



REPÚBLICA DEL ECUADOR

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

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS

TÍTULO DE LA TESIS

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (EPMAPS) 2010-
2014**

**Plan de tesis para optar
al Título de Máster en Gerencia de Empresas Públicas**

Autora: Mónica Maribel Bermejo Ortiz

Tutor: Santiago Fabián Illescas Correa

Quito, mayo 2015



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

No. 026-2015

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y dos días del mes de mayo del año dos mil quince, **MONICA MARIBEL BERMEJO ORTIZ**, portadora de la cédula de ciudadanía: 1717124810, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **“EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (EPMAPS) 2010-2014”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.99
Tesis Escrita:	8.70
Grado Oral:	9.91
Nota Final Promedio:	9.14

En consecuencia, **MONICA MARIBEL BERMEJO ORTIZ**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

Dra. Raquel Pacheco
PRESIDENTA Y MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgs. Mónica Hidalgo
MIEMBRO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

Ab. Anabela Vallejo.
SECRETARIA GENERAL (E)

**SECRETARÍA
GENERAL**

De conformidad con la facultad
prevista en el estatuto del IAEN
CERTIFICO que la presente es fiel
copia del original



Fojas
Fecha

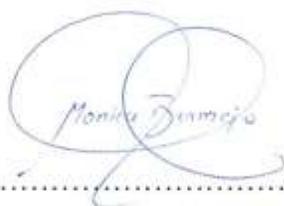
02 JUN. 2015

Secretaría General

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, 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 de la autora y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, mayo 2015

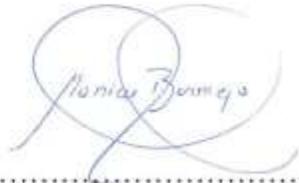
A handwritten signature in blue ink, reading "Mónica Bermejo", is positioned above a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

MÓNICA MARIBEL BERMEJO ORTIZ

C.C.: 1717124810

AUTORÍA

Yo, Mónica Maribel Bermejo Ortiz, Máster en Gerencia de Empresas Públicas C.I.: 1717124810 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la presente investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora de la Tesis.

A handwritten signature in blue ink, reading "Mónica Bermejo", is positioned above a horizontal dotted line.

MÓNICA MARIBEL BERMEJO ORTIZ

C.C.: 1717124810

RESUMEN

La evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) por el periodo 2010-2014 es un proceso integral, articula todas las áreas de la organización, en ese sentido, la información obtenida mediante la aplicación de los criterios de evaluación del modelo EFQM ha permitido evaluar la calidad y excelencia organizacional, identificando las fortalezas y las áreas que precisan mejora.

Los criterios de evaluación del Modelo de Gestión de la EPMAPS considerados en la investigación en aplicación a la metodología del modelo de excelencia EFQM son: liderazgo, política y estrategias, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves.

Una vez concluida la evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) por el periodo 2010-2014, en función de los nueve criterios del modelo EFQM, revelan que la empresa tiene un alto nivel en la gestión y aplicación de las mejores prácticas de calidad, alcanzando una puntuación de 607/1000 puntos debido al desarrollo o madurez en que se encuentra la empresa en el camino hacia la excelencia.

Palabras claves

Modelo de gestión, modelo de excelencia, criterios de evaluación, liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad, resultados clave.

DEDICATORIA

A mi Virgencita del Quinche, por ser un ejemplo de madre, sabia, amorosa y proyectora; por ser la luz que ilumina mi camino; por ser la mano extendida cuando he tropezado o he caído; y, sobre todo por llenar mi vida de tantas bendiciones.

Al amor de mi vida, mi hijo Julio César, el regalo más hermoso que Dios me ha entregado para amarlo, protegerlo, educarlo y hacer de él, un hombre de bien.

Al Ing. Carlos Julio Corrales, mi adorado esposo, por su paciencia, apoyo y amor incondicional.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, por enseñarme con amor a ser una mejor persona y sobre todo por hacerme sentir orgullosa de ser su hija.

A mis hermanos y sobrinas, por su amor, compañía y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a mi hijo, por darme el tiempo que a él le correspondía, para el desarrollo de mi tesis y cumplir con ello una de las metas que he trazado en mi vida.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, por el apoyo en la formación del servidor público ecuatoriano, al cuerpo docente de este prestigioso instituto, especialmente a mi tutor Ingeniero Santiago Illescas por sus conocimientos, paciencia y por orientarme en el desarrollo de esta investigación.

A la Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) especialmente al Ingeniero Othón Zevallos ex Gerente General por brindarme el apoyo y la apertura para el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Importancia	4
1.2. Justificación	6
1.3. Problema	9
1.4. Objetivos	10
1.5. Hipótesis	11
1.6. Metodología	12
1.7. Descripción del sitio	17
1.8. Índice de contenidos	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. La calidad.....	25
2.2. Modelos de excelencia.....	29
2.2.1. Modelo Deming.....	31
2.2.2. Modelo Malcolm Baldrige	36
2.2.3. Modelo EFQM	40
2.3. Políticas públicas	47
2.4. Modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito.....	51
2.5. Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).....	57
2.6. Modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).....	58
2.6.1. Presentación	64
2.6.2. Productos y servicios.....	69

2.6.3.	Propiedad.....	77
2.6.4.	Mercado.....	78
2.6.5.	Aliados y proveedores.....	78
2.6.6.	Sociedad.....	79
2.6.7.	Liderazgo y personas.....	80
2.6.8.	Camino a la excelencia.....	82
2.6.9.	Innovación y mejora continua.....	85
2.6.10.	Retos, estrategias y resultados claves.....	86
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		91
3.1.	Parámetros para el desarrollo de la investigación.....	91
3.2.	Evaluación del Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	93
3.2.1.	Liderazgo.....	94
3.2.2.	Estrategia.....	105
3.2.3.	Personas.....	112
3.2.4.	Alianzas y recursos.....	120
3.2.5.	Procesos, productos y servicios.....	127
3.2.6.	Resultados en los clientes.....	132
3.2.7.	Resultados en las personas.....	135
3.2.8.	Resultados en la sociedad.....	138
3.2.9.	Resultados clave.....	143
3.3.	Integración de los conceptos fundamentales del modelo.....	148
3.4.	REDER.....	151
3.5.	Puntuar con el modelo EFMQ a la excelencia.....	185

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	187
4.1. Conclusiones	187
4.2. Recomendaciones	189
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	191
5.1. Propuesta de mejora.....	191
BIBLIOGRAFÍA	212
ANEXO 1	219
ANEXO 2	224

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Importancia

La historia muestra al agua como el factor que determinó la expansión de la vida o la ausencia de ella, desempeñando un papel esencial en el desarrollo de los pueblos, tal es el caso de Mesopotamia, considerada la cuna de la civilización humana, surgida en el fértil valle del Éufrates y el Tigris; Egipto una de las civilizaciones más brillantes y ricas de la Antigüedad que dependía por completo del Nilo; por otro lado, las áreas en las que el agua es escasa, como el norte de África o el Oriente Medio, han tenido históricamente dificultades de desarrollo.

Las comunidades ancestrales abandonando otros lares se asentaron en las laderas de la actual ciudad de Quito, pues esta zona contaba con el agua suficiente para poder vivir. El Pichincha y el Antisana, alimentaron a dos lagunas en los sitios de Turubamba e Iñaquito y en su intermedio a los pantanos ubicados en el fondo de las quebradas quiteñas.

El historiador, Luciano Andrade Marín, en sus “Historietas de Quito”, relata: “el Quito fundado por la sutil, instintiva y previsiva inteligencia india no solo disfrutaba de considerables corrientes naturales de agua... sino que, además, los indios derivaron un verdadero sistema de acequias que más tarde fueron aprovechadas calladamente por los conquistadores españoles”. (Memoria de Sostenibilidad, 2012, p.23)

Desde la época colonial se comienzan a establecer normas regulatorias sobre el manejo del agua en Quito, en 1610 el Cabildo de Quito ordenó la construcción de piletas para la

provisión pública del agua. En 1902, el Congreso dispuso la construcción de obras de agua potable para Quito. En 1906, se crea la Junta de Agua Potable y Canalización. Para 1915 el Concejo de Quito asume el suministro de este servicio.

En 1924 se inauguraron las bombas para la provisión de agua para la capital. Sin embargo para 1941, Quito había crecido al igual que sus necesidades. El déficit de agua, motivó la perforación de pozos para obtener este recurso.

Posteriormente, en 1993 las empresas de Agua Potable y de Alcantarillado se fusionaron, creándose la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q), entidad responsable de la provisión de estos servicios. Finalmente, como respuesta al mandato constitucional del 16 de abril de 2010, le sucedió la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), es la encargada de prestar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial al Distrito Metropolitano de Quito.

De conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), la Empresa es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión en el sector estratégico agua.

En este sentido la labor de la empresa es de suma importancia para el desarrollo humano, disponer de agua segura no es una constante ni en el país ni en el mundo, su

distribución hace que no esté disponible convirtiéndose un desafío cubrir la demanda de agua a los diferentes sectores.

El Distrito Metropolitano de Quito no dispone de fuentes propias de abastecimiento, el agua que se consume es traída de lugares muy lejanos, ubicados en los flancos de las cordilleras andinas, no obstante cuenta con suficientes caudales de agua para atender las necesidades de sus habitantes, sin embargo dotar del servicio implica un gran esfuerzo debido a las grandes obras de infraestructura que deben desarrollarse para atender la creciente demanda ciudadana.

El agua potable que consume el Distrito Metropolitano de Quito es producto de un largo proceso que se inicia en las más altas cumbres de las montañas, el agua recorre cientos de kilómetros de canales, tuberías y túneles, llega a las plantas de tratamiento hasta llegar a cada usuario a través de una extensa red de distribución.

1.2. Justificación

La Evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), permitirá determinar el nivel de excelencia en la gestión organizacional mediante la aplicación de criterios de evaluación al liderazgo; las personas; las políticas y estrategias; alianzas y recursos; y; los procesos (agentes facilitadores). De la misma manera se evaluará los resultados alcanzados por la empresa en los clientes, las personas y la sociedad.

La aplicación de una metodología que promueva la gestión de calidad de manera integral en la Evaluación del Modelo de Gestión, facilitará comprender la causa-efecto entre lo que hace la empresa y los resultados conseguidos, información que permitirá en el presente trabajo de investigación, establecer y conducir las mejoras a todas las áreas de la organización.

Las propuestas de mejora producto del trabajo de investigación le permitirá a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) desarrollar planes de mejora para añadir valor para los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad de la organización; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar con agilidad; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas; y, mantener en el tiempo resultados sobresalientes en la evaluación al modelo de gestión.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha recibido importantes reconocimientos al Modelo de Gestión, sin embargo, el éxito actual, no garantiza el éxito futuro, ahí radica la importancia en determinar las fortalezas y debilidades institucionales, para establecer estrategias que permitan mantener y maximizar las fortalezas; y, reducir o eliminar las debilidades, para alcanzar una excelencia sostenida.

La Evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), e implementación de la propuesta de mejora producto del trabajo de investigación, a través de estrategias y planes de acción que formule la EPMAPS, tendrá un impacto positivo en la calidad de los servicios que presta la empresa;

y, en la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, al ser la única Empresa que suministra los servicios de agua potable y saneamiento.

Los servicios públicos de agua potable y saneamiento, administrados y operados de manera adecuada cumplen la función de mejorar las condiciones de salud y la calidad de vida de la población, desempeñando un papel esencial en el desarrollo económico y social de un país, mediante el uso doméstico, comercial y social.

El impresionante aumento de la población en el Distrito Metropolitano producto del crecimiento poblacional y las migraciones internas, así como el incremento de población en situaciones de marginalidad y vulnerabilidad social; y, la concentración de la actividad económica en esta parte del país, ha incrementado la demanda insatisfecha de los servicios de agua potable y saneamiento. En este contexto, se torna más dificultosa la tarea de avanzar en las metas de universalización de los servicios y en la mejora de la calidad de los mismos, por ello es necesario establecer estrategias que faciliten el acceso al líquido vital.

Los servicios públicos de agua potable y saneamiento han experimentado sucesivas reformas con el objetivo de mejorar su desempeño. El acceso y la calidad de los servicios son mejores que hace diez años, sin embargo, los niveles de cobertura, especialmente en áreas rurales aún son bajos, la calidad y eficiencia del servicio también requieren mejoras, así como los mecanismos para la recuperación de costos de los servicios.

La Evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), alineada con las políticas públicas, sectoriales y empresariales, permitirá determinar la eficiencia operacional, consecuentemente la calidad de los servicios que presta EPMAPS en el Distrito Metropolitano de Quito.

La evaluación al modelo de gestión proporciona información fundamental para conocer la situación de la empresa, información que le permitirá tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos propuestos, mediante mecanismos de medición a la gestión institucional.

La evaluación es un proceso integral, articula todas las áreas de la organización, en ese sentido, la información obtenida mediante la aplicación de los criterios de evaluación al modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), facilitará el desarrollo de estrategias que mejore su situación actual, o se mantenga, si los resultados mostraran una gestión excelente.

1.3. Problema

Una vez que se asume la necesidad de lograr la excelencia, se requiere de la implementación de los modelos de gestión por calidad total también conocidos como modelos de excelencia, que permita a través de un conjunto de criterios de evaluación de índole cualitativa y cuantitativa, medir cómo está la empresa y a partir de aquí establecer planes de mejora.

Los reconocimientos y certificaciones que se ha hecho merecedora la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), producto de la gestión institucional, no asegura el éxito futuro, por ello se hace necesario determinar los factores que requieren mejoras o cambios, a través de la evaluación del modelo de gestión que dote

de información para una acertada toma de decisiones y que garanticen el cumplimiento de las competencias otorgadas a la Empresa en el ciclo del agua del Distrito Metropolitano.

El modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) basado en la planificación estratégica, técnica y financiera, requiere de una evaluación a través de instrumentos que permitan acelerar el proceso de cambio cultural en la organización y que constituya una guía para lograr el mejoramiento continuo de la empresa.

De esta manera se plantea la interrogante: **¿En qué medida el Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha permitido cumplir con los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Empresa?**

1.4. Objetivos

Los objetivos que busca alcanzar esta investigación son:

Objetivo General

- Realizar la Evaluación al Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a través de la metodología del Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), para determinar las capacidades actuales de la organización y establecer propuestas de mejora que garantice el éxito a largo plazo.

Objetivos Específicos

- Establecer la relación causa-efecto entre lo que hace la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) y los resultados alcanzados por la EPMAPS en los clientes, las personas y la sociedad.
- Evaluar el rendimiento de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) a través de los nueve criterios de evaluación que establece la metodología del Modelo de Excelencia EFQM.
- Definir propuestas de mejora, basadas en los resultados de la evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

1.5. Hipótesis

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

H1: El Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cumple satisfactoriamente con los resultados esperados en los clientes, las personas y la sociedad, por la implementación de normas y modelos de gestión de calidad, enfocados en satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

H2: El Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ubica a la Empresa como una organización merecedora al sello de excelencia, por su alto nivel en la gestión y aplicación de las mejores prácticas de calidad.

H3: La evaluación al Modelo de Gestión de la EPMAPS en función del Modelo EFQM, permite establecer propuestas de mejora.

1.6. Metodología

La metodología de investigación que se empleará en la Evaluación al Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), es el Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

El Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) versión 2013, para las Administraciones Públicas se compone de: a) Los conceptos fundamentales de la excelencia; b) Los criterios de evaluación; c) El esquema REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) de evaluación; y, d) La puntuación.

a) Los conceptos fundamentales de la excelencia, son la base para describir las características de una cultura de gestión excelente.

- Añadir valor para los clientes. Las organizaciones excelentes comprenden, anticipan y satisfacen, las necesidades y expectativas de los clientes.

- Crear un futuro sostenible. Las organizaciones excelentes incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales, produciendo un impacto positivo.
- Desarrollar la capacidad de la organización. Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz.
- Aprovechar la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua, la innovación y la creatividad de las personas.
- Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos, dan forma al futuro y lo hacen realidad.
- Gestionar con agilidad. Las organizaciones excelentes tienen la habilidad para identificar y responder de manera efectiva a los cambios de entorno.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran, trabajan en el desarrollo humano para alcanzar los objetivos personales y organizacionales,
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Las organizaciones excelentes resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisface las necesidades de los grupos de interés en el corto y largo plazo.

b) Los criterios de evaluación, la estructura del modelo divide a la organización en nueve criterios, cinco de estos criterios se denominan agentes facilitadores y los otros cuatro criterios se denominan resultados.

Los agentes facilitadores son los criterios que hacen referencia a lo que hace la organización, estos son:

- Liderazgo, las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo. (EFQM, 2013)
- Estrategia, las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (EFQM, 2013)
- Personas, las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.

Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer

que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (EFQM, 2013)

- Alianzas y recursos, las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. (EFQM, 2013)
- Procesos, productos y servicios, las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés. (EFQM, 2013)

Los resultados son los criterios que hacen referencia a lo que logra la organización, estos son:

- Resultados en los clientes, las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes. (EFQM, 2013)
- Resultado en las personas, las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas. (EFQM, 2013)
- Resultados en la sociedad, las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. (EFQM, 2013)

- Resultados de clave, las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. (EFQM, 2013)

c) El esquema REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) de evaluación, es una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de la organización.

Según la lógica REDER toda organización necesita: Establecer los resultados que quiere lograr; planificar y programar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados; desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.

En este punto se desarrollará la matriz REDER de agentes facilitadores (liderazgo; las personas; las políticas y estrategias; alianzas y recursos; y; los procesos), y la matriz REDER para resultados (resultados con los clientes, resultados con las personas, resultados con la sociedad y resultados clave).

d) La puntuación, el principio en que se basa la puntuación indica que cuando el rendimiento de la organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los agentes facilitadores y el otro 50% a los resultados.

Al puntuar se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo una ponderación que permitirá calcular el número de puntos asignados a la organización.

Los criterios de evaluación tienen una ponderación de 10%, excepto el criterio de resultados en los clientes y resultados clave que tienen una ponderación de 15%. Dentro de cada criterio se le asigna un peso específico a todos los subcriterios de manera equitativa, excepto el subcriterio 6a que se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante; y, de la misma manera el subcriterio 7a que se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

Una vez que el Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha sido evaluado mediante la matriz REDER, se aplica la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

1.7. Descripción del sitio

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), brinda servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial para los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

El Distrito Metropolitano de Quito se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, ocupa una superficie de 4235.2 km², con 2.239.191 habitantes en su distrito metropolitano, ubicándose como la segunda ciudad más poblada del Ecuador. Debido a su alto índice de desarrollo humano, Quito será la ciudad más poblada del país en el 2020 superando a Guayaquil según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Debido a que está a 2800 metros de altura y se encuentra ubicada en un valle cerca de la línea ecuatorial, Quito mantiene condiciones primaverales todo el año. El clima de la

ciudad es subtropical de tierras altas, en la zona sur el clima es más frío porque es la zona más alta, en el centro la temperatura es más cálida, mientras que en el norte el clima es templado.

Los límites geográficos de la ciudad de Quito son: al norte la provincia de Imbabura; al sur los cantones Rumiñahui y Mejía; al este los cantones Pedro Moncayo y Provincia de Napo; y, al oeste los cantones Pedro Vicente Maldonado, Los Bancos y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Quito está dividido en zonas metropolitanas o administraciones zonales, actualmente existen ocho zonas metropolitanas, las que contienen a sesenta y cinco (65) parroquias, treinta y dos (32) son urbanas y treinta y tres (33) rurales.

1. Administración Zonal La Delicia.
2. Administración Zonal Calderón.
3. Administración Zonal Eugenio Espejo (Norte).
4. Administración Zonal Manuela Sáenz (Centro).
5. Administración Zonal Eloy Alfaro (Sur).
6. Administración Zonal Tumbaco.
7. Administración Zonal Los Chillos.
8. Administración Zonal Quitumbe.

Gráfico 1

Las Ocho Administraciones Zonales de Quito Distrito Metropolitano

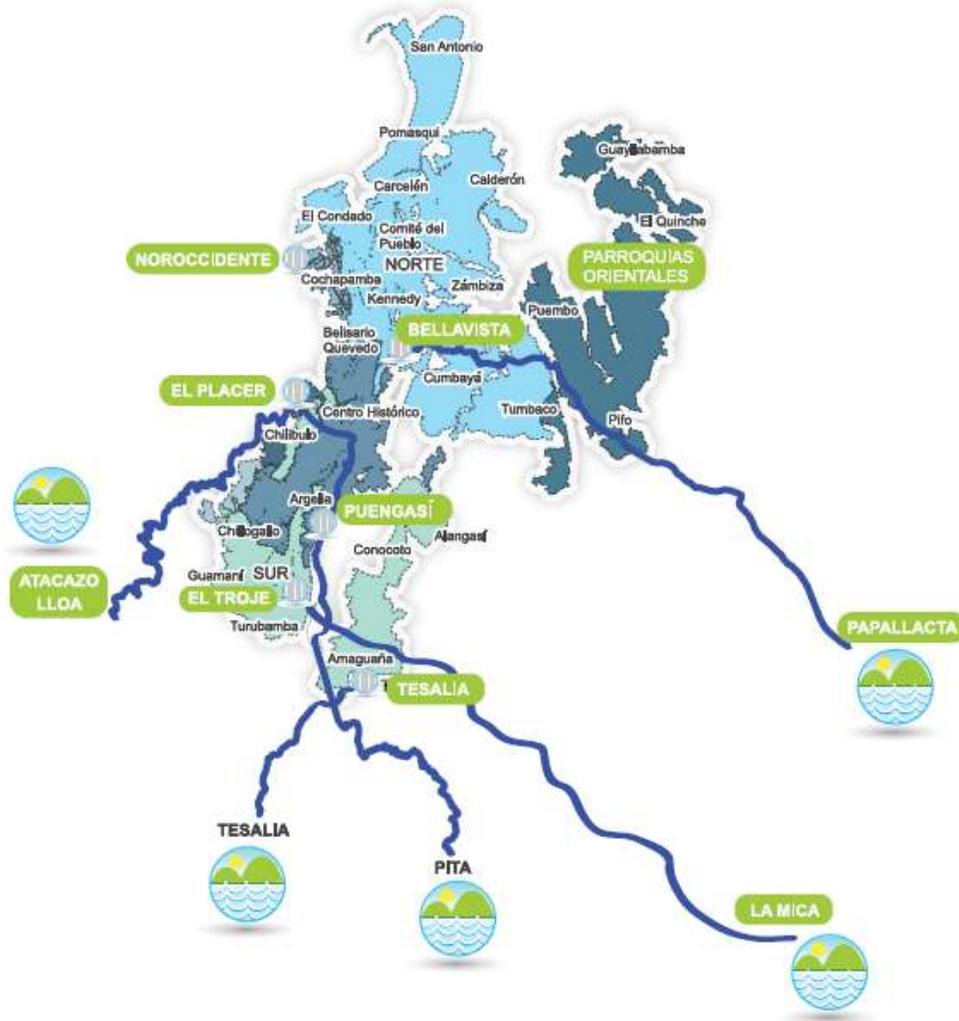


Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

En lo que respecta al servicio de agua potable y alcantarillado, el Distrito Metropolitano de Quito tiene una cobertura de agua potable del 98,41%, en el área urbana el promedio es de 99,82% y, en el sector rural del 94,89%; en alcantarillado el servicio llega al 92,46% de la ciudadanía del DMQ, la cobertura urbana es del 96,66% y la rural, del 81,99%. (EPMAPS, 2014)

Gráfico 2

Área de influencia operativa de la EPMAPS.



Fuente

: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS 2012

La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), como parte de la política de democratización de los servicios, cuenta con siete centros integrales de atención al cliente en: Edificio Matriz, Carapungo, C.C. El Condado, C.C. Quicentro Sur, C.C. La Manzana, Administración Zonal Los Chillos y Administración Zonal Tumbaco.

Cuadro 1

Centros integrales de atención al cliente

Centros Integrales de Atención al Cliente	Zona norte	Horario de atención
Carapungo	Bacarí Luis Lt. 42 y Ca Secundaria, frente al Parque de la Juventud	Lunes-Viernes 08H00 a 16H30
Balcón de servicios "El Condado"	Av. de la Prensa y Mariscal Sucre Centro Comercial EL CONDADO - Local 107-109	Lunes-Viernes 10H00 a 20H00 Sábados 10H00 a 18H00 Domingos 10H00 a 14H00
Edificio Matriz	Av. Mariana de Jesús entre Alemania e Italia (Recaudación) (1)	Lunes-Viernes 07H00 a 17H00 Sábados 9H00 a 14H00
Edificio Matriz (Gerencia Comercial)	Av. Mariana de Jesús entre Alemania e Italia (Atención al Cliente) (2)	Lunes-Viernes 08H00 a 16H30
Centros Integrales de Atención al Cliente	Zona centro	Horario de atención
La Manzana	Bolívar entre García Moreno y Venezuela C. C. La Manzana local 4	Lunes-Viernes 08H00 a 17H00
Centros Integrales de Atención al	Zona sur	Horario de atención

Cliente		
Quicentro Sur	Quitumbe y Av. Morán Valverde (Centro Comercial Quicentro Sur)	Lunes-Sábado 08H30 a 18:00
Centros Integrales de Atención al Cliente	Zona valles	Horario de atención
Valle de Los Chillos	Gribaldo Miño y Av. Ilaló, sector Dean bajo, Conocoto. Administración Distrito Los Chillos	Lunes-Viernes 08H00 a 16H30
Tumbaco	Montalvo Juan s/n e Interoceánica Administración Distrito Tumbaco	Lunes-Viernes 08H00 a 16H30

Fuente: EPMAPS, 2014

1.8. Índice de contenidos

En el índice de contenidos se describirán los temas que se abordarán en cada capítulo de la investigación referente a la Evaluación al Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

Capítulo I: Introducción. En el capítulo uno se describe la importancia de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) en el desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito; se expone la pertinencia académica que tiene la investigación, la contribución de la investigación en la EPMAPS y la importancia en la calidad de vida de los ciudadanos del Distrito Metropolitano para justificar el tema a investigar; se plantea el problema a manera de pregunta; se establecen los objetivos, general

y específicos; se establecen las hipótesis que se buscan confirmar; la metodología que se utilizará en el desarrollo del tema; y, la descripción del sitio investigado.

Capítulo II: Marco teórico. El capítulo II permitirá situar al problema de investigación dentro de un conjunto de conceptos y teorías que orientarán el desarrollo del argumento, para la Evaluación al Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se considerará el tema de calidad como punto de partida en la investigación; se describirá lo que es el modelo de excelencia o modelos de gestión de la calidad total y la metodología de los modelos de excelencia más difundidos como el modelo Deming, Modelo Malcolm Baldrige y Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad); se describirá el Modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito; y, el Modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

Capítulo III: Metodología. En el capítulo III se procederá con la Evaluación al Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), con la metodología del Modelo EFQM. La evaluación consiste en el cumplimiento de cuatro fases, la primera fase consiste en la evaluación del modelo de gestión de la EPMAPS a través de nueve (9) criterios y treinta y dos subcriterios (32) que se desprenden de los criterios liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad, resultados clave; la segunda fase consiste en la integración de los conceptos fundamentales del modelo; la tercera fase consiste en la elaboración del esquema REDER(resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) a través de las matrices de

los agentes facilitadores y resultados; y, la cuarta fase corresponde a la puntuación con el modelo EFMQ a la excelencia.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones. Con los resultados alcanzados en la Evaluación al Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en el capítulo IV se establecen las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Propuestas de Mejora. Con los resultados alcanzados en la Evaluación al Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en el capítulo V, se plantean propuestas de mejora en los criterios de liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La calidad

El tema de la calidad dará el punto de partida en el presente trabajo de investigación, existe una cantidad importante de enfoques, modelos y técnicas, que se iniciaron en la inspección de calidad hasta llegar hoy día a lo que se denomina "Gestión de la Calidad Total".

Las organizaciones modernas, públicas y privadas han debido internalizar el concepto de la calidad en su cultura organizacional para obtener ventajas competitivas, y así lograr el cumplimiento de su misión y objetivos.

En la obra el cliente y la calidad de servicio, establece los fundamentos de transformación hacia una cultura de calidad total en el servicio, bajo la óptica de la empresa y la del cliente, en la cual establece una serie de situaciones que llevan a la reflexión, como es la educación del cliente y del personal que ejecuta actividades de atención al cliente (Olvera, 2009).

El cliente para cumplir con el rol encomendado en este proceso de cambio, requiere asimilar que la calidad de servicio es un derecho, que debe ser exigido, las empresas existen para satisfacer sus necesidades, por tanto deben dejar de lado el pensamiento que les hacen un favor al atender sus requerimientos. Por otro lado, el personal que ejecuta actividades de atención al cliente, debe ser el idóneo para servir, con las aptitudes y actitudes que se requiere para dar una respuesta efectiva al cliente, la educación en calidad es de doble vía.

Además, puntualiza que la calidad va de la mano con la eficiencia y eficacia, que consiste en alcanzar los objetivos y obtener los resultados, con la habilidad que permita minimizar el uso de los recursos, para ello se requiere hacer las cosas bien desde el principio, mejorar y perfeccionar el servicio, darle al cliente lo que está buscando y sobre todo satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas, hacer a un lado el paradigma que el cliente depende de las organizaciones, cuando en realidad las organizaciones dependen de ellos (Olvera, 2009).

La responsabilidad de la gestión pública es la provisión de servicios pertinentes, eficiente, eficaces y de calidad, capaces de ofrecer un valor público superior a la ciudadanía y a los actores interesados en su actividad institucional (Velasco, 2010).

En la misma línea, W. Edwards Deming, en su obra muestra cómo crear un sistema para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente, mediante el mejoramiento continuo, involucrando a la organización en su conjunto para mejorar la calidad en los procesos de las organizaciones, filosofía que podría ser implementada en el plan de mejoras de la gestión de servicios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

En la obra: El Hombre que descubrió la calidad, se establece “Los catorce puntos de Deming”. Los principios 1 y 5 se enmarcan en el contexto de la presente investigación: (1) La calidad es determinada por el cliente. El mejoramiento en los procesos debe tener como meta anticipar las necesidades futuras de los clientes. La calidad viene de mejorar el proceso, no de “supervisar a fondo” los magros resultados de un proceso mal manejado, (5) La educación y el entrenamiento permanente de todos los empleados de la empresa son un

prerrequisito para lograr el tipo de análisis que hace falta para el mejoramiento constante. Puntos que confirman la necesidad de conocer y establecer de forma clara las necesidades del cliente, sus expectativas de servicios y los factores que elevan el grado de satisfacción, a fin de establecer estrategias que permitan generar una imagen positiva en la mente del cliente, disminuir el número de quejas y reclamos, e incentivar el pago oportuno de sus planillas. (Deming, 1990)

Entre los elementos clave del deminguismo, están: (a) Cuidadoso análisis y redefinición de los requisitos del cliente, (b) Esfuerzo por el mejoramiento del proceso, conducido por el top management, (c) Creación de equipos de mejoramiento entre el cuerpo de los trabajadores, (d) Entrenamiento extensivo del management, la mano de obra y los proveedores, en el uso de la estadística y técnica de resolución de problemas, estos elementos generaron resultados positivos en una empresa pública (Deming, 1990, p. 250-251).

La calidad tiene diversos conceptos y connotaciones que van desde satisfacer las necesidades de los clientes hasta un cambio en los procesos organizacionales, o ambos, sin embargo desde esta perspectiva: La calidad es determinada por el usuario y no debe imponerla la organización, para ello se debe establecer procesos sistemáticos para entender, atender y satisfacer los requerimientos del cliente, prevención de errores, procesos participativos para la solución de problemas y toma de decisiones (Chiavenato, 2010).

La calidad en el servicio público

La calidad del servicio público es fundamental para el desarrollo. Aunque normalmente el servicio público refleja la sociedad a la cual se pertenece, con sus virtudes

y defectos, con adecuadas políticas públicas se puede generar un servicio público ya no reflejo, sino vanguardia de dicha sociedad. Un ejemplo claro, contundente y relativamente reciente de aquello es el caso de Singapur. (Correa, 2011)

Según Lee Kuang Yew, fundador del Singapur moderno, uno de los procesos más exitosos de desarrollo de la historia de la humanidad, la clave del éxito ha sido la calidad del servicio público, la calidad de la gente que está en la cosa pública. (Correa, 2011)

La calidad de los servicios públicos en el Ecuador es una exigencia Constitucional, la administración pública se convierte en proveedora de servicios para un mercado de ciudadanos que le demanda calidad, consecuentemente la calidad de un servicio es una norma que debe traducirse en satisfacción de los usuarios.

Los servicios básicos como el agua potable, constituyen en un factor determinante para la calidad de vida de la población, por ello el Estado a través de la política pública busca garantizar el acceso al líquido vital, la calidad del servicio y la calidad del agua.

El agua que produce la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y saneamiento cumple con la Norma INEN 1108:2011, que establece los parámetros de calidad que garantizan que el agua distribuida es inocua para los seres humanos y por tanto segura para el uso y consumo. (EPMAPS, 2014)

2.2. Modelos de excelencia

Los modelos de excelencia o modelos de gestión de la calidad total, constituyen metodologías de autoevaluación para las organizaciones que tienen por objeto promover la Gestión de la Calidad.

La autoevaluación consiste en un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparados con un modelo de excelencia. Los resultados de la autoevaluación se materializan en una serie de propuestas de mejora, obtenidos a partir de los puntos fuertes y áreas de mejora que guardan relación con el modelo implementado.

Estos modelos son utilizados para evaluar a las organizaciones en los concursos nacionales y continentales a la calidad, por ello suele asociarse un modelo de excelencia, con un premio a la calidad.

Los beneficios que pueden alcanzar las organizaciones con la implementación de los modelos de excelencia como sistema de autoevaluación son: identificar el grado de desarrollo o madurez en que se encuentra la organización en el camino hacia la excelencia y establecer las brechas que pueden existir para alcanzarla; detectar áreas fuertes y débiles en la organización; y, conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que establece el modelo.

Los beneficios que pueden alcanzar las organizaciones con la implementación de los modelos de excelencia como candidatos al premio son: someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora, motivar a la

organización para lograr un objetivo y si se obtiene el premio la publicidad inherente al mismo.

Existen diversos enfoques o metodologías de autoevaluación de la gestión, que previa adaptación pueden utilizarse en toda organización en el ámbito privado o público. Los modelos de excelencia más difundidos y que se abordaran en esta investigación son: el modelo Deming en Japón; el modelo Malcolm Baldrige en los Estados Unidos; y el modelo europeo a la calidad, basado en el modelo de excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

La tendencia actual en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

El modelo de gestión de calidad es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Es por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar ya que permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que: a) Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo, b) Permite disponer de un marco conceptual completo, c) Proporciona unos objetivos y estándares, d) Determina actividades de mejora y e) Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

La Evaluación al Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se realizará mediante la metodología del modelo de excelencia EFQM.

Si bien es cierto, el modelo Deming, el Malcolm Baldrige y el EFQM, son modelos de gestión de calidad que constituyen referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de mejorar los productos o servicios que ofrecen las organizaciones. El Modelo de excelencia EFQM, fue concebido bajo los principios del modelo Deming y el modelo de Malcolm Baldrige, además cuenta con un documento de interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas, que facilitará la aplicación del modelo en la presente investigación. Por otro lado, la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en el 2012 fue evaluada bajo la metodología del Modelo Malcolm Baldrige, superando el parámetro de calificación de 400 puntos, por lo que obtuvo Medalla de Oro a la Excelencia, información que permitirá comparar los resultados alcanzados por la EPMAPS al someterse a una evaluación con base en dos modelos de gestión de calidad.

2.2.1. Modelo Deming

El modelo Deming se creó en Japón en 1951 como una herramienta de mejora y transformación en la gestión empresarial, el principal objetivo es comprobar que mediante la implementación del control de calidad las organizaciones hayan obtenido buenos resultados.

El enfoque básico del modelo es la satisfacción del cliente; la resolución oportuna de los problemas que afecten la calidad; la mejora continua de la calidad; y, las ideas de Deming en sus 14 puntos y las 7 enfermedades mortales de la gerencia.

Los 14 puntos de Deming	Las 7 enfermedades mortales de la gerencia de Deming
<p>1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.</p> <p>2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.</p> <p>3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.</p> <p>4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.</p> <p>5. Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá</p>	<p>1. Falta de constancia en los propósitos</p> <p>2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos</p> <p>3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados</p> <p>4. Movilidad de los ejecutivos</p> <p>5. Gerenciar una empresa basándose solo en cifras visibles</p> <p>6. Costos médicos excesivos</p> <p>7. Costo excesivo de garantías</p>

<p>los costes.</p> <p>6. Instituir el entrenamiento de habilidades</p> <p>7. Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.</p> <p>8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.</p> <p>9. Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación win-win. Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.</p> <p>10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los</p>	
---	--

<p>empleados poco pueden hacer.</p> <p>11. Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.</p> <p>12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.</p> <p>13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.</p> <p>14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.</p>	
--	--

El Premio Nacional a la Calidad, llamado Premio Deming en honor a Edwards Deming ha sido clave para la implementación de la cultura de la calidad total, otorgado a las empresas japonesas y no japonesas, privadas o públicas.

Los beneficios esperados con la aplicación del Modelo se expresan tanto en términos de satisfacción de los consumidores como en resultados económicos de la empresa y en la constitución organizativa de la misma.

Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis:

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
- Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
- Desarrollo de los recursos humanos.

Los criterios se evalúan de acuerdo con los siguientes ángulos:

- Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente por medio de la organización.
- Continuidad: continuo desde el punto de vista del mediano y largo plazo.
- Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente.

Los resultados esperados con la implementación del modelo son diez:

- Estabilización y mejora de la calidad.
- Mejora de la productividad/ Reducción de los costes.
- Incremento de las ventas.
- Incremento de los beneficios.
- Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio.
- Ejecución de los sueños del equipo directivo.
- Excelencia mediante una participación total y una mejora en la constitución organizativa.
- Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización.
- Unión del poder total de la organización y mejora de la moral.
- Establecimiento de diferentes sistemas de dirección y del sistema de dirección total.

Los resultados esperados están estrechamente relacionados entre sí, y se produce una reacción en cadena, que inicia con la satisfacción individual de los empleados hasta los beneficios globales para la empresa.

2.2.2. Modelo Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige se creó en Estados Unidos en 1987 con el objeto de evaluar la calidad y excelencia organizacional. El modelo se basa en el liderazgo hacia el cliente, en el

apoyo a la organización, en la medición de índices y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva.

El modelo Malcolm Baldrige utiliza un enfoque global e integrado que genera valor a los clientes y grupos de interés a través de la mejora de la eficacia y capacidades de la organización en su conjunto.

Los criterios y subcriterios en los que se basa el modelo, son:

Criterios	Subcriterios
Liderazgo	Liderazgo Gobierno y responsabilidad social
Planificación estratégica	Desarrollo de la estrategia Despliegue de la estrategia
Enfoque al cliente y mercado	Conocimiento del cliente y del mercado Relaciones con el cliente y satisfacción
Información y análisis	Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo Información y gestión del conocimiento
Enfoque en recursos humanos	Sistemas de trabajo

	Aprendizaje de los empleados y motivación Bienestar de los empleados y satisfacción
Gerencia de procesos	Procesos de creación de valor Procesos de apoyo y planificación operativa
Resultados del negocio	Resultados del producto y servicio Resultados orientados a los clientes Resultados financieros y de mercado Resultados de los recursos humanos Resultados de la eficacia organizativa Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige están fundamentados en valores y conceptos fundamentales, que deben ser propiciados y difundidos por las organizaciones que buscan un desempeño excelente de modo que se interioricen en la cultura organizacional, estos conceptos son:

- 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

La evaluación de la gestión de las organizaciones a través del modelo Malcolm Baldrige, se realiza sobre 1000 puntos distribuidos en los siete criterios de la siguiente manera: Liderazgo (120), planificación estratégica (85), enfoque al cliente y mercado (85), información y análisis (90), enfoque en recursos humanos (85), gerencia de procesos (85), resultados del negocio (450).

Los beneficios esperados en la aplicación de la evaluación a través del modelo Malcolm Baldrige son: el aumento de la productividad, mejora en las relaciones interpersonales, incremento de la satisfacción de los clientes y la apreciación crítica del estado de la empresa, sus fortalezas y oportunidades de mejora.

2.2.3. Modelo EFQM

El modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de excelencia se desarrolló en 1991 con el objeto de evaluar la calidad y excelencia organizacional mediante la aplicación de criterios de autoevaluación para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar.

El modelo EFQM sirve para evaluar el nivel de excelencia de la gestión de la organización con el objeto de alcanzar el éxito a largo plazo mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés (principalmente propietarios, clientes, personas y sociedad).

El modelo busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, y centrarse en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados.

El modelo EFQM está compuesto por los siguientes elementos:

- Conceptos fundamentales de la excelencia aplicados a las Administraciones Públicas.
- Evaluación al modelo de gestión con base en los criterios de agentes facilitadores y resultados.
- Integración de los conceptos fundamentales en el modelo.
- Esquema lógico REDER
- Puntuar con el modelo EFQM a la excelencia.

Conceptos fundamentales de la excelencia aplicados a las Administraciones Públicas.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección. (EFQM, 2013)

Existen 8 conceptos fundamentales:

- Añadir valor para los clientes. Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
- Crear un futuro sostenible. Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
- Desarrollar la capacidad de la organización. Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
- Aprovechar la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

- Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- Gestionar con agilidad. Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Evaluación al modelo de gestión en base a los criterios de agentes facilitadores y resultados.

El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa -efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos. (EFQM, 2013)

Agentes facilitadores (lo que hace la organización)	
Criterio	Subcriterio
Liderazgo	<p>1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>
Estrategia	<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y</p>

	supervisan.
Personas	<p>3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>
Alianzas y recursos	<p>4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p> <p>4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la</p>

	organización.
Procesos, productos y servicios	<p>5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p> <p>5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</p> <p>5c. Los productos y servicios se proporcionan y ponen en el mercado eficazmente.</p> <p>5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p> <p>5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</p>

Resultados (lo que logra la organización)	
Criterio	Subcriterio
Resultados en los clientes	<p>6a. Percepciones.</p> <p>6b. Indicadores de rendimiento.</p>
Resultados en las personas	<p>7a. Percepciones.</p> <p>7b. Indicadores de rendimiento.</p>
Resultados en la sociedad	<p>8a. Percepciones.</p> <p>8b. Indicadores de rendimiento.</p>

Resultados clave	8a. Resultados estratégicos clave. 8b. Indicadores clave de rendimiento.
-------------------------	---

Esquema lógico REDER

Lógica REDER de autoevaluación y mejora: es una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización.

Según la lógica REDER toda organización necesita: Establecer los resultados que quiere lograr; planificar y programar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados; desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.

Puntuar con el modelo EFQM a la excelencia.

La evaluación de la gestión de las organizaciones a través del modelo EFQM, se realiza sobre 1000 puntos distribuidos en los nueve criterios de la siguiente manera: el 50% del total de puntos a los agentes facilitadores y el 50% restante a los resultados. La ponderación asignada a cada criterio es la siguiente: liderazgo (10%), personas (10%), política y estrategia (10%), alianza y recursos (10%), procesos (10%), resultados en los clientes (15%), resultados en las personas (10%), resultados en la sociedad (10%), resultados clave (15%).

Los beneficios de la aplicación del modelo EFQM de excelencia van más allá de la mejora de los resultados. Las organizaciones pueden disfrutar de otros beneficios como los siguientes: identificación de las fortalezas de la organización y las áreas de mejora; perfeccionamiento de la estrategia organizacional; la aplicación de los conceptos fundamentales de excelencia en los que se basa el modelo en la gestión organizacional; y, los ganadores consiguen reconocimiento nacional e internacional a sus buenas prácticas.

2.3. Políticas públicas

Las políticas públicas son un mecanismo para garantizar y hacer efectivos los derechos de los ciudadanos a través de normas, instituciones, prestaciones, bienes o servicios públicos.

La política pública se define como un curso de acción de la gestión pública que institucionaliza la intervención pública en respuesta a un problema social identificado como prioritario, y que se convierte de esta manera en materia de política de Estado (SENPLADES, 2013).

Las políticas públicas en el Ecuador, han ido adquiriendo un carácter predominantemente participativo entre Estado y sociedad para garantizar el Buen Vivir, por ello a las Empresas Públicas les corresponde, entre otras funciones, alinear su gestión a los planes del Buen Vivir y todos los derechos de las y los ecuatorianos dentro de su ámbito de acción.

La Constitución dictamina un rol importante a las empresas públicas como herramientas para la prestación de servicios públicos, la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y bienes públicos, y otras actividades

que deban ser impulsadas por el Estado para asegurar su esquema de desarrollo y un nuevo régimen de acumulación (SENPLADES, 2013).

Los planes para el Buen Vivir (2007-2010/2009-2013/2013-2017) reconocen a las empresas públicas como agentes de la transformación productiva y destacan su rol en el aseguramiento de la soberanía y la eficiencia de gestión en los sectores estratégicos. A través de ellas no sólo se pretende generar renta extractiva, sino también potenciar la reconversión productiva hacia la sociedad del conocimiento. Las empresas públicas son clave en el desarrollo de industrias básicas para generar empleo y encadenamientos productivos con el sector privado nacional (SENPLADES, 2013).

Las políticas públicas del actual gobierno buscan rescatar lo público y promover modelos de gestión donde no impere la lógica del capital. Por ello, las empresas públicas deben ser racionales, transparentes, eficientes, rentables y de calidad, deben, además, contribuir al control social. Estos elementos no sólo son expectativas de gestión sino principios y mandatos legales que están plasmados en nuestra Ley Orgánica de Empresas Públicas (SENPLADES, 2013).

Las políticas públicas en el marco de la gestión empresarial pública, busca fortalecer las empresas mediante prácticas de gobierno corporativo, una adecuada gestión financiera y el desarrollo organizacional.

La Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir, el Plan Metropolitano de Desarrollo y el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito constituyen la base del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 12, señala que: “El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.”, además, en su Art. 66 numeral 2, reconoce y garantiza a las personas el derecho a una vida digna con agua potable y saneamiento ambiental.

Por otro lado, la Constitución de la República del Ecuador establece que los gobiernos municipales tendrán la competencia de prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental (Art. 264, numeral 4); y, el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad (Art. 314).

Finalmente, la Constitución en su Art. 318 expresa que el agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos, consecuentemente se prohíbe toda forma de privatización del agua.

La gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se encuentra estrechamente vinculada con los objetivos nacionales para el Buen Vivir del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, específicamente con los objetivos 3, 7 y 11 que establecen: Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población, Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y

global; y, el Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, con base en los principios de subsidiaridad y complementariedad establece mecanismos de articulación y corresponsabilidad para la universalización del agua y el saneamiento como factores determinantes de la calidad de vida de la población.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas y establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP define a las empresas públicas como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Las empresas públicas estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Los órganos de dirección y administración de las empresas públicas son el Directorio y la Gerencia General. Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión de acuerdo a lo establecido por la LOEP.

El Consejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Municipal Nro. 170 y 171, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 276 de 30 de marzo 2012 y Nro. 274 de

29 de marzo 2012, aprueba y expide el Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito y el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, como el instrumento de planificación del desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito.

El Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito 2012-2022 contiene los principios de la planificación metropolitana del desarrollo y del ordenamiento territorial; el diagnóstico general estratégico del Distrito Metropolitano de Quito; el modelo de desarrollo y ordenamiento territorial; los ejes estratégicos del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito; y, el modelo de gestión del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito y Ordenamiento Territorial.

El Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial 2012-2022 tiene por objeto ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito, respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales.

2.4. Modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito

El Modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito, establece los parámetros mediante el cual la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), diseña su Modelo de Gestión.

El Consejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Municipal expide el Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito como el instrumento de planificación del desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito, estableciendo los principios de la planificación metropolitana y el ordenamiento territorial.

La planificación y el accionar de la EPMAAPS deben estar alineados a las políticas nacionales y metropolitanas de desarrollo y ordenamiento territorial, contenidas en el modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito, para garantizar la pertinencia de los planes, programas y proyectos.

A continuación se expone el contenido del Modelo de gestión del Distrito Metropolitano de Quito:

El Consejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Municipal Nro. 170 de 30 de marzo 2012 expide el Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito como el instrumento de planificación del desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito.

El Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito contiene:

El Quito del 2022;

- Principios de la Planificación metropolitana del desarrollo y el ordenamiento territorial;
- Diagnóstico general estratégico del Distrito Metropolitano de Quito;
- Nuevo modelo de desarrollo y ordenamiento territorial;

- Ejes estratégicos del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito; y,
- Modelo de gestión del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito y Ordenamiento Territorial.

Modelo de gestión del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito y Ordenamiento Territorial.

El Modelo de gestión del Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito y Ordenamiento Territorial establece lo siguiente:

Los planes metropolitanos de desarrollo y ordenamiento territorial, responden al modelo de gestión institucional que tiene los siguientes atributos:

Metropolitano

La gestión metropolitana de Quito significa reconocer su condición de Ciudad – Región y en esa medida la obligación de aplicar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, tal y como se plantea en la COOTAD.

En ese contexto un modelo de gestión metropolitano implica el reconocimiento de la diversidad urbana, rural, cultural, económica, social y organizativa del territorio que alimenta y enriquece la unidad de una región, capaz de plantear un proyecto común que además contribuye al proyecto nacional.

Integral

La gestión integral tiene dos entradas que se complementan:

- Gestión como sistema coordinado y complementario de planificación, ejecución y evaluación entre los distintos niveles de gobierno e instancias metropolitanas,
- Gestión como un sistema coordinado, complementario y articulado de programas y proyectos de escala metropolitana, sectorial (parroquial) y barrial que facilitan el abordaje y tratamiento integral de las problemáticas económicas, sociales, culturales, organizativas, que intervienen en la vida de las personas y colectivos que a su vez habitan y se pertenecen a espacios territoriales determinados.

Lo expuesto supone una simbiosis permanente y en constante retroalimentación que facilita un abordaje no sectorial ni parcial, sino global tanto de la realidad de la ciudad como de la gestión; permite, erradicar la segmentación de la vida de la ciudad y de sus ciudadanos y ciudadanas y garantizar la pertinencia de las intervenciones, con criterios de equidad e inclusión; potencia la gestión articulada de programas, proyectos obras y servicios de responsabilidad del Estado, de la Ciudad – Región y de los gobiernos parroquiales.

Corresponde por lo tanto a todas las instancias municipales, implementar este atributo del modelo de gestión a través de:

- Alineamiento estratégico, con base en políticas nacionales y metropolitanas de desarrollo y ordenamiento territorial.

- Coordinación e integración de planes, programas y proyectos para garantizar la pertinencia de los mismos de acuerdo a la realidad económica y social del territorio.
- Planificación concurrente.

Desconcentrado

Las escala de planificación y actuación metropolitana se complementa y articula con las escalas meso y micro territoriales que en el caso del DMQ tienen su correlato en las Administraciones Zonales como circunscripción territorial, en las parroquias urbanas y rurales y en los barrios que la componen.

Por la tanto la gestión desconcentrada implica garantizar que los planes, programas, proyectos, obras y servicios sean correspondientes con la realidad de cada una de esas circunscripciones y al mismo tiempo que sean cercanos a la gente. Significa entonces que las competencias desconcentradas estén perfectamente definidas para que sean ejecutadas por las Administraciones Zonales (como ente administrativo) con los atributos de unidad, integralidad y participación.

Corresponde a este nivel la planificación concurrente, la retroalimentación de las políticas y planes metropolitanos, la ejecución de planes, programas y proyectos de escala zonal, parroquial y barrial, conforme el detalle del modelo desconcentrado de gestión que se especifica más adelante.

Participativo

La Administración y gestión integral de la Ciudad – Región, con criterios de equidad e inclusión, requiere del reconocimiento y conocimiento de la diversidad de actores que en ella habitan, conviven, se autodefinen e identifican.

Este atributo de la gestión municipal es una apuesta institucional y política, dirigida a ampliar la democracia representativa hacia una democracia participativa y define los caminos para consolidar una ciudad cuyo gobierno apela a la “participación activa, informada y liberadora y a la movilización de todos”.¹

La gestión participativa promueve por lo tanto el involucramiento de los ciudadanos y ciudadanas en la definición de planes, programas, proyectos, obras, servicios; su corresponsabilidad en la gestión, veeduría y control de los mismos.

Corresponde a todas las instancias municipales la implementación de este atributo, en el marco de las políticas, metodologías y herramientas definidas por el gobierno metropolitano para ese efecto.

En este marco, por cada uno de los ejes del plan, se definen los responsables de su ejecución, de tal manera que la gestión global se articule a una dinámica permanente de planificación operativa, monitoreo, evaluación y retroalimentación. Para el efecto, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con la herramienta automatizada de planificación y seguimiento “Quito Avanza”, en el que anualmente se incorporarán los indicadores de gestión que permitan medir el avance de la metas (resultado) planteadas en

¹ Discurso de posesión del Alcalde Augusto Barrera

los dos planes metropolitanos de planificación y de ordenamiento territorial y procesar información para la toma ejecutiva de decisiones.

2.5. Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)

La EPMAPS de acuerdo a su creación es una Empresa Pública Metropolitana, domiciliado en el Distrito Metropolitano de Quito DMQ, representada por el Alcalde del Municipio del DMQ, así como por el Consejo Metropolitano.

De conformidad con las prescripciones registradas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), la empresa es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión en el sector estratégico agua.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) es la encargada de prestar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial al Distrito Metropolitano de Quito, a través de la ejecución de obras, adquisición de equipos, operación y mantenimiento de sistemas de agua potable, gestión administrativa, comercial y financiera. En forma complementaria, la empresa aprovecha la velocidad del agua para generar energía eléctrica que se utiliza para las operaciones empresariales, el excedente se comercializa en el mercado mayorista de energía.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) realiza todas las actividades necesarias para efectivizar el abastecimiento de estos servicios a los usuarios a través de todo el ciclo del agua, desde la captación en las fuentes hasta el

manejo de las aguas residuales urbanas pasando por todo el proceso de conducción, potabilización, distribución, recolección de las aguas servidas y la disposición final.

La estructura orgánica por procesos de la Empresa está conformada por: el Directorio; el Gerente General; y, nueve Gerencias. En los procesos gobernantes se encuentra la Gerencia de Planificación y Desarrollo. Los procesos centrales o agregadores de valor se encuentra conformado por la Gerencia Técnica de Infraestructura, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial. Los procesos de apoyo están integrados por la Gerencia de Ambiente, Seguridad y Responsabilidad, Gerencia de Administración y Logística, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Financiera y Gerencia Jurídica.

2.6. Modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), goza autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión en el sector estratégico agua; sin embargo, su accionar debe estar alineado con la política pública que regula a las Empresas Públicas Municipales como es la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Plan Metropolitano de Desarrollo y el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito.

El modelo de gestión de EPMAPS basado en la planificación estratégica, técnica y financiera obtuvo el tercer lugar en la segunda edición del “Compromiso México Prize

Water 2012”, por los resultados alcanzados. Este reconocimiento promueve, difunde y estimula las mejores prácticas de política pública para el adecuado manejo de los recursos hídricos.

El éxito del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), radica en su planificación estratégica. La empresa tiene definida su estrategia, concentra sus esfuerzos en la consecución de la estrategia, alineando los objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

La orientación estratégica de la empresa, ha permitido traducir la estrategia en términos operacionales, de modo que todos puedan entender y contribuir estratégicamente en la organización. La EPMAPS a través de su modelo busca convertir la estrategia en un proceso continuo, a través del aprendizaje y las constantes revisiones.

El perfil estratégico Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con el respectivo diagnóstico situacional donde se definen las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera, variables sobre las cuales no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse; por otro lado, determina sus debilidades y fortalezas, variables sobre las cuales puede influir, información que le permite formular las estrategias organizacionales.

La gestión de la EPMAPS se caracteriza por basar sus objetivos organizacionales en cuatro pilares que forman parte de la estrategia la perspectiva de la comunidad, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento.

La EPMAPS con base en las perspectivas busca asegurar la disponibilidad de los servicios, satisfacer las necesidades de la comunidad, alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con equidad social, mejorar la infraestructura de los servicios, reducir el agua no contabilizada, mejorar la recaudación, mejorar la atención al cliente, incrementar la eficacia de la comunicación, mejorar las competencias del talento humano, mejorar el clima laboral y promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia.

La metodología utilizada en el modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se basa en el Balanced Scorecard adaptada a la Administración Pública, sistema de gestión que traduce la estrategia organizacional en un conjunto coherente de indicadores, que mediante el método de semaforización, pone en conocimiento a todas las áreas de la empresa que tan cerca o lejos se encuentran de los objetivos planteados, y con ello tomar decisiones oportunas o a su vez replantear la estrategia.

La diferencia que existe entre el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton y la herramienta de gestión utilizada por la EPMAPS son dos: a) La perspectiva del cliente se transforma en perspectiva de la comunidad; y, b) La posición que ocupa la perspectiva financiera dentro del mapa estratégico (baja un nivel), debido que para la empresa, el bienestar de la comunidad está sobre el rendimiento financiero.

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante

relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.²

Beneficios del Balanced Scorecard. (Bermejo, 2009)

- Traduce los objetivos estratégicos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Alinea los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización de modo que, los gerentes y empleados puedan ver lo que tienen que hacer para mejorar la eficiencia de toda la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio de esa manera facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Como herramienta de control, aumenta la objetividad y reduce costos significativamente estableciendo responsabilidades directas para cada uno de los puestos y cargos. Cada funcionario debe comprender con claridad las tareas que debe realizar, con tiempos debidamente establecidos, y los recursos que les serán

² http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/pdf/que_es_BSC.pdf

necesarios. Los resultados financieros serán fruto de las acciones generadas por personas a través del uso adecuado de las tecnologías y los procesos internos de la organización, creando valor a través de activos intangibles.

El Balanced Scorecard está compuesto por el diagrama de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos mismo que permite visualizar la eficiencia operativa entre la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación; los objetivos que debe cumplir para alcanzar el éxito; los indicadores que permita medir el éxito en el cumplimiento de la estrategia, las metas que constituye el nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria; y, las iniciativas o planes de acción requeridos para alcanzar los objetivos.

A continuación se describe el modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), organizado de tal manera que facilite la aplicación de la evaluación del modelo a través de la metodología EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

Gráfico 3

Modelo de gestión EPMAPS.



Fuente: Direccionamiento y Planificación Estratégica | EPMAPS

Con el objeto de evaluar la calidad y excelencia organizacional de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se aplicará la metodología del modelo de excelencia EFQM. El modelo permitirá evaluar las capacidades actuales de la empresa y establecer propuestas de mejora, para alcanzar el éxito a largo plazo.

2.6.1. Presentación

Cadena de valor

Gráfico 4

Cadena de valor



Fuente: Direccionamiento y planificación estratégica | EPMAPS

Estructura orgánica

La estructura orgánica de la Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se sustenta en un enfoque por procesos y se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional:

- Los procesos gobernantes son los encargados de emitir políticas, directrices, planes estratégicos, normas, procedimientos, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la empresa.
- Los procesos centrales o agregadores de valor son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión y los objetivos estratégicos.
- Los procesos de apoyo, están encaminados a generar productos de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos demandados por los procesos gobernantes, por los agregadores de valor, por ellos mismos y los planes operativos.

La estructura orgánica por procesos de la Empresa está conformada por: el Directorio; el Gerente General; y, nueve Gerencias. En los procesos gobernantes se encuentra la Gerencia de Planificación y Desarrollo. Los procesos centrales o agregadores de valor se encuentran conformados por la Gerencia Técnica de Infraestructura, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial. Los procesos de apoyo están integrados por la Gerencia de Ambiente, Seguridad y Responsabilidad, Gerencia de Administración y Logística, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Financiera y Gerencia Jurídica.

El organigrama estructural de la Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se encuentra actualizado al 30 de junio de 2014.

Misión y visión

Misión

Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental.

Visión 2020

Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región.

Políticas

Desarrollar una gestión confiable y eficiente al servicio de la ciudadanía

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable

La Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

Promover la participación ciudadana en la prestación de servicios

La Empresa incorpora en su organización la participación ciudadana a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, ciudadanizando su gestión, contribuyendo al empoderamiento de los quiteños en el desarrollo de su ciudad.

Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.

Respetar los derechos del cliente

Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan el Distrito Metropolitano de Quito a tener servicios de calidad.

Promover la participación efectiva y el compromiso personal

Incentivar la integración y participación activa de nuestro personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

Valores

Equidad

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

Honestidad

La EPMAPS encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

Respeto

La EPMAPS respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

Responsabilidad

La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía del DMQ; considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

Transparencia

La EPMAPS actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

2.6.2. Productos y servicios

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) es la encargada de prestar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial al Distrito Metropolitano de Quito. En forma complementaria la empresa aprovecha la velocidad del agua para generar energía eléctrica que es utilizada para las operaciones empresariales y el excedente se comercializa en el mercado mayorista de energía.

La empresa ha implementado todos los procesos del ciclo del agua para abastecer a la ciudad de los servicios de agua potable y alcantarillado, el proceso inicia con la captación en las fuentes, conducción, potabilización, distribución, recolección de las aguas servidas y la disposición final.

Agua Potable

Captación

Para el control de los caudales la empresa utiliza el sistema SCADA, que permite la visualización y operación en línea de las haciendas disponibles, así como también los niveles de embalses y otros parámetros operativos como presiones, vibraciones, porcentajes de apertura de válvulas, etc.

Las centrales hidroeléctricas aprovechan los desniveles topográficos para la generación de energía que se utiliza para autoconsumo, y su excedente se comercializa.

Tratamiento

Las plantas de tratamiento de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) son:

Cuadro 3

Plantas de tratamiento de agua

Sistemas	Plantas de Tratamiento
Bellavista	Planta Bellavista Planta Noroccidente Planta Rumipamba Planta Uyachul
El Placer	Planta El Placer Planta Toctiuco

	Planta Torohuco Planta Chilibulo Planta Chilibulo Alto
Puengasí	Planta Puengasí Planta Conocoto
El Troje	Planta El Troje Planta Tesalia Planta Pichincha Sur
Puluguillo	Planta El Quinche Planta Checa Planta Yaruquí Planta Tababela Planta Guayllabamba

Fuente: Memorias de Sostenibilidad 2012| EPMAPS

Almacenamiento

Existen 170 macromedidores los cuales arrojan información de los caudales inyectados a la red de distribución para el consumo de los clientes. La información es continua, por tanto se puede conocer cuándo se producen caudales mínimos o máximos. Con esos datos se analizan, evalúan y planifican acciones correctivas para ajustar el balance hídrico y realizar revisiones a los equipos de medición.

Distribución

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) cuenta con el programa InfoWorks (IWWS) para optimizar y gestionar el manejo del sistema de distribución de agua potable a la ciudad de Quito y a sus 33 parroquias rurales.

Consumo

Tipo de consumidores o usuarios

Los consumidores o usuarios de los servicios de agua potable la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) son: el 93.84% consumidores o usuarios domiciliarios, el 5.14% consumidores o usuarios comerciales, el 0.21% consumidores o usuarios industriales y el 0.81% corresponde otros consumidores o usuarios.

Laboratorio

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) cuenta con un laboratorio para el control de calidad del agua, que dispone de una adecuada infraestructura técnica, equipos, profesionales, políticas y procedimientos basados en el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO/IEC 17025:2005 y cumple con la norma INEN 1108, para garantizar al usuario que el agua es segura.

Saneamiento

Recolección

Mediante el sistema de alcantarillado, que está integrado por un conjunto de tuberías y obras complementarias, se recibe, conduce, ventila y evacúa las aguas residuales de la población proveniente de inodoros, regaderas, lavaderos, cocinas y otros elementos domésticos.

Mantenimiento y rehabilitación del sistema de alcantarillado

El mantenimiento y rehabilitación del sistema de alcantarillado se ejecuta a través de 3 grandes actividades:

- **Mantenimiento de captaciones en quebradas:** El objetivo principal es planificar, controlar y ejecutar los planes operativos, de trabajo y de mantenimiento preventivo, correctivo y emergente de las captaciones en el Distrito Metropolitano de Quito para impedir que los sólidos que descienden de las quebradas ingresen a los colectores y redes del sistema de alcantarillado.
- **Diagnóstico del sistema de alcantarillado:** Consiste en la revisión estructural de redes y colectores, mediante equipos de inspección televisiva con los cuales se observa internamente el estado de la tubería. A partir de esta información se plantean acciones preventivas y correctivas en el sistema.
- **Mantenimiento y rehabilitación del sistema de alcantarillado:** Consiste en la limpieza de sumideros, redes y colectores con equipos como hidrosuccionadores y

desobstructores mecánicos. Adicionalmente, se ejecuta la reparación de tramos que presentan daños en su estructura y mejoramiento del sistema.

Tratamiento de aguas residuales

El tratamiento de aguas residuales consiste en una serie de procesos que tienen como fin eliminar los contaminantes físicos, químicos y biológicos presentes en el agua efluente del uso humano. Los estudios de los diseños y construcción se encuentran a cargo del Programa de Saneamiento Ambiental (PSA), y permitirán tomar acciones preventivas y coordinar con otras instituciones para controlar el tipo de descarga que debe ser enviado al alcantarillado.

El Agua Potable



Agua no contabilizada

El índice de agua no contabilizada (IANC) es de 23,05% en ciudad, 42,34% en parroquias, dando un total de 29,547% en el DMQ. El índice de ciudad está en los valores óptimos internacionales.

Distribución de Plantas en el 2013

SISTEMAS	PLANTAS
Bellavista	Bellavista, Noroccidente, Rumbamba, Ujachi
El Bosque	El Bosque, Tectico, Tectico, Chibola, Chibola
Puergal	Puergal, Conocoto
El Troje	El Troje, Tumbaco, Pichincha Sur
Pájaros	Pájaros, Chica, El Molino, El Quimbo, Guayumbato, San Juan, Yanapaj, Iguala

SISTEMAS	PLANTAS
Tanques de reserva y distribución ciudad	198
Tanques distribución parroquias	238
Total	436

Indicadores de la Estructura del Servicio Abastecido



La EPWAPS cumple con su gestión al mantener porcentajes de cobertura satisfactorios



Elementos del Sistema

La infraestructura de suministro y distribución de agua incluye 580 km de líneas de transmisión de diámetros entre 50 y 2000 mm, alrededor de 6 548,80 km de redes de distribución. En el 2013 se recibieron 58 217 órdenes de trabajo, superior en un 0,30% a las 58 040 órdenes de trabajo del año 2012.

Recodificación

Elementos del Sistema	
Redes	5,955 Km
Pozos	89,545 Unidades
Sumideros	129,889 Unidades

Adicionalmente se realiza mantenimiento a:

- 14 Quebradas con estructura
- 49 Quebradas con estructura de captación y regulación

Plantas de tratamiento de aguas residuales

Se encuentra en proceso de operación en el sector rural del DMQ pequeños sistemas de tratamiento de aguas residuales domiciliarias ubicadas en los sectores de Nono, Ullin - Pintag, Guales y Pájaros.

Desarrollo del análisis de laboratorio

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento para conocer en el 2013 las cargas contaminantes de las aguas residuales ha realizado análisis de laboratorio de los 202 muestras tomadas y han efectuado 5 448 ensayos.

Disposición Final

Uno de los ejes que con el interés de la EPWAPS corresponde a la descentralización de los que han recibido, durante estos, las aguas residuales del DMQ. Se está ejecutando un programa de muestras y otros de las aguas recolectadas en los cursos hídricos y colectores que permitan determinar las cargas contaminantes y obtener mapas de calidad de los ríos del DMQ.

Fuente: EPWAPS

Las principales características

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) busca construir una empresa auto sostenible y eficiente, considerando aspectos financieros, sociales y ambientales, que aporten a la solidez empresarial, bajo un esquema incluyente con responsabilidad social y ambiental; fortaleciendo el concepto de gestión pública sustentable dentro de un marco dinámico y moderno, con un esquema regulatorio orientado a la satisfacción ciudadana.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) requiere de:

- Manejo de políticas tarifarias que permitan el buen desempeño empresarial con equidad social.
- Gestión comercial que permita ágiles procesos de facturación y una recuperación de cartera que genere liquidez para el normal funcionamiento de la Empresa.
- Administración adecuada de activos fijos e inventarios mediante la implantación de un esquema de costeo “ABC” (costos basados en actividades) que facilite un control de costos dentro de la Empresa.

Eficiencia

La eficiencia de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) maneja cuatro líneas de acción que son: levantamiento y optimización de procesos empresariales, especialmente los que generan valor; procesos organizacionales

ágiles y flexibles, que evite excesos en trámites burocráticos; priorización y optimización de inversiones, en función del logro de objetivos estratégicos, viabilidad técnica, financiera y de maximización de beneficios sociales; y, reducción de costos en todas las áreas de la empresa.

Calidad

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) basa su trabajo en los sistemas de planificación estratégica y de gestión de calidad orientados a la satisfacción del cliente y se fundamenta en los siguientes atributos: Entregar servicios de calidad, tanto en las características del agua en sí misma como en sus servicios asociados; atender oportunamente las solicitudes y solucionar los reclamos de los clientes; asegurar la adecuada evacuación de las aguas, tanto de lluvia como residuales; conservar la calidad del agua disponible en el Distrito Metropolitano de Quito y garantizar el acceso de los clientes a todos sus servicios.

2.6.3. Propiedad

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), forma parte del sector público ecuatoriano en los términos que establece la Constitución de la República; creada mediante Ordenanza Metropolitana No. 309 por el Concejo Metropolitano de Quito, el 16 de abril 2010, publicada en Registro Oficial No. 186 de 5 de mayo 2010, cuyo objeto principal es el siguiente: “a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de los sistemas para la captación, conducción, producción distribución y comercialización de agua potable; la recolección y conducción de aguas lluvias; y, la recolección, conducción y tratamiento de aguas servidas;

b) Prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo; c) Coordinar el mantenimiento de las fuentes hídricas...; d) Aprovechar los recursos hídricos como la energía potencial almacenada en los embalses y caídas de agua para generación de electricidad; y, e) Las demás actividades operativas y de prestación de servicios..., de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano en el ámbito de la gestión del agua potable y saneamiento”.

2.6.4.Mercado

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) es la encargada de prestar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial al Distrito Metropolitano de Quito. Actualmente el Distrito Metropolitano de Quito está dividido en ocho zonas metropolitanas o administraciones zonales, las que contienen a sesenta y cinco (65) parroquias, treinta y dos (32) son urbanas y treinta y tres (33) rurales.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) es un monopolio natural, ya que es la única empresa del Distrito Metropolitano de Quito que presta los servicios de agua potable y alcantarillado.

2.6.5.Aliados y proveedores

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) realiza los procesos de contratación a través del portal de compras públicas, para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

Los procesos de contratación garantizan la inclusión e igualdad de oportunidades, dando apertura a la participación de nuevas empresas, con lo que se garantiza una renovación de la base de proveedores.

En este sentido el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) en la actualidad Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), otorgó el premio al Mejor Desempeño en la Contratación Pública, por la adjudicación a la mayor cantidad de proveedores distintos, ejecución del presupuesto contrastado con lo planificado, registro del PAC antes de la fecha fijada por norma, la cantidad de procesos observados y enviados por el INCOP a la Contraloría, el promedio de la cantidad total de proveedores y el número de procesos declarados desiertos.

2.6.6. Sociedad

Los servicios que presta la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) cumplen un papel esencial en el desarrollo económico y social del distrito metropolitano mejorando las condiciones de salud y la calidad de vida de la población.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) sustenta su relación con los actores de la comunidad en tres ejes: comunicación y transparencia, servicio al cliente, y relaciones comunitarias. En este contexto la empresa ha implementado el programa de relacionamiento comunitario, que abarca un conjunto de tareas de interacción directa que pretenden establecer niveles de entendimiento y colaboración mutua entre la EPMAPS y los grupos de interés.

La empresa estableció una metodología de trabajo conjunto con las administraciones zonales y empresas municipales con el objetivo de ejecutar obras de

manera coordinada y brindar apoyo en la educación ambiental. Adicionalmente, ha generado relaciones cercanas y positivas con las administraciones zonales y con más de 30 gobiernos parroquiales, dirigentes barriales y moradores, quienes canalizan sus inquietudes a través del relacionador comunitario.

Como parte del programa de prevención, manejo y resolución de conflictos, la Empresa capacitó a 40 servidores en el área de negociación de problemas socioambientales y herramientas de diálogo, este equipo especializado logra articular soluciones en torno a la ejecución de obras de agua y saneamiento, con el fin de construir relaciones de confianza con la comunidad.

2.6.7. Liderazgo y personas

El talento humano es el capital más importante de la empresa, cada persona aporta de manera activa con su conocimiento y experiencia, en ese sentido la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) ofrece todas las herramientas necesarias para que sus colaboradores se desarrollen de manera integral, a fin de maximizar la productividad y competitividad de sus servidores.

La administración del talento humano se ha orientado a captar, motivar y retener a los mejores profesionales y trabajadores capacitados para que participen de forma activa en un proceso de desarrollo integral personal y organizacional, siendo protagonistas del cambio y de mejoras continuas en cada uno de sus roles, con el fin de obtener resultados sostenibles a largo plazo.

La Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) a través de sus procesos internos gestiona la ocupación de plazas de trabajo de manera incluyente, sin

discriminación de sexo, etnia, edad, nacionalidad u otras razones, y enfoca su accionar en el manejo técnico y en el cumplimiento de los requisitos necesarios para cada puesto.

La empresa valora y reconoce el rendimiento de su personal y su contribución hacia la obtención de resultados como un mecanismo para atraer y retener talentos necesarios para la Empresa, mediante políticas de compensaciones, ese sentido ha establecido un sistema de remuneración mensual unificada fija de acuerdo el grupo ocupacional y otra remuneración variable en base a resultados. La remuneración variable fija, reconoce al servidor su formación, experiencia, capacitación y el cumplimiento de las actividades propias del puesto. La remuneración variable, es un reconocimiento e incentivo al servidor por el cumplimiento de metas, objetivos institucionales e indicadores de gestión.

La EPMAPS ha implementado un sistema de reconocimientos a los méritos académicos y profesionales de sus servidores a través de planes de carrera y capacitaciones.

A través de los procesos de reclasificación de puestos la empresa reconoce el aporte individual del servidor ante el cumplimiento de nuevas funciones y responsabilidades adicionales a las que venía realizando. El plan de capacitación de la empresa está orientado a mejorar, formar, y desarrollar las competencias de los servidores en cada una de las gerencias de forma integral, la parte humana y profesional.

2.6.8. Camino a la excelencia

La Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con un plan maestro formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2040, donde se establece los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la Gestión Técnica Empresarial.

En lo que respecta a la planificación financiera, la empresa cuenta con un modelo financiero de largo plazo que incorpora los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación y los gastos administrativos-financieros. Esto le ha permitido a la empresa contar con estados financieros proyectados y techos presupuestarios anuales para la toma de decisiones.

La EPMAPS ha desarrollado mecanismos para el Buen Gobierno Corporativo, donde se contempla canales de comunicación interna, automatización de procesos y optimización operativa.

Producto de la implementación del Modelo de Gestión y la Planificación Estratégica, ha obtenido importantes reconocimientos como:

- “Mejor Desempeño en Contratación Pública 2013, Categoría E: Plan Anual de Compras (PAC) Mayor a USD 25 millones”, por parte del Instituto Nacional de Compras Públicas, 1 de agosto de 2013.
- Certificación de los sellos “Hace Bien y Hace Mejor”, por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), al cumplimiento de cuatro éticas fundamentales en responsabilidad social: normativa vigente, relación con los colaboradores, relación con la comunidad y relación con el ambiente, 23 de octubre de 2013.

- Reconocimiento EKOS de Oro 2013 en la categoría Servicios Públicos, otorgado por la Corporación Ekos Negocios, por los altos niveles de satisfacción al cliente.
- “Premio Nacional de Gobiernos Seccionales Expomunicipal 2013”, por la implementación del “Modelo de Gestión orientado a resultados”.
- Sello y Certificación de Transparencia 2012 otorgado por la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción / Quito Honesto por los esfuerzos realizados para garantizar a la ciudadanía el derecho al acceso a la información pública, 23 de abril de 2013.
- Reconocimiento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS por cumplir con las normativas de seguridad y salud en el trabajo, y contribuir a la promoción de condiciones laborales saludables, seguras y dignas mediante una cultura basada en la prevención de riesgos, 25 de abril de 2013.
- Reconocimiento otorgado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) por la implementación de buenas prácticas locales en la categoría ambiente y saneamiento, 6 de junio de 2013.
- Reconocimiento en la IV Cumbre de Energía 2013 por ser una de las 10 empresas más responsables en términos de manejo eficiente de recursos, de energía, utilización de energías renovables e implementación de acciones para cuidar el ambiente, 18 de julio de 2013.
- Reconocimiento por su compromiso con la Responsabilidad Social, 26 de julio de 2013.

- Medalla de Oro a la Excelencia otorgado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT) en reconocimiento al modelo de gestión basado en la eficiencia, sostenibilidad y calidad, superando el parámetro de calificación de 400 puntos, basada en el Modelo Malcolm Baldrige (2012).
- Premio Internacional al Modelo de Gestión ubicándola en el tercer lugar dentro del concurso Compromiso México Prize Water 2012 en el VI Foro Mundial del Agua, en Marsella (Francia).

Además, de los reconocimientos alcanzados cuenta con certificaciones y acreditaciones como:

- Certificación ISO 14001 como reconocimiento al cumplimiento de su política y objetivos ambientales, de la normativa ambiental aplicable a sus actividades y de los requisitos del estándar internacional (2012).
- OHSAS 18001 como reconocimiento al cumplimiento de su política y objetivos de seguridad y salud ocupacional, de la normativa aplicable a las actividades y los requisitos del estándar internacional, siendo la primera empresa pública en obtener esta certificación (2013).
- Certificación ISO 9001 a la calidad de servicios, respeto al ambiente y prevención de riesgos laborales, pilares de la gestión de la empresa (2001).
- Certificaciones ISO 17025 en reconocimiento a la competencia para la ejecución de ensayos en los materiales, técnicas, rangos y métodos de ensayo.

2.6.9. Innovación y mejora continua

El Plan de Negocios de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se enmarca en los lineamientos del Plan Estratégico 2010-2014, donde se contempla la inversión destinada a fortalecer a la institución mediante la incorporación progresiva de tecnología en sus procesos así como el incrementar la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento, especialmente en las parroquias rurales y sectores periurbanos del Distrito Metropolitano de Quito.

La empresa cuenta con un comité de tecnología y seguridad informática, creado con el objeto de verificar el cumplimiento íntegro del Plan Estratégico Informático y definir el horizonte tecnológico empresarial a mediano y largo plazos.

La empresa busca una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de tecnología y conocimiento, sistematización de experiencias; y, capacitación y formación del personal como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología.

En este sentido una de las metas planteadas por la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) es implementación total del Sistema de Información Gerencial (Enterprise Resource Planning ERP), para la integración de los procesos de producción, logística, distribución, inventarios, facturación, nómina y contabilidad de la Empresa. Este sistema permitirá optimizar los procesos empresariales; acceder permanente a toda la información de la empresa de forma confiable, precisa y oportuna; y, eliminar procesos operativos innecesarios.

2.6.10. Retos, estrategias y resultados claves

La Planificación Estratégica de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) está basada en el modelo de gestión de la estrategia de los Drs. Kaplan y Norton.

2.6.10.1. Objetivos estratégicos

Con base en la metodología del Balanced Scorecard, los objetivos estratégicos son los siguientes: (EPMAPS)

Perspectiva de la comunidad

- Incrementar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio.
- Asegurar la disponibilidad de los servicios.

Perspectiva Financiera

- Alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social.

Perspectiva de procesos internos

- Optimizar la operación y mantenimiento de infraestructura.
- Reducir el agua no contabilizada.
- Aumentar y mejorar la infraestructura de los servicios.
- Reducir el impacto de los riesgos naturales y antrópicos en los sistemas de agua potable y alcantarillado.

- Mejorar la Recaudación.
- Mejorar los procesos empresariales y la eficiencia laboral.
- Mejorar la atención al cliente.
- Reducir el consumo por conexión doméstica en servicio.
- Incrementar la eficacia de la comunicación.
- Solucionar reclamos y quejas.
- Desarrollar nuevas líneas de emprendimiento.
- Mejorar el estado de conservación de cuencas, micro-cuencas y legalización de fuentes hídricas abastecedoras.
- Focalizar y transparentar los subsidios.
- Descontaminar los ríos del DMQ.

Perspectiva de formación y crecimiento

- Mejorar las competencias del talento humano.
- Mejorar el clima laboral.
- Implementar una cultura de seguridad y salud ocupacional.
- Contar con información empresarial integrada y oportuna aplicando las mejores prácticas de tecnología.
- Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia.

2.6.10.2. Estrategias

Estrategia corporativa

La Eficiencia dentro de la EPMAPS se la entiende como la búsqueda permanente de la optimización del uso de los recursos para lograr un liderazgo en costos dentro del sector de servicios públicos. Implica maximizar el uso de sus activos para aumentar la productividad laboral y empresarial. La empresa se enfoca en alcanzar objetivos más ambiciosos utilizando los recursos con que actualmente cuenta. (EPMAPS 2013)

Innovación implica entregar constantemente una nueva propuesta de valor que mejore la satisfacción de los ciudadanos y permita hacer de la EPMAPS una empresa autosustentable en el futuro. La EPMAPS persigue innovar en todos los elementos de su negocio, esto es identificar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, establecer nuevos procesos y mejorar los ya existentes. El espíritu de innovación estará en cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa, como una necesidad permanente por agregar valor para la organización. (EPMAPS 2013)

La estrategia de EPMAPS se enfoca en el crecimiento, en ampliar y mejorar el servicio que ahora presta hacia nuevas geografías fuera del DMQ, así como encontrar nuevos productos y servicios dirigidos a la comunidad, que le permitan incrementar los flujos de ingresos de manera rentable. La empresa busca crecer de manera sustentable, respetando el ambiente, actuando responsablemente frente a los riesgos naturales y antrópicos, y proyectando una empresa sólida financieramente para el futuro. (EPMAPS 2013)

Estrategia competitiva

La excelencia operativa o liderazgo en costos es la estrategia que le permite a la EPMAPS proveer sus servicios a la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito, buscando eficiencia en costos, calidad y disponibilidad; potenciando como su fortaleza a la productividad, sin descuidar el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos. (EPMAPS 2013)

Estrategias de gestión

La estrategia de gestión adoptada y por adoptarse, está constituida por los siguientes elementos: (EPMAPS 2013)

- Disminución de la dependencia de ingresos no operacionales.
- Disminución de costos y gastos.
- Mejora en generación de ingresos operacionales.
- Gestión de inversiones.
- Tratamiento de cambio climático.

2.6.10.3. Resultados claves- factores críticos de éxito

Se han definido 11 factores, los cuales han permitido reformular el Mapa Estratégico, los objetivos estratégicos y objetivos de contribución. Los factores críticos de éxito son: (EPMAPS 2013)

FCE1. Disponer del personal competente, en un ambiente seguro; con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad de la cadena de valor.

FCE2. Actualizar e incorporar tecnología que facilita la gestión de los procesos.

FCE3. Contar con medidas proactivas que aseguran sostenibilidad.

FCE4. Desarrollar la imagen institucional hacia una cultura de ahorro y buen uso del recurso.

FCE5. Asegurar la efectividad, control, asignación y uso de los recursos financieros.

FCE6. Mantener y vincular el Sistema Integrado de Gestión con la toma de decisión.

FCE7. Concebir proyectos integrales que cumplan normas ambientales y aseguren sostenibilidad del agua.

FCE8. Disponer de infraestructura de alto impacto que garantice la atención de la demanda.

FCE9. Asegurar la disponibilidad del agua con calidad a costo óptimo.

FCE10. Asegurar la provisión de insumos, materiales y equipos de alto impacto.

FCE11. Asegurar la legalidad del recurso hídrico y de los bienes inmuebles en concordancia con el marco regulatorio vigente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Parámetros para el desarrollo de la investigación.

Las teorías y métodos de investigación para la evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se detalla a continuación:

Ámbito geográfico: Ecuador- Distrito Metropolitano de Quito.

Ámbito temporal: Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) 2010-2014.

Segmento: La investigación está enfocada a la evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a través de la metodología EFQM. En cumplimiento a la metodología de evaluación escogida en la presente investigación, se segmentará la información de la gestión de la empresa en nueve criterios liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave. Los criterios dividen a la empresa en nueve partes que tienen un peso específico en el proceso de valoración de las prácticas de calidad dentro de la organización.

Diseño de investigación: El diseño de la investigación, se refiere al plan o estrategia establecida para obtener la información deseada, que permitirá responder a la pregunta de investigación, cumplir con el objetivo y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

El enfoque que se aplicará es de carácter cuantitativo y cualitativo, se utilizará la recolección y el análisis de datos para contestar la pregunta de investigación y probar las hipótesis planteadas, además permitirá determinar patrones de comportamiento de los nueve criterios motivo de estudio.

Tipo de investigación: El alcance del estudio o tipo de investigación requerido para la evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), será mediante estudios descriptivos. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes del tema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Los estudios descriptivos permitirán determinar las características y rasgos importantes de la gestión de la EPMAPS liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave, información necesaria para la aplicación del modelo EFQM.

Método de investigación: La investigación se desarrollará con base en el método científico, a continuación se definen los métodos utilizados en la presente investigación. Método inductivo, que inicia con un estudio individual de los hechos aceptado como válidos para llegar a conclusiones de carácter general. Método deductivo, que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

La aplicación del método inductivo en la evaluación del modelo de gestión de la EPMAPS, permitirá estudiar liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios de la empresa; y, el método deductivo facilitará el estudio de los resultados alcanzados por la organización en los clientes, las personas, la sociedad y los

resultados clave. La aplicación de estos dos modelos permitirá comprender la relación causa-efecto propia del modelo EFQM.

Diseño de las herramientas para la recolección de datos: En aplicación al modelo de excelencia seleccionado para la evaluación de la gestión de la EPMAPS, la herramienta utilizada para la recolección de datos se basa en el esquema lógico REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión), para lo cual se han construido las matrices REDER de agentes facilitadores y las matrices REDER para resultados.

Procedimientos para la aplicación de las herramientas de recolección de datos: La información obtenida en el proceso de la evaluación del modelo de gestión de la EPMAPS, se clasificará y valorará bajo la metodología de los nueve criterios del modelo EFQM en las matrices de agentes facilitadores y resultados.

Procedimientos para el análisis e interpretación de resultados: El modelo EFQM asigna un puntaje al liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave, el resultado de dicha evaluación muestran el nivel de excelencia de la gestión EPMAPS así como las áreas que requieren mejora.

3.2. Evaluación del Modelo de Gestión Empresa Pública Metropolitana de Agua

Potable y Saneamiento

La evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) por el periodo 2010-2014 es un proceso integral,

articula todas las áreas de la organización mediante la aplicación de los criterios de evaluación del modelo EFQM.

3.2.1. Liderazgo

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo. (EFQM, 2013)

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha definido y documentado la misión, visión y valores, promueve servicios con responsabilidad social, ambiental y contribuye al buen vivir.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), promueve los valores y principios éticos que definen la identidad institucional e inspiran actitudes, comportamientos y toma de decisiones de todos los integrantes de la empresa.

Los valores y principios éticos de la organización se encuentran articulados y documentados en el Código de Ética y el Plan Estratégico, integra a los grupos de interés y generan valor, incrementa la reputación e imagen de la empresa.

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), establece y comunica una clara dirección y orientación estratégica, logra unir a sus

colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la misión, la visión y los objetivos de la organización, por ello para la materialización del Modelo de Gestión de la EPMAPS se formuló la planificación estratégica.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), revisa e impulsa la mejora del modelo de gestión de la empresa a través del Plan Estratégico, donde se analizan los objetivos, los indicadores y las metas, además realizan los ajustes que permitirán una mejor gestión estratégica, estableciéndose responsables estratégicos sobre los objetivos y su medición; así como, los programas que forman parte del Plan Plurianual con sus prioridades de enfoque y ejecución.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), evalúa los resultados de su gestión, eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos. Fig.1b2.

Para la evaluación de los resultados de la gestión la empresa utiliza la metodología del Balanced Scorecard, mediante un esquema de semaforización que permite identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos, avance, presupuesto e indicadores, para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas.

Fig.1b2: Cumplimiento de metas planificadas

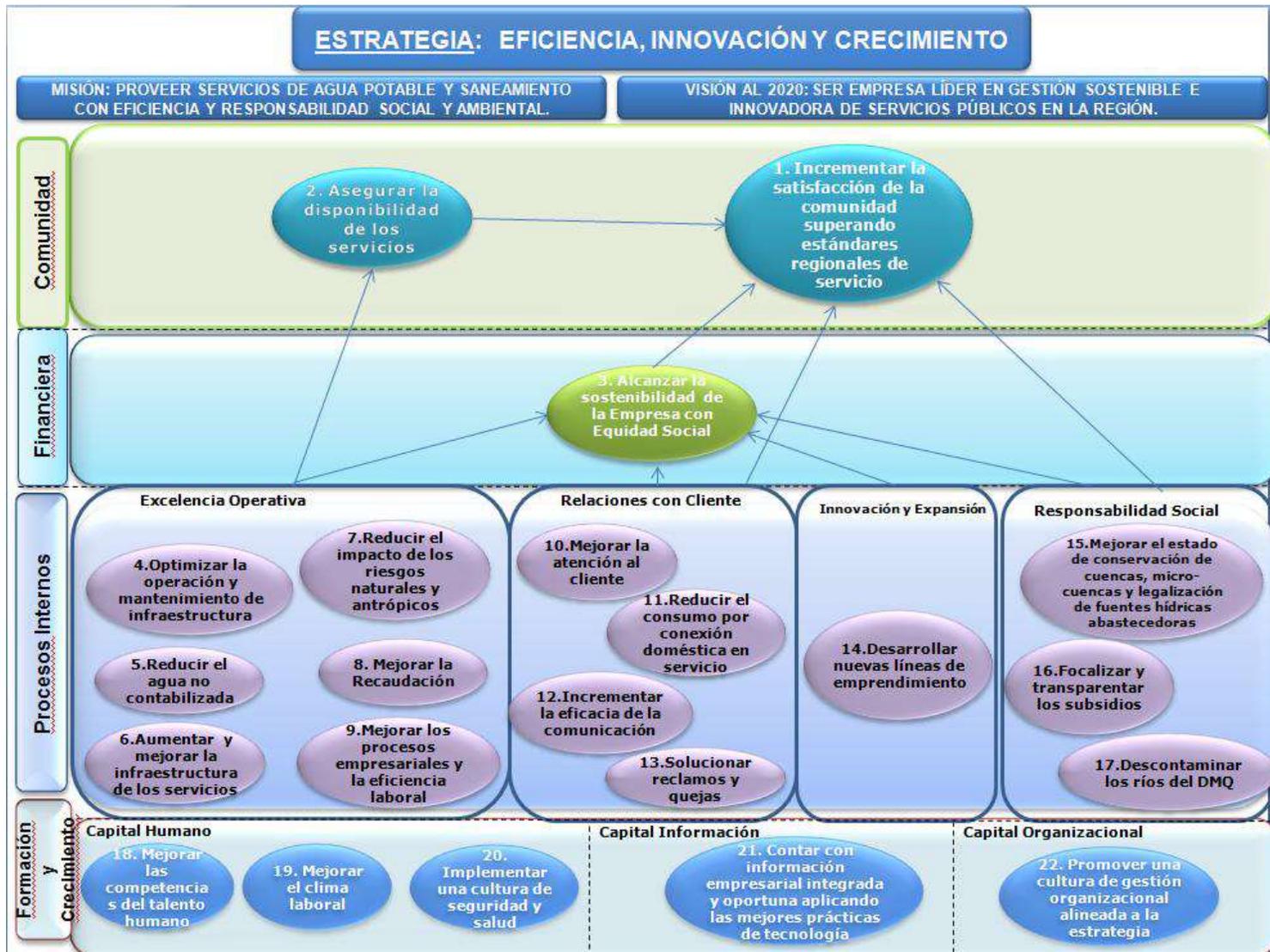
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESULTADOS OBTENIDOS 2013
COMUNIDAD	Incrementar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio	Indice de Satisfacción del Cliente	82,70%	84,70%
		Cobertura de Agua Potable en el DMQ (Población Servida con Agua Potable)	98,04%	98,43%
	Asegurar la disponibilidad de los servicios	Cobertura de Alcantarillado en el DMQ	91,83%	92,41%
		Indice de Continuidad del Servicio	98,32%	99,88%
		Indice de Calidad	99,71%	99,97%
FINANCIERA	Alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social	Margen Neto antes de transferencias	5,00%	9,50%
		Porcentaje de subsidios de agua potable y alcantarillado	31,33%	30,93%
	Indice de Eficiencia en la Cobranza	91,50%	91,49%	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la Recaudación	Ejecución presupuestaria	88,00%	92,44%
	Mejorar los procesos empresariales y la eficiencia laboral	Margen operacional antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses	31,50%	22,67%
	Reducir el consumo por conexión en servicio doméstico	Nivel de consumo de agua por conexión doméstica en servicio	24,90%	24,18%

Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) comprende y desarrolla las capacidades potenciales de la empresa.

Las estrategias definidas por la EPMAPS que le permitirá alcanzar la visión planteada incluye un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa-efecto), se encuentra definida en el mapa estratégico que se presenta a continuación. Fig.1b3.

Fig.1b3: Mapa Estratégico



Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) ha implementado el programa de relacionamiento comunitario, mediante el cual da pautas y lineamientos, crea relaciones cercanas con la comunidad al momento de realizar obras en diferentes lugares de la ciudad a fin de prevenir un impacto negativo en los diferentes actores sociales.

La EPMAPS realiza la socialización de obras y acompañamiento en la ejecución de las mismas, para lo cual: implementa procesos de socialización en torno a las obras de agua y alcantarillado; las administraciones zonales con los gobiernos parroquiales, los dirigentes barriales y moradores canalizan sus inquietudes a través del relacionador comunitario; y, establece canales de comunicación con los moradores en las áreas de influencia de proyectos, ahorrando costos en los proyectos al evitar suspensiones o ampliaciones de plazo por conflictos. Fig.1c1.

Fig.1c1: Socialización de obras y acompañamiento en la ejecución



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) establece una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.

Para construir relaciones éticas con proveedores, socios estratégicos y la comunidad se desarrollaron las siguientes acciones: Implementación de procesos de relacionamiento con grupos de interés (contratistas y fiscalizadores); asesoría de los relacionadores comunitarios para el fomento de prácticas responsables de gestión participativa, seguridad industrial y cuidado del ambiente a contratistas; e, implementación del componente de participación social a través de la incorporación de obligaciones contractuales específicas en los términos de referencia, en todos los procesos de contratación de consultorías y obras. Fig.1c2.

Fig.1c2: Resumen de acciones con la comunidad

N°	TIPO	CANTIDAD
1	Socialización de obras	53
2	Socialización Estudios	27
3	Articulación de soluciones en obras	31
4	Talleres de negociación de conflictos	7
5	Talleres participativos con la comunidad para el diseño de la recuperación de quebradas	19
6	Talleres de Capacitación y adiestramiento a contratistas y fiscalizadores en temas de: seguridad, salud, ambiente y relaciones comunitarias	5
TOTAL		142

Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo EPMAPS 2013

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) garantiza la transparencia en la información financiera y no financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.

En la página web institucional en el link Ley de Transparencia se encuentra información relacionada con: La Estructura Orgánica Funcional; directorio y distributivo de personal de la institución; remuneración mensual; servicios que ofrece la institución, contratos colectivos, formularios y solicitudes; presupuesto anual; auditorías; procesos contractuales; empresas y personas incumplidas; planes y programas de la institución; mecanismos de rendición de cuentas; viáticos; responsable de la información; y, actas.

La EPMAPS, realiza campañas informativas inherentes a los servicios que presta la Empresa, a través de su contact center, mensajes SMS y toma de lecturas y facturación, en coordinación con la Dirección de Comunicación y la Gerencia de Operaciones. Fig.1c3.

Fig.1c3: Políticas de comunicación

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener canales permanentes de comunicación proactiva que satisfagan las necesidades informativas de los clientes internos y externos. ▶ Desarrollar una gestión de comunicación verificable y observable con protocolos transparentes que normen el ejercicio profesional. ▶ Generar estrategias inclusivas de comunicación que propicien la participación ciudadana con respecto a las competencias empresariales. ▶ Optimizar la gestión de comunicación a través del uso responsable de los recursos públicos. ▶ Propiciar el respeto a la diversidad de los públicos mediante del manejo adecuado y comprensible de todo recurso comunicativo. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Impulsar el reciclaje y la actualización permanente de conocimientos del talento humano que contribuyan al manejo adecuado de la comunicación e información. ▶ Potenciar la creatividad, iniciativa y aporte de las y los servidores de la Dirección de Comunicación y Transparencia. ▶ Mantener buenas relaciones con los medios de comunicación basada en un marco de respeto y consideración. ▶ Apoyar a las distintas áreas de la organización en la generación de estrategias inclusivas que alienten la participación activa y comprometida del talento humano. ▶ Proveer información permanente de carácter veraz, claro, conciso y objetivo. ▶ Velar por el cumplimiento del marco legal vigente de la LOTAIP. |
|---|---|

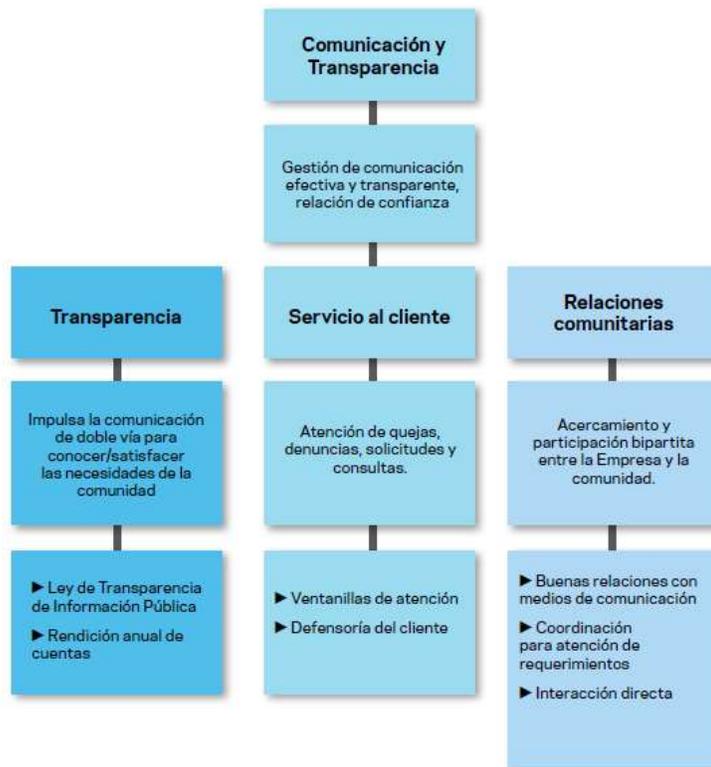
Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.1c3: Comunicación digital



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.1c3: Ejes de comunicación



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

4. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) anima a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la comunidad. A través del Fondo para la Protección del Agua FONAG, trabaja por la conservación de

fuentes abastecedoras de agua para Quito y la generación de una nueva cultura hídrica.

Fig.1c4.

Fig.1c4: Fondo para la Protección del Agua FONAG



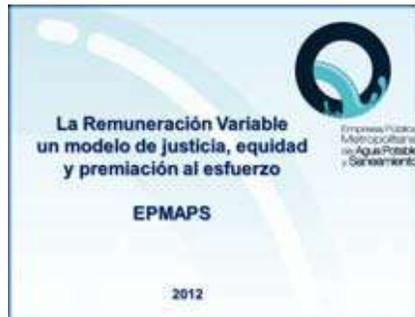
Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), fomenta una cultura de resultados entre sus colaboradores, en ese sentido ha establecido un sistema de remuneración en base a resultados, en el cual los servidores reciben una remuneración mensual unificada fija de acuerdo el grupo ocupacional y otra remuneración variable en base a resultados.

La remuneración variable, es un reconocimiento e incentivo al talento humano de la EPMAPS por el cumplimiento de metas, objetivos institucionales e indicadores de gestión, se basa en una evaluación técnica del desempeño del personal. Fig.1d1.

Fig.1d1: Microcampaña RV (Remuneración variable)



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en el proceso de fomentar una cultura de excelencia entre las personas de la organización, ha implementado un sistema de reconocimientos a los méritos académicos y profesionales de sus servidores para que se conviertan en gestores de su propio desarrollo a través de planes de carrera y capacitaciones. Fig.1d2.

Fig.1d2: Gestión de habilidades y formación continua del talento humano.

Inversión de capacitación	
Gerencia	2013 USD
Ambiente	23 992
Comercial	43 416
Administración y logística	31 857
Gestión de talento humano	30 549
Operaciones	143 510
Planificación	18 541
Financiera	14 491
General	24 885
Jurídica	12 836
Técnica infraestructura	28 200
Total general	372 278

Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a través de la gerencia de talento humano ha implementado un plan de capacitación orientado a mejorar, formar, y desarrollar las competencias de los servidores en cada una de las gerencias. La capacitación tiene un enfoque integral, la parte humana y profesional son importantes en este proceso de cambio. Fig.1d3.

Fig.1d3: Servidores de la Gerencia Comercial en la clausura del curso de motivación y liderazgo.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

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

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), demuestra su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información obtenida de los sistemas de gestión que ha implementado como el Balanced Scorecard, que mediante la metodología de semaforización, pone en conocimiento a todas

las áreas de la empresa que tan cerca o lejos se encuentran de los objetivos planteados, y con ello tomar decisiones oportunas o a su vez replantear las estrategias planteadas.

2. En el Plan Estratégico de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se establece que dentro de la eficiencia se continuará con el manejo de cuatro líneas de acción principales que son: levantamiento y optimización de procesos empresariales (especialmente los que generan valor); adecuación organizacional ágil y flexible, que evite excesos en trámites burocráticos; Inversiones priorizadas y optimizadas, definiendo criterios claros de priorización en función del logro de objetivos estratégicos; y, reducción de costos en todas las áreas de la Empresa, con el fin de prestar los servicios a costos de eficiencia.

3. En el Plan Estratégico de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) a través de sus indicadores de gestión y la interacción de las perspectivas de la empresa que son: fortalecimiento y crecimiento; procesos internos; financiera; y comunidad, hace que la administración y gestión organizacional sea flexible y se ajuste al escenario actual de la empresa tomándola como un todo y no como un proceso aislado. Esto permite a todos los actores organizacionales tomar decisiones oportunas ya sea por causa o efecto de cambios generados en la organización.

3.2.2. Estrategia

Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (EFQM, 2013)

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), mediante la planificación estratégica busca implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, a través de una gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental. Fig.2a1.

Fig.2a1: Programa de Universalización de la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	INVERSIÓN USD
Redes de agua potable	km	104,90	19,5 millones
Redes de alcantarillado	km	168,40	
Conexiones de agua potable	# conexiones	1 024	
Conexiones de alcantarillado	# conexiones	2 856	

Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.2a1: Recuperación ambiental de quebradas de Quito



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), recoge los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, en ese sentido maneja políticas tarifarias con equidad social y subsidios focalizados a las personas más vulnerables. Fig.2a2.

Fig.2a2: Mapa estratégico/ perspectiva de procesos internos



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), identifica, analiza e interpreta los indicadores externos que les pueden afectar, por ello cuenta con una planificación estructurada con una visión al 2040, en el cual se han analizado los factores que tienen impacto sobre la gestión institucional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, Quito será la ciudad más poblada del país en el 2020 superando a Guayaquil, por ello uno de los objetivos de la EPMAPS es la ampliación de la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado en las zonas de crecimiento poblacional, por ello gran parte de los recursos se orientan a la construcción de nuevas obras y proyectos indispensables para expandir y mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado en Quito y sus parroquias rurales.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), con el objeto de alcanzar mayor autonomía financiera busca incrementar sus ingresos operacionales mediante la incursión en nuevos emprendimientos y/o determinación de nuevas unidades de negocio como: energías alternativas (eólica, solar, biogás, geotérmica), distribución de gas domiciliario por tubería y planta de producción de Sulfato de Aluminio.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en búsqueda de una gestión eficiente y estratégicamente alineada, ha determinado once (11) factores críticos de éxito descritos a detalle en el modelo de gestión, que ha permitido reformular el mapa estratégico, los objetivos estratégicos y objetivos de contribución.

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), para mejorar la gestión y enfrentarse a los nuevos retos para lograr la universalización del agua, ha incluido nuevas tecnologías en sus procesos organizacionales, como: la implementación del sistema de costos, permite la toma de decisiones acertadas que conlleven a una reducción de costos así como a la optimización de los procesos; el sistema de información gerencial ERP, permite la integración de los procesos de producción, logística, distribución, inventarios, facturación, nómina y contabilidad de la empresa; el sistema de gestión de la estrategia EXECUTION PREMIUM, basado en el modelo de Kaplan y Norton, herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores; entre otros. Fig.2b3.

Fig.2b3: Sistema de información gerencial ERP



Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

4. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), comparan su rendimiento con los indicadores registrados por la Asociación de Entes Reguladores de Saneamiento de las Américas (ADERASA), para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

El benchmarking ha permitido comparar los indicadores de gestión de la EPMAPS, datos que evidenciaron el desempeño de la Empresa durante 2012 con respecto al universo de empresas del ámbito regional, tal como se observa en la siguiente tabla: Fig.2b4.

Fig.2b4: Benchmarking

No.	INDICADOR	ADERASA VALOR PROMEDIO 2011*	EPMAPS VALOR ALCANZADO DIC.2012
1	Cobertura de Agua Potable, DMQ	90,23%	97,18%
2	Cobertura de Alcantarillado, DMQ	73,15%	91,14%
3	Índice de Agua No Contabilizada, DMQ	42,36%	27,75%
4	Consumo Doméstico (litro- habitante-día)	166,89	159,79
5	Empleados por mil conexiones	3,25	4,39
6	Margen Operativo	S-D	30,46%
7	Eficiencia en la Cobranza (AP y AL)	S-D	90,41%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS/ Última publicación de ADERASA

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), con base en la metodología del Balanced Scorecard ha formulado sus objetivos estratégicos orientados a garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito; y, mantener la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento con equidad social.

2. La estrategia está fundamentada en la cadena de valor y diseño de procesos, con base en los objetivos estratégicos planteados y los indicadores definidos, se han establecido las metas plurianuales en la matriz estratégica de la Empresa.

3. Bajo el criterio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) cuenta con información actualizada de la organización en cada una de sus áreas a través de sus indicadores,

información que le permite conocer que tan lejos o cerca se encuentra en el cumplimiento de las metas propuestas, mismas que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

1. La filosofía de la Empresa basada en su misión, visión y valores se plasma en objetivos estratégicos que son monitoreados con el EXECUTION PREMIUM sistema con la metodología del Balance Score Card. Esta herramienta integra a todas las áreas de la empresa, es alimentada con información revisada y validada por los responsables de cada una de las unidades y proyectos, de esa manera se puede visualizar la situación de la EPMAPS de acuerdo a las perspectivas de la comunidad; financiera; procesos internos; y, formación y crecimiento.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), realiza Reuniones de Análisis Operativo –RAOs, donde se discute el avance del plan de trabajo en el que constan los proyectos que la Empresa se ha comprometido a realizar en el año, para vincular la estrategia y la operación en la EPMAPS.

3. Los indicadores estratégicos se monitorean constantemente y alimentan estadísticas que permiten identificar comportamientos y tendencias para el proceso de toma de decisiones. El esquema de semaforización corporativo permite medir el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos, programas a ejecutarse y proyectos. Fig.2d3.

Fig.2d3: Esquema de semaforización

ALERTA	SCORE/10	SCORE CUALITATIVO	ACCIONES
ALERTA ROJA	SCORE < 65	Insuficiente	Acción correctiva Inmediata
ALERTA NARANJA	65 ≤ SCORE < 80	Satisfactorio	Acción Correctiva
ALERTA AMARILLA	80 ≤ SCORE < 95	Muy Bueno	Acción Preventiva
ESTADO DESEADO	SCORE ≥ 95	Excelente	Reconocimiento

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

4. La Gerencia General ha impulsado la creación de esquemas de Compromiso con los resultados de la organización, materializados a través de Acuerdos de Gestión, que se suscriben entre los Gerentes y Directores de la Empresa y el Gerente General.

3.2.3. Personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.

Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (EFQM, 2013)

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha definido los resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos. La EPMAPS realiza la evaluación del desempeño semestralmente, ésta se articula a la planificación estratégica y al sistema de remuneración variable, con el fin de promover una cultura de corresponsabilidad. Fig.3a1.

En respuesta a los resultados obtenidos de los procesos de evaluación del desempeño, la empresa cuenta con planes de reconocimiento laboral como el pago de remuneración variable en base al cumplimiento de objetivos empresariales; y, reconocimiento público por las metas cumplidas.

Los beneficios esperados del programa de reconocimiento es mejorar el rendimiento y desempeño de los empleados; incrementar la productividad y la calidad de los productos y servicios; motivar a los servidores e incrementar su autoestima y satisfacción; y, generar un clima laboral agradable.

Fig.3a1: Personal de la EPMAPS, en ceremonia de reconocimiento por las metas cumplidas.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), alinea los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave. Fig.3a2.

3. El personal directivo de la EPMAPS y el personal de apoyo participan activamente en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial.

Fig.3a2: Estrategia de gestión



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con un sistema de selección de personal por méritos.

La Empresa, a través del proceso de selección, pretende atraer al mejor talento humano, que apoye a la estrategia organizacional con su conocimiento, experiencia y actitud. En este sentido como mecanismos de evaluación se considera la parte técnica (conocimiento del puesto) y la conductual (destrezas y habilidades del candidato), garantizando la imparcialidad e igualdad de oportunidades.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con personal capacitado, para ello se encuentra ejecutando el Plan de capacitación mismo que está elaborado en base a las necesidades institucionales y que tiene como finalidad que el servidor esté en capacidad de alcanzar los objetivos propuestos. Fig.3b2.

Fig.3b2: Capacitación por gerencia

GERENCIA	PERSONAS CAPACITADAS	GERENCIA	PERSONAS CAPACITADAS
Administración y logística	1 253	Jurídica	293
Ambiente	1 318	Operaciones	6 229
Comercial	2 317	Planificación	607
Financiera	687	Talento	266
General	936	Técnica infraestructura	1 775

Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

1. La estructura orgánica de la Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se sustenta en un enfoque por procesos y se clasifican en función del grado de contribución a la misión institucional, los procesos que integra la estructura de

la EPMAPS, alineada con las necesidades institucionales son: gobernantes, agregadores de valor y de apoyo.

2. La empresa posee una metodología de evaluación por resultados, misma que es aplicada semestralmente a los servidores de la empresa. Como parte del proceso de evaluación se encuentra la formulación de las metas semestrales, las metas de cada miembro de la EPMAPS es formulado en el proceso de la planificación de la evaluación y es comunicado al interesado, quien desde ese momento deberá gestionar poniendo en práctica su conocimiento y experiencia para el cumplimiento de las metas que se encuentran bajo su responsabilidad.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), con la finalidad de mejorar la relación con los colaboradores ha formulado los siguientes objetivos:

Objetivo comunicacional general: Contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de una gestión efectiva y transparente que sea transversal a todas las áreas.

Objetivos específicos: a) Potenciar y generar estrategias comunicacionales internas mediante de la socialización de los valores corporativos y proyectos de la Empresa. b) Administrar la información y comunicación de la Empresa a través de los distintos canales, vocerías y productos.

2. Los canales de comunicación interna que utiliza la empresa son:

Periódico impreso: contiene información relevante y actualizada sobre las actividades que realiza la EPMAPS, es entregado mensual mente a todos los servidores, adjunto con su rol de pagos. Fig.3d2.

Fig.3d2: Periódico impreso



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Enlace Q: es un periódico virtual quincenal con contenidos de interés sobre la planificación y gestión de la EPMAPS, es distribuido mediante el correo electrónico institucional a los servidores.

Fig.3d2: Enlace Q



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Cartelera: Son herramienta de información mensual para públicos internos y externos, contiene fotografías e información relevante.

Fig.3d2: Cartelera



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Intranet: es una cartelera virtual a través de los cuales se difunden las campañas de comunicación interna. enlaceq@aguaquito.gob.ec

Momentos cívicos: forma parte de la estrategia de comunicación horizontal entre las autoridades de la empresa y los colaboradores, escenario en el cual se comunica los hechos más relevantes de la empresa ocurridos en el mes, se recuerdan fechas cívicas nacionales y se afianzan los valores institucionales.

Fig.3d2: Momentos cívicos



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), desarrolla y apoya una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes, a través de la comunicación interna que cumple un papel fundamental a la hora de afianzar una cultura corporativa con lineamientos claros. Fig.3d3.

Fig.3d3: Canales de comunicación



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

1. La EPMAPS promueve una política salarial de equidad y reconoce las competencias, conocimientos y responsabilidades de cada servidor a través de la remuneración fija.

2. El Directorio de la EPMAPS, aprueba en el 2012 la metodología para el pago de remuneración variable, equivalente a un máximo del 25% de la remuneración mensual unificada, como reconocimiento e incentivo al talento humano de la Empresa por el cumplimiento de metas, objetivos institucionales e indicadores de gestión, en base una evaluación técnica del desempeño del personal.

3. El Directorio de la Empresa ejecuta procesos de reclasificación de puestos que reconoce el aporte individual del servidor ante el cumplimiento de nuevas funciones y responsabilidades adicionales a las que venía realizando, circunstancia que implica el cambio de grupo ocupacional y una remuneración en función de las actividades que ejecuta.

3.2.4. Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. (EFQM, 2013)

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con procesos de contratación que garantizan la inclusión e igualdad de oportunidades, dando apertura a la participación de nuevas empresas, con lo que se garantiza una renovación de la base de proveedores para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

En este sentido el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), otorgó el premio al Mejor Desempeño en la Contratación Pública, por la adjudicación a la mayor cantidad de proveedores distintos, ejecución del presupuesto contrastado con lo planificado, registro del PAC antes de la fecha fijada por norma, la cantidad de procesos observados y enviados por el INCOP a la Contraloría, el promedio de la cantidad total de proveedores y el número de procesos declarados desiertos.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores. A través de los relacionadores comunitarios, asesoran permanente a contratistas para el fomento de prácticas responsables de gestión participativa, seguridad industrial y cuidado del ambiente.

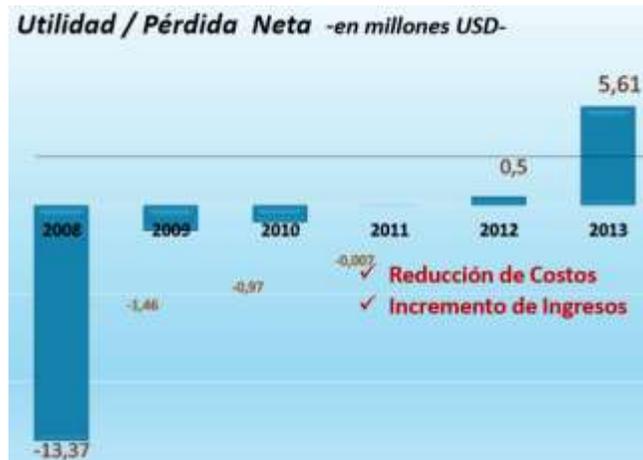
3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se asegura de que los proveedores operen de acuerdo con las estrategias y valores de la organización, a través de la incorporación de obligaciones contractuales específicas en los términos de referencia, en todos los procesos de contratación de consultorías y obras.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

1. La Planificación Estratégica de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con componentes de la planificación técnica y financiera, tomando en consideración que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales deben contar con el debido financiamiento.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), implanta estrategias, mecanismos y procesos financieros para apoyar la estrategia general de la empresa y asegurar su sostenibilidad financiera. Cuenta con un Modelo Financiero de largo plazo que incorpora los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación, los gastos administrativos y financieros en el largo plazo. Fig.4b2.

Fig.4b2: Gestión financiera y comercial



Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), implanta procesos financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización. El alcance del Modelo de Planificación Financiera se aprecia en la siguiente imagen del panel de control de esta herramienta. Fig.4b3.

Fig.4b3: Modelo de planificación financiera



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), implanta estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental, por ello ha definido como uno de sus factores críticos de éxito FCE8. Disponer de infraestructura de alto impacto que garantice la atención de la demanda, factor que han permitido reformular el Mapa Estratégico y los objetivos estratégicos. Fig.4c1.

Los objetivos estratégicos bajo la perspectiva de procesos internos buscan a) Optimizar la operación y mantenimiento de infraestructura; y, b) Aumentar y mejorar la infraestructura de los servicios.

Fig.4c1: Valoración de activos

Cuenta Contable	Valor a Nuevo al 31,12,2011 (USD)	Valor Depreciado Técnico al 31,12,2011 (USD)	Valor Razonable al 31,12,2011 (USD)
Terrenos	157.632.866	157.632.866	157.632.866
Edificios y Estructuras Hidráulicas	569.900.151	253.952.434	189.765.984
Maquinarias, Equipos y Herramientas	81.569.292	21.666.001	16.007.246
Redes de Agua	499.556.240	199.662.100	147.347.399
Redes de Alcantarillado	639.754.144	292.481.332	215.483.793
Vehículos	17.927.043	7.411.537	7.411.537
Maquinaria Vial	6.164.586	1.885.342	1.526.315
Muebles y Equipos de Oficina	2.555.489	902.568	666.251
Equipos de Información Y de Comunicaciones	3.594.588	1.027.555	759.317
Software	10.581.212	6.927.457	5.112.287
Repuestos y Accesorios	1.189.237	832.153	614.108
Total General	1.990.424.848	944.381.345	742.327.102

Fuente: Auditoría Técnica y de Gestión de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)/ Informe Levín 2012

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a consecuencia de la creciente demanda de los servicios de agua potable y alcantarillado en el Distrito Metropolitano de Quito producto del crecimiento poblacional y la migración interna, ha invertido en infraestructura para obras de protección de cauces, líneas de transmisión, colectores, alcantarillado, descontaminación de quebradas, etc. Fig.4c2.

Fig.4c2: Obras de protección de cauces



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.4c2: Línea de transmisión



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.4c2: Colectores



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

Fig.4c2: Descontaminación de quebradas



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

4. La auditoría técnica y de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), establece que la gestión de inventarios muestra debilidades. La empresa no cuenta con información confiable de sus inventarios para la toma de decisiones y optimización de los recursos.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

1. El Plan de Negocios de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se enmarca en los lineamientos del Plan Estratégico en el 2012, donde se contempla la inversión destinada a fortalecer a la institución mediante la incorporación progresiva de tecnología en sus procesos.

2. La empresa cuenta con un comité de tecnología y seguridad informática, creado con el objeto de verificar el cumplimiento íntegro del Plan Estratégico Informático y definir el horizonte tecnológico empresarial a mediano y largo plazos.

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

1. Con apoyo de herramientas tecnológicas la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) cuenta con información actualizada de la empresa en todos sus procesos para la toma de decisiones acertadas y oportunas.

2. La Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), alienta la veeduría y participación ciudadana, mediante el conocimiento social del flujo de información técnica, social y económica, para garantizar el control social sobre el adecuado manejo de los recursos públicos.

3.2.5. Procesos, productos y servicios

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés. (EFQM, 2013)

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

1. La estructura orgánica de la Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) se sustenta en un enfoque por procesos y se clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional:

Los procesos gobernantes son los encargados de emitir políticas, directrices, planes estratégicos, normas, procedimientos, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la empresa.

Los procesos centrales o agregadores de valor son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión y los objetivos estratégicos.

Los procesos de apoyo, están encaminados a generar productos de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos demandados por los procesos gobernantes, por los agregadores de valor y por ellos mismos.

2. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en cumplimiento al modelo de gestión y como parte de la implementación del Balanced Scorecard, ha definido los procesos de las gerencias que conforman la empresa.

Para la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos y su contribución al logro de los objetivos estratégicos, la EPMAPS ha definido indicadores de rendimiento y de medidas de resultados.

5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

1. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), han implementado distintos canales de atención al cliente, tanto físicos como electrónicos. Actualmente se cuenta con siete Centros Integrales de Atención y una Oficina Virtual.

Los centros integrales de atención al cliente se encuentran ubicados estratégicamente a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito, con el propósito de facilitar el acceso a los servicios de recaudación, atención al cliente o presentación de reclamos.

2. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), implementó el proyecto Brigada Móvil, que atiende in situ a los nuevos clientes de las parroquias rurales y de las zonas periféricas del DMQ. Esta iniciativa responde al Plan de Movilidad Ciudadana dispuesto por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de evitar el traslado de los clientes hacia los centros integrales para solicitar conexiones iniciales de agua potable y alcantarillado. Fig.5b2.

Fig.5b2: Brigada Móvil



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

3. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), suscribió el convenio interinstitucional entre las Administraciones Zonales del Municipio de Quito y la Empresa Pública Metropolitana de Obras Públicas, para que los clientes que soliciten una conexión inicial de agua potable y/o alcantarillado realicen sus trámites en la EPMAPS. Este servicio ha generado mayor agilidad en el trámite e instalación de conexiones iniciales y ha eliminado el pago de garantías para reposición del espacio público utilizado.

4. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a través de la línea gratuita 1800 24 24 24 opción 2, pone a disposición del cliente, los servicios de asistencia técnica de servicios de agua potable intradomiciliaria con el objetivo de reducir las fugas intradomiciliarias en las conexiones de agua potable, reducir reclamos por exceso de facturación y preservar el recurso hídrico. Fig.5b4.

Fig.5b4: Plomero amigo



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

5. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha implementado la Oficina Virtual donde los clientes pueden consultar el valor facturado en sus planillas, consultar los requisitos que debe presentar para solicitar los servicios y realizar sus pagos a través de las distintas entidades financieras que prestan sus servicios a la EPMAPS. Fig.5b5.

Fig.5b5: Oficina Virtual



Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

5c. Los productos y servicios se proporcionan y ponen en el mercado eficazmente.

1. En el 2013, el tiempo promedio de espera fue de 17,47 minutos; respecto al 2012, cuyo tiempo promedio de espera fue de 21,18 minutos. En el 2013, el tiempo de atención promedio fue de 6,22 minutos; y, los reclamos fueron atendidos en un tiempo máximo de 48 horas posteriores a su presentación. Con este antecedente, la eficiencia en el servicio acredita el 92,30%

2. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en su informe de sostenibilidad estableció iniciativas para mejorar la atención al cliente e incrementar la calidad de los servicios de la manera continua, a través de la mejora de tecnologías, ampliación de los servicios los centros de atención y mejoramiento de procesos internos, que permiten optimizar los tiempos de atención.

5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

1. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), con base en la metodología del Balanced Scorecard, ha planteado como objetivos estratégicos bajo la perspectiva de la comunidad, a) Incrementar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio; y, b) Asegurar la disponibilidad de los servicios.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

1. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha implementado los servicios de defensoría del cliente, para atender reclamos del mismo. El defensor del cliente tiene como misión fundamental la defensa de los derechos e intereses

de los clientes, ejerce como mediador entre estos y la EPMAPS. Esta iniciativa se rige bajo los principios de equidad, justicia y buena fe.

2. La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), al 31 de diciembre de 2014 se ha planteado las siguientes metas y compromisos: Fig.5e2.

Fig.5e2: Metas y compromisos

Indicador de gestión	Meta 2014	Unidad
Índice de satisfacción al cliente	85	%
Índice de quejas y reclamos	0,40	%
Cumplimiento de tiempos de ciclo	2,90	días
Cobertura de AP	98,67	%
Cobertura de AL	92,44	%
Número de conexiones de AP	14 700	u
Número de conexiones de AL	6 000	u
Número de medidores instalados	37 920	u
Índice de eficiencia en la cobranza	92	%
Recaudación	132,00	millones USD
Índice de Facturación real	99,50	%
Facturación	141	millones USD

Fuente: Memoria de Sostenibilidad | EPMAPS

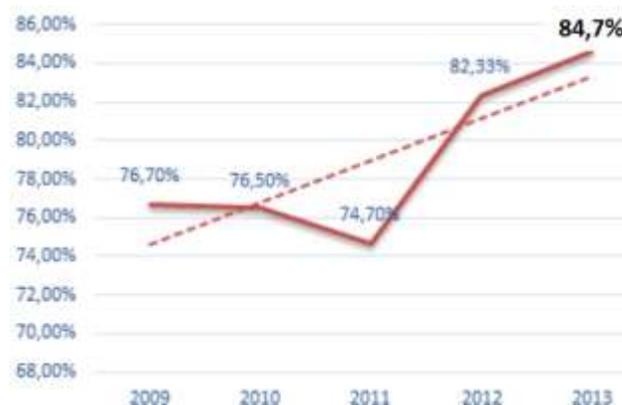
3.2.6. Resultados en los clientes

Las Organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes. (EFQM, 2013)

6a. Percepciones.

1. El índice de satisfacción neta de los clientes de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) en el 2013 fue de 84,7%, ubicándola en segundo lugar entre las mejores empresas de servicios del país. Fig.6a1.

Fig.6a1: Índice de satisfacción del cliente



Fuente: EPMAPS

3. La empresa se caracteriza por la atención personalizada y el buen servicio al cliente. Entre sus principales aciertos: la transformación de las agencias en Centros Integrales de Servicios; la sistematización del monitoreo y control de la calidad del agua; y, la implementación de la lectofacturación que permite al cliente ser partícipe de la toma y conocimiento inmediato de sus valores de consumo.

4. Los Centros Integrales y Agencias de Atención al Cliente presentan una reducción de quejas del 29,79% con relación al 2012. De las quejas presentadas se resolvieron el 96.63%, producto de la programación y ejecución sistemática de los proyectos y mejoramiento de los procesos.

6b. Indicadores de rendimiento.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), desde el 2007 monitorea la satisfacción del cliente, a través de encuestas del Índice Nacional de Satisfacción del Cliente de la Corporación EKOS, estas medidas internas son utilizadas por la empresa para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento e impacto sobre las percepciones de los clientes.

2. La Empresa evalúa los resultados alcanzados en la gestión con el cliente a través de indicadores de atención al cliente como: conexiones realizadas, instalación de medidores, cobertura de agua potable, cobertura de alcantarillado, continuidad del servicio, agua no contabilizada, quejas y reclamos. Además, ha establecido una serie de indicadores complementarios como: el tiempo de espera promedio en los centros integrales de atención al cliente, reclamos atendidos dentro del plazo, facturación, recaudación anual, recaudación vigente y recaudación vencida. Fig.6b2.

Fig.6b2: Benchmarking/ Índices de gestión

DESCRIPCIÓN	ADERASA	EPMAPS	
	PROMEDIO 2012	2012	Dic-13
PRINCIPALES INDICADORES			
Cobertura de Agua Potable	92,50%	97,18%	98,43%
Cobertura de Alcantarillado	80,29%	91,14%	92,41%
Empleados totales por cada mil conexiones	2,94	4,39	3,85
Consumo Doméstico (m3/conex/mes)	172,6 lt/hab/día	25,31	24,18
Índice de Agua No Contabilizada	42,22%	27,75%	29,54%
Índice de Eficiencia en la Cobranza	-	90,41%	91,49%

Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 |EPMAPS

3.2.7. Resultados en las personas

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas. (EFQM, 2013)

7a. Percepciones.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), promueve la estabilidad laboral, el 95% de servidores de la EPMAPS tienen estabilidad. El 53% del personal que labora bajo el régimen de Código del Trabajo posee contrato de trabajo indefinido y el 42% de personal amparado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas posee nombramiento. Fig.7a1.

Fig.7a1: Composición laboral

Régimen Laboral	Modalidad	Total	%
Código del Trabajo	Contrato plazo fijo	37	2
	Contrato indefinido	1048	53
	Total	1085	55
Ley Orgánica de Empresas Públicas	Contrato de servicios ocasionales	67	3
	Nombramiento	833	42
	Total	900	45
TOTAL GENERAL		1985	100

Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), maneja políticas de remuneraciones competitivas, el rango de la remuneración mensual unificada mínima del servidor de la EPMAPS es superior en un 67% con respecto al salario mínimo vital.

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), suscribió un nuevo contrato con Great Place To Work Institute, para medir el clima laboral de la EPMAPS, para lo cual incorporó al estudio un benchmarking report, en el cual se comparan los resultados de la empresa con los promedios obtenidos por 16 instituciones del sector público del Ecuador, empresas de América Latina, Estados Unidos y Europa. Fig.7a3.

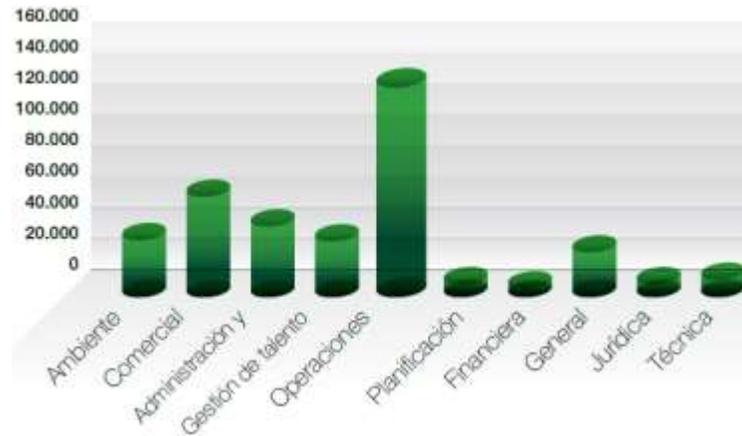
Fig.7a3: Evaluación del clima laboral

Referente	Epmaps	América Latina Top100	Estados Unidos Top100	Europa Top100
Credibilidad	53	88	86	87
Respecto	48	83	84	85
Imparcialidad	45	81	81	83
Camaradería	63	88	89	90
Orgullo	85	90	89	89
Apreciación General	77	91	91	92

Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

4. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), estableció el procedimiento de capacitación, formación y desarrollo, con base de los resultados de la evaluación del desempeño. Fig.7a4.

Fig.7a4: Inversión de capacitación por gerencia



Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

5. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha implementado una serie de estrategias para mejorar las condiciones de trabajo del personal por lo cual ha implementado el programa de Vigilancia de la Salud se orienta a realizar el seguimiento al estado de salud de los trabajadores. Fig.7a5.

Fig.7a5: Vigilancia de la salud ocupacional de los colaboradores

Nº	Actividad	2012	2013
1	Atenciones Médicas	4085	6977
2	Atención Medicina Preventiva	1272	426
3	Atención Preocupacional	61	98
4	Atención Post-ocupacional	56	123
5	Examen de Espirometría	51	
6	Examen Oftalmológico	22	38
7	Examen de Audiometría	50	101
8	Examen de Radiografía de Columna Lumbar		91
9	Inmunizaciones	52	50
10	Programa de Donación de Sangre		240
11	Atención en Unidades Operativas	178	171
12	Atención Odontológica	2695	2276
13	Inv. posibles Enfermedades Ocupacionales	0	0

Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

7b. Indicadores de rendimiento.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con datos históricos de indicadores de gestión de las gerencias que comprenden la EPMAPS. La información generada en cada unidad se encuentra alineada estratégicamente en el Balance Score Card, herramienta que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas. Fig.7b1.

Fig.7b1: Matriz estratégica / formación y crecimiento 2013-2017

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN			LOGRO ALCANZADO 2012	METAS					
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA		2013	2014	2015	2016	2017	
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	18	Mejorar las competencias del talento humano	IG 37	Índice de desempeño del talento humano por resultados	%	67.60%	69.00%	70.00%	71.00%	73.50%	75.00%
	19	Mejorar el clima laboral	IG 38	Índice de Ambiente Laboral	%	58.20%	60.00%	61.80%	63.60%	64.50%	67.20%
	20	Implementar una cultura de seguridad y salud ocupacional	IG 39	Índice de eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud	%	22.50%	40.00%	55.00%	65.00%	80.00%	80.00%
			IG 40	Índice de frecuencia de accidentes*	Numero por cada 200.000 horas	1.07%	1.21%	1.30%	1.38%	1.29%	1.20%
			IG 41	% de cobertura de servicios de salud ocupacional del personal	%		19.80%	31.60%	44.40%	58.80%	75.00%
	21	Contar con información empresarial integrada y oportuna aplicando las mejores prácticas de tecnología	IG 42	Porcentaje de disponibilidad de servicios TICs	%	90.28%	90.78%	91.28%	91.78%	92.28%	93.00%
	22	Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia	IG 43	Índice de alineamiento organizacional a la estrategia	Escala sobre 5	4.00	4.02	4.05	4.10	4.15	4.20

* Se estima que el índice de Frecuencia de Accidentes se incrementará hasta el año 2015, debido a un mayor nivel de reporte de accidentes como resultado de los Planes de Acción en implementación. A partir de ese año se tendrá una disminución en este indicador

Fuente: Planificación Estratégica| EPMAPS

3.2.8. Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. (EFQM, 2013)

8a. Percepciones.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), según los resultados de la segunda edición del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS), se ubica entre las cien empresas con mejor reputación en el Ecuador. Fig.8a1.

La EPMAPS ha sido acreedora al reconocimiento de directivos empresariales y ciudadanía, por mejorar y ampliar los servicios de agua potable y saneamiento en beneficio de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

Los resultados se deben en gran medida al modelo de gestión amparado en el buen gobierno corporativo, modelo que le ha permitido a la empresa potenciar su reputación a través de una estructura estratégica, alineada con los intereses de la ciudadanía.

Fig.8a1: Variable de evaluación MERCOS

REPUTACIÓN CORPORATIVA	LÍDERES EMPRESARIALES	RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO
1. Resultados Económico-Financieros	1. Visión estratégica y cumplimiento de objetivos	1. Comportamiento ético
1.1. Beneficio	1.1. Visión estratégica	1.1. Código ético o código de conducta
1.2. Solvencia	1.2. Garantía de resultados	1.2. Mecanismos para gestionar incidencias éticas
1.3. Calidad de la información económica		1.3. Comité o comisión de ética
		1.4. Política anticorrupción
2. Calidad de la Oferta Comercial	2. Visión Comercial	2. Transparencia y Buen Gobierno
2.1. Valores del producto/Servicio	2.1. Impulsor de nuevos negocios	2.1. Política de transparencia y buen gobierno
2.2. Valor de la marca	2.2. Acierto en la estrategia competitiva	2.2. Sistema de control del riesgo relacionado con el buen gobierno
2.3. Recomendación de los clientes	3. Aglutinador de Equipos	2.3. Canales de comunicación para accionistas y empleados
3. Reputación Interna	3.1. Competencia profesional	2.4. Informe de gobierno corporativo
3.1. Calidad laboral	3.2. Habilidad para atraer talento directivo	3. Responsabilidad con los empleados
3.2. Valores éticos y profesionales	4. Impulsor de comportamientos éticos y de RSC	3.1. Programas de gestión del talento
3.3. Identificación con el proyecto empresarial	4.1. Integridad personal	3.2. Programas de conciliación
4. Ética y Responsabilidad Corporativa	4.2. Impulsor de la ética, la responsabilidad y el buen gobierno	3.3. Gestión diversidad e igualdad oportunidades
4.1. Comportamiento corporativo ético	5. Proyección Internacional	3.4. Diálogo con los empleados
4.2. Compromiso con la comunidad	5.1. Impulsor del crecimiento internacional	4. Compromiso con el MA y el cambio climático
4.3. Responsabilidad social y medioambiental	5.2. Reputación y reconocimiento internacional	4.1. Medición y gestión impacto medioambiental
5. Dimensión Internacional de la Empresa	6. Innovador	4.2. Procedimientos de gestión/compra de productos responsables
5.1. Número de países en los que opera	6.1. Impulsor de la innovación/investigación	4.3. Iniciativas para mitigar los impactos medioambientales
5.2. Cifra de negocio en el extranjero	6.2. Capacidad de transformación de los negocios	4.4. Posicionamiento frente al cambio climático
5.3. Alianzas estratégicas internacionales	7. Buen Comunicador	5. Contribución a la comunidad
6. Innovación	7.1. Carisma	5.1. Política de relaciones con la comunidad
6.1. Inversiones en I+D	7.2. Buen comunicador	5.2. Sistemas de evaluación del impacto social
6.2. Nuevos productos y servicios		5.3. Requerimientos sociales para la cadena de suministro
6.3. Cultura de innovación y cambio		5.4. Programas con el entorno

Fuente: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

8b. Indicadores de rendimiento.

2. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se adhirió a la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil liderada por el Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), con el objeto de sensibilizar, capacitar y certificar a los servidores y proveedores en erradicación del trabajo infantil.

3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), firmó un convenio con la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), a través del cual se coordinan actividades para prevenir la violencia contra las mujeres con la campaña “Cierra la llave de la violencia contra las mujeres”.

4. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en coordinación con las Administraciones Zonales, Empresas Municipales, Juntas Parroquiales, contratistas y consultores, realiza la socialización de proyectos de infraestructura de agua y saneamiento, práctica que ha permitido prevenir eventuales situaciones de conflicto socio ambiental en torno a las obras. Fig.8b4.

Fig.8b4: Socialización de proyectos



Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

Fig.8b4: Procesos de socialización ejecutados

Año	Detalle	Número de procesos
Socialización en obras	<p>Se dan a conocer aspectos relevantes de las leyes que norman la actividad y las que protegen al ambiente y las personas.</p> <p>Las características específicas de la actividad, sus impactos, las medidas de mitigación propuestas, los beneficios del proyecto en términos de elevar la calidad de vida.</p> <p>Se advierten las medidas de seguridad que los pobladores deberán observar durante el periodo de construcción, cuando este involucre excavaciones, interrupción de vías temporales, entre otros.</p> <p>Se recoge las opiniones, sugerencias, argumentos y/o propuestas de la comunidad, que serán analizadas, evaluadas y tomadas en cuenta por la Empresa.</p>	53
Socialización en estudios	<p>Se recogen las opiniones, sugerencias, argumentos y/o propuestas de la comunidad con el fin de consensuar criterios comunes que puedan ser incorporados de una manera técnica y coherente en los proyectos de agua y saneamiento.</p>	31
Total		80

Fuente: Reportes mensuales de actividades / Dpto. de Responsabilidad Social.

5. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), trabaja en la recuperación ambiental de las quebradas de Quito, para el uso del espacio como área de actividades recreativas y emprendimientos locales. Fig.8b5.

Fig.8b5: Participación social en la recuperación ambiental de quebradas



Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

6. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha suscrito convenios de cooperación interinstitucional con los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Chaco, Quijos, Archidona, Papallacta, Arosemena Tola y la Comuna Kichwa de Oyacachi, Napo, para contribuir al desarrollo de las comunidades y asegurar la calidad del agua.

7. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), fomenta actitudes y conductas responsables con el consumo de agua en la ciudadanía, a través de campañas de sensibilización y capacitación en centros educativos, empresas, barrios e instituciones públicas. Fig.8b7.

EPMAPS implementó un espacio virtual de información y opinión que genere y fomente el compromiso de niños, niñas, jóvenes y adultos hacia el consumo responsable del agua potable, denominado “Súper Amigos del Agua” en Facebook.

Fig.8b7: Fomento de una cultura de consumo responsable de agua potable



Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

8. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha participado con puntos de hidratación en eventos de la comunidad. Fig.8b8.

Fig.8b8: Puntos de hidratación para eventos de la comunidad



Fuente: Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2013| EPMAPS

3.2.9. Resultados clave

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. (EFQM, 2013)

9a. Resultados estratégicos clave.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), producto de la implementación del Modelo de Gestión y la Planificación Estratégica, ha alcanzado resultados positivos en el desempeño organizacional, logros que le han hecho merecedora de importantes reconocimientos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. Fig.9a1.

Reconocimientos a la gestión de la EPMAPS:

- “Mejor Desempeño en Contratación Pública 2013, Categoría E: Plan Anual de Compras (PAC) Mayor a USD 25 millones”, por parte del Instituto Nacional de Compras Públicas, 1 de agosto de 2013.
- Certificación de los sellos “Hace Bien y Hace Mejor”, por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), al cumplimiento de cuatro éticas fundamentales en responsabilidad social: normativa vigente, relación con los colaboradores, relación con la comunidad y relación con el ambiente, 23 de octubre de 2013.
- Reconocimiento EKOS de Oro 2013 en la categoría Servicios Públicos, otorgado por la Corporación Ekos Negocios, por los altos niveles de satisfacción al cliente.
- “Premio Nacional de Gobiernos Seccionales Expomunicipal 2013”, por la implementación del “Modelo de Gestión orientado a resultados”
- Sello y Certificación de Transparencia 2012 otorgado por la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción / Quito Honesto por los esfuerzos realizados para garantizar a la ciudadanía el derecho al acceso a la información pública, 23 de abril de 2013.
- Reconocimiento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS por cumplir con las normativas de seguridad y salud en el trabajo, y contribuir a la promoción de condiciones laborales saludables, seguras y dignas mediante una cultura basada en la prevención de riesgos, 25 de abril de 2013.

- Reconocimiento otorgado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) por la implementación de buenas prácticas locales en la categoría ambiente y saneamiento, 6 de junio de 2013.
- Reconocimiento en la IV Cumbre de Energía 2013 por ser una de las 10 empresas más responsables en términos de manejo eficiente de recursos, de energía, utilización de energías renovables e implementación de acciones para cuidar el ambiente, 18 de julio de 2013.
- Reconocimiento por su compromiso con la Responsabilidad Social, 26 de julio de 2013.
- Medalla de Oro a la Excelencia otorgado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT) en reconocimiento al modelo de gestión basado en la eficiencia, sostenibilidad y calidad, superando el parámetro de calificación de 400 puntos, basada en el Modelo Malcolm Baldrige (2012).
- Premio Internacional al Modelo de Gestión ubicándola en el tercer lugar dentro del concurso Compromiso México Prize Water 2012 en el VI Foro Mundial del Agua, en Marsella (Francia).

Además, de los reconocimientos alcanzados cuenta con certificaciones y acreditaciones como:

- Certificación ISO 14001 como reconocimiento al cumplimiento de su política y objetivos ambientales, de la normativa ambiental aplicable a sus actividades y de los requisitos del estándar internacional (2012).

- OHSAS 18001 como reconocimiento al cumplimiento de su política y objetivos de seguridad y salud ocupacional, de la normativa aplicable a las actividades y los requisitos del estándar internacional, siendo la primera empresa pública en obtener esta certificación (2013).
- Certificación ISO 9001 a la calidad de servicios, respeto al ambiente y prevención de riesgos laborales, pilares de la gestión de la empresa (2001).
- Certificaciones ISO 17025 en reconocimiento a la competencia para la ejecución de ensayos en los materiales, técnicas, rangos y métodos de ensayo.

Fig.9a1: Resultados de la gestión (datos a diciembre 2013)- cumplimiento de la planificación

Cumplimiento de la Planificación	
Plan Operativo Anual (POA)	96,5 %
Plan de Trabajo	93,9 %
Ejecución presupuestaria	92,1 %.

Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

Fig.9a1: Resultados de la gestión (datos a diciembre 2013)- cobertura de servicios

Cobertura de AGUA POTABLE	
DMQ	98,43%
Área Urbana	99,82%
Área Rural	94,94%
Cobertura de ALCANTARILLADO	
DMQ	92,41%
Área Urbana	96,59%
Área Rural	81,97%

Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

Fig.9a1: Resultados de la gestión (datos a diciembre 2013)- gestión comercial

Gestión Comercial	
Medidores instalados	49 451 (16% más de lo programado)
Conexiones realizadas	19 847 (29% más de lo programado)
Reducción de reclamos	17,6% (con relación al promedio de 2012)
Clientes en todo el DMQ	515 425
Recaudación total	USD 127 millones (7,6 % superior al 2012)

Fuente: Informe de Buen Gobierno Corporativo | EPMAPS 2013

9b. Indicadores clave de rendimiento.

1. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha definido indicadores de gestión para medir su rendimiento de acuerdo a las perspectivas de la comunidad; financiera; procesos internos; y, formación y crecimiento de acuerdo a la metodológica del Balance Score Card, para supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos. (Anexo 2)

3.3. Integración de los conceptos fundamentales del modelo

Los conceptos fundamentales son la base para describir las características de una cultura de gestión para que la organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente.

La integración de los conceptos fundamentales del modelo constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los conceptos y el análisis que se logra mediante los criterios.

Cuadro 4

Integración de los conceptos fundamentales del modelo.

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

Elaborado: La autora

Criterio	Subcriterio
Liderazgo	<p>1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>
Estrategia	<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>
Personas	<p>3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la</p>

	<p>organización.</p> <p>3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>
<p>Alianzas y recursos</p>	<p>4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p> <p>4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p>
<p>Procesos, productos y</p>	<p>5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p>

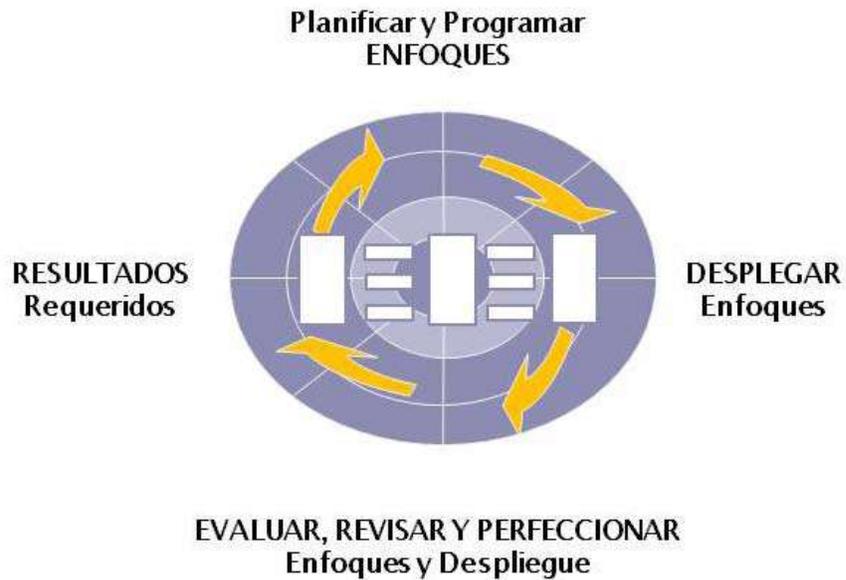
servicios	<p>5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</p> <p>5c. Los productos y servicios se proporcionan y ponen en el mercado eficazmente.</p> <p>5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p> <p>5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</p>
------------------	--

3.4. REDER

El esquema lógico REDER, es una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización. Según la lógica REDER toda organización necesita: Establecer los resultados que quiere lograr; planificar y programar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados; desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.

Gráfico 5

Esquema lógico REDER



Fuente: Documento de interpretación de la versión 2013 del modelo EFQM para las Administraciones Públicas.

A continuación se detalla la matriz REDER agentes facilitadores y la matriz REDER para resultados.

- La matriz REDER agentes facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los cinco criterios Agentes Facilitadores: Liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos; y, procesos, productos y servicios.
- La matriz REDER para resultados se utiliza para apoyar el análisis de los cuatro criterios: resultados en los clientes; resultados en las personas; resultados en la sociedad; y, resultados clave.

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 1. Liderazgo

Subcriterio: 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																							
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																							
Escala		0%			25%			50%			75%			100%										
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Despliegue	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																							
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																							
Escala		0%			25%			50%			75%			100%										
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																							
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																							
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																							
Escala		0%			25%			50%			75%			100%										
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Porcentaje asignado al criterio		70																						

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 1. Liderazgo

Subcriterio: 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 1. Liderazgo

Subcriterio: 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		65				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 1. Liderazgo

Subcriterio: 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		65				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 1. Liderazgo

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

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		57				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 2. Estrategia

Subcriterio: 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 2. Estrategia

Subcriterio: 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																						
Escala		0%			25%			50%			75%			100%									
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																						
Escala		0%			25%			50%			75%			100%									
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																						
Escala		0%			25%			50%			75%			100%									
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		65																					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 2. Estrategia

Subcriterio: 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		67				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 2. Estrategia

Subcriterio: 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		62					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 3. Personas

Subcriterio: 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		43																				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 3. Personas

Subcriterio: 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		60				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 3. Personas

Subcriterio: 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		43					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 3. Personas

Subcriterio: 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		43				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 3. Personas

Subcriterio: 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		60					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 4. Alianzas y recursos

Subcriterio: 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		60					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 4. Alianzas y recursos

Subcriterio: 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		47					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 4. Alianzas y recursos

Subcriterio: 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		33																				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 4. Alianzas y recursos

Subcriterio: 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		68																				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 4. Alianzas y recursos

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

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		43				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 5. Procesos, productos y servicios

Subcriterio: 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 5. Procesos, productos y servicios

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

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 5. Procesos, productos y servicios

Subcriterio: 5c. Los productos y servicios se proporcionan y ponen en el mercado eficazmente.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.						
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.						
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global	
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.						
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.						
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.						
Escala		0%	25%	50%	75%	100%	
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100	
Porcentaje asignado al criterio		48					

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 5. Procesos, productos y servicios

Subcriterio: 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		70																				

MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Criterio: 5. Procesos, productos y servicios

Subcriterio: 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Despliegue	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Evaluar, revisar y perfeccionar	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
Escala		0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Porcentaje asignado al criterio		70																				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 6. Resultados en los clientes

Subcriterio: 6a. Percepciones.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																			
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																								
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																								
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																								
Escala		0%				25%					50%					75%					100%				
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																			
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																								
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																								
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																								
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																								
Escala		0%				25%					50%					75%					100%				
Valoración			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Porcentaje asignado al criterio		70																							

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 6. Resultados en los clientes

Subcriterio: 6b. Indicadores de rendimiento.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 7. Resultados en las personas

Subcriterio: 7a. Percepciones.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		45				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 7. Resultados en las personas

Subcriterio: 7b. Indicadores de rendimiento.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		45				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 8. Resultados en la sociedad

Subcriterio: 8a. Percepciones.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		55				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 8. Resultados en la sociedad

Subcriterio: 8b. Indicadores de rendimiento.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		55				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 9. Resultados clave

Subcriterio: 9a. Resultados estratégicos clave.

Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: 9. Resultados clave

Subcriterio: 9b. Indicadores clave de rendimiento.

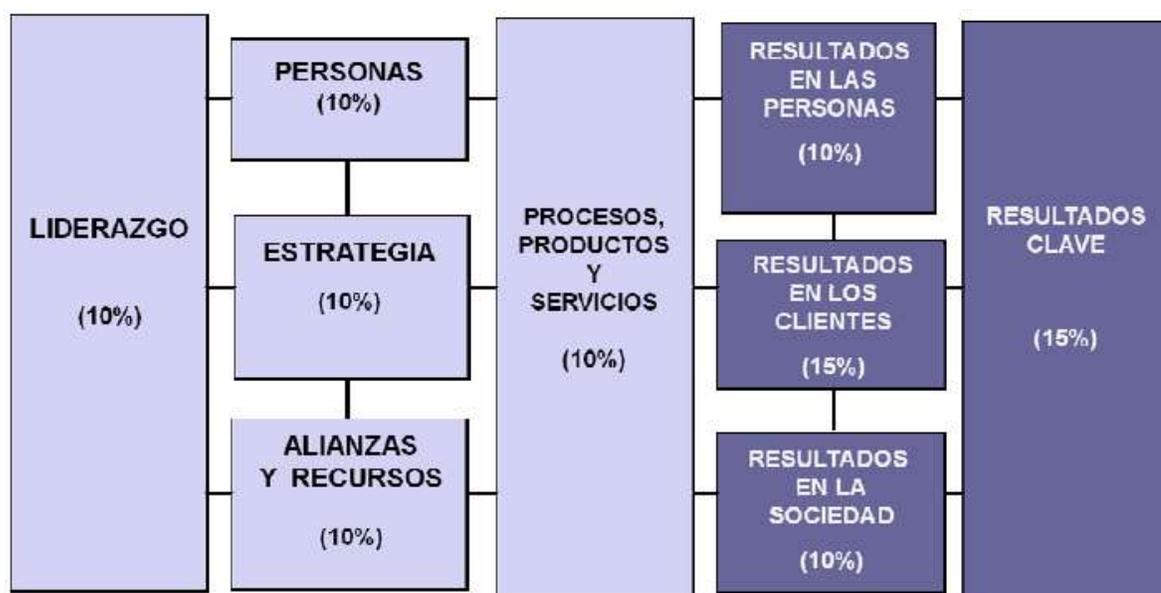
Relevancia y utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Rendimiento	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Porcentaje asignado al criterio		70				

3.5. Puntuar con el modelo EFMQ a la excelencia

La Evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) 2010-2014 a través del modelo EFMQ a la excelencia, se evalúa mediante la matriz REDER, para ello se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo una ponderación, el 50% del total de puntos a los agentes facilitadores y el 50% restante a los resultados, en una escala de 0 a 1000 puntos.

Gráfico 6

Ponderaciones de los criterios del Modelo



Fuente: Documento de interpretación de la versión 2013 del modelo EFQM para las Administraciones Públicas.

RESUMEN DE LA PUNTUACIÓN

1. Criterio de agentes facilitadores																	
Criterio		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%						
Subcriterio		1a	70	2a	70	3a	43	4a	60	5a	70						
Subcriterio		1b	70	2b	65	3b	60	4b	47	5b	70						
Subcriterio		1c	65	2c	67	3c	43	4c	33	5c	48						
Subcriterio		1d	65	2d	62	3d	43	4d	68	5d	70						
Subcriterio		1e	57			3e	60	4e	43	5e	70						
Suma parcial del criterio		5		4		5		5		5							
Porcentaje asignado al criterio		65		66		50		50		66							
Nota:	El porcentaje del criterio es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio.																
2. Criterio resultados																	
Criterio	6				7				8				9				
	%				%				%				%				
Subcriterio	6a	70	0,75	52,5	7a	45	0,75	33,8	8a	55	0,5	27,5	9a	70	0,5	35	
Subcriterio	6b	70	0,25	17,5	7b	45	0,25	11,3	8b	55	0,5	27,5	9b	70	0,5	35	
Suma parcial del criterio		2				2				2				2			
Porcentaje asignado al criterio		70				45				55				70			
3. Cálculo de la puntuación total																	
Criterio	Porcentaje				Peso específico				Puntos								
1. Liderazgo	65				* 1,0				65								
2. Estrategia	66				* 1,0				66								
3. Personas	50				* 1,0				50								
4. Alianzas y recursos	50				* 1,0				50								
5. Procesos, productos y servicios	66				* 1,0				66								
6. Resultados en los clientes	70				* 1,5				105								
7. Resultados en las personas	45				* 1,0				45								
8. Resultados en la sociedad	55				* 1,0				55								
9. Resultados clave	70				* 1,5				105								
Puntuación final										607							

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se ha alcanzado el objetivo, la Evaluación al Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), a través de la metodología del Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), ha permitido determinar las capacidades actuales de la organización y establecer propuestas de mejora que garantice el éxito a largo plazo.

Con el trabajo de investigación se ha logrado establecer la relación causa-efecto entre lo que hace la EPMAPS y los resultados alcanzados por la empresa en los clientes, las personas y la sociedad; evaluar el rendimiento de la organización a través de los nueve criterios de evaluación que establece la metodología del Modelo de Excelencia EFQM; y, definir propuestas de mejora, basadas en los resultados de la evaluación del modelo.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cumple satisfactoriamente con los resultados esperados en los clientes, las personas y la sociedad, que ubican a la Empresa como una organización merecedora al sello de excelencia, si ese hubiese sido el fin de la investigación.

La EPMAPS está dentro de las entidades excelentes, al puntuar en la mayoría de las preguntas entre 40 y 60 puntos; y, una valoración global en función del modelo EFQM de 607 puntos (en una escala de 1 a 1.000), tomando en consideración que el sello de excelencia más alto que se otorga, requiere una puntuación total superior a 500 puntos.

La Empresa cuenta con un sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado y reconocido. La gestión de la empresa excede las prácticas operativas de las organizaciones públicas en el país, muestra de ello están los reconocimientos obtenidos al modelo de gestión y buenas prácticas empresariales.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), pasó un proceso de evaluación del modelo de gestión en función de la metodología Malcolm Baldrige de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total que obtuvo 451/1000 puntos, por lo que recibió la Medalla de Oro de la Corporación como reconocimiento a su gestión y aplicación de las mejores prácticas internacionales.

La evaluación del modelo de gestión de la EPMAPS a través de los modelos de excelencia o modelos de gestión de la calidad como el EFQM y el Malcolm Baldrige, han generado resultados consistentes que guardan coherencia y relación, puesto que las dos evaluaciones revelan que la empresa tiene un alto nivel en la gestión y aplicación de las mejores prácticas de calidad.

La evaluación del modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), en función de los cinco criterios muestra que el 88.89% de los criterios (liderazgo; estrategia; alianzas y recursos; procesos, productos y servicios) han obtenido una calificación igual o superior al 50/100 puntos; y, el 11.11% de los criterios (personas) ha alcanzado una calificación menor al 50/100 puntos, poniendo de manifiesto las áreas que requieren acciones urgentes de mejora.

El factor más crítico de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), es el criterio personas, con una valoración de 45/100 puntos,

según el modelo EFQM de excelencia, poniendo de manifiesto que es un área que la empresa debe priorizar al momento de desarrollar e implementar planes de mejoras.

El factor más satisfactorio de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), son los criterios resultados en los clientes y resultados clave, con una valoración de 70/100 puntos, según el modelo EFQM de excelencia, poniendo de manifiesto aquello que la empresa realiza excepcionalmente bien.

4.2. Recomendaciones

Los resultados obtenidos producto de la evaluación del modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), permite identificar aquellos aspectos, temas o cuestiones a mejorar en la organización, en ese sentido se recomienda definir lo que debería hacer la empresa en función de lo que el subcriterio del modelo plantea o propone.

Es necesario se priorice de acuerdo a los criterios de importancia y viabilidad las áreas que requieren mejora dada la limitación de recursos existente en la organización.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), debe promover el uso de buenas prácticas en todas las áreas, programas y proyectos de la organización para mantener y mejorar los resultados alcanzados.

Tomando en consideración que Quito será la ciudad más poblada del país en el 2020 superando a Guayaquil según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, la EPMAPS apoyada en su modelo de gestión, debe fortalecer a todas las unidades de la empresa a través del diseño e implementación de proyectos que garanticen el

abastecimiento y la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento al Distrito Metropolitano.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) ha recibido varios reconocimientos a su gestión, en los últimos años ha alcanzado niveles históricos en la cobertura de servicios de agua potable y saneamiento al Distrito Metropolitano, tomando en consideración los logros alcanzados y el grado de madurez de la organización, se recomienda diversificar el negocio con nuevos productos y/o servicios dentro de la línea de la empresa.

Los resultados de la evaluación del clima laboral de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), donde se analizaron variables como la credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, generaron resultados negativos para la empresa, ubicándola por debajo del promedio de América Latina, Estados Unidos y Europa, en ese sentido la EPMAPS debe ejecutar acciones efectivas que mejore el clima laboral, tomando en consideración que este aspecto influye en el desempeño del servidor en la organización.

El índice de satisfacción neta del cliente de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), la ubicó en segundo lugar entre las mejores empresas de servicios del país, hecho que evidencia el éxito de la estrategia, sin embargo para mantener y elevar el grado de satisfacción del cliente se recomienda considerar la mejora continua en todos los procesos ya que las necesidades y expectativas del cliente cada vez son más exigentes.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1. Propuesta de mejora

La evaluación del modelo de gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), ha permitido identificar las áreas de mejora en función del modelo EFQM. Las propuestas de mejora se enfocarán con base a los criterios de los agentes facilitadores, liderazgo, estrategias, personas, alianzas y recursos; y, procesos, productos y servicios. Una mejora en los agentes facilitadores tiene un impacto directo en los agentes de resultado, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave.

A continuación se detalla la propuesta de mejora en función de los criterios de evaluación del modelo EFQM:

Liderazgo

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), requiere ubicar a líderes en los procesos clave de la empresa e ir desarrollando el liderazgo hacia todos los niveles organizacionales.

Los gerentes de la EPMAPS se caracterizan por su conocimiento, experiencia y por tener habilidades organizacionales, de comunicación y planificación, sin embargo, alrededor de este tema se genera una interrogante ¿los gerentes de la empresa son líderes?

Bajo la premisa de que los líderes son seguidos por la gente que cree en ellos y los respeta por sus habilidades y comportamiento, nace la necesidad de contar y desarrollar

líderes para que ocupen los puestos de gerencia, así como, los puestos clave para la organización. Por ello la empresa debe contar con procesos de selección idóneos así como estrategias para desarrollar el liderazgo en los servidores de la organización. Hay personas que nacen con características propias del liderazgo y otras que pueden desarrollar dichas características.

El liderazgo es una variable determinante para alcanzar el éxito en la empresa, ya que estimula al máximo la fortaleza y la energía de todas las personas en la organización para incrementar la productividad, la creatividad y la innovación.

Las habilidades de liderazgo están basadas en el comportamiento, por ello se requiere de servidores que cuenten con cualidades como integridad, honestidad, humildad, compromiso, sinceridad, confianza, positividad, determinación, compasión y sensibilidad, para que lleguen a ser considerados y respetados como líderes por su gente. Cuando los líderes generan emociones positivas, canalizan las emociones de cada una de las personas provocando un clima favorable a la organización.

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera al liderazgo como criterio para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes cuentan con líderes que le dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento.

Dentro del proceso de evaluación del liderazgo en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 65/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de

calidad en este criterio, sin embargo, deben implementarse propuestas de mejora que permita en el futuro mantener y mejorar el desempeño de la organización en temas de liderazgo.

Las propuestas de mejora con base en la metodología EFQM, son:

- Establecer una cultura de valores compartidos en toda la cadena de valor, para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización tanto interna como externamente.
- Utilizar todo el conocimiento disponible para unir a los colaboradores y hacer realidad la misión, la visión y los objetivos de la organización.
- Conseguir un alto nivel de confianza de los grupos de interés para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.

La evaluación del liderazgo de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se ha medido con base en los resultados alcanzados, la administración actual ha creado el ambiente propicio para el desarrollo del liderazgo y para la creación de una cultura de calidad con base en este principio.

La cultura organizacional fundamentada en la misión, visión, valores y principios éticos actúa como modelo de referencia en la planificación desarrollada, revisada y aprobada por el Consejo Directivo de la Empresa y transmitido como efecto cascada a todos los niveles de la organización.

En ese sentido se requiere de servidores que logren mantener un control emocional en lo personal y laboral; establecer una adecuada combinación entre lo cognitivo y afectivo;

establecer empatía con su equipo de trabajo; y, transmitir a los demás, respeto, confianza y sinceridad.

El liderazgo influye en la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización en consecuencia un mejor desempeño en los trabajadores; por otro lado, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto. Este punto es trascendental en el camino a la excelencia de la EPMAPS y un tema a considerar en las propuestas de mejora debido a que el clima laboral de acuerdo al reporte de benchmarking realizado por Great Place To Work Institute donde comparan los resultados de la empresa con los promedios obtenidos por 16 instituciones del sector público del Ecuador, empresas de América Latina, Estados Unidos y Europa, ubicándola como una de las empresas con un clima organizacional negativo.

La evaluación del clima laboral de la EPMAPS revela que la empresa tiene el nivel más bajo en credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo frente a 16 instituciones del sector público del Ecuador, empresas de América Latina, Estados Unidos y Europa.

A pesar de los logros alcanzados por la organización, los estudios revelan que se requiere trabajar en la imagen que tienen las personas respecto a la empresa y su gestión, una de las vías es a través del liderazgo, mediante:

La realización de procesos selectivos que permita la incorporación de personal con características de liderazgo, dando el peso apropiado a la parte conductual en los procesos de selección.

El establecimiento de estrategias para que el personal desarrolle características de liderazgo, especialmente en los puestos determinados como clave para la empresa.

Concientizar a las gerencias que el líder es el principal generador de la calidad debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

El Código de Ética, el Código de Gobierno Corporativo, la Planificación Estratégica y el Modelo de Gestión de la EPMAPS, ha ubicado al liderazgo como el camino para alcanzar la excelencia organizacional. Los esfuerzos de la empresa deben orientarse al cumplimiento de las directrices establecidas en temas de liderazgo para mejorar el clima laboral y mejorar los resultados alcanzados.

Estrategia

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), cuenta con un plan maestro formulado con un horizonte de planificación hacia el 2040. La planificación estratégica se encuentra diseñada bajo los lineamientos del Gobierno Central y la Administración Municipal, se apoya en tres pilares fundamentales de eficiencia, sostenibilidad y calidad.

Dentro de la planificación estratégica se establecen los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la gestión técnica empresarial y un modelo financiero de largo plazo que incorpora los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación y los gastos administrativos-financieros. Esto le ha permitido a la empresa contar con estados financieros proyectados y techos presupuestarios anuales para la toma de decisiones.

La EPMAPS ha desarrollado mecanismos para el Buen Gobierno Corporativo, donde se contempla canales de comunicación interna, automatización de procesos y optimización operativa, como parte de la estrategia organizacional.

La planificación de la empresa es formulada por las nueve gerencias, Gerencia de Planificación y Desarrollo, Gerencia Técnica de Infraestructura, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial, Gerencia de Ambiente, Seguridad y Responsabilidad, Gerencia de Administración y Logística, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Financiera y Gerencia Jurídica; validada por la Gerencia General y aprobada por el Directorio.

El plan estratégico de la EPMAPS especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como las políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas formulados para lograr los objetivos propuestos.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), utiliza el sistema de gestión estratégica EXECUTION PREMIUM, basada en el modelo de Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) adaptada a la Administración Pública. Esta herramienta de gestión traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores que mediante el método de semaforización, pone en conocimiento a todas las áreas de la empresa que tan cerca o lejos se encuentran de los objetivos planteados, y con ello tomar decisiones.

Con base en la metodología del Balanced Scorecard, la empresa ha formulado su perfil estratégico, mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, información determinante para la formulación de la estrategia.

El análisis situacional de los factores externos de la EPMAPS, muestra el impresionante aumento de la población en el Distrito Metropolitano producto del crecimiento poblacional y las migraciones internas, así como el incremento de población en situaciones de marginalidad y vulnerabilidad social; la concentración de la actividad económica; y, las estadísticas del INEC que ubican a Quito como la ciudad más poblada del país para el 2020. Por otro lado, el análisis interno muestra una gestión organizacional que ha ido de menos a más, los procesos y procedimientos se encuentran definidos y documentados, cuentan con un modelo de gestión reconocido por los resultados alcanzados. Estos factores han sido determinantes en la formulación de las estrategias en pro de la universalización y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento.

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a la estrategia como criterio para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes desarrollan su misión y visión a través de una estrategia centrada en los grupos de interés.

Dentro del proceso de evaluación del criterio estrategia en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 66/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, debe implementarse propuestas de mejora que permita en el futuro mantener y mejorar el desempeño de la organización.

Las propuestas de mejora con base en la metodología EFQM, son:

- Identificar los cambios en su entorno externo, analizar e interpretar sus indicadores para traducirlos en potenciales escenarios futuros para la empresa.

- Comparar su rendimiento con indicadores de referencia relevantes para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar áreas de mejora.
- Integrar los conceptos de sostenibilidad en la estrategia, cadena de valor y diseño de procesos.

La empresa cuenta con herramientas de gestión que le permiten monitorear los resultados alcanzados con la implementación de las estrategias formuladas, sin embargo, es necesario contar con el personal que tenga el conocimiento y la experiencia para que sepa interpretar los indicadores de forma acertada.

Los indicadores de gestión así como las metas deben ser consistentes y con conocimiento de causa.

Las estrategias son formuladas con base en el análisis situacional, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Esta estrategia debe revisarse periódicamente en base a los resultados y tomando en consideración que los factores interno y/o externos pueden haber tomado direcciones diferentes a las consideradas en la planificación inicial.

Las estrategias que dieron resultados positivos ahora, no aseguran la misma efectividad en el futuro, por ello deben abrir la mente a nuevas ideas. Es necesario desarrollar, revisar y actualizar las estrategias.

Debe monitorearse constantemente los resultados para tomar decisiones oportunas. Los resultados son fruto de las acciones generadas por personas a través del uso adecuado de los recursos.

Personas

El talento humano es el elemento más importante de la organización, materializa los planes y estrategias empresariales. El capital humano está inmerso de inicio a fin en la estrategia organizacional, desde su planificación hasta la ejecución de lo planificado, los resultados dependerá del desempeño, desarrollo de las competencias y compromiso que asuma el personal.

El rol estratégico de talento humano busca alinear las estrategias organizacionales en prácticas que permitan alcanzar los objetivos. Una adecuada administración del talento humano genera valor en la organización, ninguna empresa puede alcanzar buenos resultados si no cuenta con el personal adecuado y comprometido con la misión, visión y valores.

La gerencia de talento humano tiene una gran responsabilidad, desde el proceso de planificación, reclutamiento, selección y capacitación del personal para hacer de cada miembro un socio estratégico dentro de la EPMAPS. La mejora en la administración del talento humano se verá reflejada en los resultados organizacionales.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), consiente de la importancia que tiene el talento humano en el proceso de alcanzar la excelencia en la gestión, a través de la Gerencia de Talento humano, ha desarrollado importantes avances dentro de la administración del talento humano a través de los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a las personas como criterio para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollar la capacidad de las personas y fomentar la equidad e igualdad.

Dentro del proceso de evaluación del criterio personas en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 50/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, debe implementarse propuestas de mejora que permita en el futuro mantener y mejorar el desempeño de la organización.

Las propuestas de mejora en base a la metodología EFQM, son:

- Desarrollar las habilidades y competencias de las personas con el fin de mejorar sus resultados y su compromiso con la organización.
- Implementar estrategias de desarrollo humano que permita a la organización mejorar el clima laboral y elevar los índices de credibilidad, respeto, imparcialidad y camaradería.
- Fomentar el diálogo en la organización para que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas.

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), se ha preocupado por el bienestar de los servidores de la organización, en ese sentido a través de

la administración de talento humano ha puesto en marcha importantes proyectos para brindar estabilidad al personal y asegurar el éxito futuro de la organización. La empresa realizó las gestiones respectivas para la creación de puesto seguido de los respectivos procesos de concursos de méritos y oposición, iniciativa que ha dado como resultado que el 95% de los servidores de la EPMAPS cuenten con nombramiento o contratos indefinidos.

La estabilidad laboral es beneficioso para el servidor, sin embargo, los beneficios para la empresa son mayores, al contar con personal que no está condicionado a los dos años con fecha tope para mantener su relación laboral, brinda continuidad a la gestión institucional, se puede invertir en el talento humano con la seguridad que los conocimientos adquiridos van a quedar dentro de la empresa y va a crear un efecto multiplicador, por otro lado, se va a conseguir que el servidor se especialice y se aproveche la curva de aprendizaje.

La EPMAPS, cuenta con un plan de capacitación fortalecido, que abarca a todas las áreas de la organización, sobre todo ha puesto énfasis en la capacitación de las gerencias que se encuentran ubicadas en los procesos centrales o agregadores de valor, que constituyen la razón de ser de la empresa.

Un tema preocupante que se manifestó en este proceso de evaluación a la EPMAPS, es que los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral, cuya apreciación general la ubica por debajo de las empresas de América Latina, Estados Unidos, Europa y 16 instituciones del sector público del Ecuador.

Es necesario implementar planes de acción que permitan mejorar el clima laboral, es vital que el ambiente de trabajo sea agradable y estimulante para todos, un buen ambiente de trabajo reduce el estrés laboral, favorece la productividad y retiene el talento. La

EPMAPS debe crear el ambiente propicio para que los servidores puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

El liderazgo, primer criterio de evaluación ya revisado, es fundamental desarrollarlo en plenitud para mejorar el clima laboral, los líderes tienen influencia en las personas y sería importante trabajar por esa vía el proceso de mejora.

La política de remuneraciones es factor positivo de resaltar ya que los servidores cuentan con dos ingresos por su trabajo, una remuneración fija con base en su grupo ocupacional (competencias y perfil); y, una remuneración variable de acuerdo a los resultados de su gestión.

Por la naturaleza de las actividades que realiza la empresa, existe un alto riesgo de accidentes de trabajo y riesgo de enfermedades, motivo por lo cual la empresa ha realizado una importante inversión y vigilancia de la salud ocupacional. En este punto es importante revisar la parte legal que le permita a la empresa contratar un seguro complementario para los obreros que realizan actividades de alto riesgo para proteger al servidor y su familia.

Alianzas y recursos

La empresa establece relaciones sostenibles con aliados y proveedores a través de los relacionadores comunitarios cuya función es asesorar permanente a contratistas para el fomento de prácticas responsables de gestión participativa, seguridad industrial y cuidado del ambiente. Además la EPMAPS garantiza a los proveedores procesos de contratación transparentes para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

La EPMAPS alienta la veeduría y participación ciudadana, mediante el conocimiento del flujo de información técnica, social y económica, para garantizar el control social sobre el adecuado manejo de los recursos públicos.

Por otro lado, a consecuencia de la creciente demanda de los servicios de agua potable y alcantarillado en el Distrito Metropolitano de Quito, la empresa ha invertido en infraestructura para obras de protección de cauces, líneas de transmisión, colectores, alcantarillado, descontaminación de quebradas. En este punto es importante que la empresa desarrolle alianzas entre sus proveedores, contratistas, comunidades donde se desarrollan las obras y la empresa para un sano desarrollo de los proyectos.

En la evaluación del manejo de los recursos de la empresa, se puede exponer que la misma ha desarrollado mecanismos y procesos financieros para apoyar la estrategia general de la empresa y asegurar su sostenibilidad, a través de un modelo financiero de largo plazo que incorpora los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación, los gastos administrativos y financieros en el largo plazo.

Un punto preocupante en esta evaluación son los resultados de la auditoría técnica y de gestión, que estableció que la gestión de inventarios muestra debilidades. La empresa no cuenta con información confiable de sus inventarios para la toma de decisiones y optimización de los recursos. La empresa no sabe a ciencia cierta que tiene, por ende el estado de sus activos. A fin de que este hecho no constituya una debilidad para la organización, se requiere un levantamiento de inventarios con georreferenciación que le permita a la empresa en primer lugar ubicar físicamente los activos, contar con un valor real

de los activos y en función de la información obtenida dar el uso adecuado a los bienes que posee y realizar la planificación de compra para reemplazar los activos obsoletos.

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera las alianzas y recursos como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia.

Dentro del proceso de evaluación del criterio alianzas y recursos en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 50/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, debe implementarse propuestas de mejora que permita en el futuro mantener y mejorar el desempeño de la organización.

Las propuestas de mejora en base a la metodología EFQM, son:

- Establecer alianzas estratégicas para el financiamiento de los proyectos de agua potable y saneamiento.
- Establecer alianzas con los proveedores para lograr beneficios mutuos, intercambiar experiencias, recursos y conocimientos.
- Gestionar una cartera tecnológica para apoyar la gestión empresarial, automatizar los procesos y optimizar recursos.

Procesos, productos y servicios

La Empresa Pública Metropolitana Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) tiene una estructura orgánica por procesos, los procesos gobernantes, los procesos centrales o agregadores de valor y los procesos de apoyo.

La empresa cuenta con procesos definidos y documentados, de la misma manera ha desarrollado el manual de procedimientos que permite a la organización ejecutar sus actividades a través de directrices consideradas como óptimas para alcanzar los objetivos propuestos.

En este punto es necesario considerar el apoyo tecnológico como una opción para automatizar los procesos, que le permitan a la empresa optimizar los recursos y mejorar resultados de la gestión.

La EPMAPS busca a través de sus procesos, productos y servicios generar valor a los clientes, por ello ha implementado un sin número de servicios complementarios para atender y satisfacer las necesidades de los clientes. La empresa ha implementado distintos canales de atención al cliente, tanto físicos como electrónicos, cuenta con siete centros integrales de atención ubicados estratégicamente a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito y una oficina virtual, con el propósito de facilitar el acceso a los servicios de recaudación, atención al cliente o presentación de reclamos. Adicionalmente, ha implementado el proyecto Brigada Móvil, que atienden en el sitio a los nuevos clientes de las parroquias rurales y de las zonas periféricas del DMQ. Esta iniciativa responde al plan de movilidad ciudadana dispuesto por el Municipio; y, los servicios de defensoría del cliente, para atender reclamos del mismo. El defensor del cliente tiene como misión

fundamental la defensa de los derechos e intereses de los clientes, ejerce como mediador entre estos y la EPMAPS.

La empresa a través de la línea gratuita 1800 24 24 24 opción 2, pone a disposición del cliente, los servicios de asistencia técnica de servicios de agua potable intradomiciliaria con el objetivo de reducir las fugas en las conexiones de agua potable, reducir reclamos por exceso de facturación y preservar el recurso hídrico.

El tiempo de respuesta de la empresa a sus clientes ha mejorado en el 2013, el tiempo promedio de espera fue de 17,47 minutos; respecto al 2012, cuyo tiempo promedio de espera fue de 21,18 minutos. En el 2013, el tiempo de atención promedio fue de 6,22 minutos; y, los reclamos fueron atendidos en un tiempo máximo de 48 horas posteriores a su presentación. Con este antecedente, la eficiencia en el servicio acredita el 92,30%

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a los procesos, productos y servicios como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Dentro del proceso de evaluación del criterio procesos, productos y servicios en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 66/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, deben implementarse propuestas de mejora que permitan en el futuro mantener y mejorar el desempeño de la organización.

Las propuestas de mejora en base a la metodología EFQM, son:

- Desarrollar una cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.
- Desarrollar estrategias de marketing para promocionar los productos y servicios que ofrece la EPMAPS a sus clientes.
- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable del agua.

Los indicadores de cobertura de agua potable, cobertura de alcantarillado, empleados totales por cada mil conexiones, consumo doméstico, agua no contabilizada y eficiencia de cobranzas, muestran que la gestión de la EPMAPS es superior al promedio establecido por la Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de las Américas.

El índice de satisfacción al cliente ubica a la empresa en el segundo lugar entre las mejores empresas de servicios del país, por lo que debe ejecutar iniciativas para mantener y mejorar la atención al cliente e incrementar la calidad de los servicios de la manera continua, a través de la mejora de tecnologías, ampliación de los servicios los centros de atención y mejoramiento de procesos internos, que permiten optimizar los tiempos de atención.

Es importante que la empresa diversifique su cartera de productos con la implementación de nuevas unidades de negocio como: energías alternativas (eólica, solar, biogás, geotérmica), distribución de gas domiciliario por tubería y planta de producción de sulfato de aluminio, que actualmente se encuentran en estudio.

Resultados en los clientes

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a los resultados en los clientes como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

Dentro del proceso de evaluación en los clientes de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 105/150 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, con las mejoras propuestas en los agentes facilitadores se espera alcanzar mejores resultados.

A continuación se detalla las propuestas en función de los resultados alcanzados:

- Entender e interpretar los indicadores producto de la evaluación al cliente.
- Segmentar a los clientes para aplicar de manera adecuada la política de subsidios.
- Determinar las tendencias del cliente de la EPMAPS para la toma oportuna de decisiones.

Resultados en las personas

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a los resultados en las personas como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo

resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

Dentro del proceso de evaluación en las personas de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 45/100 puntos, es el puntaje más bajo en la evaluación de los nueve criterios, sin embargo, con las mejoras propuestas en los agentes facilitadores se espera alcanzar mejores resultados.

A continuación se detalla las propuestas en función de los resultados alcanzados:

- Establecer objetivos para los resultados alcanzados en los indicadores que guardan relación con las personas.
- Aplicar medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito de la estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Segmentar los resultados para entender e interpretar necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.

Resultados en la sociedad

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a los resultados en la sociedad como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Dentro del proceso de evaluación en la sociedad con relación a la gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la empresa alcanzó una puntuación de 55/100 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, con las mejoras propuestas en los agentes facilitadores se espera alcanzar mejores resultados.

A continuación se detallan las propuestas en función de los resultados alcanzados:

- Establecer objetivos para los resultados alcanzados en los indicadores que guardan relación con la sociedad.
- Aplicar medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de la sociedad, para determinar el éxito de la estrategia y de sus mecanismos de apoyo.
- Segmentar los resultados para entender e interpretar necesidades y expectativas de grupos específicos de la sociedad.

Resultados clave

El modelo de excelencia EFQM o modelo de gestión de la calidad, considera a los resultados clave como criterios para evaluar la calidad dentro de la empresa, ya que establece que las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

Dentro del proceso de evaluación en los resultados clave de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) bajo la metodología EFQM, la

empresa alcanzó una puntuación de 105/150 puntos, considerado un puntaje bueno en la determinación de calidad, sin embargo, con las mejoras propuestas en los agentes facilitadores se espera alcanzar mejores resultados.

A continuación se detalla las propuestas en función de los resultados alcanzados:

- Establecer objetivos para los resultados clave.
- Entender e interpretar los resultados clave.
- Comparar los resultados clave con organizaciones similares.
- Segmentar los resultados para promover el uso de buenas prácticas en áreas o niveles específicos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía de libros

ACLE, Alfredo. 1989. Planificación estratégica y control total de calidad. México: Grijalbo Mondadori.

AGUILAR, Luis. 2006. Gobernanza y gestión pública. México: Fondo de Cultura Económica.

ARELLANO, David. 2004. Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.

CABRERO, Enrique. 1995. Del administrador al gerente público. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

CHIAVENATO, Idalberto. 2010. Innovaciones de la administración tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. México: McGrawHill, Interamericana editores S.A. de C.V.

CORREA, Rafael. 2011. Trabajamos para mejorar la calidad del servicio público. Ecuador: Discurso en el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

ESCUADERO, María. 2012. Comunicación y atención al cliente. España: Paraninfo, S.A.

GABOR, Andrea. 1991. Deming: el hombre que descubrió la calidad. España: Ediciones Juan Granica S.A.

GUAJARDO, Edmundo. 2003. Administración de la calidad total. México: Pax México

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ y Pilar BAPTISTA. 2010. Metodología de la investigación. México: McGrawHill, Interamericana editores S.A. de C.V.

OLVERA, Ileana. 2009. El cliente y la calidad en el servicio. México: Universidad de Anáhuac Norte.

VAN, Herman. 2013. Introducción al Modelo EFQM de Excelencia. Bruselas: Consejo Europeo

VELASCO, Ernesto, compilador. 2010. Gestión estratégica. México: S.A.C.V.

VELASCO, Ernesto. 2009. Seducción, consumo y nueva gerencia pública. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.

Bibliografía de publicaciones

BERMEJO, Mónica. 2009. Tesis: Modelo de gestión estratégica de SINERGY FOR BUSINESS CIA. LTDA. basada en el Balanced Score Card. Ecuador: Sangolquí ESPE

ILLESCAS, Santiago. 2013. Tesis: Evaluación del Modelo de Gestión del Proyecto Emblemático Nacional “Unidades Educativas del Milenio” y su impacto de la Política Pública Educativa. Caso Ecuador- Cotopaxi del 2008 al 2012. Ecuador: Quito IAEN

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2013. Memoria de Sostenibilidad. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012. Memoria de Sostenibilidad. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2013.

Direccionamiento y Planificación Estratégica. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012.

Direccionamiento y Planificación Estratégica. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012. Reglamento

Orgánico Funcional. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012. Informe de

Buen Gobierno Corporativo. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012. Código de

Buen Gobierno Corporativo. Ecuador: EPMAPS

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2012. Código de

Ética. Ecuador: EPMAPS

Ministerio de la Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos

Descentralizados. 2011. Discurso del Presidente Rafael Correa: Trabajamos para mejorar

la calidad del Servicio Público. Ecuador: IAEN.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. 2008. Aproximación y análisis:

calidad de los servicios públicos. Ecuador: SENPLADES.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. 2011. Guía para la formulación de

políticas públicas sectoriales. Ecuador: SENPLADES.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. 2013. Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva. Ecuador: SENPLADES.

Bibliografía de fuentes alternativas

Páginas web

BLASCO, José. 2013. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Fecha de consulta: 30.11.2014. Disponible en: http://www.merco.info/datafiles/0000/4004/El_proceso_de_elaboracion_de_Merco_2013.pdf

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. 2013. EPMAPS entre las mejores empresas con mejor reputación del Ecuador. Fecha de consulta: 30.11.2014. Disponible en: <http://www.aguaquito.gob.ec/epmaps-entre-las-empresas-con-mejor-reputacion-del-ecuador>

FLORES, Ana. 2013. Los cinco padres de la calidad. Fecha de consulta: 03.06.2013. Disponible en: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Los-Cinco-Padres-De-La/552543.html>

GALINDO, Alba; RINCON, Camilo; SALGADO Cesar; y, GARZON, Héctor. 2012. Premios mundiales a la calidad y premio nacional a la excelencia y la innovación en Colombia. Presentación. Fecha de consulta: 07.09.2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/premios-mundiales-calidad-premio-nacional-excelencia-innovacion-colombia.htm>

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2013. Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020. Fecha de consulta: 05.11.2014. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>

LÓPEZ, Rafael. 2011. Modelos de Gestión de Calidad. Fecha de consulta: 14.04.2015. Disponible en: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

MORA, Scandra. 2012. Modelos de excelencia y premios de calidad. Fecha de consulta: 07.09.2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos98/modelos-excelencia-premios-calidad/modelos-excelencia-premios-calidad.shtml#ixzz3CeIt2uKz>

ROSERO, Marcelo. 2013. Los cinco padres de la calidad. Fecha de consulta: 03.06.2013. Disponible en: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Los-Cinco-Padres-De-La/552543.html>

WIKIPEDIA. 2013. William Edwards Deming. Fecha de consulta: 19.07.2013. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

WIKIPEDIA. 2014. Quito. Fecha de consulta: 05.11.2014. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Quito#cite_note-6

Periódico digital

NOTICIAS QUITO. 2013. Quito tendrá su agenda digital y socialmente innovadora. Agencia Pública de Noticias de Quito, 25 de abril, sección Sociedad. Disponible en: http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/quito_tendra_su_agenda_digital_y_socialmente_innovadora--8786

NOTICIAS QUITO. 2013. EPMAPS 53 años al servicio de los habitantes del DMQ. Agencia Pública de Noticias de Quito, 24 de junio, sección Sociedad. Disponible en: http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/epmaps_53_anos_al_servicio_de_los_habitantes_del_dmq--9189

NOTICIAS QUITO. 2013. EPMAPS entre las mejores empresas del Ecuador. Agencia Pública de Noticias de Quito, 26 de junio, sección Sociedad. Disponible en: http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/epmaps_entre_las_mejores_empresas_del_ecuador--9206

NOTICIAS QUITO. 2013. EPMAPS participó en reunión global sobre el Agua. Agencia Pública de Noticias de Quito, 24 de abril, sección Sociedad. Disponible en: http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/epmaps_participo_en_reunion_global_sobre_el_agua--8776

LA HORA. 2013. Usuarios reclaman agilidad en la atención de la Epmaps. En La Hora, 7 de julio, sección s.d. Disponible en: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101531588#.UhY_eT-q6zF

EKOS NEGOCIOS. 2012. Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) “La calidad de los servicios: un pilar de nuestra gestión”. En La Hora, 15 de diciembre, sección s.d. Disponible en: <http://www.abordo.com.ec/abordo/pdfTemas/100715.pdf>

Base Legal

Constitución de la República del Ecuador.

Plan Nacional para el Buen Vivir.

Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Plan Metropolitano de Desarrollo.

Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito.

ANEXO 1

Indicadores estratégicos.

Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de la comunidad.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
1	Incrementar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio	IG 01	Índice de Satisfacción del Cliente	%	ISC =	$(\text{Encuestados que califican con calificación positiva (muy buena y buena)} - \text{encuestados que califican con negativo (malo y muy malo)}) \times 100$
2	Asegurar la disponibilidad de los servicios	IG02	Cobertura de Agua Potable en el DMQ	%	CAP =	$(\text{Población Servida con AP} / \text{Población Total en el área de responsabilidad de EPMAPS}) \times 100$
		IG 03	Cobertura de alcantarillado en el DMQ	%	CAL =	$(\text{Población Servida con AL} / \text{Población Total en el área de responsabilidad de EPMAPS}) \times 100$
		IG 04	Índice de Continuidad del servicio	%	ICS =	$(1 - \sum(\text{horas sin suministro} \times \text{conexiones sin suministro}) / (\text{Total de conexiones en servicio de AP} \times 24 \times 365)) \times 100$
		IG 05	Índice de la Calidad del Agua	%	ICA =	$((\%IP \text{ de PC} \times 4) + (\%IP \text{ de PPS} \times 3) + (\%IP \text{ de PO} \times 2) + (\%IP \text{ de PNS} \times 1)) / 1000) \times 100$

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

Indicadores estratégicos para medir la perspectiva financiera.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
3	Alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social	IG06	Margen neto antes de transferencias	%	MNAT =	$(\text{Utilidad o Pérdida Neta antes de transferencias gubernamentales} / \text{Total de Ingresos sin transferencias}) \times 100$
		IG07	Porcentaje de subsidio en AP y AL	%	SAPYAL =	$(\text{Subsidio en la prestación de los servicios de AP y AL} / (\text{Ingresos por Facturación de AP y AL} + \text{Subsidio en la prestación de los servicios de AP y AL})) \times 100$

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

**Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de los procesos internos/
excelencia operativa.**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
4	Optimizar la operación y mantenimiento de infraestructura	IG 08	Índice de pérdidas desde la captación hasta la distribución a la salida de las plantas, pozos y vertientes	%	IPCD =	$(1 - (\text{Volumen de AP distribuida a la salida de Plantas, vertientes y pozos}) / (\text{Volumen de Agua captada en ríos, embalses, captaciones superficiales, vertientes, y pozos} - \text{Volumen de agua para uso agrícola})) \times 100$
		IG 09	Densidad de roturas en redes de agua potable	Roturas por km	IRAP =	$(\text{Roturas en redes de agua potable, incluyendo válvulas y accesorios, excluyendo conexiones} / \text{Longitud de la red de AP en Km})$
		IG 10	Cantidad de taponamientos por longitud de red de AL y colectores	Taponamientos por km	TRAL =	$(\text{Taponamientos en redes de AL y colectores, incluye conexiones en la red} / \text{Longitud de redes de AL y colectores en Km})$
		IG 11	Densidad de roturas en redes de AL y colectores	Roturas por km	IRAL =	$(\text{Roturas en redes y colectores, incluidas bocas de registro y accesorios y excluidas las conexiones domiciliarias} / \text{Longitud de redes de AL y colectores en Km})$
5	Reducir el agua no contabilizada	IG 12	Índice de agua no contabilizada DMQ (IANC)	%	IANC =	$(1 - (\text{Volumen de AP comercializada} / \text{Volumen agua distribuida procedentes de plantas de tratamiento, vertientes y pozos})) \times 100$

6	Aumentar y mejorar la infraestructura de los servicios	IG 13	Km de redes nuevas y renovadas de agua potable	Km	RAPI =	Kms de red de agua potable instalados
		IG 14	Km de redes nuevas y renovadas (pozo a pozo no incluye reparaciones) de alcantarillado	Km	RALI =	Kms de red de alcantarillado instalados
		IG 15	Km de interceptores construidos		IC =	Kms de interceptores construidos
		IG 16	Legalización de bienes inmuebles	Numero	ILBI =	No. De bienes inmuebles legalizados
7	Reducir el impacto de los riesgos naturales y antrópicos en los sistemas de agua potable y alcantarillado	IG 17	Indicador de optimización del drenaje pluvial	Numero	IDP =	Sitios con problemas de inundaciones solucionados
		IG 18	Índice de avance del Plan de Gestión de Riesgos	%	CS =	$(\text{Actividades cumplidas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$
8	Mejorar la Recaudación	IG 19	Índice de Eficiencia en la Cobranza	%	IEC =	$(\text{Recaudación de los últimos 12 meses} / (\text{Facturación vigente de los últimos 12 meses} + \text{Facturación atrasada del último mes})) \times 100$

9	Mejorar los procesos empresariales y la eficiencia laboral	IG 20	Empleados totales por mil conexiones de AP	Numero	EMC =	(No. total de servidores públicos al final del periodo/Total conexiones con servicio de AP al final del periodo) x 1.000
		IG 21	Índice de madurez del Sistema de Control Interno	Numero	IMSCI =	(Σ de las calificaciones en los cinco componentes del Sistema de Control Interno/ Valor Total de los Componentes del Sistema) x 100
		IG 22	Porcentaje de variación de cumplimiento del Flujo de caja	%	CFC =	(Flujo ejecutado- Flujo proyectado) / Flujo proyectado) x 100
		IG 23	Ejecución presupuestaria	%	EP =	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) x 100
		IG 24	Margen Operacional antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses	%	EBITDA =	(1 - (Costos operacionales + costos de comercialización + gastos administrativos+ otros gastos - depreciaciones/Ingresos operacionales)) x 100

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de los procesos internos/ relaciones con los clientes.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
10	Mejorar la atención al cliente	IG 25	Cumplimiento de tiempos de ciclo	Días	TCC =	(Fecha de cierre del reclamo - fecha de ingreso del reclamo)
		IG 26	Porcentaje de calificaciones positivas en módulo de atención al cliente	%	CMAC =	(número de calificaciones positivas /total de calificaciones) x 100
11	Reducir el consumo por conexión en servicio doméstico	IG 27	Nivel de consumo de agua por conexión en servicio doméstico	m ³ por conexión por mes	CAC=	(Volumen de agua potable facturado doméstico en los últimos 12 meses/12) / (Total conexiones domésticas con servicio de AP "promedio")
12	Incrementar la eficacia de la comunicación	IG 28	Índice satisfacción de la comunicación interna	Cualitativa	ICI =	(Σ de las calificaciones obtenidas en la encuesta de satisfacción de la comunicación interna/ Total de servidores entrevistados) x 100
13	Solucionar reclamos y quejas	IG 29	Índice de quejas y reclamos	%	IR =	(No. Quejas y reclamos /Total de clientes)) x 100
		IG 30	Índice de quejas y reclamos resueltos	%	IQ =	(No. Quejas y reclamos solucionadas /Total de quejas y reclamos presentados))x100

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

**Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de los procesos internos/
innovación, expansión y responsabilidad social.**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
14	Desarrollar nuevas líneas de emprendimiento	IG 31	Porcentaje de participación de excedentes operativos de nuevos emprendimientos	%	PNE =	(Excedentes operativos de nuevos emprendimientos/ Excedentes operativos de la EPMAPS) x 100
15	Mejorar el estado de conservación de cuencas, micro-cuencas y legalización de fuentes hídricas abastecedoras	IG 32	Porcentaje de superficie intervenida en cuencas y microcuencas según planes de manejo	Hectáreas	IPM =	(Hectáreas intervenidas / Hectáreas que requieren intervención) x 100
		IG 33	Índice de legalización de recursos hídricos	%	ILRH =	(Recursos hídricos concesionados legalizados/Total de Recursos hídricos) x 100
16	Focalizar y transparentar los subsidios	IG 34	% de avance del Plan de implementación de la focalización de subsidios	%	FS =	(Actividades realizadas /Actividades Planificadas) x 100
17	Descontaminar los ríos del DMQ	IG 35	Longitud de cauces decontaminados	Km	LCD =	Longitud cauces abiertos sin aguas servidas construidos en el DMQ.
		IG 36	Cobertura de tratamiento de aguas residuales	%	CTAR =	(Caudal tratado m ³ /s/Total de caudal generado m ³ /s) x 100

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

**Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de formación y crecimiento/
capital humano.**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
18	Mejorar las competencias del talento humano	IG 37	Índice de desempeño del talento humano por resultados	%	IDR =	(Número de servidores y obreros con evaluación superior a 80.1 de 100/ Número de servidores, obreros, evaluados) x 100
19	Mejorar el clima laboral	IG 38	Índice de Ambiente Laboral	%	IAL=	Medición bajo parámetros de encuesta de medición del ambiente laboral
20	Implementar una cultura de seguridad y salud ocupacional	IG 39	Índice de eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud	%	IESGSS =	(Elementos auditados integrados implementados / Total de elementos aplicables) x 100
		IG 40	Índice de frecuencia de accidentes	Numero	IF =	Número de accidentes x 200.000/ Horas trabajadas por la organización en el año
		IG 41	% de cobertura de servicios de salud ocupacional del personal	%	CSO =	(Servidores de la EPMAPS que recibieron medicina preventiva/ Total de Servidores de la EPMAPS) x 100

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

**Indicadores estratégicos para medir la perspectiva de formación y crecimiento/
capital de información y capital organizacional.**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN				
		CODIGO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SIGLA	FÓRMULA
21	Contar con información empresarial integrada y oportuna aplicando las mejores prácticas de tecnología	IG 42	Porcentaje de disponibilidad de servicios TICs	%	DTICs =	$(\Sigma \text{ de la disponibilidad de los servicios de TI por mes} / \text{Número de servicios para los que se calcula la disponibilidad}) \times 100$
22	Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia	IG 43	Índice de alineamiento organizacional a la estrategia	Escala	IAO =	$\Sigma \text{ de las calificaciones obtenidas en las seis etapas del Modelo Execution Premiun} / \Sigma \text{ de la calificación máxima de las seis etapas del Modelo}$

Fuente: Planificación Estratégica | EPMAPS

ANEXO 2

Modelo EFQM de Excelencia 2013. Documento de interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas.

Modelo EFQM de Excelencia 2013

**Documento de Interpretación de la
versión 2013 del Modelo EFQM
para las Administraciones Públicas**

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de Los Servicios**

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Modelo EFQM de Excelencia 2013

Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas

Este Documento ha sido elaborado por los miembros del “Grupo de Trabajo para el desarrollo del *Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas*”, del Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión vía Innovación, coordinado por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP):

Antonia Alejos Marín, Junta de Castilla y León

Luis María Canto San Román, Junta de Castilla y León

Vicente Escrivá Garcerán, Tesorería General de la Seguridad Social (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

Francisco Javier González Torre, Comunidad de Madrid

Manuel Pechero Arroyo, REGTSA (Diputación Provincial de Salamanca)

María Jesús Jiménez de Diego, AEVAL (Coordinación)

Joaquín Ruiz López, AEVAL (Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL y coordinador del Foro de Administraciones Públicas)

- © Criterios del Modelo EFQM de Excelencia 2013: EFQM/Club Excelencia en Gestión vía Innovación
- © Texto y adaptaciones Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Contenido

1	CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	5
1.1	AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	5
1.2	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE.....	6
1.3	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.4	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	8
1.5	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	8
1.6	GESTIONAR CON AGILIDAD.....	9
1.7	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	10
1.8	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	11
2	MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	13
2.1	LIDERAZGO	13
2.2	ESTRATEGIA	16
2.3	PERSONAS.....	19
2.4	ALIANZAS Y RECURSOS	22
2.5	PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS.....	25
2.6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	28
2.7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	30
2.8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	31
2.9	RESULTADOS CLAVE.....	33
3	INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO	36
4	REDER	38
4.1	EL ESQUEMA LÓGICO REDER	38
4.2	ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER	39
4.2.1	<i>CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES.....</i>	<i>42</i>
4.2.2	<i>CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS</i>	<i>44</i>
5	PUNTUAR CON EL MODELO EFQM A LA EXCELENCIA.....	45

6	GLOSARIO DE TÉRMINOS	47
	ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA.....	57
	Relación de la documentación utilizada.....	57

1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



1.1 AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo derechos, necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman los derechos, las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.

- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

1.2 CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.
- Animar a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.
- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

1.3 DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.
- Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para general valor adicional para los grupos de interés.

1.4 APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

1.5 LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

1.6 GESTIONAR CON AGILIDAD

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden

implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.

- ▶ Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- ▶ Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.
- ▶ Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- ▶ Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- ▶ Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de los procesos, proyectos, así como la organización.

1.7 ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- ▶ Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- ▶ Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- ▶ Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- ▶ Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

- ▶ Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- ▶ Animar a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- ▶ Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- ▶ Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

1.8 MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

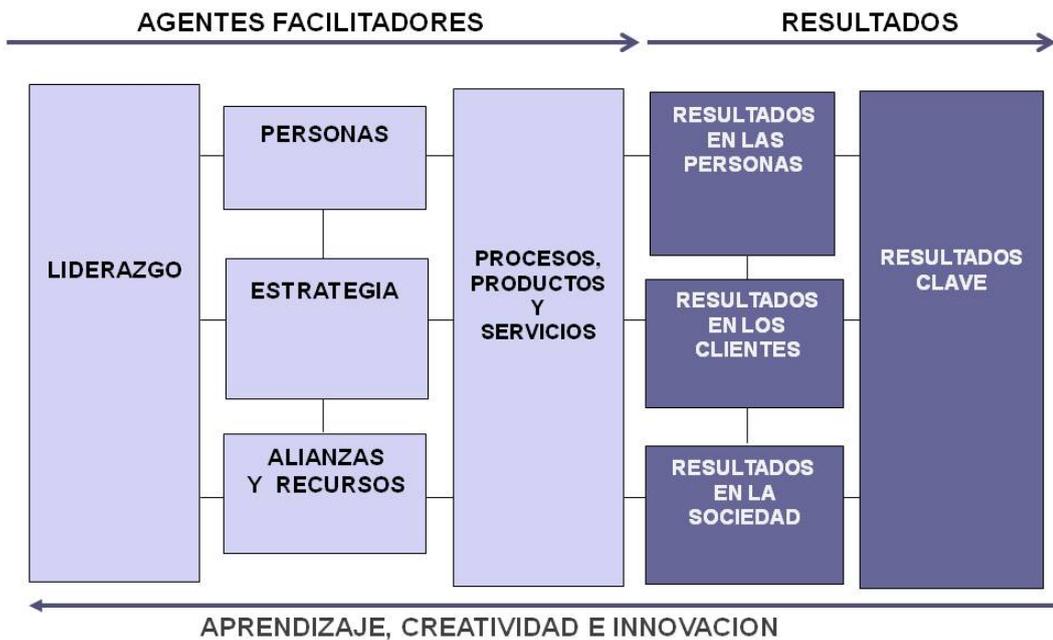
- ▶ Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- ▶ Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- ▶ Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa–efecto”.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- ▶ Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de

mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

- ▶ Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- ▶ Garantizan transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- ▶ Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

2 MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cuadro 1: Estructura y representación gráfica del Modelo



2.1 LIDERAZGO

Definición

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.

- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los distintos derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de una manera ética, responsable e íntegra.
- Garantizan la transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.

- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

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

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.
- Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para llevarlas a cabo en un plazo de tiempo adecuado.

2.2 ESTRATEGIA

Definición

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan

y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican las políticas públicas que afectan a la organización.
- Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad, tanto globales como locales.
- Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación.
- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su Misión y Visión.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.

- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa–efecto”.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.
- Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

2.3 PERSONAS

Definición

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.

- Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

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

- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.
- Animam a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un dialogo.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización.
- Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros.

- Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar,
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.
- Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

2.4 ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

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

4a. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.
- Se aseguran de que aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

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

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera, para optimizar el uso de los recursos.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

- Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización.
- Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los

usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.

- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

2.5 PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS

Definición

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

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de los procesos comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos.
- Desarrollan su cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.
- Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman los derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación.

- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan los sistemas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para

responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.

- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

2.6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

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

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.

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

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

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos.
- Distribución de productos y servicios públicos.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Distribución de productos y servicios públicos.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Gestión de quejas.
- Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

2.7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

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

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa–efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

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

Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del desempeño.
- Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del desempeño.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación interna.

2.8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

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

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

8a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Impacto ambiental
- Imagen y reputación
- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en medios de comunicación.

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Actividades ambientales, económicas y sociales.
- Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
- Resultados respecto a salud y seguridad.
- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

2.9 RESULTADOS CLAVE

Definición

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

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.

- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

9a. Resultados Clave de la Actividad

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación.

Las medidas pueden incluir:

- Resultados económico-financieros.
- Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Resultados de la gestión y control del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios públicos clave.
- Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Gestión económico-financiera y presupuestaria.
- Costes de los planes, programas y proyectos.
- Rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de los aliados y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

3 INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO

Al igual que en la revisión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia, los elementos a considerar de los Conceptos Fundamentales se han integrado en los Criterios.

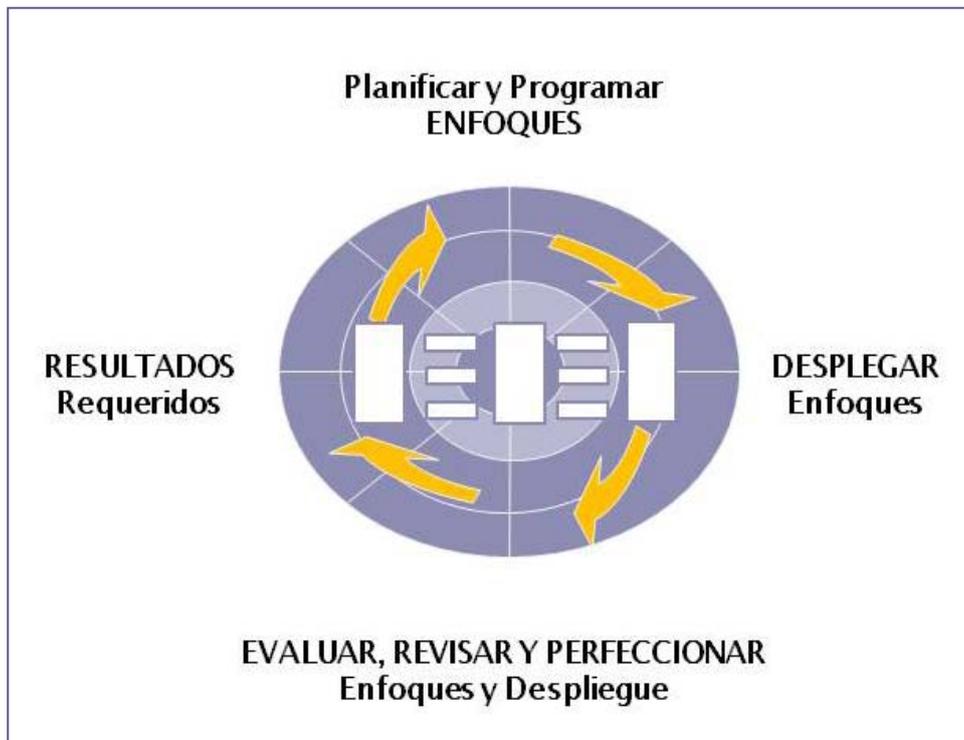
En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego estos constituyeron la base de los elementos a considerar de los subcriterios del Modelo EFQM. Esta integración constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los Conceptos y el análisis detallado que se logra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

La tabla siguiente ilustra estos vínculos.

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

4 REDER

4.1 EL ESQUEMA LÓGICO REDER



El esquema lógico REDER, es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica de REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia
- Planificar y programar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la llevan a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

4.2 ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER se pueden descomponer en atributos:

Análisis de AGENTES FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
DESPLIEGUE	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Análisis de RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
RELEVANCIA Y UTILIDAD	Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes - incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
RENDIMIENTO	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

REDER para AGENTES FACILITADORES

La matriz de Agentes Facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los 5 Criterios Agentes Facilitadores:

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos y Servicios

Aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Agentes Facilitadores al conjunto de enfoques adoptados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques.

4.2.1 CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																							
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																							
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																							
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																							
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																							
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																							
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																							
ESCALA		0%			25%					50%					75%					100%				
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

REDER para RESULTADOS

La matriz de Resultados se utiliza para apoyar el análisis de los 4 Criterios Resultados:

- Resultados en los Clientes
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Sociedad
- Resultados Clave

Aplicación de la matriz de Resultados

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Resultados al conjunto de resultados utilizados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la del “Ámbito y Relevancia” de los resultados. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá a la otorgada al “Ámbito y Relevancia” de los datos disponibles.

4.2.2 CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Relevancia y Utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave– que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																					
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																					
ESCALA		0%	25%	50%	75%	100%																
VALORACIÓN TOTAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5 PUNTUAR CON EL MODELO EFQM A LA EXCELENCIA

El esquema lógico REDER es la herramienta de Evaluación y Gestión utilizada por las organizaciones que desean realizar autoevaluaciones. También se utiliza para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan la Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos o para emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan por la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema actual de ponderaciones.

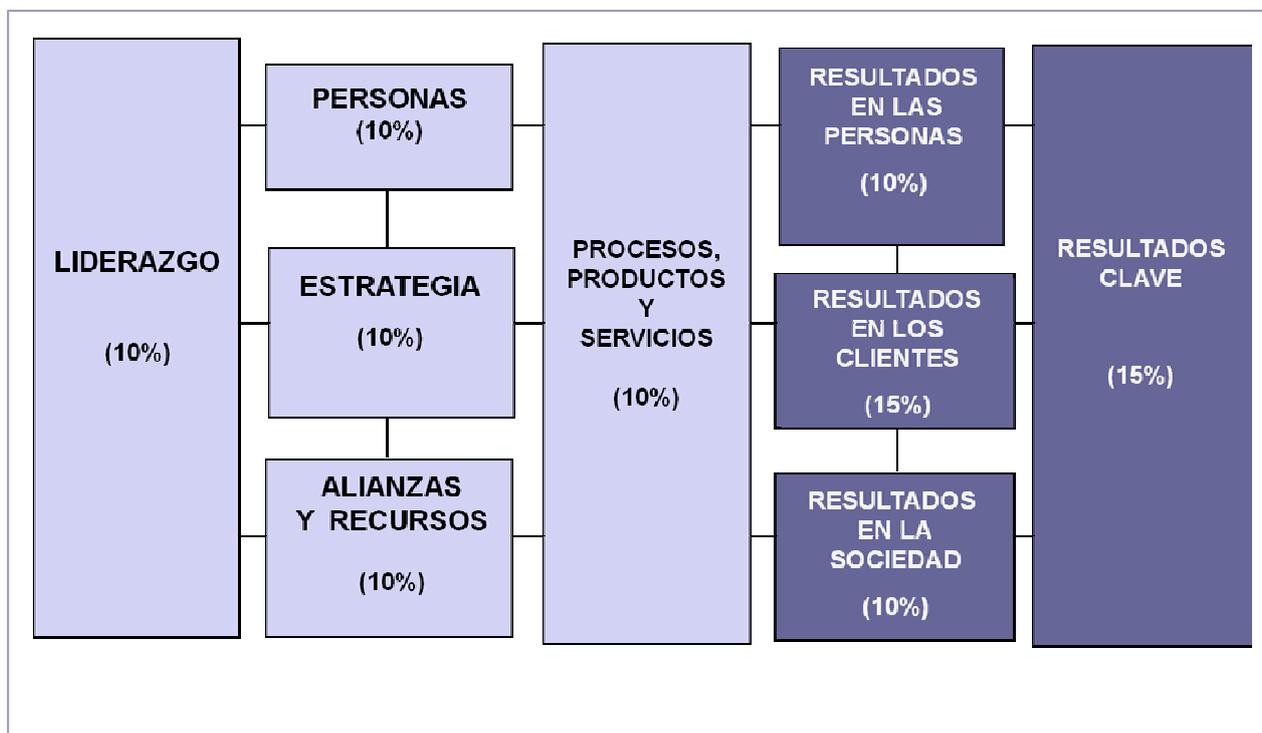
En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios; por ejemplo, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

Ponderaciones de los criterios del Modelo



6 GLOSARIO DE TÉRMINOS

AGILIDAD

Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios.

AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

ALIADO (PARTNER)

Personas u organizaciones públicas o privadas externas a la organización que ésta escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

ALIANZA

Relación de trabajo duradera entre organización y aliados en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

BENCHMARKING (COMPARACIONES CON ORGANIZACIONES RELEVANTES)

Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

BUENAS / MEJORES PRÁCTICAS

Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

CADENA DE VALOR

Secuencia concatenada de actividades y procesos que van generando mayor valor en el producto o servicio para cualquier grupo de interés.

CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

CAPITAL INTELECTUAL

Valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

CARTA DE SERVICIOS/COMPROMISOS

Documento por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan así como de los compromisos de calidad en su prestación y sobre los derechos y obligaciones que les asisten.

CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PUBLICOS

Relación en la que se describen detalladamente todos los productos y servicios públicos que presta una organización.

CICLO DE VIDA

Secuencia de todas las fases de un producto o servicio desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación, distribución y mantenimiento, hasta su retirada.

CLIENTE

Receptor de los productos o servicios de la organización.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Conjunto de principios éticos y de conducta que han de regir el comportamiento de los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. Los principios de actuación que se definen en el EBEP¹ son: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.

COMPARACIONES

Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otro.

COMPETENCIA CLAVE

Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

CONOCIMIENTO

Conocimiento es la experiencia y destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades, y que permite llevar a cabo acciones.

CREATIVIDAD

Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistema o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

¹ EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público

CULTURA

Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

DELEGACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES (*EMPOWERMENT*)

Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

DESPLIEGUE

Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para la gestión. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

DIVERSIDAD

Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

EMPLEABILIDAD

Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad.

ENFOQUE

Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

ESTRATEGIA

Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

EVALUACIÓN, REVISION Y PERFECCIONAMIENTO

Elemento que trata de lo que hace una organización para valorar y examinar el enfoque y su despliegue en términos de medición, aprendizaje y mejora. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

GRUPOS DE INTERÉS

Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, aliados, agencias del gobierno (otras administraciones) y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de

interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización (ver además “Grupos de interés que aportan la financiación”).

GRUPOS DE INTERÉS QUE APORTAN LA FINANCIACIÓN

Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

INNOVACIÓN

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

LÍDERES

Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

MEJORA CONTINUA

Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

MECANISMOS DE APOYO

Guía o directriz en el proceso de la toma de decisiones para poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la organización.

MISIÓN

Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

MODELO DE NEGOCIO

Aquellos elementos que crean y dan valor y que normalmente incluyen la propuesta de valor de la organización, cómo obtiene sus beneficios, cuáles son sus recursos clave o sus procesos clave.

MODELO DE REFERENCIA GLOBAL

En la matriz REDER, Modelo de Referencia Global puede incluir:

- Reconocimiento de una organización externa con reputación
- Ser demandado para enseñar a otros
- Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.

MOVILIDAD

Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de puesto de trabajo o la ubicación del mismo.

PERCEPCIÓN

Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

PERSONAS

Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Conjunto de decisiones gubernamentales cuyo objeto es la distribución de bienes o recursos para alcanzar determinadas metas.

PROCESO

Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados utilizando recursos.

PROCESOS CLAVE

Procesos que revisten la máxima importancia para hacer la estrategia de la organización y servir de apoyo a la cadena de valor.

PRODUCTOS

Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados. En sentido amplio, los productos incluyen una amplia gama de bienes, desde productos no diferenciados hasta instalaciones complejas como edificios, plantas o fábricas.

PROGRAMAR

Idear, establecer y ordenar las acciones necesarias para llevar a cabo un plan, habilitando los recursos necesarios para ello.

PROPÓSITO

Término empleado por algunas organizaciones en lugar de Misión o Visión.

PROPUESTA DE VALOR

Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente.

REDES DE APRENDIZAJE

Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

REDER

Herramienta de gestión para evaluar el rendimiento de una organización. Se basa en un esquema lógico que incluye lo que la organización necesita en términos de:

- Establecimiento de resultados
- Planificación, programación y despliegue de los enfoques.
- Evaluación, revisión y perfeccionamiento de los enfoques desplegados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Medidas de contribución activa y voluntaria a la sostenibilidad social, económica y ambiental por parte de la organización, excediendo del estricto cumplimiento de leyes y normas.

SECTOR DE ACTUACIÓN

Conjunto de organizaciones que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

SISTEMA DE GESTIÓN

Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización pueda llevar a cabo su Misión y Visión.

SOCIEDAD

Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por la actividad de ésta.

VALORES

Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

VISIÓN

Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la misión la base de las estrategias y mecanismos de apoyo.

ANEXO I: BIBLIOGRAFÍA

Relación de la documentación utilizada

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2007). *CAF, El Marco Común de Evaluación.*
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2009). *Guía de Evaluación Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora)*
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2011). *Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas*
- Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2010) *Cuestionario de Autoevaluación Excelencia 2010 Perfil® V. 6.0*
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2009). *EFQM Excellence Model 2010®*
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013®*
- Ministerio de Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2004). *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia.* Madrid: BOE
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2012). *Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas. Modelo EFQM de Excelencia 2010.* Madrid: BOE.