrente), desde la investigación o concepción hasta la comercialización o implementación.

Los aspectos relacionados con el desempeño en el manejo del tiempo se están tornando cada vez más críticos, por esta razón, el tiempo de ciclo se ha convertido en una medición clave para los procesos. De este enfoque sobre el tiempo pueden obtenerse otros beneficios importantes, las mejoras en el tiempo de ciclo con frecuencia impulsan mejoras simultáneas relativas a organización, calidad, costos y productividad.

### *Orientación hacia el futuro*

En el ambiente competitivo actual, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en el mercado implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, estado y comunidad). En la planificación estratégica la organización debería anticipar factores múltiples tales como las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y para la formación de asociaciones / alianzas, el incremento de la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos, el entorno evolutivo del comercio electrónico, cambios en los clientes y segmentos de mercado, la evolución de los requerimientos legales, cambios en las expectativas y necesidades de la comunidad y la sociedad, y, los movimientos estratégicos realizados por los competidores. Los objetivos estratégicos y la asignación de recursos deben reflejar estas influencias. La orientación hacia el futuro incluye el desarrollo de los colaboradores y proveedores, lograr un efectivo planeamiento de la sucesión, la búsqueda de oportunidades para la innovación y la anticipación aspectos de responsabilidad social y preocupación pública.

### *Gestión para la innovación*

Innovación significa llevar a cabo cambios significativos para mejorar los productos, servicios, procesos y operaciones de la organización y crear nuevo valor para los grupos de interés de la organización. La innovación debería conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño. La innovación ya no es estrictamente el campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, la innovación es importante para todos los aspectos de las operaciones y para todos los procesos. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura de aprendizaje. La innovación debería estar integrada al trabajo diario y ser respaldada por el sistema de mejora del desempeño. La innovación se sustenta en el conocimiento acumulado de la organización y de los colaboradores. Por lo tanto, la habilidad para diseminar y capitalizar rápidamente este conocimiento resulta crítica para alcanzar la innovación organizacional.

### *Gestión basada en hechos*

Las organizaciones dependen de indicadores y análisis del desempeño. Los indicadores deben proceder de las necesidades del negocio y de la estrategia de la organización y, deberían proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves. Muchos grupos de datos e información son requeridos para la gestión del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: desempeño de clientes, productos y servicios; comparaciones de desempeño operativo, de mercado y competitivo; desempeño de proveedores, colaboradores, de costos y financiero; y, de buen gobierno y cumplimiento. Para facilitar el análisis, los datos deben ser segmentados, por ejemplo, por mercados, líneas de producto, grupos de colaboradores.

El análisis se refiere a la obtención de conclusiones provenientes de los datos y de la información con el objeto de apoyar la evaluación, la toma de decisiones y la mejora operativa. El análisis implica la utilización de datos para determinar tendencias, proyecciones y relaciones causa efecto, que, de otra manera, podrían ser no evidentes. El análisis respalda propósitos tales como

la planificación, la evaluación del desempeño global, la mejora de las operaciones, cambios de gestión, y la comparación del desempeño con el de los competidores o con las “mejores prácticas” identificadas.

*Una consideración clave en la mejora en el desempeño y en los cambios de gestión implica la selección y utilización de mediciones o indicadores de desempeño. Los indicadores que sean seleccionados deberían ser los que mejor representen los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, operativo, financiero y ético. Un conjunto completo de indicadores vinculados con el cliente y con los requerimientos de desempeño organizacional representa una buena base para alinear todos los procesos con los objetivos de la organización. A través del análisis de datos en los procesos de seguimiento, los indicadores en sí podrían ser evaluados y cambiados para respaldar mejor los objetivos de la organización.*

### *Responsabilidad social y ciudadanía*

La alta dirección requiere hacer que la organización acentúe sus responsabilidades con la sociedad, genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana. Los líderes deben ser modelos para la organización enfocándose en la ética y en la protección de la salud, seguridad y el ambiente. La protección de la salud, seguridad y el ambiente deben comprender las operaciones de la organización así como, los ciclos de vida de los productos y servicios. Asimismo, es necesario fomentar decididamente la conservación de los recursos y la reducción de los desperdicios en sus orígenes. El planeamiento debería anticipar los impactos adversos de la producción, entrega, transporte, uso y disposición de los productos. El planeamiento efectivo debería prevenir problemas, proporcionar respuestas inmediatas si los problemas ocurren y hacer que estén disponibles la información y el apoyo necesarios para mantener el conocimiento, la seguridad y la confianza del público.

Para muchas organizaciones la etapa del diseño del producto es crítica desde el punto de vista de la responsabilidad social. Las decisiones de diseño generan impactos en los procesos de producción y en el tipo de desperdicios generados. Las estrategias efectivas de diseño deberían anticipar las crecientes preocupaciones y responsabilidades ambientales.

Las organizaciones no sólo deben cumplir todos los requerimientos legales y normativos sino que además deben considerarlos, junto a otros relacionados, como oportunidades de mejora, “más allá del mero cumplimiento”. Las organizaciones deben enfatizar el comportamiento ético en todas las transacciones e interacciones con los grupos de interés. El cuerpo de gobierno de la organización debe tener como requerimiento mostrar una conducta ética elevada, al mismo tiempo que ser responsable por monitorear este desempeño.

Practicar una buena ciudadanía requiere de liderazgo y apoyo (dentro de los límites de los recursos de la organización) para lograr propósitos sociales. Los propósitos pueden incluir la mejora de la salud y la educación en la comunidad, la excelencia ambiental, la conservación de recursos, los servicios comunitarios, la mejora de prácticas industriales y de negocios, y compartir información no exclusiva. El liderazgo como ciudadano corporativo también implica influenciar en otras organizaciones, públicas o privadas, para compartir estos propósitos. La gestión de la responsabilidad social requiere del uso de indicadores apropiados y de la responsabilidad de los líderes sobre éstos indicadores.

### *Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor*

Los indicadores del desempeño de una organización deben orientarse hacia los resultados claves. Los resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar el valor para todos los grupos de interés claves: clientes, empleados, accionistas, proveedores, asociados, estado y comunidad. Al crear valor para todos los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad. Para armonizar las aspiraciones, a veces conflictivas y cambiantes que el equilibrio de valor implica, la estrategia organizacional debería explícitamente incluir los requerimientos claves de los grupos de interés. Esto ayudará a garantizar que las acciones y planes sean coherentes con las diferentes necesidades de los grupos de interés y, eliminar, impactos adversos en cualquiera de ellos. El uso de un conjunto balanceado de indicadores de desempeño preventivas ofrece un medio eficaz para comunicar prioridades a corto y largo plazo, monitorear el desempeño actual y proporcionar una sólida base para mejorar los resultados.

### *Perspectiva de sistema*

El Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete Criterios y los Valores y Conceptos Centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa usar los vínculos claves entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre el alineamiento, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

Estos conceptos son descritos en el “Marco General del Modelo de Excelencia” de la página siguiente. Una perspectiva de sistema implica que la alta dirección esté enfocada en las orientaciones estratégicas y en los clientes. Ello quiere decir que la alta dirección hace seguimiento, responde y gestiona el desempeño con base en los resultados. La perspectiva de sistema también comprende el uso de indicadores y del conocimiento organizacional para construir las estrategias claves. Esto significa vincular las estrategias con los procesos clave y alinear los recursos para mejorar el desempeño global y satisfacer a los clientes y grupos de interés.

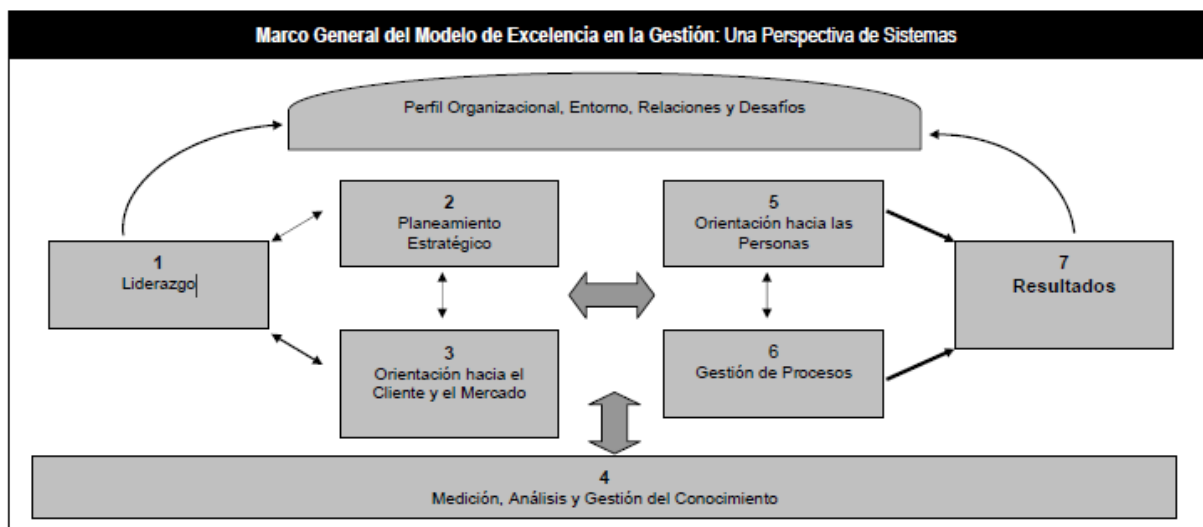
De este modo, para alcanzar el éxito, la perspectiva de sistema implica gestionar a la organización, así como a cada uno de sus componentes.

## MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA: Una Perspectiva de Sistemas

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia las Personas
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

El gráfico que figura a continuación ofrece el marco que conecta e integra los Criterios.



De la parte superior a la inferior el marco contiene los siguientes elementos básicos:

### *Perfil Organizacional*

El Perfil Organizacional (parte superior del gráfico) fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un “paraguas” guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

### *Sistema*

El sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3) representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las Personas (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

### *Base del Sistema*

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

### **Estructura de los Criterios**

Los siete Criterios presentados en el gráfico se subdividen en Subcriterios y Áreas de Análisis:

#### *Subcriterios*

Existen 19 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo. Los títulos de los Subcriterios y su respectiva puntuación son presentados en la página 15.

#### *Áreas de Análisis*

Los Subcriterios comprenden una o más Áreas de Análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas Áreas.



## CARACTERISTICAS CLAVES DEL MODELO DE EXCELENCIA

### 1. El Modelo está orientado a resultados

El Modelo se enfoca en las áreas claves del desempeño organizacional que se mencionan a continuación:

*Áreas de Desempeño Organizacional:*

- (1) Resultados de Productos y Servicios
- (2) Resultados de la Orientación hacia el Cliente
- (3) Resultados Financieros y de Mercado
- (4) Resultados de la Orientación hacia las Personas
- (5) Resultados de la Eficacia Organizacional, incluidos indicadores de desempeño operativo interno claves
- (6) Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

El uso de este conjunto de indicadores tiene como propósito garantizar que las estrategias estén balanceadas; es decir, que no se ejecuten a expensas de costos inadecuados para grupos de interés importantes, de objetivos, o de determinadas metas de corto y largo plazo.

### 2. El Modelo es no prescriptivo pero adaptable

El Modelo está compuesto de requerimientos orientados hacia resultados. Sin embargo, no prescribe:

- como una organización debería estar estructurada;
- si la organización debería o no tener departamentos de calidad, planificación u detrás funciones.
- si diferentes unidades en la organización deberían manejarse de la misma forma.

Estos factores difieren entre las organizaciones y es probable que cambien en la medida en que las necesidades y estrategias evolucionan.

El Modelo es no prescriptivo porque:

- (1) Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales<sup>5</sup> (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.
- (2) La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional usualmente depende de factores tales como el tipo y tamaño del negocio, las relaciones organizacionales, la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización, y, las capacidades y responsabilidades de los empleados.

---

<sup>5</sup> “Breakthrough improvements”

- (3) Orientarse hacia requerimientos comunes en lugar de hacia procedimientos comunes incentiva una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, al mismo tiempo que apoya la innovación y la diversidad de enfoques.

### *3. El Modelo apoya una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización*

Para lograr el alineamiento, la perspectiva de sistemas está enmarcada en la estructura integrada de Valores y Conceptos Centrales del Modelo, en el Perfil Organizacional, en los Criterios y en las vinculaciones causa efecto orientadas a resultados existentes entre los Subcriterios.

El alineamiento en el Modelo se forma alrededor de la conexión y refuerzo de los indicadores derivados de los procesos y la estrategia de la organización. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para el cliente y grupos de interés y con el desempeño global. El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menos necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos. Los indicadores sirven, por un lado, como herramienta de comunicación y por otro lado, como una base para desplegar requerimientos de desempeño organizacional consistentes.

Una perspectiva de sistemas que se propone el alineamiento, especialmente cuando la estrategia y las metas cambian a través del tiempo, requiere vinculaciones dinámicas entre los Subcriterios. De esta manera se llevan a cabo, al interior del Modelo, ciclos de aprendizaje orientados hacia la acción a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

Los ciclos de aprendizaje tienen cuatro etapas claramente definidas:

- (1) El planeamiento, que incluye el diseño de procesos, la selección de indicadores y el despliegue de los requerimientos;
- (2) La ejecución de planes;
- (3) La evaluación de avances y la captura de nuevo conocimiento, tomando en cuenta resultados internos y externos; y,
- (4) La revisión de planes, con base en evaluación de hallazgos, aprendizaje, nuevas entradas, nuevos requerimientos y oportunidades para la innovación.

### *4. El Modelo propugna el diagnóstico basado en objetivos*

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de diagnóstico (evaluación). El Modelo es un conjunto de 19 requerimientos de desempeño. La Guía de Puntuación explica las dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados, así como, los factores claves utilizados para evaluar cada dimensión. De esta manera, una evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los 19 requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño determinado por la Guía de Puntuación. La evaluación conduce a acciones para mejorar el desempeño en todas las áreas, tal como se describe en el recuadro de Áreas de Desempeño Organizacional presentado anteriormente. Este diagnóstico es una útil herramienta de gestión que va más allá que la mayoría de revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y tipos de organización.

## Modelo de Excelencia en la Gestión – Criterios y Subcriterios

### P. Perfil Organizacional

- P.1 Descripción de la Organización
- P.2 Desafíos de la Organización

*Criterios / Subcriterios*  
*Puntuación*

<b>1.</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>120</b>
1.1	Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2	Buen Gobierno y Responsabilidad Social	50
<b>2.</b>	<b>Planeamiento Estratégico</b>	<b>85</b>
2.1	Desarrollo de Estrategias	40
2.2	Despliegue de Estrategias	45
<b>3.</b>	<b>Orientación hacia el Cliente y el Mercado</b>	<b>85</b>
3.1	Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
3.2	Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
<b>4.</b>	<b>Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>	<b>90</b>
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45
4.2	Gestión de la Información y del Conocimiento	45
<b>5.</b>	<b>Orientación hacia las Personas</b>	<b>85</b>
5.1	Sistemas de Trabajo	35
5.2	Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3	Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
<b>6.</b>	<b>Gestión de Procesos</b>	<b>85</b>
6.1	Procesos de Creación de Valor	45
6.2	Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
<b>7.</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>
7.1	Resultados de Productos y Servicios	100
7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3	Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4	Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5	Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>1000</b>

## P Perfil Organizacional

### Importancia de Iniciar con el Perfil Organizacional

---

El Perfil Organizacional es importante porque:

- Es el punto de partida más apropiado para una autoevaluación;
- Ayuda a identificar brechas potenciales en información clave y se enfoca en requerimientos de desempeño y resultados clave;
- Es usado por los evaluadores para comprender la organización y lo que ésta considera importante.
- Puede también ser usado como una autoevaluación inicial. Si se identifica aspectos conflictivos o con poca o nula información, es posible que el Perfil Organizacional sirva como una evaluación completa, por lo que,
- Puede ser usada para el planeamiento de acciones.

El **Perfil Organizacional** es un resumen general de la organización, presenta las influencias más importantes referidas a cómo opera, así como, los desafíos clave que son enfrentados.

### P.1 Descripción de la Organización

---

¿Cuáles son las características organizacionales clave?

**Describa el entorno de operaciones de la organización y las relaciones clave con clientes, proveedores, asociados y otros grupos de interés.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. ENTORNO ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?, ¿cuáles son los mecanismos de entrega usados para proveer los productos y servicios a los clientes?
- (2) ¿Cuáles son los elementos principales de la cultura de la organización?, ¿cuáles son las declaraciones de propósito, visión, misión y valores?
- (3) ¿Cuál es el perfil de los colaboradores?, ¿cuáles son las categorías y tipos de colaboradores?, ¿cuáles son sus niveles educacionales?, incluya las características de la fuerza de trabajo, la diversidad de puestos existente, las unidades de negociación organizadas, el uso de colaboradores temporales, y requerimientos de seguridad especiales.
- (4) ¿Cuáles son las tecnologías, equipos e instalaciones principales?
- (5) ¿Cuál es el entorno legal bajo el que la organización opera?, ¿cuáles son las regulaciones de salud ocupacional y seguridad aplicables; los requerimientos de acreditación, certificación; los estándares relevantes en la industria y; regulaciones ambientales, financieras y de producto?

#### B. RELACIONES ORGANIZACIONALES

- (1) ¿Cuál es la estructura de la organización y su sistema de gobierno?, ¿cuáles son las relaciones de reporte entre el directorio, la alta dirección y las organizaciones vinculadas, según corresponda?
- (2) ¿Cuáles son los clientes, grupos de interés y los segmentos de mercado claves? ¿cuáles son los requerimientos clave para los productos, servicios y operaciones?, ¿cuáles son las diferencias entre estos requerimientos y expectativas entre clientes, grupos de interés y segmentos de mercado, según sea apropiado?
- (3) ¿Cuál es el rol que los proveedores, asociados y distribuidores juegan en los procesos de creación de valor y en los de soporte?, ¿qué rol juegan, si fuera el caso, en los procesos de innovación?
- (4) ¿Cuáles son las más importantes relaciones de asociación y mecanismos de comunicación desarrollados con proveedores y clientes clave?

**Notas:**

N1 Los mecanismos de entrega de productos y servicios para los clientes (P.1A[1]) pueden estar directamente a cargo de la organización o a través de contratistas, distribuidores, aliados, o canales de distribución asociados.

N2 Los segmentos de mercado (P.1B[2]) pueden diferenciarse a partir de líneas o características de producto o servicio, la ubicación geográfica, canales de distribución, y otros factores que sean importantes para definir las características de mercado de la organización.

N3 Los requerimientos de los clientes, grupos de interés y segmentos de mercado (P.1B[2]) pueden incluir aspectos como la entrega a tiempo, bajos niveles de defecto, constantes reducciones de precio, comunicación electrónica, respuesta rápida y servicio post venta. Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los requerimientos podrían incluir reducciones de costos administrativos, servicios proporcionados "en casa", respuesta rápida a emergencias y servicios metalingüísticos.

N4 Los mecanismos de comunicación (P.1B[4]) deberían ser de "doble vía" y establecerse en persona, por correo regular, correo electrónico, basado en "web" o por teléfono. Para muchas organizaciones estos mecanismos podrían cambiar en la medida en la que cambien los requerimientos del mercado, clientes o accionistas.

*N5 Aun cuando algunas organizaciones sin fines de lucro ofrecen productos y servicios (P.1A[1]), muchas podrían interpretar de manera aproximada estos términos como programas o proyectos y servicios.*

*N6 Los clientes (P.1A[1]) son los usuarios y potenciales usuarios de los productos, programa, y servicios. En algunas organizaciones sin fines de lucro, los clientes podrían comprender miembros, contribuyentes, ciudadanos, receptores, clientes, y beneficiarios. Los segmentos de mercados podrían ser llamados grupos de interés.*

*N7 Muchas organizaciones sin fines de lucro descansan fuertemente en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores. Estas organizaciones deberían entender a los colaboradores (P.1A[3]) como la suma de colaboradores y voluntarios.*

*N8 En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, los estándares relevantes de la industria (P.1A[5]) podrían incluir códigos de conducta de todo el sector de actividad y guías de política.*

*N9 Para algunas organizaciones sin fines de lucro el gobierno, el gobierno y las relaciones de reporte (P.1B[1]) podrían incluir relaciones con una agencia mayor o con fuentes de financiamiento.*

*N10 Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los proveedores y distribuidores claves (P.1B[3,4]) podrían considerar a los aliados y a organizaciones colaboradoras.*

**Frecuentemente, varias preguntas pueden ser agrupadas bajo un solo número (ej. P.1A[3]). Estas preguntas están relacionadas y no requieren respuestas separadas. Estas preguntas múltiples sirven como una guía para comprender el significado completo de la información que está siendo solicitada.**

**Las notas a los Subcriterios tienen tres propósitos: (1) esclarecer términos o requerimientos presentes en el Subcriterio, (2) proporcionar instrucciones para responder a los requerimientos del Subcriterio, e (3) indicar vínculos clave con otros Subcriterios. En todos los casos, la intención es ayudar a responder a los requerimientos de los Subcriterios.**

***Algunos Subcriterios contienen notas que proveen guía adicional específica para organizaciones sin fines de lucro. Estas notas específicas para organizaciones sin fines de lucro aparecen en itálica.***

## **P.2 Desafíos de la Organización**

---

¿Cuáles son los desafíos organizacionales clave?

**Describe el entorno competitivo de la organización, los desafíos estratégicos clave y el sistema de mejora del desempeño.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

A. ENTORNO COMPETITIVO

- (1) ¿Cuál es la posición competitiva de la organización?, ¿cuál es el tamaño y crecimiento relativos de la organización en la industria y en los mercados que atiende?, ¿cuál es el número y tipo de competidores y aliados clave de la organización?
- (2) ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito respecto a los competidores?, incluya cualquier cambio en curso que afecte la posición competitiva y, las oportunidades para la colaboración, según sea apropiado.
- (3) ¿Cuáles son las fuentes clave disponibles de datos comparativos y competitivos de la industria?, ¿cuáles son las fuentes clave de datos comparativos para procesos análogos fuera de la industria?, ¿qué limitaciones, si las hubiera, existe en la obtención de dichos datos?

#### B. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

¿Cuáles son los desafíos de negocio, operativos y de recursos humanos claves de la organización?, ¿cuáles son los desafíos estratégicos asociados a la sostenibilidad de la organización?

#### C. SISTEMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

¿De qué manera se mantiene una orientación hacia la mejora del desempeño, incluido el aprendizaje organizacional?, ¿de qué manera se alcanza la evaluación y mejora sistemática de los procesos clave?

#### Notas:

N1 Los factores diferenciadores (P.2A[2]) podrían incluir aspectos tales como liderazgo de precio, servicios de diseño, servicios electrónicos, proximidad geográfica, y garantías y opciones de producto. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro los factores diferenciadores podrían incluir la influencia relativa en los tomadores de decisiones, el ratio de costos administrativos relativo a las contribuciones del programa, la reputación pasada referida a la ejecución de los programas o a la entrega de servicios, así como, los tiempos de espera para la provisión del servicio.*

N2 Los desafíos estratégicos (P.2B) podrían incluir el rápido cambio tecnológico (incluidas las tecnologías que rápidamente revolucionan o hacen obsoletos procesos o productos existentes), reducidos tiempos de ciclo para la introducción de productos o servicios, volatilidad de la industria, declinación de la participación de mercado, cambios en el mercado, fusiones y adquisiciones, marketing y competencia global, retención de clientes, requerimientos regulatorios o de los clientes cambiantes o emergentes, retención de colaboradores, envejecimiento de la fuerza laboral, competencia de nuevas organizaciones con y sin fines lucro e, integración de la cadena de valor.

N3 La mejora del desempeño (P.2C) es una dimensión de evaluación usada en el Sistema de Puntuación para evaluar la madurez del enfoque y despliegue. Esta pregunta tiene el objeto de ayudar a la organización y a los evaluadores a establecer el contexto referido al enfoque de mejora del desempeño.

N4 Los enfoques para la mejora de procesos (P.2C) podrían incluir la implementación del "Lean Enterprise System", la aplicación de la metodología de Seis Sigma, el uso de las normas ISO 9000:2000 o el uso de otras herramientas de mejora de procesos.

*N5 Las organizaciones sin fines de lucro frecuentemente consideran que no se encuentran en un entorno competitivo; sin embargo, recurrentemente deben competir con otras organizaciones y con fuentes alternativas para servicios similares, para asegurar recursos financieros y de voluntariado y por membresía, presencia en comunidades apropiadas y atención de los medios de prensa.*

*N6 El término "industria" (P.2A[1]) es usado en el Modelo para referir al sector en el que opera la organización. Para las organizaciones sin fines de lucro este sector podría ser el de las organizaciones de caridad, asociaciones profesionales, el gobierno, o, subsectores de alguno de éstos.*

*N7. Para las organizaciones sin fines de lucro, el término "negocio" (P.2B) es usado en el Modelo para referir a los factores relacionados con la misión principal el área de actividad organizacional.*

**El Perfil Organizacional no debería tomar más de cinco páginas.**

## 1. Liderazgo (120 puntos)

El Criterio **Liderazgo** examina la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Además evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales y las referidas a la comunidad.

### 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección (70 puntos)

Proceso

¿De qué manera lidera la alta dirección?

**Describa la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Describa como la organización se comunica con los colaboradores e impulsa el alto desempeño.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. VISIÓN Y VALORES

- (1) ¿De qué manera la alta dirección establece la visión y los valores de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección despliega la visión y los valores de la organización a través del sistema de liderazgo, a todos los colaboradores, proveedores y asociados clave, clientes y a otros grupos de interés, según sea apropiado?, ¿de qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la organización?
- (2) ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal?
- (3) ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión, el alcance de los objetivos estratégicos, para la innovación y para la agilidad organizacional?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores?, ¿De qué manera la alta dirección participa en el planeamiento de la sucesión y el desarrollo de los futuros líderes de la organización?

#### B. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- (1) ¿De qué manera la alta dirección se comunica, facultando y motivando, con todos los colaboradores en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección toma un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación al cliente y al negocio?
- (2) ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión?, ¿de qué manera la alta dirección asegura que las expectativas de desempeño organizacional incluyen una orientación hacia la creación y balance de valor para los clientes y otros grupos de interés?

#### Notas:

N1 La visión de la organización (1.1A[1]) debe establecer el contexto para los objetivos estratégicos, planes de acción, ello es descrito en los Subcriterios 2.1 y 2.2.

N2 Una organización sostenible (1.1A[3]) es capaz de abordar necesidades de negocio presentes y posee la agilidad y gestión estratégica para prepararse exitosamente para los negocios y entorno de mercado futuros. En este contexto, para tener éxito en el futuro, el concepto de innovación incluye tanto la innovación tecnológica como la innovación organizacional.

N3 La orientación a la acción (1.1B[2]) considera tanto a los colaboradores como a los activos físicos de la organización. Incluye las mejoras en productividad en curso que pueden ser alcanzadas a través de la eliminación de desperdicios o por la reducción de los tiempos de ciclo, y, podría usar técnicas tales como Seis Sigma y "Lean Production". También incluye las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

N4 Los resultados de desempeño de la organización deben reportarse en los Subcriterios 7.1–7.6.

N5 Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores, la respuesta a 1.1B(1) referida a los esfuerzos de comunicación, incluidos el facultamiento y motivación, deben también estar dirigidos a la fuerza de trabajo voluntaria.

Las respuestas a los Subcriterios son evaluadas considerando los requerimientos de los Subcriterios del Modelo y, la madurez de los enfoques, el nivel de despliegue, y la solidez de la mejora de procesos y resultados con relación al Sistema de Puntuación.

## 1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social (50 puntos)

Proceso

¿De qué manera se ejerce el buen gobierno y se abordan las responsabilidades sociales?

**Describa el sistema de gobierno de la organización. Describa de qué manera la organización gestiona sus responsabilidades sociales, asegura un comportamiento ético y desempeña una buena práctica ciudadana.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL

(1) ¿De qué manera la organización aborda los siguientes factores clave referidos al sistema de gobierno?:

- Responsabilidad por las acciones de gestión
- Responsabilidad fiscal
- Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración<sup>6</sup> para los miembros del directorio, según sea apropiado
- Independencia en las auditorías internas y externas
- Protección de los intereses de los grupos de interés y de los accionistas, según sea apropiado

(2) ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?, ¿de qué manera se evalúa el desempeño del directorio, según sea apropiado?, ¿de qué manera la alta dirección y el directorio usan estas evaluaciones de desempeño para mejorar la eficacia de su liderazgo personal así como la del sistema de liderazgo, según sea apropiado?

### B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO

(1) ¿De qué manera aborda los impactos adversos en la sociedad de los productos, servicios y operaciones de la organización?, ¿de qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios y operaciones actuales y futuros?, ¿cómo se prepara para estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo el uso de procesos basados en recursos sostenibles, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas clave de cumplimiento para alcanzar y sobrepasar los requerimientos regulatorios y legales, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas claves para gestionar los riesgos asociados a los productos, servicios y operaciones?

(2) ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?, ¿cuáles son los procesos e indicadores para establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno, en toda la organización, y en las interacciones con los clientes, asociados y otros grupos de interés?, ¿de qué manera se hace seguimiento y toma acción frente al incumplimiento del comportamiento ético?

### C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE

¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?, ¿de qué manera identifica a las comunidades claves y determina las áreas de énfasis para la participación y el respaldo organizacional?, ¿cuáles son las comunidades clave de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección y los colaboradores contribuyen a mejorar estas comunidades?

#### Notas:

N1 Las responsabilidades públicas en áreas decisivas para la empresa también deberían ser consideradas en Desarrollo de Estrategias (Subcriterio 2.1) y Gestión de Procesos (Criterio 6). Resultados claves, como aquellos relacionados con el cumplimiento regulatorio y legal (incluidos los resultados de auditorías financieras mandatarias) o con mejoras ambientales

<sup>6</sup> “Disclosure”



A través de la utilización de tecnología “verde” u otros medios, deberían presentarse como Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (Subcriterio 7.6).

N2 La transparencia en las operaciones (1.2A[1]) debería incluir los controles internos en los procesos de gobierno. *Para las organizaciones sin fines de lucro que sirven como administradoras de fondos públicos, la administración de estos fondos y la transparencia en las operaciones son áreas de énfasis.*

N3 La evaluación de desempeño del liderazgo (1.2A[2]) podría estar por apoyada por revisiones de colegas, revisiones de gestión del desempeño formales (5.1B) y, retroalimentación y encuestas formales o informales de los colaboradores o de otros grupos de interés. *Para algunos negocios y organizaciones gubernamentales, la evaluación del desempeño de la alta dirección y del directorio podría estar a cargo de consejos consultivos externos.*

N4 Los indicadores del comportamiento ético (1.2B[2]) podrían incluir el porcentaje de miembros del directorio independientes, las mediciones de la relación con los accionistas con no accionistas grupos de interés, pruebas de conducta no ética y su respuesta, resultados de encuestas sobre la percepción de los colaboradores respecto a la ética en la organización, uso de la línea de teléfono para asuntos éticos y, resultados de evaluaciones y auditorías éticas. También podrían incluir evidencia de que las políticas, el entrenamiento de los funcionarios y los sistemas de supervisión se encuentran implementados para lidiar con conflictos de interés y el uso apropiado de fondos.

N5 Las áreas de respaldo a la comunidad pertinentes al Subcriterio 1.2C podrían incluir los esfuerzos para fortalecer los servicios comunitarios locales, la educación, el ambiente y a asociaciones comerciales, empresariales o profesionales.

N6 Los aspectos relacionados a la salud y seguridad de los empleados no deben ser abordados en el Subcriterio 1.2, estos factores deberían tratarse en el Subcriterio 5.3.

*N7 Las organizaciones sin fines de lucro deben reportar en 1.2B(1), según sea apropiado, la manera en que abordan los requerimientos y estándares legales y regulatorios que son requeridos para la obtención de financiamiento y las actividades de “lobby”.*

## 2 Planeamiento Estratégico (85 puntos)

El Criterio **Planeamiento Estratégico** examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medidos en su progreso.

### 2.1 Desarrollo de Estrategias (40 puntos)

Proceso

¿De qué manera desarrolla la estrategia?

**Describe como la organización establece la estrategia y los objetivos estratégicos, incluyendo la forma cómo se abordan los desafíos estratégicos y las metas relacionadas.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- (1) ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?, ¿cuáles son las etapas clave del proceso?, ¿quiénes son los participantes clave?, ¿cuáles son los horizontes temporales de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo son establecidos estos horizontes de planeamiento?, ¿de qué manera el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento?
- (2) ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave?, ¿de qué manera colecta y analiza los datos e información pertinente a estos factores como parte del proceso de planeamiento estratégico?:
  - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
  - Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como tecnología, mercados, competencia y entorno regulatorio
  - Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en emergencias
  - La habilidad para ejecutar el plan estratégico

#### B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- (1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos?, ¿cuáles son las metas más importantes para estos objetivos estratégicos?
- (2) ¿De qué manera los objetivos estratégicos se hacen cargo de los desafíos identificados en la respuesta P.2 del Perfil Organizacional?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los grupos de interés claves?

#### Notas:

N1 El desarrollo de estrategias se refiere al enfoque de la organización (formal o informal) para prepararse para el futuro. El desarrollo de estrategias puede utilizar varios tipos de pronósticos, opciones, escenarios y / u otros enfoques para apoyar la toma de decisiones y la asignación de recursos. El desarrollo de la estrategia puede involucrar a proveedores, distribuidores, asociados y clientes. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro, el desarrollo de la estrategia podría comprender a organizaciones que provean servicios similares o que trabajan con las mismas fuentes de financiamiento o fuerza de trabajo voluntaria.*

N2 La palabra estrategia debería interpretarse en su sentido amplio. La estrategia puede establecerse en torno, o para conducir, a cualquiera a o todos los siguientes aspectos: nuevos productos, servicios y mercados; crecimiento de ingresos a través de varios enfoques, incluidas las adquisiciones y donaciones; deshacerse de ciertos negocios<sup>7</sup>; nuevas relaciones con los colaboradores o voluntarios; y, nuevas sociedades y alianzas. La estrategia puede estar dirigida a convertirse en el proveedor preferido, un proveedor local para cada uno de los principales mercados de clientes o asociados, un proveedor a bajo costo, un innovador en el mercado, o un proveedor de productos o servicios personalizados.

N3 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (2.1A[2]) deberían abordar todos los factores claves para el éxito futuro de la organización, incluido los siguientes y según sea apropiado: necesidades de los clientes y el mercado, expectativas y oportunidades; entorno competitivo, capacidades relativas a los competidores y organizaciones comparables; ciclo de vida del producto; tecnología y otras innovaciones clave o cambios que puedan

<sup>7</sup> “Divestitures”

afectar los productos y servicios y la manera como se opera, así como, la tasa de dicha innovación; las necesidades de los colaboradores; las oportunidades para redirigir recursos a productos, servicios o áreas de mayor prioridad; riesgos financieros, societales, éticos, regulatorios, tecnológicos, y otros potenciales; cambios nacionales o globales en la economía; necesidades, fortalezas y debilidades de los asociados y de la cadena de suministro; y, otros factores que pudieran ser únicos para la organización.

N4 La habilidad para ejecutar el plan estratégico (2.1A[2]) también debería comprender la agilidad organizacional basada en planes de contingencia por si las circunstancias requieren un cambio en los planes o una rápida ejecución de planes nuevos o modificados.

N5 Los objetivos estratégicos, que abordan los desafíos clave (2.1B[2]), podrían incluir rápida respuesta, personalización de productos o servicios, ubicación compartida<sup>8</sup> con clientes o asociados principales, joint ventures específicos, manufactura virtual, rápida innovación, certificación ISO 9000:2000 o ISO 14000, gestión de las relaciones con proveedores y clientes basadas en web y, mejoras en la calidad de productos y servicios. Las respuestas al Subcriterio 2.1 deberían enfocarse en los desafíos específicos de la organización, es decir, aquellos aspectos más importantes para el éxito y para fortalecer el desempeño global.

N6 El Subcriterio 2.1 aborda la estrategia organizacional global, lo que podría incluir cambios en los productos, servicios y líneas de producto. Sin embargo, el Subcriterio no comprende el diseño de productos y servicios, éste aspecto debe ser respondido en el Subcriterio 6.1, según sea apropiado.

## 2.2 Despliegue de Estrategias (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera despliega la estrategia?

**Describa la manera en que la organización traduce los objetivos estratégicos en planes de acción. Resuma los planes de acción y los indicadores de desempeño claves relacionados de la organización. Projete el desempeño futuro de la organización a través de estos indicadores clave.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### A. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PLANES DE ACCIÓN

- (1) ¿De qué manera se desarrollan y despliegan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?, ¿de qué manera se asigna recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción?, ¿cómo se asegura que los cambios clave resultantes de los planes de acción puedan mantenerse?
- (2) ¿De qué manera se establecen y despliegan los planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y la rápida ejecución de los planes nuevos?
- (3) ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo?, ¿cuáles son los cambios importantes, si los hubiera, en los productos y servicios, clientes y mercados y en la manera de operar?
- (4) ¿Cuáles son los planes de recursos humanos claves derivados de los objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?
- (5) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?, ¿de qué manera se asegura que el sistema global de medición de los planes de acción logre el alineamiento organizacional?, ¿cómo se asegura que el sistema de medición comprenda todas las áreas de despliegue y a todos los grupos de interés claves?

### B. PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO

Para los indicadores de desempeño clave identificados en 2.2A(5), ¿cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo se compara la proyección de desempeño con el desempeño de los competidores o de organizaciones comparables?, ¿cómo se compara con benchmarks claves, metas y el desempeño pasado, según sea apropiado? Si existen brechas de desempeño presentes o proyectadas contra los competidores o contra organizaciones comparables, ¿cómo es que son abordadas?

---

<sup>8</sup> “Co-location”

**Notas:**

N1 El desarrollo y el despliegue de los planes de acción se encuentran estrechamente vinculados con otros Subcriterios del Modelo.

Ejemplos de algunos vínculos claves son:

- El Subcriterio 1.1, la manera en que la alta dirección establece y comunica la dirección;
- El Criterio 3, la recolección de datos e información de conocimiento del cliente y del mercado como insumo para (1) la estrategia y los planes de acción y (2) para el despliegue de los planes de acción;
- El Criterio 4, la medición, el análisis y la gestión del conocimiento para respaldar las necesidades claves de información, apoyar el desarrollo de la estrategia, proporcionar una base efectiva para los indicadores de desempeño y rastrear el progreso con relación a los objetivos estratégicos y los planes de acción;
- El Criterio 5, las necesidades del sistema de trabajo; necesidades de educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores; y para la implementación de otros cambios relacionados de recursos humanos resultantes de los planes de acción;
- El Criterio 6, los requerimientos de proceso que resulten de los planes de acción; y
- El Subcriterio 7.6, los logros específicos relativos a la estrategia y planes de acción de la organización.

N2 El despliegue de los planes de acción (2.2A[1]) puede incluir a asociados, aliados y proveedores.

N3 Los indicadores del desempeño proyectado (2.2B) podrían incluir cambios resultantes de nuevas alianzas de negocios, adquisiciones, creación de valor nuevo, entradas y desplazamientos en el mercado, nuevos requerimientos legales, estándares de la industria, e innovaciones significativas y anticipadas en los productos, servicios, y tecnología.

### 3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado (85 puntos)

El Criterio ***Orientación hacia el cliente y el mercado*** examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina la forma en que la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, retención de clientes, así como a la expansión y sostenibilidad del negocio.

#### 3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado (40 puntos)

Proceso

¿De qué manera utiliza el conocimiento del cliente y el mercado?

**Describe la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados para asegurar la actualidad de los productos y servicios y para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

##### A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

- (1) ¿De qué manera identifica clientes, grupos de clientes, y segmentos de mercado?, ¿de qué manera determina qué productos y servicios, presentes y futuros, son ofrecidos a estos clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado?, ¿cómo incluye a los clientes de los competidores y a otros clientes y mercados potenciales en esta determinación?
- (2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes (incluidas las características de producto y servicio) y su importancia relativa para las decisiones de compra o de relación de los clientes?, ¿de qué manera esos métodos de determinación varían entre los diferentes clientes o grupos de clientes?, ¿de qué manera utiliza información relevante y retroalimentación de clientes actuales y pasados, incluyendo información de marketing y ventas, datos sobre lealtad y retención de clientes, análisis ganancia y pérdida<sup>9</sup> y quejas, Para fines del planeamiento del productos y servicios, marketing, mejora de procesos, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio?, ¿cómo se utiliza esta información y retroalimentación para tornarse más orientado al cliente y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes?
- (3) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?

##### Notas:

N1 Las respuestas a esta Subcriterio deben incluir a los grupos de clientes y segmentos identificados en P.1B(2).

N2 Si los productos y servicios son vendidos o entregados a usuarios finales a través de otras empresas u organizaciones (ej. aquellas que son parte de la "cadena de valor" como tiendas de venta al por menor o distribuidores locales), los grupos de clientes [3.1A(1)] deberían incluir tanto a los usuarios finales como a estas organizaciones intermediarias.

N3 Las características de los productos y servicios [3.1A(2)] se refieren a todas las características importantes de los productos y servicios, así como, al desempeño de los productos y servicios a través de su ciclo de vida completo y en toda la cadena de consumo. Esto comprende todas las experiencias de compra de los clientes y otras interacciones con la organización que influyen las decisiones de compra y relación. El énfasis se debería dar en las características que afectan las preferencias y lealtad; por ejemplo, aquellas características que diferencian los productos y servicios de los ofrecidos por otras organizaciones. Dichas características podrían ser precio, confiabilidad, valor, entrega, oportunidad, facilidad de uso, requerimientos para material de riesgo y su disposición, soporte al cliente, soporte técnico y la relación con la fuerza de ventas.

Las características clave de los productos y servicios y las decisiones de compra y relación (3.1A(2)) podrían tomar en cuenta la manera en que ocurren las transacciones y factores como confidencialidad y seguridad.

N4 La escucha y el aprendizaje [3.1A(2)] podrían comprender la recolección e integración de datos de encuestas, hallazgos de focus groups, provenientes de la web y otros datos e información que tenga que afecten las decisiones de compra y la relación con los clientes. Mantener actualizados los métodos de escucha y aprendizaje con las necesidades y estrategia de la organización [3.1A(3)] también podría incluir el uso de tecnología actual y nueva, tal como la recolección de datos de clientes a través de la web.

<sup>9</sup> "Win/loss analysis"

### 3.2 Relaciones con el Cliente y Satisfacción (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera construye relaciones y mejora la satisfacción y lealtad de los clientes?

**Describe la manera en que la organización construye relaciones para adquirir, satisfacer, retener e incrementar la lealtad de los clientes. Describe también como la organización determina la satisfacción de los clientes.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

- (1) ¿De qué manera construye relaciones para adquirir clientes, para alcanzar y superar sus expectativas y para incrementar su lealtad, la repetición de negocios, y para ganar referencias positivas?
- (2) ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?, ¿de qué manera estos mecanismos de acceso permiten a los clientes buscar información, llevar a cabo negocios y efectuar quejas?, ¿cómo determina los requerimientos de contacto con el cliente claves para cada mecanismo de acceso?, ¿cómo se asegura que dichos requerimientos de contacto sean desplegados a todos los colaboradores y procesos involucrados en la cadena de respuesta al cliente?
- (3) ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?, ¿cómo se garantiza que se resuelvan las quejas, de manera efectiva y oportuna?, ¿de qué manera se minimiza la insatisfacción de los clientes, y según sea apropiado, la pérdida de repetición de negocios?, ¿de qué manera las quejas recibidas son contabilizadas y analizadas para su utilización en la mejora de la organización y de los asociados?
- (4) ¿De qué manera los métodos para construir relaciones y proveer acceso a los clientes se mantienen actualizados con las necesidades y estrategia de la organización?

#### B. DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- (1) ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?, ¿cómo difiere esta determinación entre grupos de clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para enfocarse en exceder las expectativas de los clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para asegurar futuros negocios y ganar referencias positivas con los clientes, según sea apropiado?, ¿cómo utiliza la información de la satisfacción e insatisfacción de los clientes para la mejora?
- (2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación a la calidad de los productos, servicios y transacciones para recibir retroalimentación oportuna y procesable?
- (3) ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes para ser evaluada con la satisfacción de los clientes de los competidores, la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares y / o con benchmarks de la industria?
- (4) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos para determinar la satisfacción respecto a las necesidades y estrategia de la organización?

#### Notas:

N1 Las relaciones con los clientes (3.2A) podrían incluir el desarrollo de asociaciones o alianzas con los clientes.

N2 La determinación de la satisfacción e insatisfacción del cliente (3.2B) puede incluir cualquiera de los siguientes aspectos: encuestas, retroalimentación formal e informal, relatos de los clientes, quejas, análisis ganancia – pérdida y, ratios de transacciones culminadas. La información puede ser recolectada por Internet, contacto personal, por un tercero o por correo.

N3 Los indicadores de la satisfacción de los clientes (3.2B[1]) podrían incluir tanto escalas de puntuación numérica como descripciones para cada unidad en la escala. Los indicadores procesables de satisfacción del cliente proporcionan



información útil sobre características específicas del producto y servicio, entrega, relaciones y transacciones que conducen al comportamiento futuro del cliente: la repetición de compra y la referencia positiva.

N4 Las organizaciones que proveen productos y servicios similares (3.2B[3]) podrían incluir a otras organizaciones con las que no se compite pero que ofrecen productos y servicios similares en otras áreas geográficas o a poblaciones diferentes.

N5 Los resultados de satisfacción e insatisfacción de los clientes deben consignarse en el Subcriterio 7.2.

*N6. Para algunas organizaciones sin fines de lucro (ej. algunas agencias de gobierno u organizaciones de caridad), los clientes podrían ser asignados o ser requeridos a trabajar con la organización y, las relaciones podrían ser de corto plazo. En este caso, la construcción de relaciones (3.2A[1]) podría enfocarse en alcanzar y exceder las expectativas del cliente durante la relación de corto plazo, lo que debiera resultar en comentarios positivos a otras personas, incluyendo grupos de interés claves de la organización.*

## 4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos)

El Criterio **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento** examina la manera en la que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestión y mejora los activos de datos, información y conocimiento. También evalúa la manera como la organización evalúa el desempeño.

### 4.1 Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera mide, analiza y evalúa el desempeño organizacional?

**Describa la manera en que la organización mide, analiza alinea, evalúa y mejora los datos e información de desempeño, en todos los niveles y en todas las áreas de la organización.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- (1) ¿De qué manera selecciona, recolecta, alinea e integra los datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y al desempeño global de la organización, incluyendo el progreso relativo a los objetivos estratégicos y a los planes de acción?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?, ¿cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones e innovación organizacionales?
- (2) ¿De qué manera selecciona y asegura el uso efectivo de datos e información comparativa clave para apoyar toma de decisiones operativas y estratégicas y la innovación?
- (3) ¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño respecto a las necesidades y estrategia de la organización?, ¿cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a los cambios rápidos o inesperados, sean estos organizacionales o externos?

#### B. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- (1) ¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?, ¿de qué manera la alta dirección participa en estas evaluaciones?, ¿qué tipos de análisis son llevados a cabo para apoyar estas evaluaciones y para asegurar que las conclusiones sean validas?, ¿cómo usa estas revisiones para evaluar el éxito, el desempeño competitivo, y el progreso relativo en los objetivos estratégicos y planes de acción organizacionales?, ¿de qué manera usa estas revisiones para evaluar la habilidad de la organización para responder rápidamente a las cambiantes necesidades y desafíos organizacionales en el ambiente operativo?
- (2) ¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejoras continua y discontinua y en oportunidades para la innovación?, ¿cómo estas prioridades y oportunidades son desplegadas a los niveles de unidades de trabajo y funcional a través de la organización, para posibilitar el apoyo efectivo a la toma de decisiones, según sea apropiado?, ¿de qué manera las prioridades y oportunidades son desplegadas a los proveedores, asociados y aliados, para asegurar el alineamiento organizacional?

#### Notas:

N1 La medición del desempeño se utiliza en la toma de decisiones con base en hechos para establecer y alinear las estrategias y el uso de recursos; ello, en los niveles de unidades de trabajo, procesos clave, departamentos y, organizacional.

N2 Los datos e información comparativa [4.1A(2)] son obtenidos por benchmarking y por la búsqueda de comparaciones competitivas. El benchmarking implica la identificación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y desempeño para actividades similares, dentro o fuera de la industria de la organización. Las comparaciones competitivas se refieren al desempeño de la organización respecto al de los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

N3 Las evaluaciones del desempeño organizacional (4.1B[1]) deberían ser realizadas sobre la base de la medición del desempeño organizacional y alineadas a los objetivos estratégicos y planes de acción descritos en los Subcriterios 2.1 y 2.2. Las evaluaciones también podrían basarse en evaluaciones Baldrige internas o externas.



N4 El análisis incluye el examen de tendencias; proyecciones organizacionales, de la industria y tecnológicas y; comparaciones, relaciones causa y efecto y correlaciones. La intención es respaldar las evaluaciones de desempeño, ayudar a identificar causas raíz y establecer prioridades para el uso de los recursos. Por consiguiente, el análisis se sirve de todo tipo de datos: relacionados al cliente, financieros y de mercado, operativos y competitivos.

N5 Los resultados del análisis y evaluación del desempeño organizacional deberían contribuir al planeamiento estratégico de la organización previsto en el Criterio 2.

N6 Los resultados del desempeño deberían consignarse en los Subcriterios 7.1 al 7.6.

## 4.2 Gestión de la Información y del Conocimiento (45 puntos)

Proceso

¿De qué manera se gestiona la información y el conocimiento organizacionales?

**Describe la manera en que la organización asegura la calidad y disponibilidad de los datos e información necesarios referentes a los colaboradores, proveedores, asociados y clientes. Describe cómo la organización construye y gestiona sus activos de conocimiento.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### A. DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN

- (1) ¿De qué manera asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos?, ¿cómo se garantiza que éstos sean accesibles a los colaboradores, proveedores, asociados y clientes, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera garantiza que el hardware y software sean confiables, seguros y puedan ser usados fácilmente?
- (3) ¿De qué manera asegura la continua disponibilidad de los datos y la información, incluida la disponibilidad de los sistemas de hardware y software en la eventualidad de una emergencia?
- (4) ¿De qué manera mantiene vigentes los mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos y la información (incluidos los sistemas de hardware y software) respecto a las necesidades y estrategia de la organización, así como también con los cambios tecnológicos en el entorno operativo de la organización?

### B. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

¿De qué manera se gestiona el conocimiento organizacional para alcanzar lo siguiente?:

- La recolección y transferencia del conocimiento de los colaboradores
- La transferencia de conocimiento relevante de y a los clientes, proveedores, asociados y aliados
- La identificación rápida, difusión e implementación de las mejores prácticas

### C. CALIDAD DE LOS DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

¿De qué manera se asegura las siguientes características de los datos, información y conocimiento organizacionales?:

- exactitud
- integridad y confiabilidad
- oportunidad
- seguridad y confidencialidad

### Notas:

N1 La disponibilidad de los datos (4.2A) está tomando mayor importancia. Ello, debido a que el Internet y los negocios y el comercio electrónicos son usados crecientemente en las interacciones negocio a negocio y en las de negocio a cliente y, a que, las intranets se están convirtiendo en un medio principal de comunicaciones en las organizaciones.

N2 El acceso a los datos y la información [4.2A(1)] puede ser realizado por vía electrónica o por otros medios.

## 5. Orientación hacia las Personas (85 puntos)

El Criterio **Orientación hacia las Personas** examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción de la organización. También se examinan los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima de respaldo conducentes a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.

### 5.1 Sistemas de Trabajo (35 puntos)

#### Proceso

**¿De qué manera apoya a los colaboradores para que lleven a cabo el trabajo de la organización?**

**Describe la manera en la que el trabajo y los puestos apoyan a todos los colaboradores y a la organización a alcanzar un alto desempeño. Describe cómo las remuneraciones, el progreso en la carrera, y otras prácticas laborales relacionadas, permiten a los colaboradores y a la organización alcanzar un alto desempeño.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO

- 1) ¿De qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la cooperación, iniciativa, facultamiento, innovación y la cultura organizacional?, ¿de qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la flexibilidad para mantenerse al día con las necesidades del negocio y para alcanzar los planes de acción?
- 2) ¿De qué manera los sistemas de trabajo permiten capitalizar la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de los colaboradores y de las comunidades con las que la organización interactúa (comunidades de donde proceden las personas contratadas y los clientes)?
- 3) ¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en las unidades de trabajo, los puestos y ubicaciones en general?

#### B. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

¿De qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas, incluida la retroalimentación a los colaboradores, respalda el alto desempeño y contribuye al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas apoya la orientación hacia los clientes y el negocio?, ¿de qué manera las prácticas de remuneración, reconocimiento y de recompensa e incentivo relacionadas, refuerzan el trabajo de alto desempeño y la orientación hacia los clientes y el negocio?

#### C. RECLUTAMIENTO Y PROGRESO EN LA CARRERA

- 1) ¿De qué manera identifica las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?
- 2) ¿Cómo recluta, contrata y retiene a nuevos colaboradores?, ¿de qué manera se asegura que los colaboradores representan la diversidad de ideas, culturas y pensamiento de la comunidad en la que se recluta?
- 3) ¿De qué manera se alcanza un efectivo planeamiento de la sucesión de los miembros de la alta dirección y de otras posiciones gerenciales?, ¿cómo se gestiona el efectivo progreso en la carrera de todos los colaboradores de la organización?

#### Notas:

N1 El término "colaboradores" se refiere al personal permanente, temporal y de medio tiempo de la organización, así como a cualquier empleado por contrato supervisado por la organización. Los colaboradores incluyen a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel. El caso de los colaboradores por contrato supervisados por un contratista, esto debería consignarse en el Criterio 6. *Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios, "colaboradores" también hace referencia a ellos.*

N2 El “trabajo de la organización” se refiere a la manera en que están organizados los colaboradores o la manera en que se organizan a sí mismos, en unidades formales e informales, temporales o de largo plazo. Esto podría incluir equipos de trabajo, equipos de procesos, equipos de acción para el cliente, equipos para la solución de problemas, centros de excelencia, unidades funcionales, trabajadores a distancia (ej. en casa), equipos funcionales cruzados y departamentos auto administrados o administrados por supervisores. El término “puesto” se refiere a las responsabilidades, autoridades y tareas de las personas. En algunos sistemas de trabajo, los puestos podrían ser compartidos por un equipo.

N3 Las remuneraciones, y las prácticas de reconocimiento e incentivos relacionadas (5.1B) incluyen ascensos y bonos que podrían estar basados en el desempeño, las habilidades adquiridas y en otros factores. *En algunas organizaciones de gobierno, los sistemas de remuneración son establecidos de acuerdo a ley o por regulaciones. Desde que el reconocimiento puede ser monetario y no monetario, formal e informal, e individual y grupal, los sistemas de premio y reconocimiento deben permitir cierta flexibilidad.*

## 5.2 Aprendizaje y Motivación de las Personas (25 puntos)

Proceso

¿De qué manera contribuye al aprendizaje y motivación de los colaboradores?

**Describe la manera en que la educación, la capacitación y el desarrollo de la carrera apoyan el logro de los objetivos organizacionales y contribuyen al alto desempeño. Describe cómo la educación, la capacitación y el desarrollo de la carrera permiten ampliar el conocimiento, habilidades y capacidades de los colaboradores.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### A. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES

- (1) ¿De qué manera la educación y capacitación contribuyen al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores abordan las necesidades clave asociadas con la medición del desempeño, la mejora del desempeño y el cambio tecnológico?, ¿de qué manera el enfoque de educación, capacitación y desarrollo equilibra los objetivos organizacionales de corto y largo plazo con las necesidades de los colaboradores, el avance en el aprendizaje y el progreso en la carrera?
- (2) ¿De qué manera la educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con la orientación para nuevos colaboradores, diversidad, prácticas de negocio éticas y desarrollo de la gestión y liderazgo?, ¿de qué manera los enfoques de educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con el lugar de trabajo en los colaboradores y la seguridad del ambiente?
- (3) ¿De qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes, respecto a las necesidades de educación, capacitación y desarrollo?, ¿cómo incorpora los activos del aprendizaje y conocimiento organizacionales en la educación y capacitación?
- (4) ¿De qué manera se entrega la educación y la capacitación?, ¿de qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes al determinar los enfoques de entrega de la educación y capacitación?, ¿cómo utiliza los enfoques, formales e informales, de entrega de educación y capacitación, incluidos el mentoring y otros enfoques, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevos en el puesto y retiene este conocimiento para su uso en la organización a largo plazo? , ¿de qué manera transfiere sistemáticamente el conocimiento de los colaboradores de salida o retirados?
- (6) ¿Cómo evalúa la eficacia de la educación y la capacitación, considerando los desempeños individual y organizacional?

### B. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA

¿De qué manera motiva a los colaboradores a desarrollar y utilizar su máximo potencial?, ¿de qué manera la organización utiliza mecanismos formales o informales para ayudar a los colaboradores a alcanzar los objetivos de desarrollo y aprendizaje del puesto y la carrera?, ¿de qué manera los gerentes y supervisores ayudan a los colaboradores a alcanzar dichos objetivos?

Notas:

N1 Muchas organizaciones pueden tener consideraciones únicas relativas a la educación, capacitación, desarrollo, motivación y progreso en la carrera. Si éste es el caso, la respuesta al Subcriterio debería incluir la manera como se abordan esas consideraciones. *Las organizaciones sin fines de lucro pueden tener consideraciones únicas relativas a la educación, capacitación, desarrollo y motivación de los voluntarios. Las organizaciones sin fines de lucro suelen ser sensibles a las percepciones de los grupos de interés en torno a cómo se deberían gastar los recursos, lo que podría resultar en limitaciones a los gastos para actividades de capacitación para voluntarios.*

N2 La entrega de educación y capacitación [5.2 A(4)] podría ocurrir dentro o fuera de la organización y llevarse a cabo en el trabajo, en un salón de clases, con base en el uso de computadoras, como aprendizaje a distancia o con otras formas de entrega (formal o informal).

### 5.3 Bienestar y Satisfacción de las Personas (25 puntos)

Proceso

¿De qué manera contribuye al bienestar y a la satisfacción creciente de los colaboradores?

**Describa la manera en que la organización mantiene un lugar de trabajo y un clima de respaldo que contribuyan al bienestar, satisfacción y motivación de todos los colaboradores.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. LUGAR DE TRABAJO

- (1) ¿De qué manera se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva?, ¿de qué manera participan los colaboradores en estos esfuerzos de mejora?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño u objetivos de mejora para cada uno de estos factores clave del lugar de trabajo?, ¿cuáles son las diferencias significativas en estos lugares de trabajo, en los indicadores de desempeño, o en las metas, si los diferentes grupos de colaboradores y unidades de trabajo tuvieran diferentes ambientes de trabajo?
- (2) ¿De qué manera se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias?

#### B. RESPALDO Y SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

- (1) ¿De qué manera determina los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores?, ¿cómo estos factores son segmentados en el caso de una fuerza de trabajo diversa y de diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera apoya a los colaboradores a través de servicios, beneficios y políticas?, ¿cómo son estos diseñados a la medida de las necesidades de una fuerza de trabajo diversa y para diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?
- (3) ¿Qué métodos de evaluación e indicadores, formales e informales, utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas?, ¿cómo difieren estos métodos e indicadores en el caso de una fuerza de trabajo diversa y a diferentes categorías y tipos de colaboradores?, ¿cómo utiliza otros indicadores tales como retención de colaboradores, ausentismo, agravios, seguridad y productividad, para evaluar y mejorar el bienestar, satisfacción y motivación de los colaboradores?
- (4) ¿De qué manera relaciona los hallazgos de la evaluación con los resultados de negocio claves a fin de identificar prioridades para mejorar el lugar de trabajo y el clima de respaldo a las personas?

#### Notas:

N1 Los aspectos específicos que podrían afectar el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores [5.3B(1)] incluyen: la solución efectiva de problemas o agravios; la seguridad en el trabajo; la opinión de los empleados sobre la gerencia; la capacitación, el desarrollo y oportunidades de carrera, la preparación de los colaboradores para cambios tecnológicos o en la organización del trabajo; el lugar de trabajo y otras condiciones de trabajo; el nivel de facultamiento de los colaboradores; la información compartida por la gerencia; la carga de trabajo; la cooperación y el trabajo en equipo; el reconocimiento; los servicios y beneficios; las comunicaciones; la seguridad del puesto; las remuneraciones; y, la igualdad de oportunidades.

N2 Los enfoques para el apoyo al empleado [5.3B(2)] pueden incluir: consejería, servicios para el desarrollo de la carrera y la empleabilidad, actividades recreativas o culturales, educación no relacionada al trabajo, licencia para cuidado de la salud<sup>10</sup>, rotación o intercambio de puestos, licencia especial para cumplir con responsabilidades familiares, realizar servicio comunitario, capacitación en seguridad en el hogar, horario y ubicación de trabajo flexibles, asesoría para desvinculación<sup>11</sup> y beneficios por jubilación (incluidos los servicios de salud).

N3 Los indicadores del bienestar, satisfacción y motivación de las personas [5.3B(3)] pueden incluir: datos referentes a seguridad y ausentismo, la tasa global de rotación de empleados, la tasa de rotación para empleados de contacto con el cliente, los agravios, las huelgas y otras acciones laborales, los costos de seguros, los reclamos de compensación por parte de los trabajadores y los resultados de encuestas de satisfacción. Los indicadores provenientes de encuestas de satisfacción podrían incluir el conocimiento de los colaboradores referido a los puestos, el conocimiento de los colaboradores respecto a la estrategia de la organización, y la percepción de los colaboradores en torno al facultamiento y cómo se comparte la información. Los resultados obtenidos con relación a dichos indicadores deben informarse en el Subcriterio 7.4.

N4 El establecimiento de prioridades [5.3B(4)] puede elaborarse en torno a los resultados de las personas presentados en el Subcriterio 7.4 y podría incluir la manera en que se abordan los problemas de las personas con base en su impacto en el desempeño del negocio.

---

<sup>10</sup> “Day care”

<sup>11</sup> “Outplacement”

## 6 Gestión de Procesos (85 puntos)

El Criterio **Gestión de Procesos** examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y, los procesos de soporte claves. Este Criterio comprende todos los procesos clave y unidades de trabajo.

### 6.1 Procesos de Creación de Valor (45 puntos)

Proceso

¿Cómo identifica y gestiona los procesos clave?

**Describa la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de creación de valor para entregar valor a los clientes y lograr el éxito y crecimiento organizacional.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

#### A. PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR

- (1) ¿De qué manera la organización determina procesos de creación de valor claves?, ¿cuáles son los procesos de productos, servicios y de negocios para la creación y agregación de valor?, ¿de qué manera estos procesos contribuyen a la rentabilidad, sostenibilidad y el éxito organizacional, según sea apropiado?
- (2) ¿De qué manera determina los requerimientos de los procesos de creación de valor claves, considerando la información de los clientes, proveedores, asociados y aliados, según sea apropiado?, ¿cuáles son los requerimientos claves para estos procesos?
- (3) ¿De qué manera diseña estos procesos de manera que alcancen todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora tecnología nueva, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?
- (4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de creación de valor?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorias de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio, reproceso y, se minimizan los costos por garantías, según sea apropiado?
- (6) ¿De qué manera se mejora los procesos de creación de valor, para alcanzar mejor desempeño, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios, y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia?, ¿de qué manera las mejoras y conocimientos son aprendidos y compartidos por otras unidades y procesos de la organización, para avanzar hacia el aprendizaje e innovación organizacionales?

#### Notas:

N1 Los procesos de creación de valor claves son los más importantes para conducir el negocio y para mantener o alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Estos son los procesos que comprenden a la mayoría de los colaboradores de la organización y generan el valor para los clientes, grupos de interés y accionistas. Incluyen los procesos por medio de los que la organización agrega el mayor valor a los productos y servicios. También incluyen los procesos de negocio más críticos para agregar valor a la organización misma, generando el éxito y el crecimiento.

N2 Los procesos de creación de valor difieren en gran medida entre las organizaciones y dependen de muchos factores. Estos incluyen, la naturaleza de los productos y servicios, la manera en que son producidos y entregados, el rol de la adquisición de tecnología, las relaciones y participación de clientes y proveedores, tercerización<sup>12</sup>, la importancia de la investigación y el desarrollo, la gestión de la información y el conocimiento, la gestión de la cadena de suministro, fusiones y adquisiciones, expansión global, entorno legal y ventas y marketing. Las respuestas al Subcriterio 6.1 deberían abordar los requerimientos y procesos para los productos, servicios y el negocio.

<sup>12</sup>“Outsourcing”

N3 Para alcanzar un mayor desempeño de los procesos y reducir la variabilidad, se podría implementar enfoques como "Lean Enterprise System", la metodología Seis Sigma, el uso de los estándares ISO 9000:2000 u otras herramientas de mejora de procesos.

N4 Para proporcionar una respuesta concreta y concisa para los procesos de creación de valor claves es posible utilizar una tabla que presente los procesos clave y los atributos de cada uno, tal como es requerido en las preguntas 6.1A(1) a 6.1A(6).

N5 Los resultados de las mejoras de desempeño de los productos y servicios deberían ser reportados en el Subcriterio 7.1. Todos los otros resultados de desempeño de procesos deben ser reportados en el Subcriterio 7.5.

## 6.2 Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo (40 puntos) Proceso

¿Cómo identifica y gestiona los procesos de soporte y el planeamiento operativo?

**Describe la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de soporte y lleva a cabo el planeamiento operativo.**

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### A. PROCESOS DE SOPORTE

- (1) ¿De qué manera la organización determina los procesos de soporte claves?, ¿cuáles son los procesos de soporte claves que apoyan a los procesos de creación de valor?
- (2) ¿Cómo determina los requerimientos principales de los procesos de soporte, incorporando información de entrada de clientes, proveedores, asociados y aliados, internos y externos, según sea apropiado?, ¿cuáles son los requerimientos clave para estos procesos?
- (3) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de forma que se cumplan todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora nueva tecnología, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?
- (4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?
- (5) ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio y reprocesos?
- (6) ¿De qué manera se mejora los procesos de soporte, para alcanzar mejor desempeño, para reducir la variabilidad y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia?, ¿de qué manera las mejoras y conocimientos son aprendidos y compartidos por otras unidades y procesos de la organizacional, para avanzar hacia el aprendizaje e innovación organizacionales?

### B. PLANEAMIENTO OPERATIVO

- (1) ¿De qué manera la organización asegura que haya recursos financieros adecuados para apoyar las operaciones?, ¿cómo determina las necesidades de recursos para cumplir con las operaciones financieras cotidianas?, ¿de qué manera asegura que haya recursos adecuados para apoyar inversiones de negocio nuevas e importantes, según sea apropiado?, ¿cómo se evalúa el riesgo financiero asociado con las operaciones cotidianas y con las inversiones de negocio nuevas e importantes?
- (2) ¿De qué manera asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?

**Notas:**

N1 Los procesos de soporte claves (6.2A) son aquellos considerados como los más importantes para apoyar a los procesos de creación de valor, a los colaboradores y a las operaciones cotidianas. Ellos podrían comprender la gestión de las instalaciones, legal, recursos humanos, gestión de proyectos y los procesos administrativos.

N2 Las emergencias (6.2B[2]) podría estar relacionada con factores climáticos, con los servicios básicos o debidas a emergencias locales o nacionales.

N3 Los resultados de la gestión financiera deberían ser reportados en el Subcriterio 7.3. Otros resultados relacionados con los procesos de soporte claves y con el planeamiento operativo deberían ser reportados en el Subcriterio 7.5.



## 7 Resultados (450 puntos)

El Criterio **Resultados** examina el desempeño y la mejora en áreas de negocio claves de la organización como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También se examinan los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

### 7.1 Resultados de Productos y Servicio (100 puntos)

**Resultados**

¿Cuáles son los resultados del desempeño de los productos y servicios?

**Resuma los resultados del desempeño de productos y servicios de la organización. Segmente los resultados por tipos o grupos de producto y servicio, grupos de clientes y, segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

#### A. RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios que son importantes para los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con el desempeño de los competidores y con el de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?

#### Notas:

N1 Los resultados de productos y servicios reportados en este Subcriterio deberían estar relacionados a las características de productos, programas y servicios claves identificadas en los requerimientos y expectativas del cliente en P.1B(2) y, deberían además estar basados en la información recolectada en los Subcriterios 3.1 y 3.2. Los indicadores deberían abordar los factores que afectan las preferencias de los clientes, tales como aquellos incluidos en el Subcriterio P.1, Nota 3 y el Subcriterio 3.1, Nota 3.

N2 Para algunas organizaciones sin fines de lucro, los indicadores de desempeño de los productos o servicios podrían ser determinados por las fuentes de financiamiento. Estos indicadores deben ser reportados e identificados a la respuesta a este Subcriterio.

### 7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente (70 puntos)

**Resultados**

¿Cuáles son los resultados de la orientación hacia el cliente?

**Resuma los resultados de orientación hacia el cliente de la organización, incluya la satisfacción y la percepción de valor del cliente. Segmente los resultados por tipos o grupos de producto y servicio, grupos de clientes y, segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

#### A. RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores y con los de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente, las referencias positivas y otros aspectos para el establecimiento de relaciones con los clientes, según sea apropiado?

**Notas:**

N1 Los resultados de satisfacción e insatisfacción del cliente incluidos en este Subcriterio deben estar relacionados con los grupos de clientes y segmentos de mercado discutidos en P.1B(2) y en el Subcriterio 3.1., así como con los métodos de determinación y datos descritos en el Subcriterio 3.2.

N2 Los indicadores de la satisfacción de cliente con los productos y servicios relacionados con la satisfacción del cliente de los competidores y de organizaciones comparables (7.2A[1] deberían incluir información y datos objetivos de los clientes y de organizaciones independientes.

### 7.3 Resultados Financieros y de Mercado (70 puntos)

**Resultados**

¿Cuáles son los resultados financieros y de mercado?

**Resume los resultados de desempeño financiero y de mercado claves de la organización, preséntelos por cliente o segmento de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos pertinentes.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero, incluyendo indicadores globales de rentabilidad financiera, valor económico y, presupuestarias, según sea apropiado?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado, incluyendo la participación o posición de mercado, el crecimiento y el ingreso a nuevos mercados, según sea apropiado?

**Nota:**

N1 Las respuestas a [7.3A(1)] pueden incluir indicadores globales como la rentabilidad de la inversión (ROI), la utilización de activos, los márgenes operativos, la rentabilidad, la rentabilidad por cliente o segmento de mercado, la liquidez, la relación deuda – capital, el valor agregado por colaborador e indicadores de la actividad financiera. Los indicadores deberían estar relacionados a los enfoques de gestión financiera descritos en el Subcriterio 6.2. *Para las organizaciones sin fines de lucro, algunos indicadores adicionales podrían comprender el desempeño del presupuesto, fondos de reserva, costo de salida<sup>13</sup>, gastos administrativos como porcentaje del presupuesto y, costo de financiamiento.*

N2 *Para las organizaciones sin fines de lucro, las respuestas a 7.3A(2) podrían incluir indicadores de donaciones caritativas o concesiones y el número de programas o servicios nuevos ofrecidos.*

### 7.4 Resultados de Orientación hacia las Personas (70 puntos)

**Resultados**

¿Cuáles son los resultados de la orientación hacia las personas?

**Resume los resultados clave de la orientación hacia las personas de la organización, incluyendo el desempeño del sistema de trabajo y el aprendizaje, el desarrollo, el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Segmente los resultados para abordar la diversidad de la fuerza de trabajo y los diferentes tipos y categorías de colaboradores, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

A. RESULTADOS DE LAS PERSONAS

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?

---

<sup>13</sup> “Avoidance”

- (3) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?

**Notas:**

N1 Los resultados incluidos en este Subcriterio deberían estar relacionados con las actividades descritas en la Criterio 5. Los resultados deberían responder a las necesidades de los procesos claves descritos en la Criterio 6 y a los planes de acción y planes de recursos humanos relacionados de la organización, descritos en el Subcriterio 2.2.

N2 Los indicadores apropiados del desempeño y eficacia del sistema de trabajo (7.4A[1]) pueden incluir la simplificación de los puestos y su clasificación, rotación de puestos, mejora de la ubicación de los puestos de trabajo, ratios de retención y promoción interna y cambios en los ratios de supervisión.

N3 Los indicadores apropiados del aprendizaje y desarrollo de los colaboradores (7.4A[2]) podrían incluir los ratios de innovación y sugerencias, cursos seguidos, aprendizaje, mejoras de desempeño en el puesto y ratios de capacitación cruzada.

N4 Para indicadores apropiados del bienestar y satisfacción del colaborador [7.4A(3)], remítase a las Notas al Subcriterio 5.3.

*N5 Para las organizaciones sin fines de lucro que descansan en voluntarios para complementar el trabajo de sus colaboradores, se debería incluir resultados para esta fuerza de trabajo voluntaria, según sea apropiado.*

## 7.5 Resultados de la Eficacia Organizacional (70 puntos)

### Resultados

¿Cuáles son los resultados de la eficacia organizacional?

**Resuma los resultados de desempeño claves de la organización que contribuyen a la mejora logro de la eficacia organizacional. Segmente los resultados por tipos y grupos de producto y por segmentos de mercado, según sea apropiado. Incluya datos comparativos apropiados.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

#### A. RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

- (1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.
- (2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.

**Notas:**

N1 Los resultados reportados en el Subcriterio 7.5 deberían abordar los requerimientos operativos clave de acuerdo a lo presentado en el Perfil Organizacional y en los Subcriterios 6.1 y 6.2. Incluya los resultados no reportados en los Subcriterios 7.1 al 7.4.

N2 Los resultados reportados en el Subcriterio 7.5 deberían proporcionar información clave para el análisis y revisión del desempeño organizacional (Subcriterio 4.1) y deberían proveer la base operativa para los resultados de producto y servicio (Subcriterio 7.1), resultados de la orientación hacia el cliente (Subcriterio 7.2) y, resultados financieros y de mercado (Subcriterio 7.3).

## 7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (70 puntos)

Resultados

¿Cuáles son los resultados de liderazgo y responsabilidad social?

**Resuma los resultados del buen gobierno, liderazgo de la alta dirección y responsabilidad social, incluyendo evidencia de comportamiento ético, responsabilidad fiscal, cumplimiento legal y ciudadanía corporativa. Incluya datos comparativos apropiados.**

Proporcione datos e información para responder a las siguientes preguntas:

### A. RESULTADOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- (1) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?
- (2) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección y, de buen gobierno de la organización?, ¿cuáles son los resultados de los indicadores clave de los incumplimientos de comportamiento ético?
- (3) ¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad fiscal, tanto interna como externa, según sea apropiado?
- (4) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de cumplimiento regulatorio y legal?
- (5) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de ciudadanía corporativa en apoyo a las comunidades clave?

### Notas:

N1 Para ejemplos de indicadores del comportamiento ético y confianza de los grupos de interés (7.6A[2]), ver el Subcriterio 1.2, Nota 4.

N2 Las respuestas a 7.6A(3) deberían incluir aspectos y riesgos en los estados financieros, recomendaciones de auditores internos y externos y, las respuestas de la gerencia a estos aspectos. *Para algunas organizaciones sin fines de lucro, también podrían ser incluidos los resultados de las auditorías propias del sector.*

N3 Los resultados del cumplimiento regularorio y legal (7.6A[4]) deberían abordar los requerimientos descritos en 1.2B. Los resultados de los colaboradores relacionados con la salud y seguridad ocupacional (ej. incidentes reportables OSHA) deberían ser presentados en 7.4A(3).

N4 Los resultados de la ciudadanía organizacional (7.6A[5]) deberían abordar el apoyo a las comunidades claves discutido en 1.2c.

## SISTEMA DE PUNTUACIÓN

La puntuación para las respuestas a los Subcriterios del Modelo de Excelencia se basa en dos dimensiones de evaluación: (1) Proceso y (2) Resultados. Los usuarios de los Criterios deben proporcionar información para estas dos dimensiones. A continuación se describen los factores específicos para estas dimensiones y se presenta la Guía de Puntuación.

### *Proceso*

“Proceso” se refiere a los métodos que la organización usa y mejora para abordar los requerimientos de los Subcriterios en los Criterios 1 al 6. Los cuatro factores para evaluar la dimensión “proceso” son “enfoque”, “despliegue”, “aprendizaje” e “integración” (E-D-A-I).

“Enfoque” se refiere a:

- Los métodos usados para abordar el proceso
- El grado de pertinencia de los métodos respecto a los requerimientos del Subcriterio
- La eficacia en el uso de los métodos
- El grado en el que el enfoque es repetible y basado en datos e información confiable (sistemático)

“Despliegue” se refiere a la extensión en la que:

- El enfoque es aplicado al abordar los requerimientos del Subcriterio relevantes e importantes para la organización
- El enfoque es aplicado consistentemente
- El enfoque es usado por todas las unidades de trabajo apropiadas

“Aprendizaje” se refiere a:

- El refinamiento del enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora
- El refuerzo a los cambios no incrementales (mejora discontinua) en los enfoques a través de la innovación
- Compartir refinamientos e innovaciones con otras unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización

“Integración” se refiere a la extensión en la que:

- El enfoque está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en otros requerimientos de Subcriterio
- Los indicadores, información y sistemas de mejora son complementarios al interior

- de los procesos y unidades de trabajo
- Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones son armónicas entre procesos y unidades de trabajo para apoyar las metas organizacionales globales

### *Resultados*

“Resultados” se refiere a las salidas generadas al abordar los requerimientos de los Subcriterios

7.1 al 7.6. Los cuatro factores usados para evaluar resultados son:

- Los niveles actuales de desempeño
- Tasa (ej. pendiente de la tendencia de los datos) y alcance o amplitud (ej. cuan ampliamente desplegado y compartido) de las mejoras de desempeño
- El desempeño relativo a comparaciones y/o benchmarks apropiados
- El vínculo de los indicadores de resultados (frecuentemente utilizando segmentación) con los requerimientos de desempeño de clientes importantes, productos y servicios, mercado, proceso y de planes de acción identificados en el Perfil Organizacional y en los Subcriterios de Proceso

### *Clasificación de los Subcriterios y Dimensiones de Puntuación*

Los Subcriterios se clasifican de acuerdo a los tipos de información y datos que se espera sean proporcionados para las dos dimensiones de evaluación.

Los dos tipos de Subcriterios y sus designaciones son:

1. Proceso **Proceso**
2. Resultado **Resultados**

En los Subcriterios de “Proceso”, el Enfoque – Despliegue – Aprendizaje – Integración están vinculados para enfatizar que las descripciones del Enfoque deberían indicar siempre el Despliegue, compatible con los *requisitos específicos* del Subcriterio. En la medida en la que los procesos maduran, las descripciones deberían indicar cómo ocurren sus ciclos de aprendizaje y, cómo funciona su integración con otros procesos y unidades. Aún cuando los factores Enfoque – Despliegue – Aprendizaje – Integración están vinculados, la retroalimentación para las organizaciones evaluadas refleja las fortalezas y oportunidades de mejora en cualquiera de los factores o su totalidad.

Los Subcriterios de “Resultados” buscan información que muestre los niveles de desempeño, tasas de mejora y datos comparativos relevantes para indicadores clave de desempeño organizacional. También buscan información sobre el alcance o amplitud de las mejoras del desempeño organizacional. Esto se encuentra directamente relacionado con el despliegue y el aprendizaje organizacional. Es decir, si los procesos de mejora son ampliamente compartidos y

desplegados, estos deberían generar los resultados correspondientes. Por lo tanto, la puntuación para un Subcriterio de Resultados es un compuesto basado en el desempeño global, teniendo en cuenta el alcance o amplitud de las mejoras y su importancia para los requerimientos del Subcriterio y el negocio o la misión (véase el párrafo siguiente).

### *La “Importancia” como una Aspecto a Considerar en la Puntuación*

Las dos dimensiones de evaluación descritas anteriormente son decisivas para la evaluación y la retroalimentación. Sin embargo, otra consideración crítica en la evaluación y la retroalimentación es la *importancia* de los procesos y los resultados reportados en los factores de negocio claves. Las áreas de mayor importancia deberían ser identificadas en el Perfil Organizacional y en Subcriterios tales como 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 y 6.1. Los requisitos claves del cliente, el entorno competitivo, los objetivos estratégicos y los planes de acción claves son particularmente importantes.

### *Asignación de Puntuación a las Respuestas*

Al asignar puntuación a las respuestas de los Subcriterios se deberían considerar las siguientes pautas:

- En las respuestas de los Subcriterios se debería incluir todas las Áreas de Análisis. Además, las respuestas deberían reflejar lo que es importante para la organización.
- Al asignar una puntuación a un Subcriterio, primero se debe decidir qué rango de puntuación (por ejemplo de 50% a 65%) describe mejor el nivel de logro de la organización tal como ha sido presentado en la respuesta al Subcriterio. La frase “describe mejor el nivel de logro de la organización” puede significar la existencia de algunas brechas – en uno o más factores E-D-A-I (proceso) o en los factores de resultados – en el puntuación escogido. El nivel de logro de la organización está basado en un enfoque holístico, ya sea si evaluamos procesos o resultados, los factores (cuatro en ambos casos) se evalúan de manera agregada. No se trata de una evaluación independiente o “promediada” de cada uno de los factores. Asignar la puntuación correcta *dentro* del rango escogido requiere evaluar si la respuesta al Subcriterio está más cerca de las afirmaciones de los rangos de puntuación superior o inferior contiguos.
- Una puntuación de 50% para un Subcriterio de “Proceso” representa un enfoque que cumple todos los requerimientos globales del Subcriterio, que se encuentra consistentemente desplegado y cubre a la mayoría de las unidades de trabajo involucradas en el Subcriterio. Un enfoque que ha pasado por algunos ciclos de mejora y aprendizaje y que aborda las necesidades organizacionales claves. Puntuaciones más altas reflejan mayores logros, demostrados con un despliegue más amplio, con niveles de aprendizaje organizacional significativos e integración en incremento.

- Una puntuación de 50% para el Subcriterio de “Resultados” representa una indicación clara de tendencias a la mejora y/o buenos niveles de desempeño, incluyendo datos comparativos apropiados, para las áreas de resultados consideradas en el Subcriterio y, que son *importantes* para el negocio o para la misión de la organización. Mejores niveles de resultados reflejan mejores tasas de mejora y/o niveles de desempeño, mejor desempeño comparativo así como una cobertura e integración más amplias con respecto a los requerimientos del negocio o a la misión de la organización.



## Guía de Puntuación Criterios 1 al 6

Puntuación	Proceso
<b>0 ó 5 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un enfoque sistemático evidente; información anecdótica (E).</li> <li>Poco o inexistente despliegue de enfoques (D).</li> <li>No hay evidencia de una orientación a la mejora, la mejora es alcanzada reaccionando a los problemas (A).</li> <li>No hay evidencia de alineamiento organizacional, las áreas o unidades de trabajo operan independientemente (I).</li> </ul>
<b>10, 15, 20 ó 25 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comienzo de un enfoque sistemático que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E).</li> <li>Enfoque en las etapas iniciales de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en logro de los requerimientos básicos del Subcriterio (D).</li> <li>Etapas iniciales de una transición que va desde una actitud reactiva a los problemas hacia una orientación de mejora general (A).</li> <li>El enfoque está bastante alineado con otras áreas o unidades de trabajo, a través de la solución de problemas coordinada (I).</li> </ul>
<b>30, 35, 40 ó 45 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E).</li> <li>Enfoque desplegado, a pesar de que algunas áreas o unidades de trabajo se haya en las etapas iniciales de despliegue (D).</li> <li>Comienzo de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de los procesos clave (A).</li> <li>Enfoque en las etapas iniciales de alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).</li> </ul>
<b>50, 55, 60 ó 65 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos globales del Subcriterio (E).</li> <li>Enfoque bien desplegado aunque el despliegue puede variar en áreas o unidades de trabajo (D).</li> <li>Proceso de evaluación y mejora sistemático y basado en hechos y, aprendizaje organizacional, se encuentran implementados para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos clave (A).</li> <li>Enfoque alineado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los Subcriterios del Modelo (I).</li> </ul>
<b>70, 75, 80 u 85 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E).</li> <li>Enfoque bien desplegado, con brechas no significativas (D).</li> <li>Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión claves; existe clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado de análisis y la transferencia de aprendizajes de nivel organizacional (A).</li> <li>Enfoque integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).</li> </ul>
<b>90, 95 ó 100 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque sistemático y efectivo que responde completamente a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E).</li> <li>Enfoque completamente desplegado sin brechas o debilidades significativas en las áreas o unidades de trabajo (D).</li> <li>Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional son herramientas de gestión claves en toda la organización; refinamiento e innovación respaldadas por análisis y transferencia de aprendizajes en toda la organización (A).</li> <li>Enfoque bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).</li> </ul>

\* Los "Requerimientos Básicos del Subcriterio" están expresados en la descripción que acompaña al Subcriterio, inmediatamente después del título de éste.

\*\* Los "Requerimientos Globales del Subcriterio" están expresados por los títulos de las Áreas de Análisis que son los componentes o partes del Subcriterio.

\*\*\* Los "Requerimientos Múltiples del Subcriterio" están expresados a través de las múltiples preguntas en cada Área de Análisis, las que a su vez, son conocidas como Elementos de Gestión.

## Guía de Puntuación Criterio 7

Puntuación	Resultados
<b>0 ó 5 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se presenta resultados de desempeño organizacional o se presenta resultados pobres.</li> <li>No se presenta datos de tendencia o las tendencias se muestran principalmente adversas.</li> <li>No se presenta información comparativa.</li> <li>No se presenta resultados para ninguna de las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.</li> </ul>
<b>10, 15, 20 ó 25 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta pocos resultados de desempeño organizacional; existe algunas mejoras y niveles de desempeño que comienzan a ser buenos en algunas áreas.</li> <li>Se presenta pocos o ningún dato de tendencias.</li> <li>Se presenta poca o ninguna información comparativa.</li> <li>Se presenta resultados para unas pocas áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.</li> </ul>
<b>30, 35, 40 ó 45 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta mejoras y/o niveles de desempeño buenos en muchos temas abordados por los requerimientos del Subcriterio.</li> <li>Desarrollo de tendencias en etapas iniciales.</li> <li>Obtención de información comparativa en etapas iniciales.</li> <li>Se presenta resultados para muchas áreas de importancia para la misión o requerimientos claves de la organización.</li> </ul>
<b>50, 55, 60 ó 65 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencias de mejora y/o niveles de desempeño buenos para la mayoría de temas abordados por los requerimientos del Subcriterio.</li> <li>No existe un patrón adverso de tendencias y no existe niveles de desempeño pobres en las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.</li> <li>Algunas tendencias y/o niveles de desempeño presentes – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de desempeño relativo de bueno a muy bueno.</li> </ul>
<b>70, 75, 80 u 85 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño presente de bueno a excelente en la mayoría de áreas de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio.</li> <li>Mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles de desempeño presente son sostenidos.</li> <li>Muchas a la mayoría de las tendencias y/o niveles de desempeño presente – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno.</li> <li>Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y</li> </ul>
<b>90, 95 ó 100 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño presente excelente en la mayoría de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio.</li> <li>Tendencias de mejora excelentes y/o niveles de desempeño excelente sostenidos en la mayoría de las áreas.</li> <li>Liderazgo en la industria y benchmark demostrado en muchas áreas.</li> <li>Resultados de desempeño organizacional abordan completamente los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.</li> </ul>