



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS**

**ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO EFQM, A  
LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO  
TURÍSTICO “QUITO TURISMO” DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN QUITO.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el  
Grado de Magister en Auditoría y Finanzas

**Autor**

Roque Juan Cagua Hidrovo

**Director**

Ing. Moisés Nikolay Trujillo Avilés MBA.

Quito - Ecuador

Mayo - 2014

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Cagua Hidrovo Roque Juan, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Cagua Hidrovo Roque Juan  
C.I. 0800859001

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Cagua Hidrovo Roque Juan, previo a la obtención del Grado de Magister en Auditoria y Finanzas, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrados, para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 20 días del mes de marzo de 2014.

---

Ing. Moisés Nikolay Trujillo Avilés MBA.  
CI. 1709897365

## **AGRADECIMIENTO**

A mi querida Universidad Tecnológica Equinoccial, por acogerme en sus aulas testigas de la enseñanza y sabiduría, el presente trabajo de investigación contiene un conjunto de conocimiento técnico científico adquirido en cada clase impartida por los docentes dotados de ciencia.

A la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, por la apertura incondicional para desarrollar el presente trabajo de grado, empresa con gran enfoque en el ámbito turístico del distrito metropolitano de Quito.

Atentamente.-

Juan Cagua Hidrovo

# INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	17
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	17
<b>1. El Problema</b> .....	17
1.1    Introducción.....	17
1.2    Planteamiento del problema.....	17
1.3    Formulación del problema.....	20
1.4    Sistematización del problema.....	20
1.5    Objetivos.....	20
1.5.1    Objetivo general.....	20
1.5.2    Objetivos específicos.....	21
1.6    Justificación del tema.....	21
1.6.1    Justificación teórica.....	21
1.6.2    Justificación metodológica.....	22
1.6.3    Justificación práctica.....	23
1.7    Alcance del trabajo de grado.....	23
<b>CAPÍTULO II</b> .....	24
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	24
<b>2. Marco de Referencia</b> .....	24
2.1    Marco teórico.....	24
2.1.1    Criterios de la EFQM.....	26
2.1.2    Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: Cuadro de Mando Integral CMI, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige, con el Modelo EFQM y Situación frente a la ISO 9000. ....	31
2.1.2.1    Cuadro de Mando Integral CMI (1990). ....	31
2.1.2.2    Modelo Gerencial Deming (1951). ....	32
2.1.2.3    Modelo Iberoamericano para la Excelencia (1999). ....	32
2.1.2.4    Modelo Malcom Baldrige (1987). ....	33
2.1.2.5    Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM 1992).....	33

2.2	Marco conceptual.....	39
2.3	Marco legal.....	40
2.4	Marco temporal - espacial.....	42
2.4.1	Temporal.....	42
2.4.2	Espacial.....	42
2.5	Sistema de hipótesis.....	42
2.5.1	Hipótesis general.....	43
2.6	Sistema de variables.....	43
 <b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>46</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA QUITO</b>		
	<b>TURISMO.....</b>	<b>46</b>
<b>3. Análisis Situacional.....</b>		<b>46</b>
3.1	Análisis interno.....	46
3.1.1	Plan estratégico institucional.....	46
3.2	Análisis externo.....	63
 <b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>68</b>
<b>EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM A</b>		
<b>LA EMPRESA QUITO TURISMO.....</b>		<b>68</b>
<b>4 Evaluación a la Gestión de Calidad Basada en los Criterios del Modelo</b>		
<b>EFQM.....</b>		<b>68</b>
4.1	Planificación de la evaluación.....	68
4.2	Matriz de puntuación.....	74
4.3	Selección del equipo evaluador.....	75
4.4	Formación del equipo evaluador.....	76
4.5	Desarrollo del cuestionario de la evaluación mediante el modelo EFQM a	
	Quito Turismo.....	77
4.5.1	Criterio liderazgo.....	80
4.5.1.1	Enfoque del criterio liderazgo.....	80
4.5.2	Criterio política y estrategia.....	100
4.5.2.1	Enfoque de la política y estrategia.....	100
4.5.3	Criterio recursos humanos-personas.....	117

4.5.3.1	Enfoque del criterio de recursos humanos. ....	117
4.5.4	Criterio colaboradores y recursos. ....	139
4.5.4.1	Enfoque del criterio colaboradores y recursos. ....	139
4.5.5	Criterio procesos.....	161
4.5.5.1	Enfoque del criterio procesos. ....	161
4.5.6	Criterio, resultados en los clientes. ....	182
4.5.6.1	Enfoque de resultados en los clientes. ....	182
4.5.7	Criterio resultados en las personas. ....	192
4.5.7.1	Enfoque criterio resultados en las personas.....	192
4.5.8	Criterio resultados en la sociedad.....	200
4.5.8.1	Enfoque de los resultados en la sociedad. ....	200
4.5.9	Criterio resultados clave. ....	210
4.5.9.1	Enfoque de los resultados clave.....	210
4.6	Población y muestra.....	223
4.6.1	Operacionalización de variables. ....	224

**CAPÍTULO V..... 226**

**INFORME DE EVALUACIÓN DE EXCELENCIA DE CALIDAD BASADO EN EL  
MODELO EFQM DE QUITO TURISMO ..... 226**

**5. Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados. .... 226**

5.1	Introducción. ....	226
5.2	Objetivos.....	226
5.3	Alcance.....	227
5.4	Metodología y estrategia.....	227
5.5	Valoración general del proceso de evaluación. ....	228
5.6.1	Liderazgo. ....	229
5.6.2	Política y estrategia.....	229
5.6.3	Recursos humanos - personal. ....	230
5.6.4	Colaboradores y recursos. ....	230
5.6.5	Procesos.....	230
5.6.6	Resultados en los clientes. ....	230
5.6.7	Resultados en las personas.....	231
5.6.8	Resultados en la sociedad.....	231

5.6.9	Resultado clave. ....	231
5.7	Acciones correctivas. ....	231
5.8	Oportunidades de mejora. ....	231
5.9	Conclusiones. ....	232
5.10	Recomendaciones. ....	233
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>234</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADA EN EL MODELO EFQM.</b>	.....	<b>234</b>
<b>6. Antecedentes</b>	.....	<b>234</b>
6.1	Presentación. ....	234
6.2	Objetivos de la propuesta. ....	236
6.3	Justificación. ....	236
6.4	Características de la propuesta. ....	236
6.5	Mejora continua. ....	237
6.6	Factibilidad de la propuesta de mejora continúa. ....	237
6.7	Evaluación de la propuesta en base al modelo EFQM de excelencia de calidad. ....	237
6.8	Plan de acción de mejora de Quito Turismo. ....	243
6.8.1	Priorización y selección de las áreas de mejora de Quito Turismo. ....	243
6.8.2	Definición de las acciones de mejora de Quito Turismo. ....	245
6.8.3	Definición de los planes de acción para la mejora. ....	246
6.8.4	Creación de los equipos para la mejora. ....	247
6.8.5	Informe de los planes de acción para la mejora de Quito Turismo. ....	247
6.8.6	Presentación y aceptación por los directivos de Quito Turismo. ....	248
6.8.7	Desarrollo de las acciones de mejora: propuesta y aprobación. ....	249
6.8.8	Aprobación de los enfoques propuestos de mejora de Quito Turismo. ....	249
6.8.9	Implantación de los enfoques de gestión de las áreas de mejora de Quito Turismo. ....	249
	Conclusiones. ....	250
	Recomendaciones. ....	252



Referencias.....	253
<b>Anexos.....</b>	<b>256</b>
<b>A.1. Formularios.- Papeles de trabajo.....</b>	<b>257</b>
A.1.1. Datos de contacto de la empresa.....	257
A.1.2. Datos del proceso habilitante de apoyo – criterio liderazgo.....	258
A.1.3. Cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio liderazgo.....	259
A.1.4. Descripción del sub-criterio del criterio liderazgo.....	260
A.1.5. Datos del proceso habilitante de apoyo-criterio recursos humanos - personas.....	261
A.1.6. Cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio recursos humanos – personas.....	262
A.1.7. Descripción del sub-criterio del criterio recursos humanos – personas. .	263

## CUADROS

Cuadro No. 2.1. Comparativo de criterios entre los modelo de evaluación de la calidad.....	34
Cuadro No. 2.2. Diferencias y semejanzas entre la EFQM y las ISOS .....	37
Cuadro No. 2.3. Premios a los modelo de evaluación de la calidad.....	39
Cuadro No. 3.1. Cuadro de responsabilidades de gestión.....	50
Cuadro No. 3.2. Matriz FODA de Quito Turismo.....	56
Cuadro No. 3.3. Ejes del plan metropolitano del DMQ.....	59
Cuadro No. 3.4. Formulación estratégica de Quito Turismo.....	59
Cuadro No. 3.5. Tabla de indicadores y metas para medir objetivos de contribución de alto nivel. ....	61
Cuadro. No. 3.6. Parroquias del DMQ. Indicadores, de turismo interno.....	65
Cuadro. No. 3.7. Parroquias del DMQ. visitantes.....	66
Cuadro No. 3.8. PQR: número de visitantes (V), miles y %.....	67
Cuadro No. 4.1. Datos de la empresa pública Quito Turismo.....	68
Cuadro No. 4.2. Criterios y sub-criterios del modelo EFQM.....	70
Cuadro No. 4.3. Asignación de porcentajes a cada criterio del modelo EFQM.	74
Cuadro No. 4.4. Criterios y sub-criterios del modelo EFQM.....	78
Cuadro No. 4.5. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.1.- Los líderes desarrollan los elementos estratégicos: misión, visión, principios y valores.....	82
Cuadro No. 4.6. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio1.2.- Los líderes desarrollan la mejora continua.....	86
Cuadro No. 4.7. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.3.- Los Líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.....	89

Cuadro No. 4.8. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.4.- Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.....	93
Cuadro No. 4.9. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.5.- Los líderes definen los cambios estratégicos.....	96
Cuadro No. 4.10. Análisis de la evaluación criterio liderazgo.....	99
Cuadro No. 4.11. Cuestionario de evaluación del criterio política y estrategia: Sub-criterio 2.1. La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.....	101
Cuadro No. 4.12. Cuestionario de evaluación del criterio política y estrategia; Sub-criterio 2.2. La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.....	106
Cuadro No. 4.13. Cuestionario de evaluación criterio política y estrategia; Sub-criterio 2.3. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.....	109
Cuadro No. 4.14. Cuestionario de evaluación criterio política y estrategia; Sub-criterio 2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.....	112
Cuadro No. 4.15. Evaluación criterio política y estrategia.....	116
Cuadro No. 4.16. Cuestionario de evaluación criterio 3: Recursos humanos.- Personas: Sub-criterio 3.1.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.....	118
Cuadro No. 4.17. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.2.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.....	122
Cuadro No. 4.18. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.3.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.....	126
Cuadro. No. 4.19. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.4.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.....	130
Cuadro No. 4.20. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.5.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.....	134
Cuadro No. 4.21. Recursos humanos - personas.....	138
Cuadro No. 4.22. Cuestionario de evaluación criterio 4: colaboradores y recursos: sub-criterio 4.1. Gestión de alianzas externas.....	140
Cuadro No. 4.23. Cuestionario de evaluación Criterio 4: Colaboradores y recursos: sub-criterio 4.2. Gestión de recursos económicos y financieros.....	144
Cuadro No. 4.24. Cuestionario de evaluación Criterio 4: Colaboradores y recursos: sub-criterio 4.3. Gestión de recursos económicos y financieros.....	148
Cuadro No. 4.25. Cuestionario de evaluación criterio 4: Colaboradores y recursos: sub-criterio 4.4. Gestión de recursos económicos y financieros.....	152
Cuadro No. 4.26: Cuestionario de evaluación criterio 4: Colaboradores y recursos: sub-criterio 4.5. Gestión de recursos económicos y financieros.....	156
Cuadro No. 4.27. Colaboradores y recursos.....	160
Cuadro No. 4.28. Cuestionario de evaluación criterio 5: Procesos: sub-criterio 5.1.- Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo.....	162

Cuadro No. 4.29. Cuestionario de evaluación criterio 5: Procesos: sub-criterio 5.2. Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.....	166
Cuadro No. 4.30. Cuestionario de evaluación criterio 5: Procesos: sub-criterio 5.3.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.....	170
Cuadro No. 4.31. Cuestionario de evaluación criterio 5: Procesos: sub-criterio 5.4.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.....	173
Cuadro No. 4.32. Cuestionario de evaluación criterio 5: Procesos: Sub-criterio 5.5.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.....	177
Cuadro No. 4.33. Procesos.....	180
Cuadro No. 4.34. Cuestionario de evaluación criterio 6: Resultados en los clientes: sub-criterio 6.1.- Medidas de percepción.....	183
Cuadro No. 4.35. Cuestionario de evaluación criterio 6: Resultados en los clientes: Sub-criterio 6.2.- Indicadores de rendimiento.....	187
Cuadro No. 4.36. Resultados en los clientes.....	190
Cuadro No. 4.37. Cuestionario de evaluación criterio 7: Resultados en las personas: Sub-criterio 7.1.- Medidas de percepción.....	193
Cuadro No. 4.38. Cuestionario de evaluación criterio 7: Resultados en las Personas: Sub-criterio 7.2.- Indicadores de rendimiento.....	197
Cuadro No. 4.39. Resultados en las personas.....	200
Cuadro No. 4.40. Cuestionario de evaluación criterio 8: Resultados en la sociedad: Sub-criterio 8.1.- Medidas de Percepción.....	202
Cuadro No. 4.41. Cuestionario de evaluación criterio 8: Resultados en la Sociedad: Sub-criterio 8.2.- Indicadores de rendimiento.....	206
Cuadro No. 4.42. Resultados en las personas.....	209
Cuadro No. 4.43. Cuestionario de evaluación criterio 9: Rendimiento-resultados claves. Sub-criterio 9.1.- Resultados claves.....	211
Cuadro No. 4.44. Cuestionario de evaluación criterio 9: Resultados claves: Sub-criterio 9.2. Resultados claves de Q.T.....	214
Cuadro No. 4.45. Rendimiento - Resultado clave.....	218
Cuadro No. 4.46. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.....	219
Cuadro No. 4.47. Puntos Fuertes según la evaluación aplicada a Q. T.....	221
Cuadro No. 4.48. Áreas a mejorar según la evaluación aplicada a Q. T.....	223
Cuadro No. 4.49. Matriz de operacionalización de variables. ....	225
Cuadro No. 5.1. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.....	228
Cuadro No. 6.1. Presupuesto para la Implementación del plan de acción.....	241
Cuadro No. 6.2. Cronograma de planificación de la propuesta de evaluación	

plan de acción.....	242
Cuadro No. 6.3. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.....	244
Cuadro No. 6.4. Áreas a mejorar según la evaluación aplicada a Q. T.....	245
Cuadro No. 6.5. Propuesta e informe de elaboración de planes de acción a Quito Turismo.....	248

## GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1. Modelo EFQM.....	26
Gráfico No. 2.2. Modelo de la lógica REDER.....	30
Gráfico No. 2.3. Modelo de la EFQM 04/1999.....	30
Gráfico No. 3.1. Estructura organizacional de Quito Turismo.....	49
Gráfico No. 3.2. Mapas de procesos de Quito Turismo.....	52
Gráfico No. 3.3. Modelo de gestión de Quito Turismo.....	53
Gráfico No. 3.4. Sistema de planificación estratégica de Quito Turismo.....	54
Gráfico No. 3.5. Perspectivas de Quito Turismo.....	54
Gráfico No. 3.6. Perspectivas y objetivos estratégicos de Quito Turismo.....	58
Gráfico No. 3.7. Destino principal de viajeros.....	67
Gráfico No. 4.1. Marco de evaluación EFQM.....	73
Gráfico No. 4.2. Criterios de evaluación de la EFQM.....	73
Gráfico No 4.3. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes desarrollan los elementos estratégicos.....	83
Gráfico No 4.4. Criterio liderazgo: Sub-criterio.- Los líderes desarrollan los elementos la mejora continua.....	87
Gráfico No 4.5. Criterio liderazgo: Sub-criterio.- Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.....	91
Gráfico No 4.6. Criterio liderazgo: Sub-criterio.- Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.....	94
Gráfico No 4.7. Criterio Liderazgo.- Los líderes definen los cambios estratégicos.....	97
Gráfico No 4.8. Evaluación criterio liderazgo.....	99
Gráfico No 4.9. Criterio política y estrategia: Sub-criterio.- La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.....	104
Gráfico No 4.10. Criterio política y estrategia: Sub-criterio.- La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.....	107
Gráfico No 4.11. Criterio Política y Estrategia: Sub-criterio.- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.....	110
Gráfico No 4.12. Criterio política y estrategia: Sub-criterio.- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.....	114
Gráfico No 4.13. Criterio política y estrategia.....	116
Gráfico No 4.14. Criterio Recursos Humanos-Personas: Sub-criterio.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.....	120
Gráfico No 4.15. Criterio Recursos Humanos-Personas: Sub-criterio.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de	

las personas de Quito Turismo.....	124
Gráfico No 4.16. Criterio recursos humanos-Personas: Sub-criterio.- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.....	128
Gráfico No 4.17. Criterio recursos humanos-Personas: Sub-criterio.- Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.....	132
Gráfico No 4.18. Criterio recursos humanos-Personas: Sub-criterio.- recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.....	136
Gráfico No 4.19. Criterio recursos humanos – Personas.....	138
Gráfico No 4.20. Criterio colaboradores y recursos: Sub-criterio.- Gestión de alianzas externas.....	142
Gráfico No 4.21. Criterio Colaboradores y recursos: Sub-criterio.- Gestión de recursos económicos y financieros.....	146
Gráfico No 4.22. Criterio Colaboradores y recursos: Sub-criterio.- Gestión de edificios, equipos y materiales.....	150
Gráfico No 4.23. Criterio colaboradores y recursos: Sub-criterio.- Gestión de la tecnología.....	153
Gráfico No 4.24. Criterio Colaboradores y recursos: Sub-criterio.- Gestión de la información y del conocimiento.....	158
Gráfico No 4.25. Criterio colaboradores y recursos.....	160
Gráfico No 4.26. Criterio procesos: Sub-criterio.- Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo.....	164
Gráfico No 4.27. Criterio procesos: Sub-criterio.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.....	167
Gráfico No 4.28. Criterio procesos: Sub-criterio.- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.....	171
Gráfico No 4.29. Criterio procesos: Sub-criterio.- Producción, distribución y atención de los productos y servicios.....	174
Gráfico No 4.30. Criterio procesos: Sub-criterio.- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.....	178
Gráfico No 4.31. Criterio procesos.....	181
Gráfico No 4.32. Criterio procesos: Sub-criterio.- Medidas de percepción.....	185
Gráfico No 4.33. Criterio Resultados en los clientes: Sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.....	188
Gráfico No 4.34. Resultados en los clientes.....	191
Gráfico No 4.35. Criterio Resultados en las personas: Sub-criterio.- Medidas de percepción.....	195
Gráfico No 4.36. Criterio Resultados en las personas: Sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.....	198
Gráfico No 4.37. Resultados en las personas.....	200
Gráfico No 4.38. Criterio resultados en la sociedad: Sub-criterio.- Medidas de percepción.....	204
Gráfico No 4.39. Criterio resultados en la sociedad: Sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.....	207
Gráfico No 4.40. Resultados en la sociedad.....	209
Gráfico No 4.41. Criterio rendimiento - Resultado clave: Sub-criterio.- Resultados claves de rendimiento de Quito Turismo.....	212

Gráfico No 4.42. Criterio rendimiento - Resultado clave: Sub-criterio.- Indicadores claves de rendimiento de Quito Turismo.....	216
Gráfico No 4.43. Resultado clave.....	218
Gráfico No 4.44. Resultados acumulado de los 9 criterios de la EFQM.....	220
Gráfico No 5.01. Resultados acumulado de los 9 criterios de la EFQM.....	229
Gráfico No 6.01. Dirección General de Desarrollo Turístico.....	238
Gráfico No 6.02. Fases del proceso SGC para la mejora continua.....	239

## RESUMEN

Cada vez las empresas se encaminan a la excelencia de calidad en la gestión institucional, este elemento se ha convertido de gran importancia para la competitividad empresarial, aún más cuando las empresas compiten en mercados exigentes, en esta ocasión se trata de un mercado sensible como es la prestación de servicios turísticos por la empresa pública Quito Turismo. La evaluación aplicada a la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, mediante el modelo de excelencia de la calidad EFQM, cuyo objetivo es conocer el nivel de calidad en la gestión de los servicios turísticos que desarrolla la entidad, para lo cual se planteó cinco objetivos específicos a lograr. Se ha utilizado la metodología del modelo EFQM, el cual permite estructurar aspectos a evaluar mediante cuestionarios; que abarca de manera integral la gestión institucional, sustentado en una revisión bibliográfica y documental bajo la modalidad de estudio de autoevaluación, con la finalidad de determinar indicadores de satisfacción, rendimiento e identificar deficiencias en la gestión, es así que el modelo proporciona 9 criterios, 32 sub-criterios y varios aspectos a evaluar, estos aspectos son las preguntas configuradas en función a los requerimientos de la entidad, para lo cual se configuró 240 aspectos - preguntas a evaluar; una vez obtenido los resultados los cuales se presentan en cuadros y gráficos, las observaciones fueron determinadas en algunas áreas y estas a su vez dan paso a la elaboración del plan de acción, el cual se aplica a las áreas deficientes para contribuir a la mejora continua con la finalidad de llegar al nivel de excelencia de calidad en la prestación de servicios turísticos.

**Descriptor.**- Excelencia de calidad, liderazgo, recursos humanos, económicos, laborales, procesos, resultados, clientes, sociedad, rendimiento.

## SUMMARY

Every time the companies show the way for excellence and quality in the institutional management, nowadays this element is very important for the managerial competitiveness, furthermore when the companies compete on demanding markets, in this opportunity it is a question of a sensitive market since it is the provision of tourist services for Quito Turismo a public company. The evaluation applied to the metropolitan public company of management of tourist destination Quito Turismo, by means of the model of excellence of the quality EFQM, which the main objective is to know the quality level in the management of the tourist services that develops the entity, for which appeared five specific aims to managing. There has been in use the methodology of the model EFQM, which allows to structure aspects to evaluate by means of questionnaires; that includes in an integral way the institutional management, sustained in a bibliographical and documentary review under the modality of study of self-assessment, with the purpose of determining indicators of satisfaction, performance and identifying deficiencies in the management, so it is the model that provides 9 criteria, 32 sub-criteria and several aspects to evaluate, these aspects are the questions made in function to the requirements of the entity, for which formed 240 aspects - questions to evaluating; after the results have gotten which appear in pictures and graphs, the remarks were determined in some areas and these let giving step to the production of the action plan which is applied to the deficient areas to contribute to the constant improvement with the purpose of coming at the level of quality excellence in the provision of tourist services.

**Descriptors.-** Quality excellence, leadership, human resources, economic, industrial, process, results, clients, company performance.



## **CAPÍTULO I.**

### **ASPECTOS GENERALES.**

#### **1. El Problema.**

##### **1.1 Introducción.**

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio y evaluación a la gestión de la empresa Quito Turismo, basada en los criterios metodológicos del modelo EFQM, la mencionada empresa tiene como objetivo. “La ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el posicionamiento del Distrito Metropolitano de Quito como destino turístico sostenible a nivel nacional e internacional” (Plan Estrategico Quito Turismo, 2012, p.2). Cuya política de calidad está.

Comprometida con la ejecución de la política turística del Distrito Metropolitano de Quito; la empresa trabajará aplicando un modelo de gestión por procesos y de mejoramiento continuo con un equipo altamente calificado que preserve los principios, valores e identidad del Distrito Metropolitano de Quito, que potencie el manejo adecuado del territorio y el equilibrio entre emprendedores, empresarios, residentes y turistas. (Plan Estrategico Quito Turismo, 2012, p.2)

El modelo de gestión por procesos y de mejoramiento continuo, será evaluado mediante el modelo de excelencia y calidad EFQM, con la finalidad de medir el nivel de eficacia, eficiencia y economía en la ejecución de gestión por procesos.

##### **1.2 Planteamiento del problema.**

La idea de mejorar la gestión en las empresas conlleva el establecimiento previo de instrumentos de evaluación de la calidad en la prestación del servicio, es el caso de Quito Turismo, una empresa pública, adscrita al Gobierno Autónomo

Municipal del cantón Quito, por lo que posee autonomía administrativa, financiera y operativa; sin embargo, se fundamenta en el cumplimiento de la normativa legal pública que fomenta el turismo en la ciudad de Quito, básicamente a través de la recreación y aprendizaje sobre la naturaleza y costumbres ancestrales.

Quito Turismo siendo una entidad pública, requiere de un estudio y evaluación de la gestión institucional. Las actividades realizadas en el campo turístico en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), demandan el cumplimiento de normas nacionales y estándares internacionales para contribuir al desarrollo y crecimiento del cantón Quito.

La empresa metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, no ha sido objeto de evaluación de sus procesos administrativos y operativos, ni se ha aplicado un modelo de medición de la calidad en la prestación de servicios turísticos. En consecuencia es preciso realizar un estudio y evaluación de esta naturaleza, con el objeto de conocer el nivel de eficiencia, eficacia, economía e impacto de la gestión realizada, así como también conocer el nivel de calidad y excelencia en la prestación de servicios turísticos, mediante la aplicación del modelo de evaluación de la calidad y excelencia EFQM.

### **¿Qué es el modelo EFQM?**

El modelo EFQM es una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes; como guía para realizar una evaluación con la que identificará áreas de mejora, con el objeto de implantar soluciones para las mismas, como herramienta de aprendizaje mutuo, como método para medir la evolución de la excelencia en una organización, como base para analizar la estructura del sistema de gestión y como guía para presentarse a premios de calidad otorgados por EFQM u otras entidades, o como bases para la obtención de sellos de excelencia. (Navarrete, 2007, p. 3)

El Modelo de excelencia EFQM se introduce en 1992 con el fin de establecer los criterios de evaluación de las organizaciones que optaban al premio europeo a la

excelencia, actualmente es el modelo más usado como estructura organizativa de la gestión en Europa, y además es la base para la mayoría de los reconocimientos a la excelencia, tanto regionales como nacionales.

“La Fundación Europea para la Gestión de Calidad EFQM, organización sin ánimo de lucro; fue creada el 15 de septiembre de 1988, por 14 organizaciones europeas; (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetty, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen), se reunieron en Bruselas para firmar una carta de intenciones” (EFQM, 2013, p. 3).

La Fundación se constituyó formalmente en el año siguiente, el 19 de octubre de 1989; en la ciudad Suiza Montreux nuevamente con la presencia de los 14 presidentes de las mayores compañías y con el apoyo de la Comisión Europea. El documento de política de la Fundación aprobado en Montreux recogía la misión, visión y objetivos de la EFQM, y se comienza los trabajos de desarrollo del modelo Europeo para la Gestión de la Calidad; en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM; en este año se añadieron 53 empresas más. (EFQM, 2013, p. 3)

En 1991 nace el modelo de excelencia EFQM y se lanza el primer premio Europeo de la calidad para las empresas y que opten a este premio; en 1992 se presenta el premio Europeo de calidad; en 1995 se adapta y se lanza el premio Europeo para el sector público; en 1996 se simplifica el modelo y se lanza el premio Europeo para pymes y unidades operativas; en el año 2000 aumenta hasta 700 el número de miembros de la EFQM, y en el 2003 se actualiza el modelo de excelencia.

Los modelos de evaluación indudablemente contribuyen al desarrollo empresarial y mejoran la gestión institucional y por ende la calidad en los servicios prestados, al corregir las deficiencias detectadas en la práctica gerencial; es así que en la empresa Quito Turismo se realizará un estudio detallado identificando las debilidades en las diferentes áreas administrativas y operativas, con el objeto de proponer soluciones a los problemas determinados.

### **1.3 Formulación del problema.**

¿Qué procesos en la gestión de la empresa pública Quito Turismo, deben mejorarse para lograr niveles de eficiencia, eficacia, economía e impacto, en la ejecución administrativa y operativa según el modelo EFQM?

### **1.4 Sistematización del problema.**

1. ¿Cuál es la situación general de la empresa pública Quito Turismo?
2. ¿Qué situación interna y externa presenta al momento la empresa pública Quito Turismo?
3. ¿Cuál será la evaluación de gestión para la empresa Quito Turismo?.
4. ¿Cuáles serán las herramientas a aplicar para la solución de problemas detectados?.
5. ¿Qué propuesta de solución sería la más efectiva para mejorar la gestión de la empresa Quito Turismo?.

### **1.5 Objetivos.**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Realizar un estudio y evaluación de la gestión de la empresa pública Quito Turismo, e identificar los procesos que deben mejorarse para el logro de eficiencia, eficacia, economía e impacto, en la ejecución administrativa y operativa según el modelo EFQM.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Describir los aspectos generales de la empresa Quito Turismo Empresa Pública.
2. Realizar un análisis situacional interno y externo, de la empresa pública Quito Turismo.
3. Desarrollar el estudio y evaluación de gestión basado en el modelo de la EFQM.
4. Analizar los resultados obtenidos en la investigación.
5. Plantear una propuesta de solución efectiva para mejorar la gestión de la calidad.

### **1.6 Justificación del tema.**

#### **1.6.1 Justificación teórica**

(La Constitución de la República del Ecuador, Art. 225, # 4) el sector público corresponde. “Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos” (p.35). Esta base legal da paso a creación de la nueva Ley de Empresas Públicas, publicada el 16 de octubre del 2009, en el Suplemento de Registro Oficial No. 48, dispone que las entidades conformadas como S.A., con derecho privado y que operaban con recursos públicos se conviertan en Empresas Públicas. Por tanto sufrieron cambios es su estructura organizacional y funcional, aplicaron cambios administrativos y operacionales de la entidad; sin embargo, las disposiciones de la nueva ley de empresa pública, menciona lo siguiente:

Artículo 4. Autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. 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. (Asamblea Nacional , 2009, p. 3)

Facultades, que no eximen a estas entidades, el cumplimiento de la normativa legal gubernamental; por lo que debieron someterse a cambios de fondo y de forma considerando la normativa pública, es así que amerita un estudio y evaluación de gestión para contribuir al desarrollo organizacional basado en el modelo EFQM, considerando la legislación ecuatoriana.

Para lograr eficacia, en la ejecución de los objetivos, metas u otros efectos previstos de los programas, operaciones o actividades la empresa pública Quito Turismo; eficiencia en el uso de los recursos financieros, humanos y físicos de tal manera que, la salida de producción de servicios turísticos, se maximice para cualquier conjunto dado de entradas de recursos, y los insumos, costos y gastos se minimice, para cualquier cantidad y calidad dada de servicios previstos; economía en la adquisición de los recursos financieros, materiales y humanos en la calidad y cantidad adecuadas, en el momento adecuado y al menor costo. Se realizará un estudio y evaluación de la gestión, de tal forma que se conozcan las áreas críticas y se propondrá soluciones para contribuir a mejorar la gestión en la prestación de servicios turísticos de la empresa pública Quito Turismo.

### **1.6.2 Justificación metodológica.**

El modelo EFQM fue creado en Europa por la European Foundation for Quality Management, el ámbito de aplicación de este modelo, con el objetivo de ganar el Premio Europeo a la Calidad, es sólo para éste continente, sin embargo; puede ser adoptado como un modelo de mejora en cualquier parte del mundo y en cualquier tipo de organización. (Mera, 2007, p. 10)

Por tanto la metodología que ofrece la EFQM se adapta a cualquier institución, en consecuencia se debe tener en cuenta los conceptos de excelencia y se debe

considerar un plan de acción global, un modelo coherente para cubrir los intereses de todos los grupos involucrados.

Para el logro de la implantación, mejora, consolidación y excelencia, consecuentemente se requiere de una metodología efectiva; un ejemplo de aplicación es la auto evaluación, validación de la autoevaluación, y evaluación externa. Por tanto los informes proporcionados, evidenciarán las relaciones de los puntos fuertes y la identificación de las áreas de mejoras.

### **1.6.3 Justificación práctica.**

La base de conocimientos adquiridos durante el ciclo académico, se complementó con un conjunto de herramientas teóricas y prácticas, además de la experiencia en los diferentes cargos desempeñados en la práctica, contribuyen al desarrollo y aplicación de una metodología práctica, para el logro del presente tema de investigación.

En consecuencia, resulta importante realizar el presente tema de investigación, considerando la necesidad de la nueva empresa pública, ya que su reestructuración sigue en marcha por los cambios en materia de política gubernamental, que se ven reflejados en las nuevas leyes emitidas por el régimen actual, es así que al término del presente estudio se tendrá una propuesta, con herramienta efectiva de evaluación en la gestión institucional.

### **1.7 Alcance del trabajo de grado.**

El alcance del presente trabajo de investigación, será el desarrollo de un estudio y evaluación de gestión basado en los 9 criterios del modelo de calidad EFQM, a la empresa pública Quito Turismo; entidad pública adscrita al Gobierno Municipal Autónomo del Distrito Metropolitano del Cantón Quito.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2. Marco de Referencia.

Los estudios de evaluación de gestión en las entidades públicas y privadas, han experimentado un conjunto de cambios, con la finalidad de mejorar los sistemas organizacional y de gestión, para contribuir al desarrollo institucional. El modelo EFQM divulga su experiencia y plantea enfoques destacados gracias a su implicación con ejecutivos y directivos de primera línea.

En consecuencia, el modelo EFQM de excelencia creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en el criterio 5, procesos; define. “Como diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés” (Beltrán, 2002, pág.18). Contribuirá al diseño y gestión sistemática de los procesos a la empresa Quito Turismo.

#### 2.1 Marco teórico.

El mundo actual globalizado exige indiscutiblemente a las empresas públicas y privadas a mejorar sus procesos y procedimientos, para lograr los grandes objetivos institucionales, ya que toda entidad tiene como meta producir bienes y servicios para satisfacer las múltiples necesidades de la sociedad.

La Constitución de la República, en la sección segunda indica lo siguiente. “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la República, 2008, p. 35).



Es el caso, de la empresa Quito Turismo empresa de servicios públicos en el ámbito de turístico urbano, por lo que se requiere lograr los niveles de excelencia en servicios turísticos, para cubrir la satisfacción a los usuarios, siendo estos los habitantes urbanos, nacionales y extranjeros.

Para el desarrollo del presente tema de investigación basado en el modelo EFQM, se menciona algunos enunciados teóricos y prácticos, de igual forma se considera otros enunciados técnicos y científicos del tema evaluación organizacional empresarial.

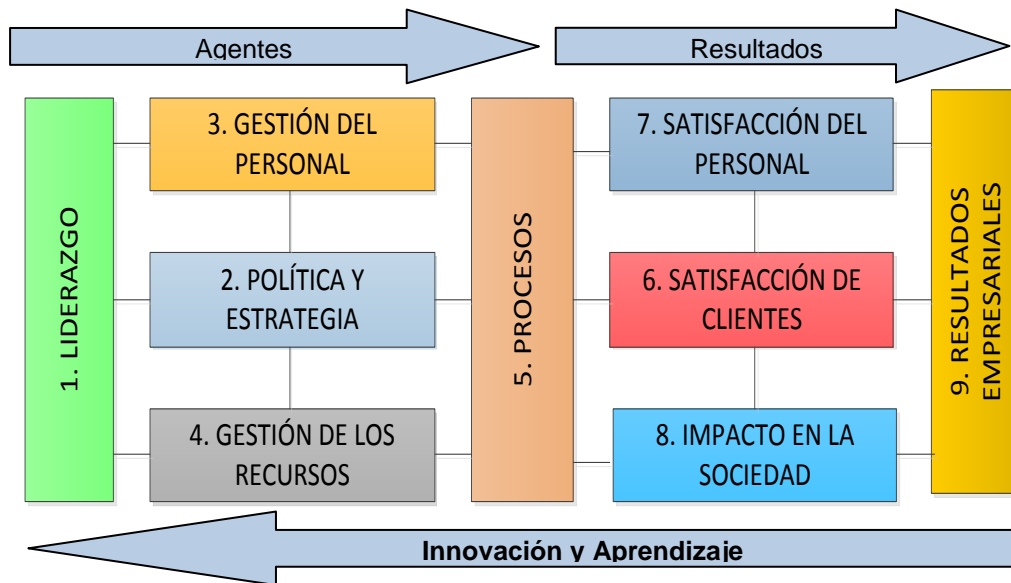
La gestión por procesos permite a las organizaciones. “Actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de la información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés” (Beltrán, 2002, p.14).

El Modelo EFQM, anunciado en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea; y premiado en 1992, se incorporaron ciertos cambios y anunciaron versiones especiales para instituciones del sector público y para pequeñas y medianas empresas PYMES; es así que el 21 de abril de 1999 se enunció la nueva versión de esta metodología de evaluación a la excelencia de la calidad. Los dos modelos presentan parámetros similares de evaluación a la calidad del servicio en las empresas.

Por tanto la nueva versión de la EFQM, es una descripción simplificada de una realidad que trata de comprender, analizar y en nuestro caso de estudio modificar; hacia un modelo de excelencia cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones empresariales y similares a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia a mejorar su funcionamiento.

Es así, que el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial dotado de 9 criterios fundamentales, contribuye efectivamente en el desarrollo organizacional, lo cual se observan en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.1 Modelo EFQM.



Fuente: EFQM y TQM Asesores 1992, 1997.

Como podemos observar en el gráfico anterior, el modelo EFQM compuesto por los 9 criterios de aplicación en la evaluación, alcanza la excelencia de calidad en la gestión empresarial.

A continuación un enunciado de cada uno de los criterios.

### 2.1.1 Criterios de la EFQM.

#### 1. Criterio 1: Liderazgo.

Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con la filosofía de la gestión de la calidad total, apoyan la mejora y la implicación en ella, proporcionando recursos y ayuda adecuada, e involucra a clientes proveedores y otras organizaciones externas, que reconocen y aprecian los esfuerzos del personal. “Cómo el comportamiento y actuaciones del equipo directivo apoyan y fomenta una cultura de calidad total” (TQM Asesores 1992, 1997, p. 3).

## **2. Política y estrategia.**

Cómo la política y estrategia de la organización para un desarrollo de la política y de estrategia efectiva, se basa en la información relevante y global. Una excelente implantación de la política y de la estrategia, se actualiza y mejora periódicamente en base a la estrategia de la organización. “Cómo la organización, formula, despliega y revisa su política y estrategia” (TQM Asesores 1992, 1997, p. 4).

## **3. Gestión del personal.**

Se planifica y mejora los recursos humanos, manteniéndose y mejorando las capacidades del personal. Se recuerdan los objetivos del personal y se revisan continuamente sus rendimientos: Ello implica, faculta y reconoce al personal, en un diálogo eficaz con la organización, cuidando ésta a sus empleados/colaboradores. “Como aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla” (TQM Asesores 1992, 1997, p. 5).

## **4. Gestión de los recursos.**

Gestionando económicamente y financieramente, los recursos de información; de forma que los materiales y las relaciones con los proveedores sea eficaz; se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual. “Como gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente” (TQM Asesores 1992, 1997, p. 5).

## **5. Procesos.**

Se identifican los procesos críticos y mejoran para el éxito de la empresa; se gestionan los procesos de manera sistemática, se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora mediante la innovación y la creatividad, se evalúan las ventajas que de ello se derivan. “Como la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos” (TQM Asesores, 1992-1997, p. 6).

## **6. Satisfacción del cliente.**

La percepción por parte de los clientes de los productos y servicios de la organización, así como su relación con la misma. “Que logros se están alcanzando en la satisfacción de los clientes externos:” (TQM Asesores, 1992-1997, p. 7). Mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización: premios, quejas y reclamaciones.

## **7. Satisfacción del personal.**

Percepción que los empleados tienen de su organización, mediciones complementarias relativas a su satisfacción. “Que logros se están alcanzando en la satisfacción de los empleados” (TQM Asesores, 1992-1997, p. 9).

## **8. Impacto en la sociedad.**

Modo por el cual la organización entiende la calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos naturales. “Que metas se están alcanzando en la satisfacción de necesidades y expectativas de la comunidad” (TQM Asesores, 1992-1997, p. 10). Como percibe la sociedad a la organización y sus mediciones complementarias relativas al impacto en la sociedad de la organización.

## **9. Resultados empresariales.**

Sin mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización y complementarias. “Que logros se están alcanzando en los objetivos empresariales y en la satisfacción de las expectativas de todos los que tienen intereses financieros” (TQM Asesores, 1992-1997, p. 11).

## **Diferencias entre las versiones del Modelo de la EFQM de 1991 y 1999:**

En el año 1999 se emite una nueva versión de la EFQM, con algunas consideraciones, como las siguientes:

Se lo ha bautizado con un nuevo nombre del modelo: “modelo EFQM de Excelencia”; de igual forma los criterios sufren ciertas modificaciones. El criterio 4 pasa a llamarse colaboradores y recursos; en los criterios 6, 7 y 8, se sustituye satisfacción por resultados y el nuevo nombre del criterio 9 es el rendimiento final de la organización.

Se introduce la lógica REDER, que integra las antiguas formas de evaluación más completa y se subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje.

REDER es un conjunto de reglas de evaluación, estas son:

- **Resultados:** “son lo que logra una organización excelente en cuanto a tendencias positivas, objetivos adecuados y con un rendimiento excelente como consecuencia del enfoque. Además abordará a las áreas relevantes de la organización” (Gaitan, 2007, p. 63).
- **Enfoque:** “es lo que una organización ha planificado hacer y sus razones. Por una parte, debe tener una idea clara, debe estar sólidamente fundamentado y, por otra, apoyará la política y la estrategia (Gaitan, 2007, p. 63).
- **Despliegue:** “lo que realiza la organización para desplegar el enfoque. Se implementará en las áreas relevantes y de un modelo sistemático” (Gaitan, 2007, p. 63).

- **Evaluación y Revisión:** “Aquí la organización evalúa y revisa el enfoque y su despliegue. Se realizan mediciones regulares para su aprendizaje y posterior implantación de la mejora” (Gaitan, 2007, p. 63).

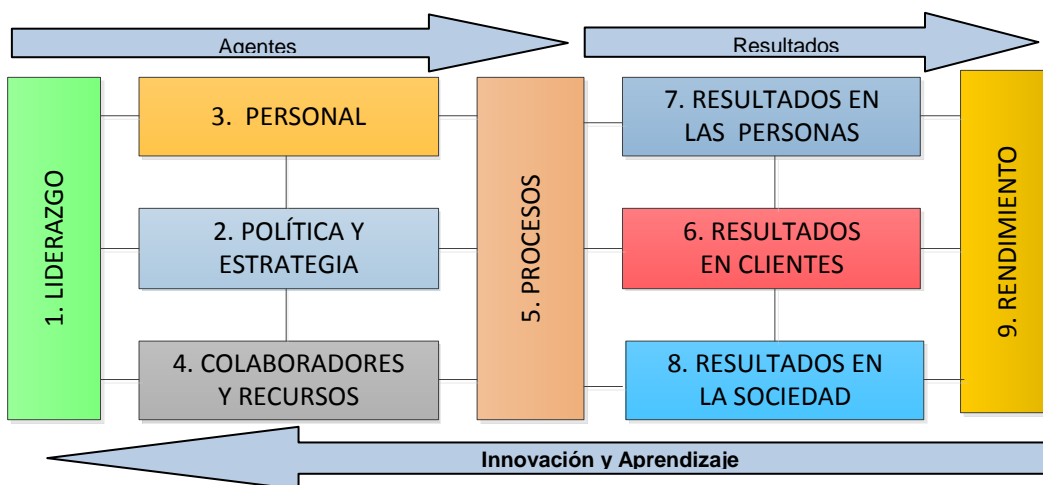
Gráfico No. 2.2. Modelo de la lógica REDER.



**Fuente:** Ana M<sup>a</sup> Ferrer, diseño de un sistema de indicadores de gestión asociado a la calidad Total, pág. 5.

Con el propósito de aclarar aún más el modelo, cito los criterios modificados de conformidad al nuevo modelo de la EFQM del 1999, se visualiza en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 2.3. Modelo de la EFQM 04/1999.



**Fuente:** Ana M<sup>a</sup> Ferrer, diseño de un sistema de indicadores de gestión asociado a la calidad Total, pág. 3.

En el presente gráfico se visualiza la diferencia con el gráfico 2.1, en lo referente a: el criterio 4 pasa a llamarse colaboradores y recursos; en los criterios 6, 7 y 8, se sustituye satisfacción por resultados y el nuevo nombre del criterio 9 es el rendimiento final de la organización. Por consiguiente el nuevo modelo EFQM de Excelencia, presta mayor atención a la satisfacción del servicio prestado por la entidad, tanto al cliente interno como externo.

### **2.1.2 Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: Cuadro de Mando Integral CMI, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige, con el Modelo EFQM y Situación frente a la ISO 9000.**

#### **2.1.2.1 Cuadro de Mando Integral CMI (1990).**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre de The Balanced Scorecard, uno de ellos profesor de la Universidad de Harvard, en este modelo se cuestiona la adecuación de medir la gestión empresarial en indicadores financieros únicamente, se pretende también medir incluyendo otros factores, tales como: actividades relacionadas con los clientes, con los empleados y los procesos internos.

El CMI no es instrumento de medida, sino un instrumento de gestión, que alinea las variables a medir con la estrategia de la empresa (Norton y Kaplan, 1996).

El CMI tiene las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de estas perspectivas se definen objetivos, indicadores, metas, y planes de acción. Este modelo no se acopla a empresas públicas que no generan ingresos; sin embargo, puede ser aplicado en las empresas públicas que generan ingresos.

#### **2.1.2.2 Modelo Gerencial Deming (1951).**

Este modelo tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos mejora continua de los procesos, productos y servicios así como de satisfacción del trabajador, fundamentales para la satisfacción del cliente y se basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua.

Cabe mencionar un poco de historia del padre del modelo Deming, un Ingeniero eléctrico Estadounidense, es invitado a Japón a impartir charlas de control estadístico por los años 1950, obteniendo éxitos en el Continente Asiático por los logros alcanzados con la aplicación de sus conocimientos en las empresas japoneses, por tanto proponen a Deming pagarles los derechos de autor, sin embargo Deming rechazó la oferta proponiéndoles emplear el dinero en crear un premio para las empresas que demostraran un comportamiento organizacional ejemplar, en la mejora de la calidad, las compañías añadieron fondos y hoy es “**El Premio Deming**” considerado como el número uno entre los premios de calidad.

#### **2.1.2.3 Modelo Iberoamericano para la Excelencia (1999).**

El modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no solo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y Procesos adecuados y se logra a partir de las relaciones dinámicas e integradas entre los criterios, a un nivel básico, si un proceso es clave o crucial para la organización dentro de los “Agentes



Facilitadores”, entonces los resultados con relación al rendimiento de este proceso deberían aparecer en los criterios de “Resultados”.

#### **2.1.2.4 Modelo Malcom Baldrige (1987).**

El modelo Malcom Baldrige se fundamenta en el Liderazgo, planificación estratégica, enfoque hacia el cliente y mercado, en el apoyo a la organización: mediante la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

#### **2.1.2.5 Modelo de la European Foundation for Quality Manegement (EFQM 1992).**

Este modelo EFQM desarrollo un modelo de autoevaluación para las empresas, que se denomina el Modelo EFQM de Excelencia, se trata de un modelo no prescriptivo en el que se analizan nuevos factores que compone todas las áreas de la empresa. Estructurado en 9 criterios, cinco de estos se consideran criterios agentes y los cuatro restantes criterios de resultados. El propósito es evaluar la situación de cada uno de los criterios con la finalidad de identificar las áreas a mejorar. La particularidad es que todos los que participan en el proceso de auto evaluación deben tener una profunda comprensión del modelo.

Luego de exponer algunas características de cada modelo, en el siguiente cuadro se observa un análisis comparativo de criterios.

Cuadro 2.1: Comparativo de criterios entre los modelo de evaluación de la calidad.

	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige	CMI
<b>CRITERIOS</b>	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario	Liderazgo	Reflexión y Planificación Estratégica
	2	Personas	Desarrollo de la personas	Cooperación Interna y Externa	Planificación Estratégica	Puesta a punto del sistema de información
	3	Política y Estrategia	Platica y Estrategia	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado	Establecer Objetivos y Metas
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de Procesos	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento	Selección de Indicadores
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua	Enfoque en los recursos humanos	Evaluación del Comportamiento de los Indicadores
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos	
	7	Resultados en la personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales	
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad			
	9	Resultados Clave	Resultados Globales			

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de septiembre 2006

En el cuadro anterior se puede visualizar la estructura de los criterios entre los modelos de evaluación de excelencia de la calidad en la gestión empresarial, en el mismo se expone que el Modelo EFQM con el Modelo Iberoamericano es similar,

mantienen la misma cantidad de criterios, sin embargo su aplicación es diferente, por la objetividad de cada criterio.

Así mismo se puede observar que los modelos Deming y Baldrige tiene dos criterios menos, el enfoque en lo que respecta a satisfacción de los clientes prioriza los resultados empresariales.

En cuanto al modelo CMI, más bien se lo conoce como una herramienta gerencial, y se enfoca a las perspectivas financieras, antes que propiamente a evaluar la excelencia y calidad en la prestación del servicio. Sin embargo, posee características que aportan a la ejecución de la gestión empresarial, tales como: clarifica la estrategia de la organización traduciéndolas en un conjunto de indicadores que informan el logro de los objetivos.

Así mismo se puede observar que los modelos Deming y Baldrige tiene dos criterios menos, el enfoque en lo que respecta a satisfacción de los clientes, prioriza los resultados empresariales.

#### **2.1.2.6 ISO 9000.**

La ISO 9000 es un conjunto de estándares de participación designada para promover el comercio internacional creando un área en la que los productores de todo el mundo compitan en igualdad de condiciones, la finalidad es certificar a las empresas en forma individual, facilitando que las organizaciones adquieran bienes y servicios de cualquier parte del mundo y asegurándose de un nivel mínimo de calidad. Mientras que las series estándares de la ISO 9000 se desarrollan en Europa. Sin embargo su aplicación es globalmente, cumpliendo así los estándares de la ISO 9004, relativa a la creación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, incluyendo aspectos específico de formación y desarrollo de Recursos Humanos, cuestiones de liderazgo, y temas de reconocimiento de la actuación y siendo competitivos con los principales premios de calidad. A pesar que el estándar ISO 9000 es prescriptivo, al contrario que los otros modelos, no concede premios sino certificaciones a las empresas que

cumplan las normas que en el estándar se fijan, se puede establecer con una cierta comparativa con los Modelos internacionales de excelencia de calidad total.

Sin embargo una empresa que cumpla los estándares de gestión de calidad en cualquiera de los modelos, puede solicitar la certificación ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10005, ISO 19011 e ISO 14001, claro está que debe cumplir con los criterios de las ISOS y el Modelo.

Referencias de las ISO	
ISO 9000	Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
ISO 9001	Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
ISO 9004	Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
ISO 10005	Gestión de la Calidad. Directrices para los planes de la Calidad.
ISO 19011	Directrices para la auditoria de los Sistemas de la Calidad.
ISO 14001	Sistemas de Gestión Ambiental. Especificación con Guía para su uso.

En el siguiente cuadro se observa algunas semejanzas y diferencias entre la ISO 9000 y 9001 con el Modelo EFQM.

Cuadro 2.2: de diferencias y semejanzas entre la EFQM y las ISOS

<b>Diferencias y Semejanzas entre el Modelo de Gestión de Calidad Basado en la ISO 9000 – 9001 y el Modelo Europeo de Excelencia E.F.Q.M.</b>	
<b>ISO 9000</b>	<b>MODELO EFQM</b>
<p><b>Liderazgo.</b> Compromiso Política de Calidad Enfoque al cliente Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p><b>Liderazgo.</b> Misión / Visión / Valores Sistema de Gestión Implicación externa (clientes) Motivación de personal</p>
<p><b>Planificación Política y Estrategia.</b> Planificación de todas las actividades del SGC, orientados a la realización del producto. Garantizar los objetivos de calidad. Planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.</p>	<p><b>Planificación Política y Estrategia.</b> Estrategia global basada en los grupos de interés y en el análisis del entorno. Planes y objetivos globales, incluyendo los de calidad. Despliegue a través de un esquema de procesos de clave.</p>
<p><b>Otros recursos / Alianzas y recursos.</b> Sólo infraestructura y ambiente de trabajo. Gestión de la información.</p>	<p><b>Otros recursos / Alianzas y recursos.</b> Abarca todos los de una organización (alianzas, financieros, edificios, equipos, tecnología. Gestión del conocimiento.</p>
<p><b>Procesos.</b> Se contemplan los procesos. Abarca los procesos clave. Trata parcialmente otros procesos de la organización, dirección, planificación, RRHH, Información.</p>	<p><b>Procesos.</b> Identificación, Gestión, mejora. Lo contenido en la ISO. Utilización de sistemas estandarizados (ISO 9001, 14001,..) Enfoque más amplio.</p>
<p><b>Cliente.</b> Requisitos. Procesos. Medición Satisfacción.</p>	<p><b>Cliente.</b> Lo mismo que la ISO, pero más completo y explícito.</p>
<p>----</p>	<p><b>Personas.</b></p>
<p><b>Medición / Resultados.</b> Los orientados a productos/calidad de los procesos de realización /cliente. Esquema de seguimiento.</p>	<p><b>Medición / Resultados.</b> Cuadro de mando integral. Lo recogido en la ISO es un subconjunto.</p>
<p><b>Mejora Continua.</b> Casi igual en ambos.</p>	<p><b>Mejora Continua.</b> Más explícita.</p>

<b>SIMILITUDES ISO 9000 / EFQM</b>	<b>DIFERENCIAS MODELO EFQM / ISOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere el compromiso de la dirección.</li> <li>✓ Mejora continua (está más explícita en el modelo).</li> <li>✓ Enfoque al cliente.</li> <li>✓ Las alianzas con proveedores crean valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Norma plantea un sistema de gestión de Calidad y el Modelo desarrolla un Sistema de Calidad de la Gestión.</li> <li>✓ Enfoque a procesos: mucho más amplio en el Modelo.</li> <li>✓ Ámbito de aplicación: el Modelo abarca la gestión global de la organización.</li> <li>✓ El Modelo compromete especialmente a las personas de la organización.</li> <li>✓ El Modelo permite la comparación del nivel de nuestra organización frente a otras.</li> </ul>

Fuente: Aporte propio.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el modelo EFQM presenta mejor propuesta de evaluación de la gestión de la Excelencia de Calidad Total. Las ISOS contribuyen con normas y criterios a ciertas áreas específicas de especialización para que las empresas obtengan una certificación de calidad que les permita competir en un mercado determinado, mas no es suficiente para conocer y determinar mediante un indicador o conjunto de indicadores el nivel de excelencia y calidad de la gestión institucional.

Los logros obtenidos por los modelos de evaluación más conocidos y aplicados en las empresas, así como también se observa el tiempo de creación, siendo el más antiguo el Modelo Deming. El cual contribuyó considerablemente en la revolución industrial del Continente Asiático. Posteriormente el modelo Baldrige, contribuye notablemente en el comportamiento organizacional de las empresas estadounidenses, un modelo dotado de criterios técnicos relevantes para evaluar la excelencia de calidad total.

Luego nace el modelo europeo, compuesto por 9 criterios, 32 sub-criterios y varios aspectos a evaluar, el cual permite realizar un estudio y autoevaluación integral para conocer el nivel en la excelencia de la calidad de todo tipo de empresas. El modelo Iberoamericano creado por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ). El Cuadro de Mando Integral más conocido como una herramienta en la administración de empresas, antes que un modelo de evaluación de la calidad de la excelencia, por tanto sus criterios contribuye si a la normalización organizacional, de ahí que su aplicabilidad es para todo tipo de empresa, se incluye en este análisis por su gran importancia en la disciplina organizacional. Y las normas ISOS que son elementos principales en todo modelo de gestión de evaluación de la calidad de excelencia.

En el siguiente cuadro se visualiza los diferentes premios a los modelos de evaluación de calidad.

Cuadro 2.3: Premios a los modelo de evaluación de la calidad.

Datos	Premio Deming	Premio Baldrige	Premio Europeo de Calidad EFQM	Premio Iberoamericano	CMI	Certificación ISO
Año de creación	1951	1987	1992	1999	1990	1987
Estructura Básica	Premio a largo plazo	Concurso anual	Concurso anual	Concurso anual		Certificación
Aplicabilidad Geográfica Principal	Japón	EEUU	Europa	Ibero América		Todo el mundo
Ganadores	Pocos	Pocos	Muy pocos	Muy pocos	Muy pocos	Muchos
Enfoque	Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua.	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición benchmarking	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, procesos y resultados.	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados.		Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control, de los procesos operativos y actividades de apoyo.
Costo	Elevado	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Muchos

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia 7 y 8 de septiembre 2006

## 2.2 Marco conceptual.

Se presenta definiciones de los términos menos comunes del presente tema de investigación:

- **Modelo:** “un modelo es objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica” (Felicísimo, 2005, p. 2). Es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, un conjunto realizado con arreglo por un mismo patrón. Ejemplo, un modelo económico abarca al conjunto de procesos sociales y de producción dictaminados por el Estado, con el objeto de regular la actividad de la economía. Para el presente caso de investigación, su estudio se basará en el Modelo de la EFQM, el mismo

que propone un repaso de todos los aspectos que pueden determinar los resultados finales para identificar las áreas que deben ser potenciadas y aquellas en las que se deben implantar acciones de mejora.

- **Excelencia:** Según (Gutiérrez, 2006). “Es el resultado de preocuparse por las cosas más de los que otros consideran que es sabio,... de arriesgarse un poco más de los que otros piensan que es seguro,... de soñar más de los que otros creen que es práctico,... y de despertar más de lo que otros suponen que es posible”. (p. 2). Por tanto, la excelencia se logra con la perseverancia en la aplicación del conocimiento teórico, en las actividades diarias, tanto en el campo empresarial como en lo personal.
  
- **Autoevaluación:** Es la oportunidad de ejercer una actividad programada y sistemática de reflexión, acerca de la propia acción desarrollada. Es un examen de medición previo y debe ser efectiva, aplicada con criterio técnico y principio de honestidad, con la finalidad que se obtenga un resultado que contribuya a mejorar el ambiente de la organización.
  
- **Política:** Es una actividad orientada, en forma ideológica en la forma de decisiones en una institución, aplicada en el desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos.
  
- **Estrategia:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo, para el logro de los objetivos. Las estrategias se pueden definir a corto, mediano y largo plazo en función a los objetivos propuestos por la entidad.

### 2.3 Marco legal.

El marco legal corresponde, a la normativa que rige el desarrollo de la actividad empresarial; para el presente tema se considera la siguiente normativa.



- **Constitución de la República del Ecuador.** Aprobada mediante consulta popular en septiembre del 2008.
- **Ley de Empresas Públicas y su Reglamento.** Normativa que rige para las Empresas Públicas adscritas a los Gobiernos Seccionales, para lo cual, Quito Turismo es una empresa adscrita al Gobierno Municipal Descentralizado del Cantón Quito.
- **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).** Este código define las competencias de los gobiernos seccionales, su administración y ordenamiento territorial.
- **Resoluciones, acuerdos y ordenanzas.** Emisiones de normas para ser aplicadas de inmediato, facultadas por la misma ley orgánica.
- **Estatuto Interno de la Entidad.** Conjunto de normas y políticas implementadas por la entidad.
- **Ley Orgánica de Servicio Público.** Publicada en el suplemento de registro oficial 294, el 6 de octubre del 2010. Ley que rige la administración del recurso humano de todo el sector público.
- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.** Determina responsabilidades a servidores públicos y a terceros de tipo administrativo civil (glosas) y penal.
- **Código de Planificación y Finanzas Públicas.** Proporciona los lineamientos en la planificación nacional del estado y encarga la rectoría en materia financiera al Ministerio de Finanzas.
- **Código Orgánico Tributario Ecuatoriano.** Norma tributaria aplicable en entidades públicas y privadas.
- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.** Norma la gestión tributaria en el Ecuador, que básicamente dispone el pago de tributos como el Impuesto a la Renta y el IVA.
- **Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.** Utilizadas en el desarrollo de la contabilidad en instituciones públicas; basadas en los PCGA.
- **Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.** Normas que permiten mejorar el ambiente de

control interno, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la comunicación y documentación y la supervisión y monitoreo expedidos por la Contraloría General del Estado.

- **Norma de calidad ISO 9001 – 2008.** Proporciona un enfoque dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de; la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

## **2.4 Marco temporal - espacial.**

### **2.4.1 Temporal**

El presente estudio y evaluación de gestión basada en el modelo EFQM, se desarrollará durante el periodo 2013 - 2014.

### **2.4.2 Espacial**

El presente estudio y evaluación, basado en el modelo EFQM, se aplicará a la gestión de la empresa pública Quito Turismo, del Gobierno Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito.

## **2.5 Sistema de hipótesis.**

Los factores políticos, económicos y humanos influyen considerablemente en el desarrollo de las empresas públicas y privadas; por lo que es necesario realizar un estudio de evaluación a los procesos aplicados en la empresa pública Quito Turismo, para conocer el nivel de desempeño en términos de eficacia, eficiencia, economía, efectividad y calidad, por lo que se plantea la siguiente hipótesis.

### **2.5.1 Hipótesis general.**

Con la evaluación a la gestión de la empresa pública Quito Turismo, mejorarán sustancialmente los procesos; siendo más eficientes, eficaces, económicos y efectivos en la ejecución administrativa y operativa basada en la aplicación del modelo EFQM.

### **2.6 Sistema de variables.**

El Sistema de variables en nuestro estudio, se visualizará en la estructura de desarrollo organizacional, que tiene la empresa Quito Turismo para mejorar la calidad en el servicio.

“Es una propiedad, que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse,... Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 79).

Las variables estarán ligadas entre sí, por lo que, en el presente tema de investigación, se visualizará e identificará las variables, tales como: El diagnóstico administrativo y operativo, evaluación de la excelencia de la calidad, el liderazgo los procesos, con la finalidad de medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía e impacto en la ejecución administrativa y operativa según el modelo EFQM de la empresa pública Quito Turismo.

#### **Variable dependiente:**

Hernández, R. Sampieri (2006). “Define a la variable dependiente como el efecto provocado por la variable independiente, es la condición consecuente” (p. 45). Para el presente trabajo de investigación la variable dependiente será:

## **Mejoramiento de la gestión institucional, organizacional y operativa de la empresa pública Quito Turismo.**

La gestión institucional se encarga de la ejecución y monitoreo de los planes y programas, las acciones y medidas necesarios, en la prestación de servicios turísticos, para lograr la consecución de los objetivos.

La gestión organizacional, se encarga del proceso de. “Comprender funciones y actividades que los administradores deben realizar para alcanzar los objetivos de la empresa” (NET, MOISES 2011). Por tanto se contribuirá al mejoramiento de la empresa pública Quito Turismo.

La gestión operativa, se ocupa de realizar las actividades con eficiencia y eficacia por los servidores de la institución para contribuir al logro de los objetivos de la empresa pública Quito Turismo.

### **Variables independientes:**

Hernández, R. Sampieri (2006) define a la variable independiente como la. “Supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente” (p.45). En este contexto para el presente trabajo de investigación la variable independiente identificada será:

### **Estudio y evaluación de gestión con base en el modelo EFQM.**

El estudio y evaluación de gestión de la empresa pública metropolitana Quito Turismo con base en el modelo EFQM ayudará a fortalecer la gestión institucional, organizacional y operacional, y contribuirá al logro de la excelencia de calidad en la prestación de servicios turísticos.

La nueva versión del Modelo de Excelencia EFQM es una descripción simplificada de una realidad que trata de comprender, analizar y en nuestro caso de estudio modificar; hacia un modelo de excelencia cuyo objetivo es ayudar a las

organizaciones empresariales y similares a conocerse mejor así, misma y en consecuencia a mejorar su funcionamiento. Este modelo consta de los siguientes criterios:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Talento Humano
- Colaboradores y recursos
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- clientes y en la sociedad
- Rendimiento clave

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA QUITO TURISMO.**

#### **3. Análisis Situacional.**

Mediante este resumen se conocerá la situación de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico “Quito Turismo”. Su creación se da el 5 de mayo del 2010, según ordenanza 309 y publicada en registro oficial No. 186, cuyo objeto principal es desarrollar actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### **3.1 Análisis interno.**

La institución se desarrolla dentro de un marco de política institucional con el aval del Municipio de Quito, con autonomía administrativa y financiera, observando y aplicando la normativa de gestión pública, en todos sus ámbitos de acción.

##### **3.1.1 Plan estratégico institucional.**

La empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico “Quito Turismo”, actualmente cuenta con su plan estratégico institucional, en el mismo se puede observar su conceptualización estratégica, tales como misión, visión, valores y principios estratégicos, estructura organizacional.

#### **A. Misión.**

La misión de Quito Turismo, define un objetivo claro para el desarrollo de la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito.

“Desarrollar y promocionar turísticamente al Distrito Metropolitano de Quito, en alianza con el sistema turístico, en beneficio del visitante local, nacional y extranjero, tendiendo a promover las mejores prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación, y contando con el talento humano especializado” (Quito Turismo, 2014, p. 1).

## **B. Visión.**

“En el 2015, seremos la mejor organización oficial en Sudamérica, orientada a la gestión de destino turístico, y reconocida como una empresa pública referente en Ecuador, con un equipo de seres humanos comprometidos en convertir a Quito en la mejor experiencia turística para visitantes y residentes” (Quito Turismo, 2014, p. 1).

La visión de Quito Turismo, se proyecta con objetividad para el logro de la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito, es ahí donde contribuye la aplicación de las herramientas de evaluación de la excelencia de calidad del modelo EFQM.

## **Valores y principios.**

**Apertura al cambio transformacional:** Este principio propicia la actitud de adaptación a los cambios que transformen positivamente la gestión de la institución y permitan obtener con mayor efectividad el logro de los objetivos organizacionales.

**Orientación a los resultados:** Quito Turismo prioriza el constante seguimiento y evaluación al cumplimiento de objetivos de metas operativas y estratégicas, como insumo de retro alimentación para la mejora de la gestión organizacional.

**Solidaridad:** Es un principio de actitud colaborativa que contribuye a mejorar el vínculo entre la organización con la sociedad, y así lograr que los objetivos y metas de Quito Turismo sean comunes al bienestar social.

**Respeto:** La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo, respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, a sus clientes, a su talento humano, proveedores y de grupos de interés, valorando sus requerimientos y brindando una atención siempre atenta y cordial.

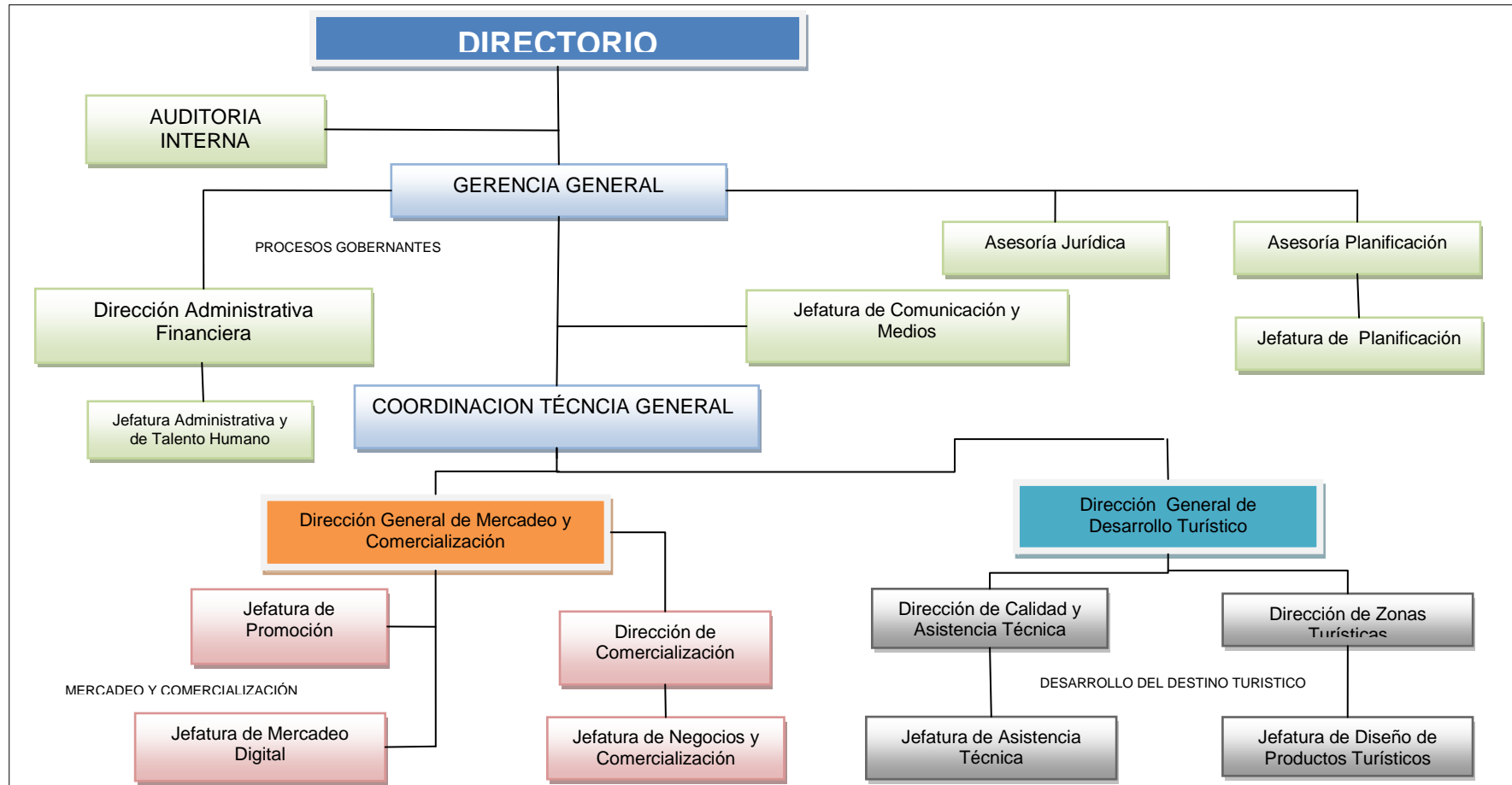
**Responsabilidad:** Las acciones de quienes conforman la empresa Quito Turismo se reflejan en cuidar y valorar las consecuencias de cada uno de sus actos, los cuales deben regir a la ética, moral y buen servicio.

### **C. Estructura organizacional.**

La estructura orgánica de Quito Turismo, está conformada por: el Directorio, Gerencia General, y Coordinación Técnica General. En el siguiente gráfico se puede observar.



Gráfico No. 3.1. Estructura organizacional de Quito Turismo.



Fuente: Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

Descripción de las responsabilidades de gestión, de las áreas administrativas de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico “Quito Turismo”.

Cuadro 3.1. Cuadro de responsabilidades de gestión.

EMPRESA PÚBLICA MEROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO	
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	
Directorio: delegado del Alcalde, delegado de desarrollo económico de la alcaldía, delegados del Ministerio de Turismo, delegados del Consejo Provincial, delegados del CORPAQ, delegados de la Cámara Provincial de Pichincha, delegado del sector turismo hotelero, delegado del sector turismo de transportes, delegados de universidades.	Orientar de manera general la gestión de la empresa, de conformidad con sus atribuciones establecidas en la Ley de Orgánica de Empresas Públicas, en Código de Ordenamiento Territorial COOTAD, Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito y las demás normas jurídicas aplicables.
Gerencia General	Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública Quito Turismo y es responsable ante el Directorio por su gestión administrativa, técnica y financiera. La Gerencia General es la cabeza de las operaciones que la empresa ejecute a nivel técnico y operativo.
Dirección Técnica General	Coordinar armónica y eficiente los procesos de desarrollo y mercadeo que permitan posicionar y desarrollar al Distrito Metropolitano de Quito como un destino turístico a nivel nacional e internacional. Gestionar la ejecución de proyectos turísticos emblemáticos de la ciudad, alianzas estratégicas; público, privadas y comunitarias;

	con orientación al plan estratégico de turismo de la ciudad.
--	--

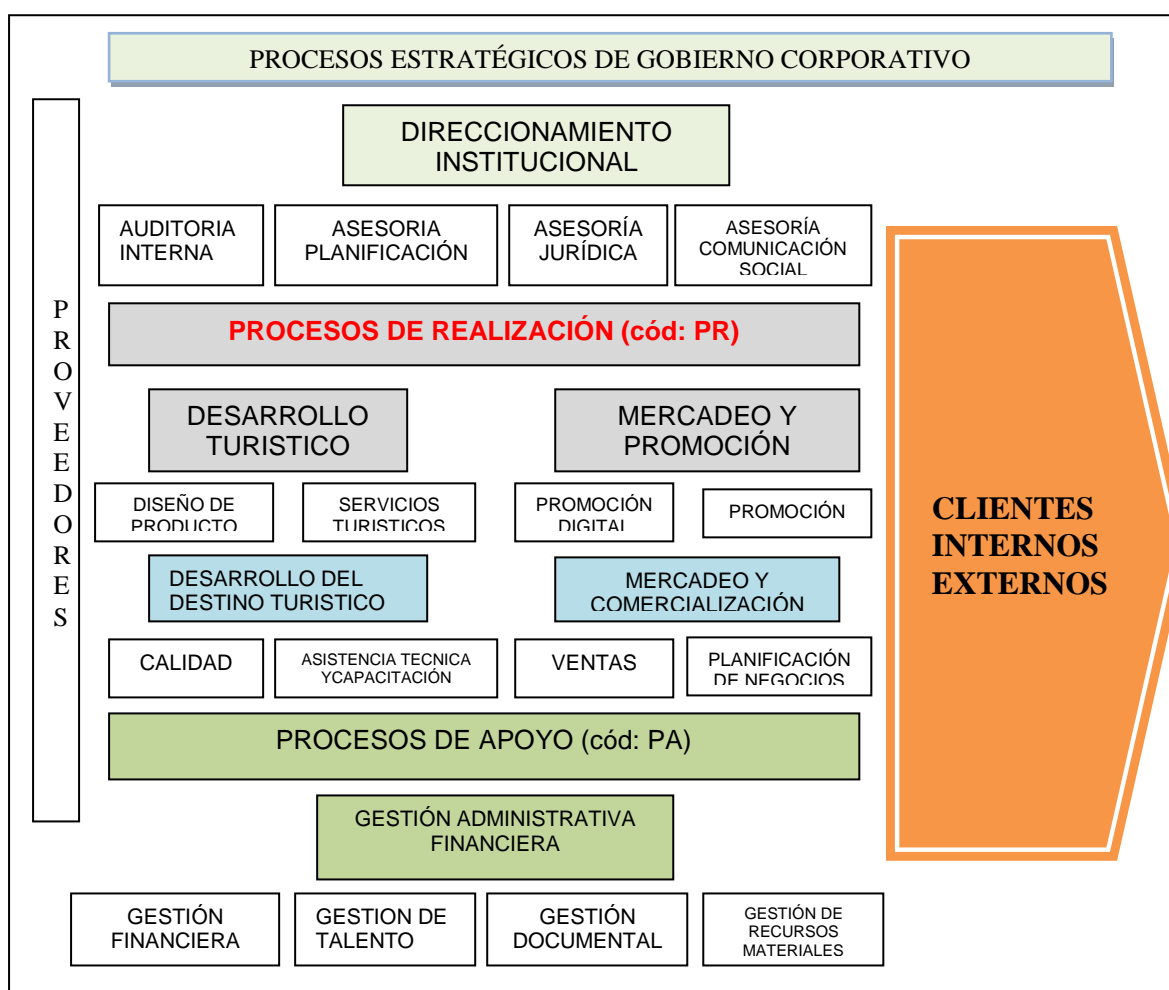
<b>NIVEL ASESOR</b>	
Asesoría de Planificación	Acompañar, realizar el seguimiento y evaluación de la gestión y desarrollo a mediano y largo plazo de la empresa, de acuerdo a la visión empresarial.
Jefatura de Comunicación y Medios	Definir y recomendar estrategias de comunicación, difusión, relaciones públicas enmarcadas en las directrices del Plan Estratégico de gestión de destino turístico del Distrito Metropolitano de Quito y de la empresa, que permitan posicionar la gestión institucional; socializar su ejecución mediante productos digitales, impresos y carteles al interior de la institución; así como difundir y promocionar la imagen y capacidad de gestión a nivel local, nacional e internacional.
Asesoría Jurídica	Brindar apoyo legal a todas las áreas de la Empresa, creando valor en las actividades conducentes al cumplimiento de sus objetivos.
<b>NIVEL OPERATIVO/TÉCNICO/GESTIÓN</b>	
Dirección General de Desarrollo Turístico	Gestionar el desarrollo de productos/servicios turísticos del Distrito Metropolitano de Quito de manera sostenible para garantizar la experiencia positiva del visitante.
Dirección General de Mercadeo y Comunicación	Gestionar el posicionamiento y la promoción del destino de Quito a nivel local, nacional e internacional, así como el impulso a la comercialización de la oferta turística del Distrito Metropolitano, de los productos y servicios de la

	Empresa, funcionamiento y operación de las diversas unidades de negocio (El Quinche, Centro de Convenciones Eugenio Espejo).
<b>NIVEL DE APOYO</b>	
Dirección Administrativa y Financiera	Brindar apoyo administrativo financiero a las diferentes áreas de la empresa a fin de contribuir al cumplimiento de objetivos a cabalidad.

Fuente: Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

Representación gráfica de los procesos de la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo.

Gráfico No. 3.2. Mapas de procesos de Quito Turismo.

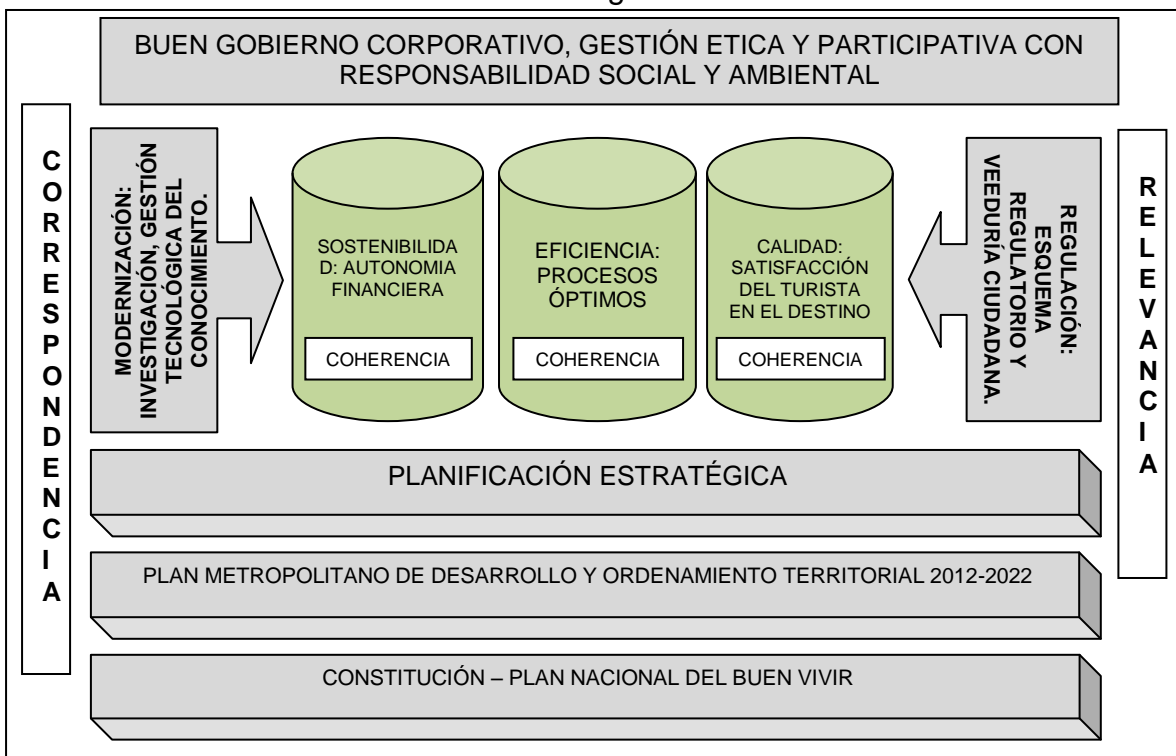


Fuente: Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

La empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, implementa su plan estratégico en base a la aplicación de. “Prácticas de buen gobierno corporativo que persiguen una gestión ética, colaborativa y participativa, destacando su orientación social y ambientalmente responsable” (Plan Estratégico Quito Turismo, 2012-2015, p. 10).

En ese sentido la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, establece su. “**Modelo de Gestión**, que evidencia que el esfuerzo organizacional está orientado de manera relevante hacia la ciudadanía, mediante una coherente sostenibilidad, eficiencia y calidad; y, una correspondencia derivada de la investigación y gestión tecnológica del conocimiento” (Plan Estratégico Quito Turismo, 2012-2015).

Gráfico No. 3.3. Modelo de gestión de Quito Turismo.



Fuente: Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

## D. Marco metodológico

La empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, fundamenta la planificación estratégica en base al siguiente esquema.



**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

Para la formulación de del plan estratégico y la construcción de la visión organizacional de la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo, se han utilizado diversos aspectos metodológicos aplicados con base en el Balanced Scorecard adaptado a instituciones de servicio público, cuyo enfoque se basa en las siguientes perspectivas: valor público, financiera, procesos desarrollo y crecimiento. (Plan Estratégico Quito Turismo, 2012-2015, p. 13)

Gráfico No. 3.5. Perspectivas de Quito Turismo



**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012

Por tanto la metodología aplicada por la empresa Quito Turismo, en la formulación del plan estratégico, ha sido activo participativo, realizando talleres de

capacitación de alto nivel e involucrando a los principales actores de la gestión interna y de sus grupos de interés

#### **E. Diagnóstico estratégico.**

**El Análisis FODA.-** es una de las herramientas más efectivas para conocer a una institución, por tanto se aplica este análisis a la empresa Quito Turismo para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como también coadyuvó al establecimiento de la misión, visión, los objetivos y los planes y estrategias.

Resulta relevante mencionar que la entidad aplica por primera vez, un análisis FODA, para lo cual sus participantes desarrollaron talleres internos con la finalidad de levantar la información, relacionada con la cultura organizacional, talento humano, procesos agregados de valor, así como administración de la información, uso de tecnologías, y de herramientas y sistemas, como temas esenciales de la gestión.

**Matriz FODA.-** “Para una mejor comprensión, se ha desarrollado la Matriz FODA, la misma se relaciona el análisis con las estrategias formuladas. Así como también la relación del entorno interno y externo y las medidas que se deben adoptar para la corrección de la visión organizacional” (Plan Estratégico Quito Turismo, 2012-2015, p. 17).

Cuadro 3.2. Matriz FODA de Quito Turismo.

	FORTALEZAS (FO)	DEBILIDADES (D)
<p><b><u>MATRIZ FODA</u></b> <b><u>QUITO TURISMO</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptable nivel de imagen organizacional.</li> <li>▪ Alto conocimiento técnico por parte de los niveles jerárquicos.</li> <li>▪ Apertura al cambio.</li> <li>▪ Construcción de la estrategia digital para transmitir al visitante la información turística de Quito.</li> <li>▪ Se cuenta con una página web como instrumento de difusión de la información disponible por Quito Turismo.</li> <li>▪ Existen mecanismos de comunicación con el sector turístico.</li> <li>▪ Se da importancia a la capacitación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos de promoción o desarrollo no están sinérgicamente bien articulados.</li> <li>▪ Existe cruce de funciones entre áreas e identificación de iniciativas técnicas.</li> <li>▪ La imagen organizacional se adhiere a la del Municipio; no es independiente.</li> <li>▪ Ineficaz proceso de comunicación con operadores locales.</li> <li>▪ Falta identificar actores con quienes establecer nuevas alianzas estratégicas.</li> <li>▪ Se planifica, pero no en base a la obtención de resultados.</li> <li>▪ No todo el talento humano se siente identificado con la organización.</li> <li>▪ Poca socialización interna del Plan Estratégico de Quito Turismo.</li> <li>▪ No existe plan ni políticas de comunicación alineados a las estrategias.</li> <li>▪ Existe seguimiento y evaluación a proyectos y a un POA no amigables.</li> <li>▪ No se cuenta con una memoria de sostenibilidad.</li> <li>▪ Alta concentración del conocimiento y en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Manual de clasificación de puestos desactualizado.</li> <li>▪ Existe capacitación pero no se la socializa.</li> <li>▪ No existe plan de capacitación.</li> <li>▪ Ineficaz sistema de evaluación de desempeño.</li> <li>▪ No hay equipos de trabajo de alto rendimiento y que conozcan sobre formulación de proyectos.</li> <li>▪ Existen contados profesionales especializados en turismo dentro de la organización.</li> <li>▪ Poco trabajo en equipo bajo un objetivo en común.</li> <li>▪ No existe una política de recursos humanos orientada a la transferencia de la información.</li> <li>▪ Existe alta dependencia financiera del municipio y poca autogestión.</li> <li>▪ Alta concentración de ingresos por parte del Municipio y no los entrega oportunamente.</li> <li>▪ No existe articulación entre el presupuesto y la planificación organizacional.</li> <li>▪ Ausencia de indicadores que permitan evaluar la calidad del gasto.</li> <li>▪ No existen políticas internas de uso de información. La información se rige conforme la LOTAIP.</li> <li>▪ No se cuenta con información sistematizada.</li> </ul>



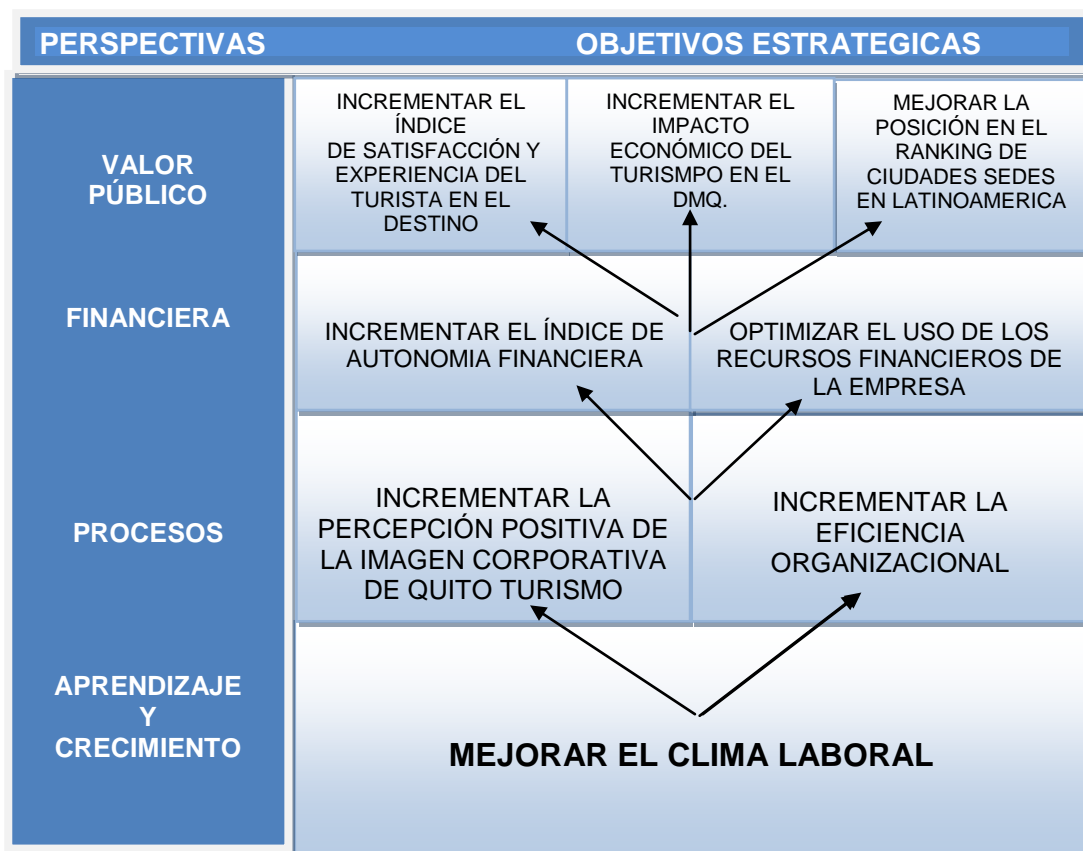
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevas filosofías de gestión organizacional.</li> <li>▪ Disponibilidad de innovaciones tecnológicas.</li> <li>▪ Servicio de policía turística y puntos de información ya existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar mecanismos de comunicación efectiva de las actividades de la empresa.</li> <li>▪ Actualizar los sistemas informáticos e infraestructura tecnológica de la información turística, página web y estrategias de redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer alianzas estratégicas con el sector privado.</li> <li>▪ Generar un modelo de gestión e proyectos rentables. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar proyectos de autogestión financiera.</li> <li>▪ Mejorar el uso eficiente de los recursos.</li> </ul> </li> <li>▪ Levantar y mejorar procesos.</li> <li>▪ Generar un manual de proceso.</li> <li>▪ Automatizar proceso de servicio y atención al cliente, así como los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los reportes de gestión y rendición de cuentas.</li> <li>▪ Implementar y dar seguimiento al manual de procesos.</li> <li>▪ Adoptar un sistema documental, información financiera y comercial.</li> <li>▪ Establecer un ambiente laboral agradable.</li> <li>▪ Crear un plan de carrera y capacitación para el talento humano.</li> <li>▪ Generar un manual de clasificación de puestos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con mediciones sobre atención al visitante.</li> <li>▪ No existen políticas públicas formuladas.</li> <li>▪ Limitada promoción de servicios turísticos a nivel nacional e internacional.</li> <li>▪ Insuficiente promoción y posicionamiento de la imagen turística de la ciudad.</li> <li>▪ Existen pocos mecanismos de pertenencia ciudadana.</li> <li>▪ No hay un sistema de información para que los usuarios provean insumos para políticas públicas.</li> <li>▪ Capacitación insuficiente al público objetivo en zonas específicas.</li> <li>▪ Ausencia de espacios de diálogo público –privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar parámetros de calidad para la oferta turística del Distrito Metropolitano de QUITO. (Desarrollar mecanismos de evaluación y control desde los actores involucrados).</li> <li>▪ Desarrollar la estrategia digital para comercializar el destino y sus productos.</li> <li>▪ Promocionar al DMQ en el segmento especializado RICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar productos turísticos innovadores.</li> <li>▪ Desarrollar una gestión y coordinación adecuada de facilitación turística.</li> <li>▪ Mejorar la gestión de la Comunicación con medios, usuarios y actor turístico.</li> <li>▪ Aumentar la efectividad de los canales de promoción y difusión del destino.</li> <li>▪ Identificar y desarrollar nichos de mercado.</li> <li>▪ Desarrollar ofertas turísticas competitivas.</li> <li>▪ Mejorar el nivel de recaudación.</li> <li>▪ Generar en el talento humano mayor cultura de pertenencia a la institución y a la calidad.</li> <li>▪ Implementar un sistema de comunicación interna eficiente.</li> </ul>

**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012.

## F. Formulación estratégica.

La empresa pública metropolitana de gestión de destino Turístico “Quito Turismo”, ha realizado un taller de trabajo para la formulación de los objetivos sus objetivos estratégicos, conforme la metodología del Balanced Scorecard, en el siguiente gráfico se observa dichos objetivos estratégicos de la institución turística.

Gráfico No. 3.6. Perspectivas y objetivos estratégicos de Quito Turismo.



**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012.

“Los objetivos estratégicos formulados por la empresa pública metropolitana de gestión de destino Turístico se alinean a los siguientes ejes del Plan Metropolitano del Distrito Metropolitano de Quito” (Plan Estratégico Quito Turismo, 2012-2015, p. 27).

Cuadro 3.3. Ejes del Plan Metropolitano del DMQ.

EJES DEL PLAN METROPOLITANO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		
ESTRATEGIAS		ALCANCE
ESTRUCTURANTES	Quito, Territorio de Todos	Consolidando el modelo de desarrollo en el territorio.
EJES ELEMENTALES	Quito lugar de vida y convivencia	El derecho a la ciudad
	Quito, histórico, cultural y diverso	Identidades y patrimonio natural y cultural

Fuente: Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012.

Cuadro 3.4. Formulación estratégica de Quito Turismo.

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA DEL TURISTA EN EL DESTINO (VP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar productos turísticos innovadores.</li> <li>2. Desarrollar una gestión y coordinación adecuada de facilitación turística.</li> <li>3. Implementar parámetros de calidad para la oferta turística del Distrito Metropolitano de Quito.</li> <li>4. Desarrollar mecanismos de evaluación y control desde los actores involucrados.</li> </ol>
2	INCREMENTAR EL IMPACTO ECONÓMICO DEL TURISMO EN EL DMQ.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la efectividad de los canales de promoción y difusión del destino.</li> <li>2. Identificar y desarrollar nichos de mercado.</li> <li>3. Desarrollar la estrategia digital para comercializar el destino y sus productos.</li> <li>4. Desarrollar ofertas turísticas competitivas.</li> <li>5. Generar un modelo de gestión de proyectos rentables.</li> </ol>
3	MEJORAR LA POSICIÓN EN EL RANKING DE CIUDADES SEDES EN LATINOAMÉRICA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas estratégicas con el sector privado.</li> <li>2. Promocionar al DMQ en el segmento especializado RICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos).</li> </ol>
4	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA (F).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el nivel de recaudación.</li> <li>2. Desarrollar proyectos de autogestión financiera.</li> </ol>
5	OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA (F).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el uso eficiente de los recursos.</li> </ol>
6	INCREMENTAR LA RECEPCIÓN POSITIVA DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE QUITO TURISMO (P).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar mecanismos de comunicación efectiva de las actividades de la empresa.</li> <li>2. Mejorar la gestión de la Comunicación con medios, usuario y sector turístico.</li> <li>3. Actualizar los Sistemas informáticos e infraestructura tecnológica de la información turística, páginas web y estrategias de redes sociales.</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantar y mejorar procesos.</li> <li>2. Generar un manual de proceso.</li> <li>3. Automatizar procesos de servicio y atención al cliente,</li> </ol>

7	INCREMENTAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL (P).	<p>así como los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los reportes de gestión y rendición de cuentas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementar y dar seguimiento al manual de procesos.</li> <li>5. Adoptar un sistema de Gestión documental, información financiera y comercial.</li> </ol>
8	MEJORAR EL CLIMA LABORAL (FC).	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Generar el talento humano mayor cultura de pertenencia a la institución y a la ciudad.</li> <li>5. Establecer un ambiente laboral agradable.</li> <li>6. Implementar un sistema de comunicación interna eficiente.</li> <li>7. Crear un plan de carrera y capacitación para el talento humano.</li> <li>8. Generar un manual de clasificación de puestos.</li> </ol>

**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012.

Cuadro 3.5. Tabla de indicadores y metas para medir objetivos de contribución de alto nivel.

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES
1	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA DEL TURISTA EN EL DESTINO (VP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar productos turísticos innovadores.</li> <li>Desarrollar una gestión y coordinación adecuada de la facilitación turística.</li> <li>Implementar parámetros de calidad para la oferta turística del DMQ.</li> </ul>	Índice promedio de satisfacción y experiencia del turista en el destino.	85% de satisfacción del visitante no residente.	Director(a) General de Desarrollo Turístico.
			Números de establecimientos turísticos regulados y controlados.	4,254 establecimientos regulados y controlados	
2	INCREMENTAR EL IMPACTO ECONÓMICO DEL TURISMO EN EL DMQ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la efectividad de los canales de promoción y difusión del destino.</li> <li>Identificar y desarrollar nichos de mercado.</li> <li>Desarrollar la estrategia digital para comercializar el destino y sus productos.</li> <li>Desarrollar ofertas turísticas competitivas.</li> <li>Generar un modelo de gestión de proyectos rentables.</li> </ul>	Porcentaje de proyectos con impacto de plazas de trabajo directas e indirectas.	100% de proyectos con impacto de plazas de trabajo directa e indirectas generales.	Director(a) General de Mercadeo y Comercialización.
			Índice promedio de Estancia Media Hotelera del visitante en el DMQ.	16 días de estancia media promedio.	
			Monto de gasto promedio del visitante no residente en el DMQ.	600 USD por visitante no residente.	
3	MEJORAR LA POSICIÓN EN EL RANKING DE CIUDADES SEDES EN LATINOAMÉRICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas estratégicas con el sector privado.</li> <li>Promocionar al DMQ en el segmento especializado RICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos).</li> </ul>	Posición de la ciudad como destino turístico a nivel regional (Latinoamérica).	Novena posición a nivel regional.	Director(a) General de Desarrollo Turístico.
			Porcentajes de convenios escritos con la industria turística.	100% de convenios suscritos requeridos.	
			Número de participaciones en ferias y Road Shows internacionales en los mercados potenciales.	87 ferias programadas.	
4	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA (F).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el nivel de recaudación.</li> <li>Desarrollar proyectos de auto gestión financiera.</li> </ul>	Porcentaje de incremento del índice de recaudación.	10% de incremento.	Director(a) Administrativo(a) Financiero(a).
			Monto de ingresos por concepto de autogestión del área comercial en el presupuesto de la empresa.	1'001.444,40 de ingresos de autogestión en el presupuesto de la empresa desde el área comercial.	
			Porcentaje de presupuesto		

5	OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el uso eficiente de los recursos.</li> </ul>	comprometido institucional (compromiso de Gasto / Monto Codificado anual).	100% del presupuesto comprometido respecto al presupuesto codificado.	Director(a) Administrativo(a) Financiero(a).
			Porcentaje de presupuesto devengado institucional (Monto Devengado / Monto Codificado).	100% del presupuesto devengado respecto del presupuesto codificado.	
			Porcentaje de Pagos realizados conforme el presupuesto institucional (Monto Pagado / Monto Codificado)	100% de pagos realizados respecto del presupuesto codificado.	
6	INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN POSITIVA DE LA IMAGINE CORPORATIVA DE QUITO TURISMO (P).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar mecanismos de comunicación efectiva de las actividades de la empresa.</li> <li>Mejorar la gestión de la Comunicación con medios, usuario y sector turístico.</li> <li>Actualizar los sistemas informáticos e infraestructura tecnológica de la información turística, páginas web y estrategias de redes sociales.</li> </ul>	Índice de percepción pública de Quito Turismo.	8 puntos	Jefe(a) de Comunicación y Medios.
			Número de seguidores en redes sociales.	30 seguidores en redes sociales.	
			Índice de cumplimiento LOTAIP.	100%.	
7	INCREMENTAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL (P).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar y mejorar procesos.</li> <li>Generar un manual de proceso.</li> <li>Automatizar procesos de servicio y atención al cliente, así como los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los reportes de gestión y rendición de cuentas.</li> <li>Implementar y dar seguimiento al manual de procesos.</li> <li>Adoptar un sistema de Gestión documental, información financiera y comercial.</li> </ul>	Porcentajes de procesos mejorados.	100% de procesos mejorados programados	Directores(as) Técnica General y Asesor(a) de Planificación.
			Porcentaje de procesos que no agregan valor.	0% de procesos que no agregan valor al cliente ni a la gestión de Quito Turismo.	
			Porcentaje de avance, implementación de Manual de procesos.	Manual de procesos implementado al 100%	
8	MEJORAR EL CLIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar en el talento humano mayor cultura de pertenencia a la institución y a la ciudad.</li> <li>Establecer un ambiente laboral</li> </ul>	Índice de Clima Laboral.	80% del personal en rango de Buen Clima Laboral.	Director(a)

	LABORAL (FC).	agradable. ▪ Implementar un sistema de comunicación interna eficiente. ▪ Crear un plan de carrera y capacitación para el talento humano. ▪ Generar un manual de clasificación de puestos.	Calificación promedio de evaluación de desempeño.	85% de calificación promedio.	Administrativo(a) Financiero(a).
--	---------------	--	---	-------------------------------	-------------------------------------

**Fuente:** Plan Estratégico 2012-2015 Quito Turismo, junio 2012.

Luego de haber realizado un análisis a la gestión de la empresa metropolitana de destino turístico Quito Turismo, amerita mencionar que su gestión es de gran relevancia dentro del campo turístico y como empresa pública es la única en el País y de Latinoamérica, convirtiéndose en tan poco tiempo en empresa élite del mencionado sector, la institución no ha sido evaluada desde su creación con un sistema de evaluación de la calidad que permita conocer sus indicadores de atención a los clientes internos y externos, por consiguiente, la información obtenida es de gran importancia para realizar dicha evaluación con la aplicación del modelo EFQM. Modelo de evaluación de calidad y excelencia.

### 3.2 Análisis externo.

Se inicia el presente análisis con el siguiente mensaje de la Organización Mundial Del Turismo.

“El turismo es riqueza para la persona, para la familia, para la comunidad, para el país y para el mundo entero” (Huarcaya, 2011, Sitio Web).

Este es el mensaje esencial, sencillo y directo de la nueva campaña de sensibilización con la que la Organización Mundial de del Turismo (OMT), quiere crear una conciencia de los beneficios que el turismo puede generar para la vida, la cultura y la economía, por tanto un beneficio para la sociedad en todas las esferas de la misma.

La importancia del turismo está siendo debidamente reconocida a partir de la globalización de la economía. La estrategia de los agentes de este sector está configurándose competitivamente a partir de estructuras denominadas clusters. El alcance de la competitividad turística es cada vez mayor por ser el elemento que dinamiza un modelo de desarrollo económico de un país.

En nuestro país el desarrollo turístico ha sido muy limitado en el sentido que no existe un órgano rector que propicie políticas y normativas claras en las cuales se desarrolle con efectividad esta actividad, ya que con lleva a que las empresas turísticas operen mediante un sistema tipo doméstico, en consecuencia la actividad turística debe desarrollarse mediante un sistema armonizado, con metas claras, valores corporativos de servicios turísticos, con objetividad para la consecución de objetivos, cuyo beneficio se vean reflejados en los usuarios turistas, locales, nacionales y extranjeros.

Quito Turismo, primera empresa pública de destino turístico, nace con una idea clara de brindar este servicio, propiciado por el Municipio de Quito, inicia en su propia localidad del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Información estadística.**

El estudio realizado por la empresa pública de gestión de destino turístico – Quito Turismo; menciona lo siguiente:

Analiza las principales variables del turismo interno de las 33 parroquias rurales del DMQ; los datos han sido obtenidos del módulo que sobre esta materia se incluyó, en el 2010, en la encuesta de empleo y subempleo, realizada por el INEC.

Los datos se obtuvieron del banco de estadísticas de esa institución y fueron procesados y tabulados expresamente para este trabajo.



Las cifras: parroquias rurales del DMQ.

Cuadro No. 3.6 Parroquias del DMQ. Indicadores de turismo interno.

a	Total visitantes turismo interno	684,954
b = c + d	<u>Excursionistas recibidos (2010)</u>	659,826
c	Del DMQ	643,014
d	De otros cantones	16,812
e = f	<u>Turistas</u>	
f	De otros cantones	25,128
f.1	Noches	28,897
f.2	Estancia media (noches por visita)	1.15
g = h + j	Gasto total en las PRQ	9,770,686
h	De excursionistas del DMQ	8,255,662
j = k + l	De otros cantones	1,515,024
k	Excursionistas	840,897
l	Turistas	674,127
m = g / a	Gasto turístico medio USD	14.3
n = h / c	De excursionistas del DMQ	12.8
o = (j + l) / (d + e)	<u>De otros cantones</u>	52.2
p = k / d	de excursionistas	50.0
q = l / f	de turistas	26.8
i)	Numero de parroquias rurales:	33
ii)	Población (CPV 2010)	620.045
iv)	Área (Km <sup>2</sup> )	5,645.3
v)	ii) / iv) Densidad poblacional (hab./Km <sup>2</sup> )	109.8

Tomado de: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ ( SIIT – DMQ 2011). Pág. 5

### Los visitantes: Procedencia, gasto y destino.

En el mismo estudio de hogares se diferencian dos procedencias: una, de visitantes internos dentro del Distrito Metropolitano de Quito y otra, de visitantes residentes de fuera del cantón; los cuales efectuaron gastos turísticos de 8.3 millones de dólares.

El INEC en su investigación realizada en el 2010 a las parroquias rurales arribaron 669.324 visitantes residentes, procedentes del distrito, y 41.941 turistas originarios de otros cantones; generando gastos por 1.5 millones, cifras que demuestran la importancia del turismo en las parroquias rurales del Cantón Quito.

En consecuencia las parroquias rurales de Quito, habrían recibido 711.318 visitantes y percibido 9.8 millones de dólares, presentándose un gasto promedio por visitante de 13.8 dólares.

Cuadro No. 3.7 Parroquias del DMQ visitantes.

Rubro	Nacional	Pichincha
Alojamiento	12,6	17,6
Alimentos y Bebidas	36,4	37,1
Transporte	20,6	19,6
Ropa de baño, cámaras, etc.	5,0	5,6
Visitas a museos, zoológicos, etc.	1,1	1,2
Bares, discotecas, balnearios, etc.	3,7	3,3
No relacionados con el viaje	8,0	6,2
Otros	11,0	7,0
Paquete turístico, tours.	1,6	2,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tomado de: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ (SIIT – DMQ 2011). Pág. 14

Puesto que el 39% del total gasto de turismo interno, se realiza en la provincia de Pichincha y que, por otra parte, la participación de esta provincia en los viajes turísticos realizados en el 2010, el 10.6% y el gasto medio por visitante (36.9 dólares), es notablemente más elevado que le promedio nacional (31.9 dólares por persona).

También se analiza a los visitantes con respecto a excursionistas, estos reparten sus visitas de forma diferente a lo largo del año; es así que el primer y el segundo trimestre, concentran algo menos el sesenta por ciento del total de visitantes.

Al analizar el número de excursiones, la localidad más turística es San Antonio de Pichincha, por la cercanía a la Mitad del Mundo, la misma que recibe el 18% del total de visitas turísticas que se realizan a las parroquias rurales del DMQ.

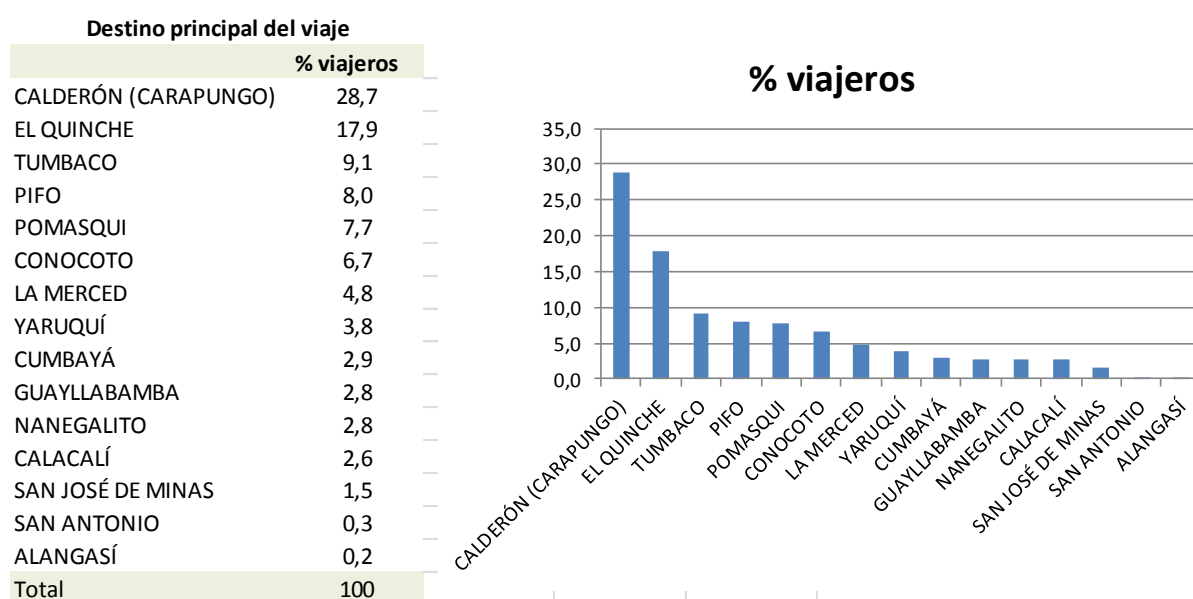
En el siguiente cuadro se visualiza el número de visitantes a diferentes lugares turísticos del Distrito Metropolitano de Quito.

Cuadro 3.8 PQR: número de visitantes (V), miles y %

San Antonio	120	18,0%
Guayllabamba	93	13,9%
Conocoto	76	11,4%
La Merced	64	9,6%
El Quinche	60	9,0%
Cumbayá	45	6,7%
Tumbaco	34	5,1%
Mindo	26	3,9%
Alangasí	23	3,4%
Nanegalito	22	3,3%
Calderón (Carapungo)	16	2,4%
Amaguaña	14	2,1%
Puembo	13	1,9%
Pintag	12	1,8%
Lloa	9	1,3%
Calacalí	6	0,9%
Pomasqui	6	0,9%
Guangopolo	6	0,9%
Nono	5	0,7%
Nanegal	4	0,6%
Nayón	4	0,6%
Pacto	3	0,4%
Yaruquí	2	0,3%
San José de Minas	2	0,3%
Pifo	2	0,3%
Tababela	1	0,1%
<b>Total</b>	<b>668</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ (SIIT – DMQ 2011). Pág. 14

Gráfico No. 3.7. Destino principal de viajeros



Tomado de: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ (SIIT – DMQ 2011). Pág. 14

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM A LA EMPRESA QUITO TURISMO.

#### 4 Evaluación a la Gestión de Calidad Basada en los Criterios del Modelo EFQM.

##### 4.1 Planificación de la evaluación.

La empresa pública de gestión de destino Quito Turismo, es una entidad pujante, que se encuentra con un nivel operativo en crecimiento constante, en el siguiente cuadro se puede visualizar los algunos datos económicos y de personal, con que cuenta actualmente la entidad.

**Cuadro 4.1:** Datos de la empresa pública Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD EN BASE AL MODELO EFQM.							
DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA							
Razón Social	QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA						
Sector de Actividad	TURÍSTICA						
Dirección postal Nº de Servidores	<input type="checkbox"/> < de 10	<input type="checkbox"/> entre 10 y 20	<input type="checkbox"/> entre 20 y 50	<input checked="" type="checkbox"/> entre 50 y 100	<input type="checkbox"/> > a 100		
Facturación en dólares	<input type="checkbox"/> < de 100,000	<input type="checkbox"/> entre 100,000 y 500,000	<input type="checkbox"/> entre 500,000 y 1'000,000	<input checked="" type="checkbox"/> entre 1'000,000 y 5'000,000	<input type="checkbox"/> > a 5'000.000		
Teléfono	2993300 Ext. 1004						
* E-mail	<a href="mailto:lruales@quito-turismo.gob.ec">lruales@quito-turismo.gob.ec</a>						
* Nombre	Luis E Ruales Moncayo						
* Cargo	Director Financiero						
* Código							
Fecha	12-02-2014						
Horario de Inicio	09:00			Hora Fin	09:30		

\* Datos del funcionario que proporciona la información.

**Fuente:** Elaboración propia, con información proporcionada por Quito Turismo.

Luego de conocer más de cerca a la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, se inicia la evaluación a la excelencia de calidad mediante el Modelo EFQM.

El modelo EFQM está constituido por 9 criterios que se dividen en dos grandes grupos. Cada uno de los nueve criterios tiene una definición, lo que explica el significado de alto nivel de ese criterio.

Los 9 criterios de evaluación de la EFQM, se divide en los dos siguientes grupos:

- **Criterios agentes facilitadores.**

Básicamente los agentes facilitadores analizan como la entidad realiza la evaluación de las actividades claves, compuesto por 5 criterios y 24 sub-criterios.

- **Criterios de resultados.**

Los criterios de resultados se consiguen con las personas, los clientes y la sociedad, se compone de 4 criterios y 8 sub-criterios.

Desarrolla el sentido más alto nivel de cada criterio se apoya en una serie de sub-criterios. Los criterio son partes de declaraciones que describen otros ejemplos de lo que, por lo general, se pueden ver en las organizaciones excelentes y deben ser considerados en el transcurso de la evaluación a Quito Turismo.

Cuadro 4.2: Criterios y sub-criterios del modelo EFQM.

• **Criterios agentes facilitadores.**

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
1	Liderazgo	1.1	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos.	¿Quiénes somos y que hacemos? misión, visión principios y valores
		1.2	Los líderes desarrollan la mejora continua.	Propician la mejora continua del sistema de gestión organizacional.
		1.3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	Su objetivo es interactuar con clientes y representantes de la sociedad.
		1.4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	Se preocupan por la cultura de excelencia del personal. Existe motivación, apoyo y reconocimiento a las personas de Quito Turismo por parte de sus líderes.
		1.5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	Definen e impulsan el cambio de Quito Turismo.
2	Política y Estrategia	2.1	La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.	¿Qué hacemos? planes, objetivos y metas a conseguir.
		2.2	La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.	Analiza los resultados basándose en los indicadores de rendimiento, aprendizaje y actividades externas.
		2.3	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	Desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión y visión.
		2.4	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	Identifica, diseña y comunica mediante esquema los procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de Quito Turismo.
3	Personas	3.1	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	¿Con Quién estamos y contamos? Gestión de recursos humanos.
		3.2	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.	Identifica, clasifica y adecua el conocimiento de las personas a los requerimientos de la institución Quito Turismo.

		3.3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de entidad.	Fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en las actividades de mejora.
		3.4	Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.	Identifica y desarrolla estrategias de comunicación, utiliza canales vertical y horizontal, basado en las necesidades de Quito Turismo.
		3.5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	Alinea los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales, con la política y estrategia dentro de los límites marcados pro Quito Turismo.
4	Colaboradores y Recursos	4.1	Gestión de alianzas externas.	¿Quién nos apoya y que recursos tenemos? Relaciones externas y gestión de recursos materiales, tecnológicos y de información.
		4.2	Gestión de recursos económicos y financieros.	Desarrolla e implanta estrategias y procesos económicos y financieros.
		4.3	Gestión de edificios, equipos y materiales	Desarrolla estrategia de gestión de bienes materiales, que apoya a la política estratégica de institución.
		4.4	Gestión de la Tecnología	Identifica y evalúa las tecnologías para una eficiente información y comunicación.
		4.5	Gestión de la información y del conocimiento.	Utiliza tecnología de información para apoyar la comunicación interna y externa.
5	Procesos	5.1	Gestión sistemática de los procesos de QT.	¿Cómo lo hacemos? gestión por procesos, innovación y mejora.
		5.2	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	Indica que hace Quito Turismo para identificar y priorizar oportunidades de mejora.
		5.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.	Realiza análisis de la demanda, encuestas de clientes y otra forma de adquirir información.
		5.4	Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.	Elabora o adquiere productos y servicios previos y los desarrollos posteriores, comunica, distribuye y presta servicios.
		5.5	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	Determina y satisface los requerimientos de los clientes y grupos de interés.

- **Criterios de resultados.**

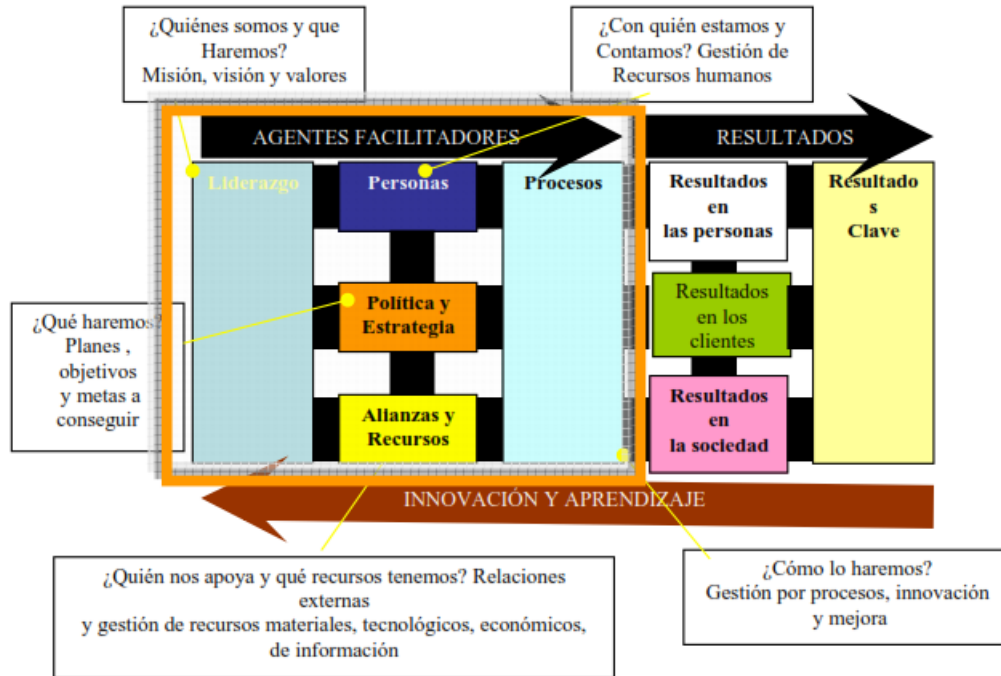
No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
6	Resultados en los clientes	6.1	Medidas de percepción	Percepción que tienen los clientes de Quito Turismo.
		6.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y anticipar la percepción de sus clientes.
7	Resultados en las personas	7.1	Medidas de percepción	Percepción de Quito Turismo que tiene de las personas que la integran.
		7.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento de sus colaboradores y anticipar su percepción.
8	Resultados en la sociedad	8.1	Medidas de percepción	Percepción que tiene la sociedad de Quito Turismo.
		8.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento así como anticipar sus percepciones de la sociedad.
9	Resultados clave	9.1	Resultados clave de rendimiento de Quito Turismo.	Definidos por Quito Turismo y acordados en su política y estrategia.
		9.2	Indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo.	Medidas operativas que utiliza Quito Turismo para supervisar y entender los procesos, predecir y mejorar los probables resultados clave de rendimiento.

**Fuente:** Elaboración propia, con información del modelo EFQM.



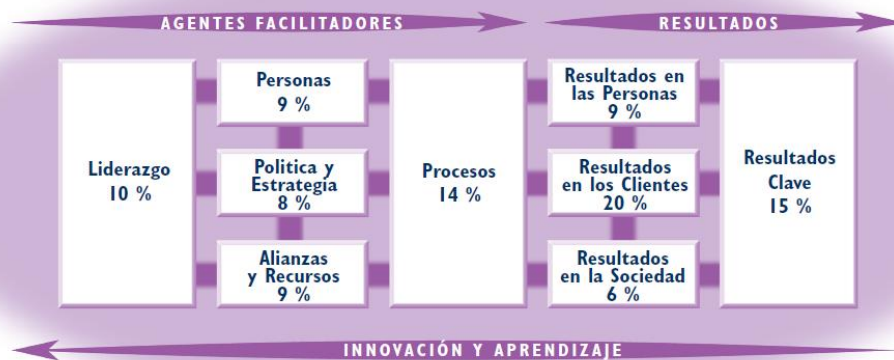
En el siguiente gráfico se observan, los agentes facilitadores y de resultados del modelo.

Gráfico No. 4.1. Marco de evaluación EFQM.



Fuente: Curso Marco de Evaluación EFQM 2005-2006

Gráfico No. 4.2. Criterios de evaluación de la EFQM.



© 1999 - 2003 EFQM

Fuente: EFQM introducción a la excelencia, 1999-2003 EFQM.

## 4.2 Matriz de puntuación.

La escala de medición tanto para los indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos es en función a la siguiente tabla.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nula	Escasa	Regular	Buena	Alta

1. **Totalmente en desacuerdo:** Un aspecto es calificado con 1 cuando no se ha dado cumplimiento al aspecto y representa a un rango de 0 - 20.
2. **En desacuerdo:** Un aspecto es calificado con 2 cuando este no se enfoca al objetivo y/o no se ha desarrollado en los niveles que se requiere y representa a un rango de 21 - 40.
3. **Indiferente:** Un aspecto es calificado con 3 cuando no alcanza el nivel de cumplimiento requerido y representa a un rango de 41 - 60.
4. **De acuerdo:** Un aspecto es calificado con 4 cuando se ha dado cumplimiento sin embargo existe correcciones que hacer y representa al rango de 61 - 80.
5. **Totalmente de acuerdo:** Un aspecto es calificado con 5 cuando se ha dado cumplimiento a entera satisfacción y representa al rango de 81 - 100.

Para conocer al final de cada evaluación así como al final el nivel de cumplimiento en porcentaje se le da un peso a cada criterio, esto depende del Comité de Calidad, para el presente caso se ha determinado los siguientes porcentajes para cada criterio.

Cuadro 4.3: Asignación de porcentajes a cada criterio del modelo EFQM.

Nro.	CRITERIO	FACTOR
1	LIDERAZGO	10%
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	8%
3	RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	10%
4	COLABORADORES Y RECURSOS	8%
5	PROCESOS	14%
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	20%
7	RESULTADOS EN LA PERSONAS	10%
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	10%
9	RESULTADO CLAVE	10%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Selección del equipo evaluador.

Para el inicio de un proceso de autoevaluación, se debe establecer los criterios para realizar la selección del equipo evaluador como los siguientes:

- Tener un alto nivel de información de la organización para el efecto Quito Turismo.
- Selección de los participantes dispuestos a comprometerse con la institución y que se realice en términos de buen grado.
- No es recomendable solo la participante de directivos, si no incluir una representación de todos los niveles de la organización inclusive los grupos de interés y colaboradores externos.
- El grupo evaluador será en función al tamaño de la institución siendo recomendable entre 6 a 12 personas, para el caso de Quito Turismo con 6 personas es lo razonable.
- Los miembros del Comité de calidad pueden participar, en la coordinación y apoyo del equipo evaluador.
- Previo a la selección del equipo evaluador se debe realizar una presentación de la organización del proyecto de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, con ello se persigue la sensibilización e implicación de las personas de la entidad y el reforzamiento de su participación para el desarrollo del proceso.
- Presentación del proyecto:
  - Descripción del proyecto.
  - Necesidad y pertinencia.

- Objetivos previstos.
- Metodología, destacando el aspecto participativo, el modelo EFQM.
- Cronograma de actividades.
- Reportes de avances.

#### **4.4 Formación del equipo evaluador.**

Uno de los principales garantes del éxito de la autoevaluación mediante cuestionario es la formación de los evaluadores, fundamentalmente en la correcta y precisa interpretación de la preguntas del cuestionario.

El Comité de calidad como responsable de la formación de los evaluadores, debe establecer como objetivos en el proceso formativo los siguientes aspectos:

- Correcta comprensión del significado de las preguntas y como debe interpretarse en la entidad, se considera la gran utilidad el uso de información proporcionada por el modelo EFQM.
- Facilitar información a los evaluadores de aquellas áreas o aspectos de los que no tengan información suficiente.
- Estar seguros, convencidos de que la evaluación debe ser lo más objetiva y realista posible, no considerando opiniones preconcebidas y cambios o mejoras previstas.
- Destacar los puntos fuertes y valorarlos en las preguntas adecuadas.
- Saber cómo identificar y mencionar correctamente las evidencias y existencias en Quito Turismo.

El Comité de calidad, es responsable de asesorar y apoyar en todo momento a los evaluadores mientras se esté desarrollando el proceso de autoevaluación.

#### **4.5 Desarrollo del cuestionario de la evaluación mediante el modelo EFQM a Quito Turismo.**

Esta es la tarea principal que debe desarrollar los miembros del equipo evaluador considerando la determinación de una puntuación y la identificación de las evidencias para cada una de las preguntas del cuestionario.

Es importante tener en cuenta que antes de identificar y definir las evidencias se debe considerar una serie de elementos que faciliten hacerlo, como los siguientes:

- Se debe tener en cuenta que el modelo de EFQM es muy amplio y profundo.
- Es conveniente aplicar un criterio de prudencia.
- La puntuación debe estar suficientemente probada, justificada y/o aprobada con las evidencias en cada criterio evaluado.
- Las evidencias deben ser descrita con claridad, sencilla y completa.

En el cuestionario preparado para desarrollar el proceso de evaluación a la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, se ha considerado el modelo de excelencia y calidad EFQM, el cual muestra una guía para la confección de los cuestionarios, existen evaluaciones utilizando a nivel de criterios, sin embargo conocer en detalle y determinar el nivel de cumplimiento de una actividad o gestión se ha planteado desarrollar estos cuestionarios a nivel de CRITERIO Y SUB-CRITERIOS, por tanto en el esquema desarrollado se considera el criterio a este se le identifica el sub-criterio y a su vez el sub-criterio contiene a un conjunto de aspectos a evaluar (preguntas), los cuales son puntuados de acuerdo al nivel de cumplimiento que se haya aplicado en Quito

Turismo, en el cuadro 4.2., se visualiza la estructura de criterios, sub-criterios y aspectos a evaluar.

Los cuestionarios utilizados en la evaluación de excelencia de calidad a Quito Turismo, se diseñaron para el efecto y se encuentran adjunto al final del presente trabajo de investigación, los mismos son los papeles de trabajo que sustenta el trabajo investigativo de campo.

El formato utilizado para los cuestionarios es el siguiente:

**Cuadro 4.4. Criterios y sub-criterios del modelo EFQM.**

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRITERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
LIDERAZGO	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (Misión, visión y valores).	1	Quito Turismo tiene definida su Misión, Visión, Valores y Principios.					X	5	5	100	
		2							5	100		
		3							5	100		
		4							5	60		
		N							5	100		
Evaluación del criterio liderazgo de Quito Turismo									38	45	760	
									84,44		84,44	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3800}{45}$	<b>84,44</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de Excelencia de Calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración Máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>760</u>	<b>84,44</b>
	Número de datos	9	

**Fuente:** Elaboración propia.

El formato propuesto para el desarrollo del cuestionario, debe ser aprobado por el comité de calidad de Quito Turismo, su estructura debe ser lo más sencillo posible sin descuidar que proporcione toda la información, es así que su estructura es la siguiente:

- Encabezado:
  - Nombre de la institución.
  - Nombre del cuestionario identificando al criterio a ser evaluado.
- Identificación del Criterio.
- Identificación del sub-criterio.
- Numeración de los aspectos a evaluar y/o preguntas.
- Aspecto a evaluar.
- Valoración cualitativa: 1-2-3-4-5
- Valoración cuantitativa, puntuación (resultados de la evaluación).
- Justificación de la respuesta, por el ente evaluado.
- Formula: se determinación la puntuación del sub-criterio.
- Interpretación de los resultados obtenidos en cada uno.
- Observación.
- Conclusión.
- Recomendación.

Para el caso del criterio liderazgo se compone de 5 sub-criterios, para el efecto se evalúan los 5 sub-criterios y se determina un indicador del criterio, en el siguiente formato lo podemos visualizar:

	<b>EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO</b>	<b>VALORACION</b>
1	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	84,44
2	Los líderes desarrollan la mejora continua.	71,43
3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	65,00
4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	72,00
5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	74,29
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>367,16</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 10%</b>	<b>73,43</b>

Una vez desarrollado los cuestionarios de evaluación se obtiene un resultado de cada sub-criterio, estos se suman y se divide para 5 ya que son 5 sub-criterio, habrá criterios que tengan 4 y 2 sub-criterios, se obtiene la calificación del criterio, que para este caso es del criterio liderazgo. Así mismo se le da un peso en porcentaje a cada criterio, para este caso es de 10% del 100%, en consecuencia este porcentaje es el factor, lo cual nos proporcionará al final de la evaluación conocer el nivel de excelencia en porcentaje.

El modelo EFQM, nos proporciona 9 criterios y 32 sub-criterios, y varios aspectos a evaluar, en consecuencia para desarrollar una evaluación de estas características, la cantidad de aspectos (preguntas) a evaluar dependerá del tamaño de la entidad y/o la cantidad de áreas que posea de acuerdo a su estructura organizacional. Por tanto para desarrollar la evaluación de excelencia de calidad a la empresa pública Quito Turismo, se ha considerado; los 9 Criterios, 32 sub-criterios y 240 aspectos (preguntas) objeto de evaluación.

#### **4.5.1 Criterio liderazgo**

##### **4.5.1.1 Enfoque del criterio liderazgo.**

“Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia” (Ministerios de Administraciones Públicas, Madrid 2006, p. 13).

En este criterio la empresa realiza un estudio detallado, descriptivo, objetivo, sobre la gestión de Quito Turismo, con la finalidad de configurar el direccionamiento estratégico a largo plazo.

Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión, así como también refuerzan una cultura de excelencia entre las personas e impulsan el cambio de Quito Turismo.



Para evaluar el criterio liderazgo, se aplica 5 sub-criterios mediante cuestionarios y entrevista a los líderes gobernantes de Quito Turismo EP, con la finalidad de conocer los datos más relevantes de la entidad, información que permite conocer la gestión estratégica institucional.

El presente criterio se basa en 5 sub-criterios para evaluar de manera eficiente y eficaz, es así que para el presente estudio se menciona los siguientes sub-criterios.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
1	Liderazgo	1.1	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos.	¿Quiénes somos y que hacemos? misión, visión principios y valores
		1.2	Los líderes desarrollan la mejora continua.	Propician la mejora continua del sistema de gestión organizacional.
		1.3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	Su objetivo es interactuar con clientes y representantes de la sociedad.
		1.4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	Se preocupan por la cultura de excelencia del personal. Motivación, apoyo y reconocimiento a las personas a las personas de Quito Turismo por parte de sus líderes.
		1.5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	Definen e impulsan el cambio de Quito Turismo.

Los sub-criterios muestran, que hace Quito Turismo para desarrollar los elementos estratégicos, tales como la misión, visión, valores y principios de la institución, implicarse personalmente en las actividades de mejora y el establecimiento de prioridades en dichas actividades, adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades, asegurar la implantación de un sistema de procesos, asegura que se despliegue y actualice la política y estrategia. Conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas internas y externas de la institución.

Cuadro No. 4.5. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.1.- Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión, principios y valores).

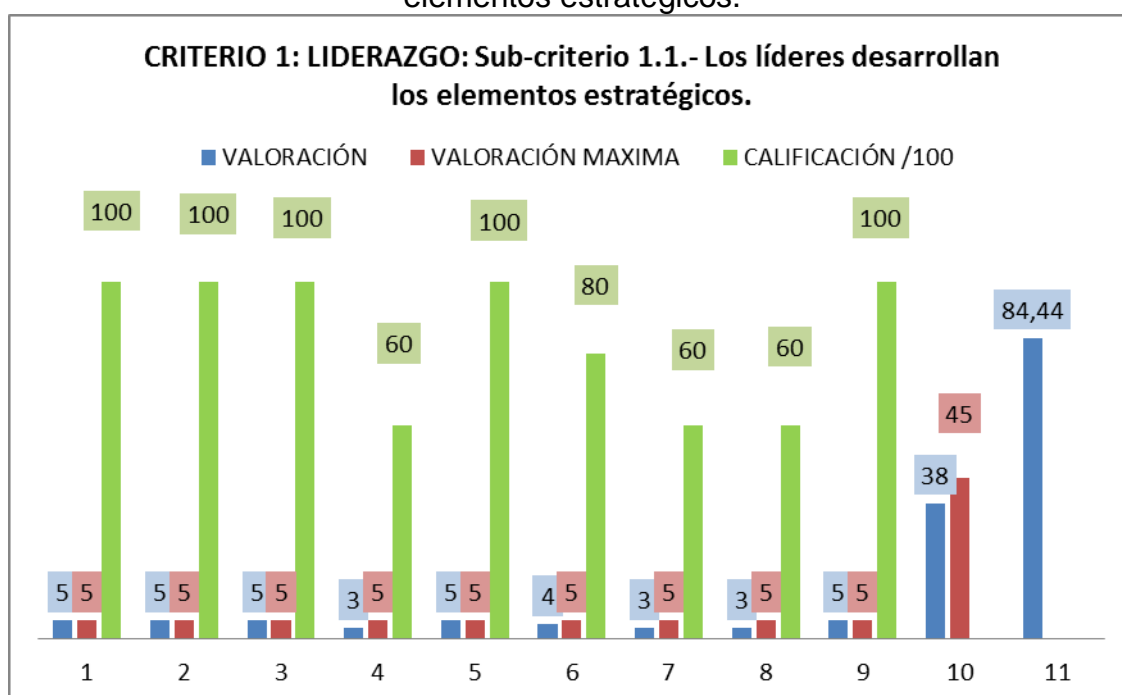
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
LIDERAZGO	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	1	Quito Turismo tiene definida su Misión, Visión, Valores y Principios.					X	5	5	100	En el plan estratégico
		2	La Misión y Visión de Quito Turismo están enfocadas a la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.					X	5	5	100	
		3	Los valores corporativos están debidamente definidos y documentado que guía las relaciones entre la empresa con clientes, proveedores y empleados.					X	5	5	100	
		4	Para la socialización de la Misión, Visión y Valores recurrimos a reuniones periódicas, convenciones, paneles informativos y carteles.			X			3	5	60	
		5	La Web de Quito Turismo informa ampliamente sobre la Misión, Visión y Valores					X	5	5	100	
		6	Los directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de los valores frente a las presiones internas y externas.				X		4	5	80	
		7	Qué importancia se le da a las Tecnologías de información como herramienta para dar a conocer la Misión, Visión y Valores de Quito Turismo dentro de las misma y hacia al exterior.			X			3	5	60	
		8	La Misión, Visión y Valores de Quito Turismo contribuyen eficazmente a la mejora continuo.			X			3	5	60	
		9	El personal conoce de la visión, valores y planificación de la entidad.				X		5	5	100	
Evaluación del criterio liderazgo, sub-criterio de Quito Turismo									38	45	760	
									84,44		84,44	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3800}{45}$	<b>84,44</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	$\frac{760}{9}$	<b>84,44</b>
	Número de datos	9	

Gráfico No 4.3. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes desarrollan los elementos estratégicos.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación.

Los líderes de Quito Turismo, desarrollan los elementos estratégicos, podemos observar en la evaluación aplicada al sub-criterio. Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores). Se obtiene un resultado es 84.44 puntos sobre 100, lo cual equivale a excelente óptima, sin embargo existe falta de socialización.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DEL LIDERAZGO</b>  Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	Los líderes de Quito Turismo, han desarrollado los elementos estratégicos, con la finalidad que la ciudadanía conozca la actividad turística local, nacional e internacional.	Revisión de los elementos estratégicos, misión, visión, valores, políticas.	El resultado del sub-criterio evaluado es 84,44 sobre 100 implica excelencia en el desarrollo de los elementos estratégicos de Quito Turismo.	Los líderes de Quito Turismo enfocan objetivamente los elementos estratégicos, los mismos que dan a conocer la institución tanto interno como externo.	38/45 En porcentaje tiene el peso de 10%	84.4 8,4%	45 = 100%  38 = X Valoración  .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>84,44</b>

### Observación.

El liderazgo, en el sub-criterio, Los líderes desarrollan los elementos estratégicos, se observa en la evaluación realizada aplicado el modelo EFQM un nivel de excelencia óptima en el desarrollo de los elementos estratégicos los cuales identifican la actividad Turística de la empresa pública Quito Turismo.

En el gráfico se puede visualizar el comportamiento de los elementos evaluados del sub-criterio del liderazgo, aplicado a Quito Turismo, en los aspectos 4, 7 y 8 se debe prestar atención ya que el indicador es poco satisfactorio.

## **Conclusión.**

El Liderazgo en el desarrollo de los elementos estratégicos, implica mejora continua en incrementar la experiencia turística en el destino turístico de los turistas locales, nacionales y extranjeros que visitan los diferentes lugares del Distrito Metropolitano de Quito. Por consiguiente el compromiso es ejercer un liderazgo de excelencia, y el modelo EFQM brinda la metodología para el logro de la excelencia en el Liderazgo Turístico de la empresa pública Quito Turismo.

El nivel del liderazgo en el desarrollo de los elementos estratégicos es aceptable así lo demuestra el resultado de la evaluación, sin embargo requiere mejora continua para mantener y mejorar dicho índice de excelencia, así como se observa en la evaluación aplicada cuyo resultado es óptimo. Sin embargo existe falta de socialización interna de los elementos estratégicos.

## **Recomendación.**

A la gerencia, socializar los elementos estratégicos a través de impresos, carteles y en sistemas de información para el logro de la excelencia en el liderazgo turístico de la empresa pública Quito Turismo.

Cuadro No. 4.6. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.2.- Los líderes desarrollan la mejora continua.

QUITO TURISMO EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO													
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.													
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>e</sup>	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA	
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MAXIMA	CALIFICACIÓN /100		
LIDERAZGO	Los líderes desarrollan la mejora continua.	1	La estructura organizacional de Quito Turismo contribuye a la mejora continua.					X	5	5	100		
		2	El sistema de gestión por procesos es un elemento de mejora continua.				X		4	5	80		
		3	Los responsables de los procesos son elementos especializados.		X					2	5	40	
		4	Las servidoras y servidores se implican activamente en actividades de mejora continua.				X			4	5	80	
		5	Los procesos implementados en QT facilitan la creatividad , innovación en el desarrollo de sus actividades.			X				3	5	60	
		6	Se estimula y fomenta la colaboración dentro de la organización.				X			4	5	80	
		7	Los procesos implementados en QT permiten revisar, medir y mejorar los resultados claves.			X				3	5	60	
Evaluación del criterio liderazgo de Quito Turismo									25	35	500		

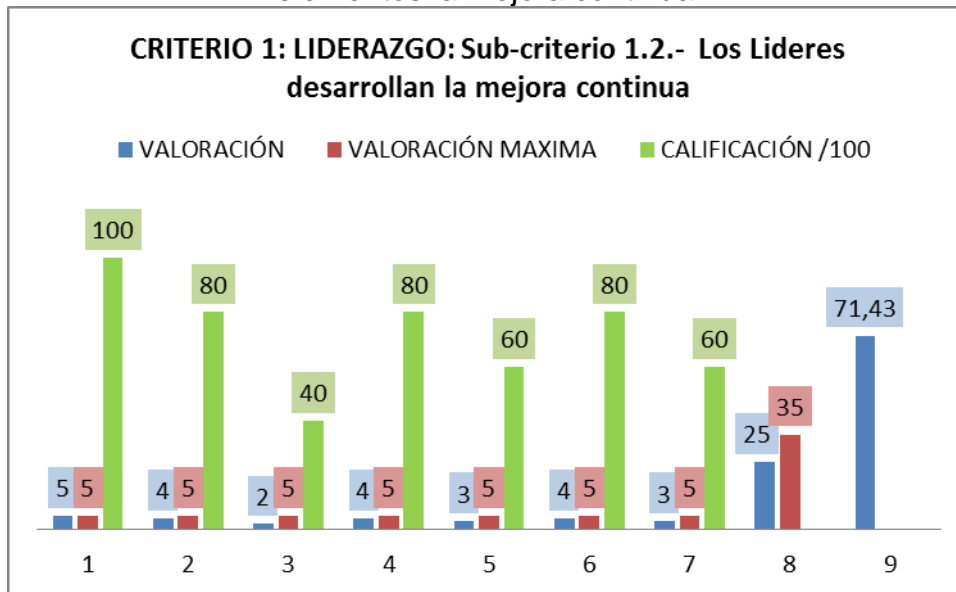
71,43 71,43

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{PM}$	<b>=</b>	$\frac{2500}{35}$	<b>71,43</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
PM = Ponderación máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>500</u>	<b>71,43</b>
	Número de datos	7	

Gráfico No 4.4. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes desarrollan los elementos la mejora continua.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Al aplicar la evaluación al sub-criterio, los líderes desarrollan mejora continua en Quito Turismo, cuyo resultado es 71.43 sobre 100, implica que los líderes ejercen una administración de mejora continua aceptable, así muestra el indicador, sin embargo la mejorar continua ya se encuentra en la planificación a aplicar desde el presente año 2014, con la finalidad de mejorar este índice.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DEL LIDERAZGO</b>  <b>Los líderes desarrollan la mejora continua.</b>	Los líderes de Quito Turismo, propician el desarrollo de la mejora en el desarrollo de los procesos.	Revisión y evaluación del desarrollo de la mejora continua.	El resultado del sub-criterio evaluado es 71,43 sobre 100 implica excelencia en el desarrollo de la mejora continua.	Los líderes de Quito Turismo han planificado mejorar el desarrollo de la mejora continua en todos los aspectos.	25/35 En porcentaje tiene el peso de 10%	71.43 7.14%	35 = 100%  25 = X Valoración  .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>71,43</b>

### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio los líderes desarrollan la mejora continua del criterio Liderazgo, se observa que en el aspecto 3 los responsables no son elementos especializados, así como también que los procesos implementados por Quito Turismo no contribuyen mayormente en la mejora continua, sin embargo los líderes indican que a partir del presente año se ha iniciado con la planificación de mejora continua.

El resultado obtenido corrobora la mediana atención por parte de los líderes en el desarrollo de la mejora continua, cuyo resultado es 71,43 del sub-criterio del criterio liderazgo, aplicado a Quito Turismo.

### **Conclusión.**

Los líderes de la empresa Quito Turismo, han desarrollado la mejora continua en la medida que los procesos se han desarrollado sin embargo han implicado en la planificación del 2014 el desarrollo de la mejora continua. Por lo que es compromiso mejorar el desarrollo de los procesos aplicando una evaluación periódica el modelo EFQM el cual brinda una metodología sencilla y así lograr conocer los cambios dados para una mejor gestión turística de la empresa pública Quito Turismo.

### **Recomendación.**

A la gerencia, aplicar la autoevaluación periódica para conocer el avance en el desarrollo de la mejora continua, en base al modelo de excelencia EFQM para el logro de la excelencia en el liderazgo turístico de la empresa pública Quito Turismo.



Cuadro No. 4.7. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.3.- Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
LIDERAZGO	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	1	Existe un mecanismo de comunicación entre los directivos y clientes.		X				2	5	40	
		2	La entidad conoce los requerimientos de los clientes asociados.				X		4	5	80	
		3	Conoce las expectativas y da respuestas a los clientes y asociados.			X			3	5	60	
		4	Quito Turismo tiene una política de reconocimiento a clientes y/o asociados por acciones que contribuyan a la gestión.			X			3	5	60	
		5	Quito Turismo realiza eventos, como seminarios de capacitación para clientes y sus asociados.					X	5	5	100	
		6	Se da reconocimiento a personas y equipos de grupos de interés por su contribución a los resultados de Quito Turismo.		X				2	5	40	

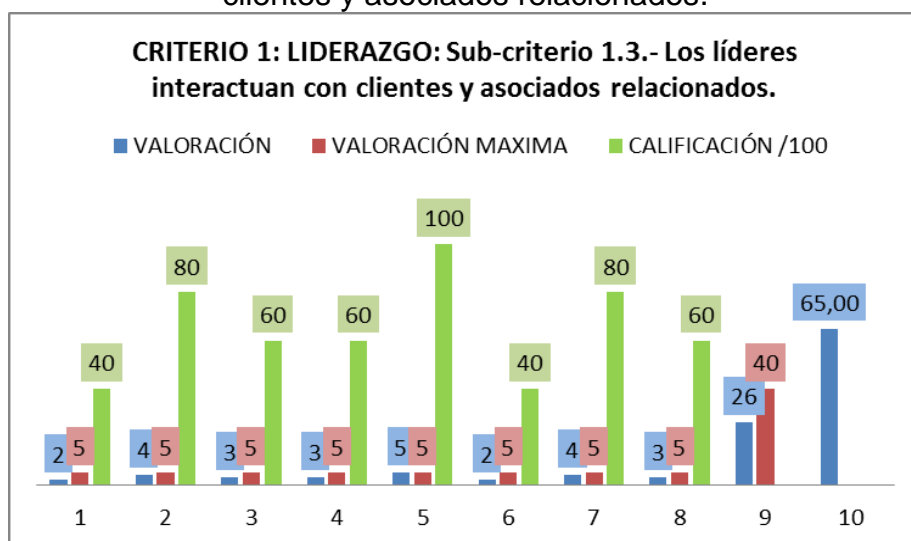
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRITERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	Quito Turismo ha recibido reconocimiento de los representantes de la sociedad por la gestión turística en el Distrito Metropolitano.				X		4	5	80	
		8	Apoya y participa en actividades a mejorar el medio ambiente.			X			3	5	60	
Evaluación del criterio liderazgo de Quito Turismo									26	40	520	
									65,00		65,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	<b>=</b>	$\frac{2600}{40}$	<b>65,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>520</u>	<b>65,00</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.5. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Al aplicar la evaluación al sub-criterio, los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados con Quito Turismo, el resultado es 65.00 sobre 100, implica que los líderes no ejercen una interacción efectiva, ya que el resultado obtenido de la evaluación indica una poca excelencia, sin embargo existe ya la planificación en el plan estratégico en preparación para el periodo 2014 – 2018, aplicar este sub-criterio.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DEL LIDERAZGO</b>  <b>Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.</b>	Los líderes de Quito Turismo, tienen poca interacción con clientes y asociados relacionados.	Revisión y evaluación del sub-criterio los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados	El resultado del sub-criterio evaluado es 65,00 sobre 100 implica poca excelencia en la ejecución del sub-criterio evaluado.	Los líderes de Quito Turismo deben prestar más atención en el sub-criterio evaluado para, por cuanto este presenta un resultado poco excelente.	26/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	65.00 6,5%	40 = 100%  26 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>65,00</b>

### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados del criterio liderazgo, se observa que en los aspectos 1 y 6 son los más críticos, esto implica que la interacción sea poco excelente, así como también los aspectos 3, 4 y 8; deben ser mejorados considerablemente.

El resultado obtenido de 65.00 puntos, es muestra de que los líderes de Quito Turismo deben prestar mayor atención.

### **Conclusión.**

Los líderes de la empresa Quito Turismo, tiene deficiente interacción con clientes asociados relacionados. Por lo que es compromiso mejorar el desarrollo del sub-criterio evaluado.

### **Recomendación.**

A la gerencia, realizar una autoevaluación periódica para conocer el avance, en el desarrollo de la interacción con clientes y asociados relacionados, en base al modelo de excelencia EFQM para el logro de la excelencia en el liderazgo turístico de la empresa pública Quito Turismo.

Cuadro No. 4.8. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.4.- Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.

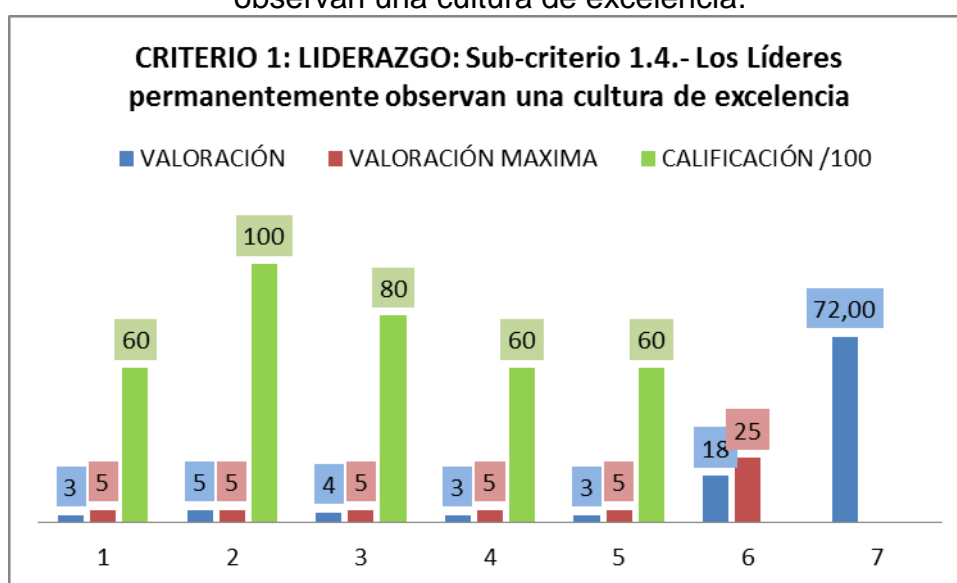
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
LIDERAZGO	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	1	Quito Turismo comunica sus elementos estratégicos, como su Misión, Visión, Valores, Principios, planes y objetivos; mediante conferencias a su personal.			X			3	5	60	
		2	Los líderes de QT son accesibles a escuchar activamente y responder a los requerimientos del personal.					X	5	5	100	
		3	La entidad incentiva el apoyo y ayuda al personal para el cumplimiento de sus objetivos.				X		4	5	80	
		4	La entidad tiene programas en los que su personal participen en actividades de mejora.			X			3	5	60	
		5	Quito Turismo proporciona reconocimiento oportuno y adecuadamente a los esfuerzos de las personas.			X			3	5	60	
Evaluación del criterio liderazgo de Quito Turismo									18	25	360	
									72,00		72,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{PM}$	=	$\frac{1800}{25}$	<b>72,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
PM = Ponderación máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	$\frac{360}{5}$	<b>72,00</b>
	Número de datos	5	

Gráfico No 4.6. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

Al aplicar la evaluación al sub-criterio, los Líderes permanentemente observan una cultura de excelencia, en las gestiones desarrolladas por los servidores de Quito Turismo, el resultado indica que es excelente en el nivel mínimo del rango es decir 72,00 sobre 100, implica que los líderes ejercen una permanente observación de la cultura de excelencia sin embargo no refleja una excelencia óptima.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DEL LIDERAZGO</b>  <b>Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.</b>	Los líderes de Quito Turismo, tienen una permanente observación de la cultura de excelencia, sin embargo no alcanzan el nivel de excelencia óptimo.	Revisión y evaluación del sub-criterio los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia	El resultado del sub-criterio evaluado es 72,00 sobre 100 implica que la ejecución del sub-criterio evaluado.	Los líderes de Quito Turismo observan permanentemente la cultura de excelencia de los servidores por lo que es importante el desarrollo eficiente.	18/25 En porcentaje tiene el peso de 10%	72.00 7.2%	25 = 100%  18 = X Valoración,
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>72,00</b>

### Observación.

Al evaluar el sub-criterio los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia del criterio liderazgo, se observa que en los aspectos 1, 4 y 5 son los más bajos, esto implica que la observación de excelencia sea excelente y no la más óptima.

El resultado obtenido de 72.00 puntos, es muestra de que los líderes de Quito Turismo deben mejorar la observación de la cultura de excelencia.

### Conclusión.

Los líderes de la empresa Quito Turismo, deben mejorar la observación de la cultura de excelencia de los servidores, y contribuir al mejoramiento continuo en la prestación de servicios turísticos.

### Recomendación.

A la gerencia, aplicar la autoevaluación periódica para conocer el avance en la permanente observación de la cultura de excelencia de los servidores, en base al modelo de excelencia EFQM para el logro de la excelencia en el liderazgo turístico de la empresa pública Quito Turismo.

Cuadro No. 4.9. Cuestionario de evaluación del criterio liderazgo: sub-criterio 1.5.- Los líderes definen los cambios estratégicos.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO LIDERAZGO.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
LIDERAZGO	Los líderes definen los cambios estratégicos.	1	Las estrategias económicas aplicadas por QT contribuyen al cambio organizacional.				X		4	5	80	
		2	Los planes de servicio turístico se ajustan a la estrategia comercial de la entidad.					X	5	5	100	
		3	Los recursos materiales, tales como espacio físico, equipos y otros contribuyen al cambio organizacional.					X	5	5	100	
		4	Existe un sistema de control interno que minimice los riesgos operativos y de tipo financiero.			X			3	5	60	
		5	El trabajo en equipo considera usted que es un elemento parte del cambio organizacional.					X	5	5	100	
		6	Se aplica un plan de seguimiento que revise y mida con eficacia las estrategias implementadas en el cambio organizacional.				X		4	5	80	En el POA
		7	Existe una política o norma interna que apoye el cambio organizacional.						0	5	0	
Evaluación del criterio liderazgo de Quito Turismo									26	35	520	
									74,29		74,29	

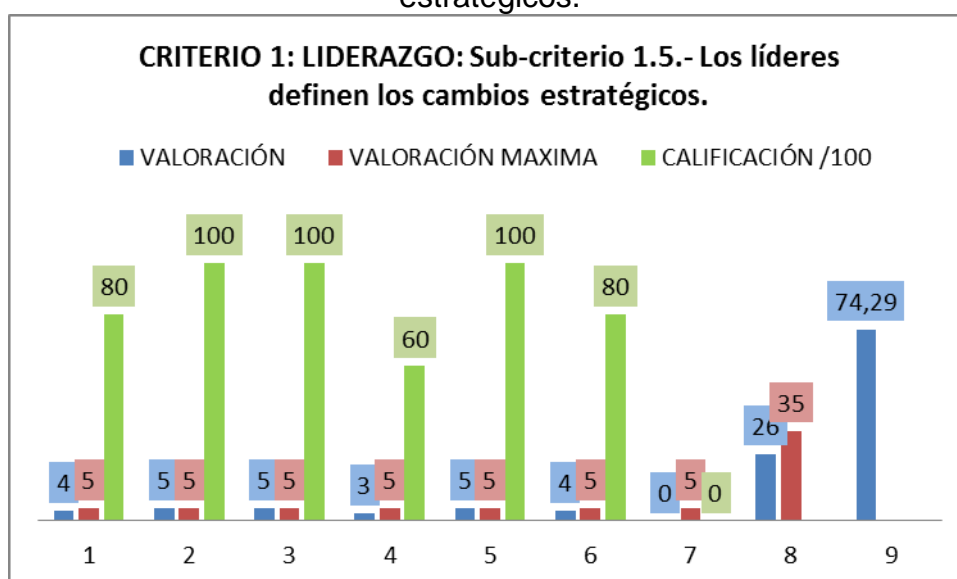


<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{PM}$	=	$\frac{2600}{35}$	<b>74,29</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
PM = Ponderación máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{520}{7}$	<b>74,29</b>
Número de datos	7	

Gráfico No 4.7. Criterio liderazgo: sub-criterio.- Los líderes definen los cambios estratégicos.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Al aplicar la evaluación al sub-criterio, los líderes definen los cambios estratégicos, de Quito Turismo, el resultado indica que es excelente en el nivel mínimo del rango es decir 74,29 sobre 100, implica que los líderes definen los cambios estratégicos sin embargo no refleja una excelencia óptima.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DEL LIDERAZGO</b>  <b>Los líderes definen los cambios estratégicos.</b>	Los líderes de Quito Turismo, definen los cambios estratégicos, en la gestión de mejora a la excelencia del servicio turístico.	Revisión y evaluación del sub-criterio los líderes definen los cambios estratégicos de Quito Turismo.	El resultado del sub-criterio evaluado es 74,29 sobre 100 implica que la definición de los cambios estratégicos es excelente.	Los líderes de Quito Turismo observan permanentemente la cultura de excelencia de los servidores por lo que es importante el desarrollo eficiente.	26/35 En porcentaje tiene el peso de 10%	74.29 7.43%	35 = 100%  26 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>74,29</b>

### Observación.

Al evaluar el sub-criterio los líderes definen los cambios estratégicos del criterio liderazgo, se observa que en el aspecto 4 presenta riesgo en el sistema de control interno, esto implica que la definición en los cambios estratégicos no sea la más óptima.

El resultado obtenido de 74.29 puntos, es muestra de que los líderes de Quito Turismo deben mejorar la definición de los cambios estratégicos.

### Conclusión.

La evaluación del sub-criterio, los cambios estratégicos de Quito Turismo, muestran un excelente nivel 74.29 sobre 100, sin embargo no es la más óptima, por lo que requiere mejorar.

### Recomendación.

A la gerencia, Los líderes deben mejorar la definición de los cambios estratégicos de Quito Turismo, para lo cual es necesario aplicar una autoevaluación periódica para conocer el avance obtenido, basado en el modelo de excelencia EFQM para el logro de la excelencia del liderazgo turístico de la empresa pública Quito Turismo.

## Evaluación del criterio liderazgo.

Luego de la evaluación aplicada a Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, del criterio liderazgo amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

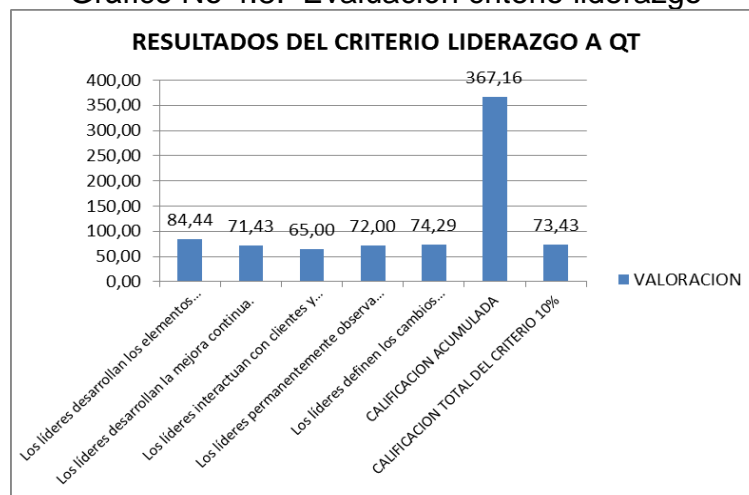
Cuadro No. 4.10: Análisis de la evaluación criterio liderazgo.

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO LIDERAZGO</b>	<b>VALORACION</b>
1	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	84,44
2	Los líderes desarrollan la mejora continua.	71,43
3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	65,00
4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	72,00
5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	74,29
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>367,16</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 10%</b>	<b>73,43</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	<u>367,16</u>	<b>73,43</b>
	Número de sub-criterios	5	

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.8. Evaluación criterio liderazgo



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, con el criterio liderazgo compuesto por 5 sub-criterios, el resultado es 73.43 sobre 100, resultado que equivale a excelente y corresponde al 7.343% del 10% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de liderazgo, lo cual han

manifestados sus líderes que se encuentra planificado y se aplicara en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015 el mismo que será presentado próximamente.

#### 4.5.2 Criterio política y estrategia.

##### 4.5.2.1 Enfoque de la política y estrategia.

Quito Turismo enfoca a la política y estrategia como un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador; determinar y nivela el propósito organizacional de la institución, abarca todos los niveles jerárquicos y define las contribuciones económicas de la empresa.

La evaluación mediante el criterio política y estrategia enfoca a planes, objetivos y metas a conseguir, basándose en información relevante e incorporando en ella los principios de la gestión de calidad total.

Se basa en 4 sub-criterios, y busca conocer, que hace Quito Turismo para implementar políticas y estrategias acorde a las necesidades y expectativas actuales y futuras, por tanto como efectuar la recogida y análisis de la información, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, servidores, asociados y de la sociedad en general.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
2	Política y Estrategia	2.1	La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.	¿Qué hacemos? planes, objetivos y metas a conseguir.
		2.2	La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.	Analiza los resultados basándose en los indicadores de rendimiento, aprendizaje y actividades externas.
		2.3	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	Desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión y visión.
		2.4	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	Identifica, diseña y comunica mediante esquema los procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.11. Cuestionario de evaluación del criterio política y estrategia: sub-criterio 2.1.- La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO													
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.													
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA	
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100		
POLITICA Y ESTRATEGIA	La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.	1	Para la definición de los objetivos y estrategias, se analizó indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas.				X		4	5	80	Tecnologías no. Están en el plan estratégico	
		2	Las reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde se quiere posicionar, están documentadas formalmente en los Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.				X		4	5	80	Actualmente se encuentra en planificación para el desarrollo del nuevo Plan Metropolitano de Turismo del DMQ 2014-2022, lo demás si se en contra documentado.	
		3	En el proceso de planificación se hace un análisis periódico en cuanto a capacidades , recursos. Servicios, políticas y necesidades formación.					X		5	5	100	
		4	Se ha identificado los diferentes segmentos del mercado turístico para identificar en cuales el turismo tendrá mayor aceptación.					X		5	5	100	Se desarrollan plan de mercadeo cada año
		5	Qué importancia se le da a las Tecnologías de información como herramienta facilitadora, en la elaboración de la estrategia de QT.			X				3	5	60	Todavía no se han implementado.

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.**

CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios.					X	5	5	100	
		7	La entidad ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase?.					X	5	5	100	
		8	Qué importancia se le da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas de la empresa Quito Turismo.			X			3	5	60	Se lo toma como asesoría y acompañamiento.
		9	2. ¿para definir la imagen de futuro la entidad y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha considerado información como: ü Necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas y evolución posible de estos grupos y de sus demandas en la prestación del servicio. ü Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés. ü Evolución que han tenido otras entidades similares en organizaciones avanzadas. ü Impacto de nuevas tecnologías y cambios previsibles en los procesos de				X		4	5	80	Se encuentra en proceso de mejora

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.**

CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
			trabajo?.									
		10	3. ¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la entidad y la estrategia para conseguirla se ha considerado: ü Las opiniones y necesidades del personal de la entidad. ü Los recursos y personal disponible de la institución. ü Los resultados de indicadores internos de rendimiento ü Y las auto evaluaciones realizadas en las unidades?.				X		4	5	80	Está basado en el cuadro de mando Integral del QT 2012-2015
		11	4. ¿Se ha definido valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?.						0	5	0	
Evaluación del criterio política y estrategia de Quito Turismo									42	55	840	
									76,36			
											76,36	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{4200}{55}$	76,36
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	-------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	840	76,36
Número de datos	11	

Gráfico No 4.9. Criterio política y estrategia: sub-criterio.- La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

La evaluación aplicada al sub-criterio, la política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses, de Quito Turismo, el resultado indica que es excelente en el nivel mínimo del rango es decir 76,36 sobre 100, implica también que los líderes se encamina a la mejora de la gestión turística.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA</b>  <b>La Política y Estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.</b>	La Política y Estrategia de Quito Turismo, este sub-criterio es uno de los pilares de la política de la institución en la ejecución de la gestión turística.	Revisión y evaluación del sub-criterio de la política y estrategia mediante la metodología de excelencia EFQM.	El resultado del sub-criterio evaluado es 76,36 sobre 100 implica que la política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo se enfoca de manera excelente en las expectativas de los grupos de intereses.	42/55 En porcentaje tiene el peso de 8%	76.36 6.27%	55 = 100%  42 = Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>76,36</b>



**Observación.**

El sub-criterio la política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses. Sub-criterio compuesto de aspectos importante que deben ser aplicados para la mejora continua.

El resultado obtenido de 76.36 sobre 100 puntos, lo cual indica que Quito Turismo se encuentra enfocado en el desarrollo estratégico de los procesos y mejorar la gestión turística.

**Conclusión.**

Con la evaluación al sub-criterio la política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses de Quito Turismo, situación que coadyuva en el desarrollo de los procesos, ya que el indicador obtenido nos muestra el nivel de cumplimiento en la ejecución.

**Recomendación.**

A la gerencia, mejoramiento del enfoque de la política y estrategia de Quito Turismo, en base a una autoevaluación periódica para conocer el avance obtenido, basado en el modelo de excelencia EFQM para el logro de la excelencia de la gestión turística de la empresa pública Quito Turismo.

**Cuadro No. 4.12. Cuestionario de evaluación del criterio política y estrategia; sub-criterio 2.2.-** La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.

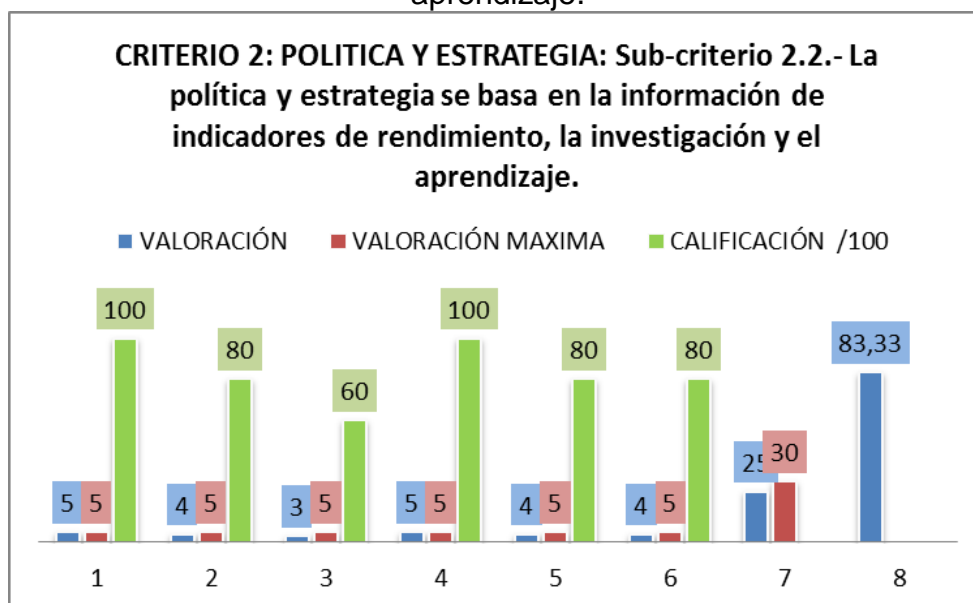
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACION MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
POLITICA Y ESTRATEGIA	La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.	1	Quito Turismo, elabora por escrito los planes de acción, las estrategias que despliega a toda la organización.					X	5	5	100	Se encuentra en el POA
		2	Se revisa mensualmente los planes estratégicos de marketing, planes de Ventas y Presupuestos.				X		4	5	80	Se revisa trimestralmente
		3	La información externa es procesada y se da a conocer sus resultados a los miembros de QT.			X			3	5	60	En proceso de mejora
		4	Se analiza los indicadores de resultados económicos mensuales.					X	5	5	100	
		5	Se realiza reuniones talleres con el personal para informar los resultados obtenidos por Q.T.				X		4	5	80	Se reúne a nivel directivo, y cada director comunica a su equipo
		6	El modelo de gestión es compatible con la nuevas tecnologías y contribuyen al rendimiento de Q.T.				X		4	5	80	Se encuentra en proceso de mejora
Evaluación del criterio Política y Estrategia de Quito Turismo									25	30	500	
									83,33		83,33	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b> $\frac{V * 100}{VM}$	= $\frac{2500}{30}$	83,33
-----------------	-----------------------------------	---------------------	-------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>500</u>	83,33
Número de datos	6	

Gráfico No 4.10. Criterio política y estrategia: sub-criterio.- La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

La evaluación aplicada al sub-criterio, la política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje; este sub-criterio presenta un indicador excelente de 83.33 sobre 100, implica que la política y estrategia de Quito Turismo, es una de las herramientas principal en el desarrollo de la gestión y desarrollo organizacional.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>  <b>La Política y Estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.</b>	La Política y Estrategia basada en la información de indicadores de rendimiento investigación y aprendizaje, es elemento clave en la gestión institucional.	Revisión y evaluación del sub-criterio de la política y estrategia mediante la metodología de excelencia EFQM.	El resultado del sub-criterio evaluado es 83,33 sobre 100 implica que la política y estrategia se basa en la información de indicadores investigación y aprendizaje ..	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo es clave en la gestión gerencia de la entidad.	25/30 En porcentaje tiene el peso de 8%	83.33 6.67%	30 = 100%  25 = X Valoración  .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>83.33</b>

### Observación.

El sub-criterio de la política y estrategia evaluado presenta una excelente calificación implica que es elemento clave para los directivos de la empresa Quito Turismo, ya que este sub-criterio se basa en la información de indicadores de rendimiento, también en la investigación y aprendizaje, lo cual contribuye considerablemente al desarrollo organizacional y de gestión turística.

### Conclusión.

Con la evaluación aplicada al sub-criterio la política y estrategia basados en indicadores de rendimiento, se visualiza la aplicación clave por parte de los directivos de Quito Turismo, ya que su indicador es excelente, por lo que coadyuva en la gestión gerencial turística.

### Recomendación.

A la gerencia, mantener y mejorar el indicador del sub-criterio evaluado con el objeto de que Quito Turismo, continúe desarrollando sus productos turísticos a entera satisfacción.

Cuadro No. 4.13. Cuestionario de evaluación criterio política y estrategia; sub-criterio 2.3.- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

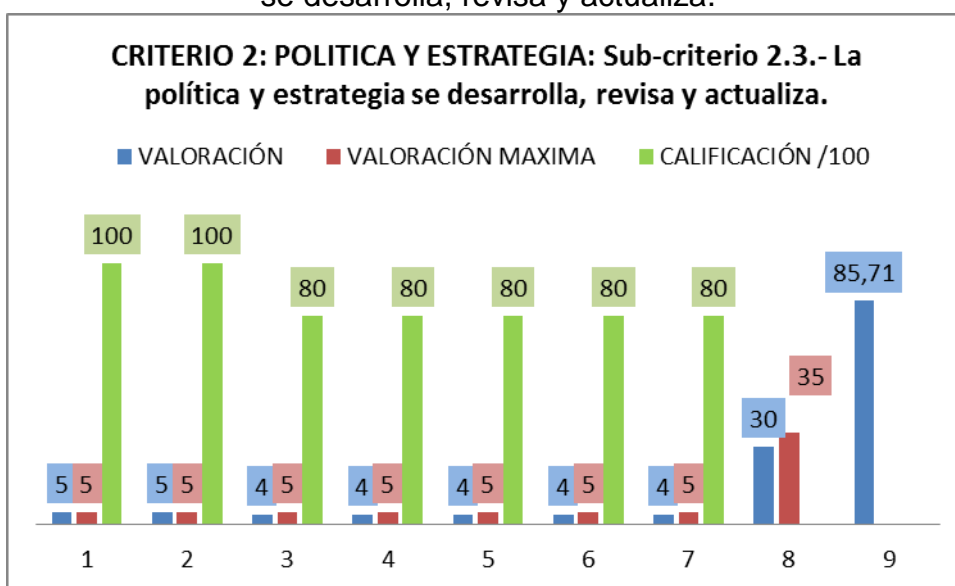
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
POLITICA Y ESTRATEGIA	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	1	Quito Turismo revisa con frecuencia sus políticas y estrategias.					X	5	5	100	Siempre, desde el inicio
		2	Las necesidades y expectativas se equilibran a corto y largo plazo.					X	5	5	100	En base al POA y Plan Anual
		3	Se identifican deficiencias en las políticas implantadas, que de paso a riesgos de ejecución.				X		4	5	80	A nivel director
		4	La política y estrategia se orientan al logro de las ventajas competitivas actuales y futuras de QT.				X		4	5	80	A nivel director
		5	Alinea la estrategia con los asociados y aliados en la prestación del servicio turístico.				X		4	5	80	A nivel director
		6	Q.T. identifica los factores críticos que no afecten al éxito.				X		4	5	80	A nivel director
		7	QT. Presta importancia a la eficacia de la política y estrategia.				X		4	5	80	A nivel director
Evaluación del criterio Política y Estrategia de Quito Turismo									30	35	600	
									85,71		85,71	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b> $\frac{V * 100}{VM}$	= $\frac{3000}{35}$	85,71
-----------------	-----------------------------------	---------------------	-------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{600}{7}$	85,71
Número de datos	7	

Gráfico No 4.11. Criterio política y estrategia: Sub-criterio.- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

El sub-criterio, evaluado se desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia, presenta un indicador de 85.71 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo para mantener y mejora de la gestión institucional, está preocupada en la revisión y actualización de los textos de su política, lo cual contribuye a la mejora continua.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA</b>  <b>La Política y Estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.</b>	La Política y Estrategia se desarrolla, revisa y actualiza, los elementos del plan estratégico de la institución.	Revisión y evaluación del sub-criterio de la política y estrategia, en lo referente al desarrollo, revisión y actualización de los elementos estratégicos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 85,71 sobre 100 implica que la política y estrategia es desarrollada, revisada y actualizada con frecuencia..	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo es clave en la gestión gerencia de la entidad.	30/35 En porcentaje tiene el peso de 8%	85.71 6.86%	35 = 100%  30 = X Valoración  .
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>85.71</b>

### Observación.

Quito Turismo desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia, con frecuencia; así se puede constatar mediante el indicador el cual es 85.71 sobre 100 de conformidad a la evaluación realizada en base al modelo EFQM de excelencia, cuyo resultado de excelencia óptima.

### Conclusión.

De conformidad con los resultados obtenidos, se determina que el nivel de desarrollo, revisión y actualizan de la política estratégica es eficiente, esto se debe a la atención que los líderes de Quito Turismo prestan al desarrollo institucional.

### Recomendación.

A la gerencia, continuar con la autoevaluación de medición sobre el comportamiento del sub-criterio evaluado y determinar el indicador con el objeto que no disminuya su atención, y continúe contribuyendo al desarrollo de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.14. Cuestionario de evaluación criterio política y estrategia; sub-criterio 2.4.- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACION MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
POLITICA Y ESTRATEGIA	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	1	QT. Realiza sesiones, reuniones para comunicar su política y estrategia para mejorar la prestación de servicios turísticos.				X		4	5	80	A nivel de empresa
		2	Q T comunica su estrategia a los grupos de interés y evalúa su aceptación.				X		4	5	80	A asociaciones y público que lo solicite
		3	Se establece prioridades al comunicar sus planes, objetivos y metas.				X		4	5	80	De acuerdo a quien se dirija: Financiero económico, Desarrollo, Promoción, etc.
		4	Quito Turismo da un seguimiento a los resultados que se van consiguiendo.					X	5	5	100	cada mes se da seguimiento
		5	El sistema de información informático coadyuva al seguimiento de los logros alcanzados.			X			3	5	60	En proceso de mejora desde 2014
		6	El personal comprende claramente de la política y estrategia del servicio turístico de					X	5	5	100	El personal está comprometido



**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA.**

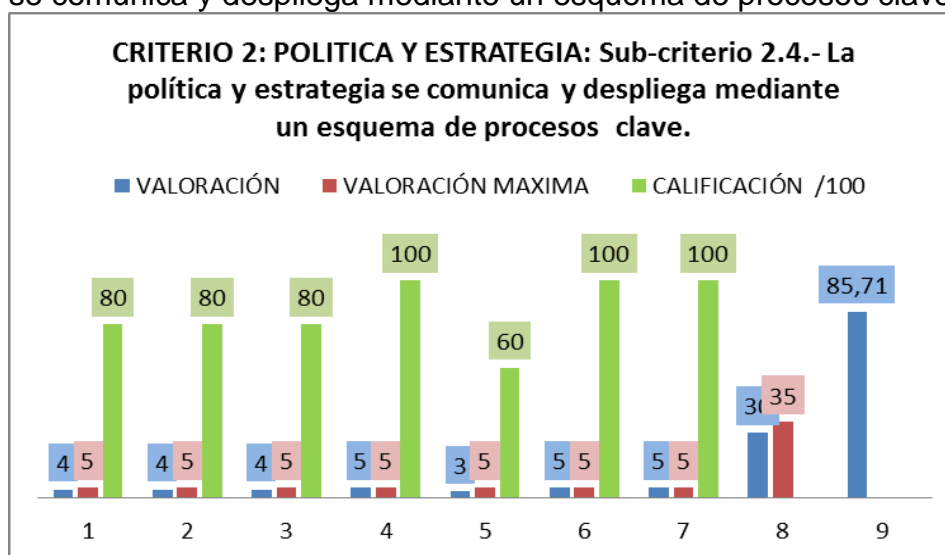
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACION MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
			QT.									
		7	Está de acuerdo usted que la política y estrategia es un elemento fundamental para el logro de QT.					X	5	5	100	
Evaluación del criterio Política y Estrategia de Quito Turismo									30	35	600	
									85,71	85,71		

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3000}{35}$	85,71
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	-------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	600	85,71
	Número de datos	7	

Gráfico No 4.12. Criterio política y estrategia: sub-criterio.- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado se desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia, presenta un indicador de 85.71 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo para mantener y mejora de la gestión institucional, está preocupada en la revisión y actualización de los textos de su política, lo cual contribuye a la mejora continua.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA</b>  <b>La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.</b>	La Política y Estrategia se desarrolla, revisa y actualiza, los elementos del plan estratégico de la institución.	Revisión y evaluación del sub-criterio de la política y estrategia, en lo referente al desarrollo, revisión y actualización de los elementos estratégicos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 85,71 sobre 100 implica que la política y estrategia es desarrollada, revisada y actualizada con frecuencia..	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo es clave en la gestión gerencia de la entidad.	30/35 En porcentaje tiene el peso de 8%	85.71 6.86%	35 = 100% 30 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>85.71</b>

### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio la política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave, se observa un resultado satisfactorio cuyo resultado es 85.71 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una política estratégicamente efectiva, sin embargo existe ciertos aspectos a evaluar que amerita mejorar con el objeto de contribuir al logro de los objetivos.

### **Conclusión.**

De conformidad con los resultados obtenidos, se determina que la política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos, así se determina en la evaluación realizada en base al modelo EFQM.

### **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación de medición sobre el comportamiento del sub-criterio evaluado y determinar el indicador con el objeto que no disminuya su atención, y continúe contribuyendo al desarrollo de la gestión turística de Quito Turismo.

### **Evaluación consolidada del criterio política y estrategia.**

Luego de la evaluación aplicada a la política y estrategia de Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

Cuadro No. 4.15: Evaluación criterio política y estrategia.

RESULTADOS DEL CRITERIO LIDERAZGO		VALORACION
1	La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.	76,36
2	La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.	83,33
3	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	85,71
4	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	85,71
<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>		<b>331,13</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 8%</b>		<b>82,78</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	<u>331,13</u>	<b>82,78</b>
	Número de sub-criterios	4	

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.13. Criterio política y estrategia



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, con la política y estrategia compuesto por 4 sub-criterios, el resultado es 82.78 sobre 100, resultado que equivale a excelente y corresponde al 6.62% del 8% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de política y estrategia, en este tema se evidencia que se encuentra planificado y se aplicará en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

### 4.5.3 Criterio recursos humanos-personas.

#### 4.5.3.1 Enfoque del criterio de recursos humanos.

Quito Turismo gestiona, desarrolla y hace que aflore todo el potencial de las personas que la integran, tanto individual como en equipo, la planificación y mejora del recurso humano, es fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades, así como mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas para desarrollar planes de formación que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la empresa Quito Turismo.

La empresa Quito Turismo, desarrolla políticas, estrategias y planes de recursos humanos, implica a las personas de la institución y sus representantes en el desarrollo de dichas políticas y estrategias, así como también alinear los planes y programas de recursos humanos con la política, estructura organizacional y el esquema general de los procesos de prestación de servicios turísticos.

En el presente cuadro se observa el criterio, sub-criterios y sus características.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
3	Recursos Humanos – Personas	3.1	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	¿Con quién estamos y contamos? Gestión de recursos humanos.
		3.2	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.	Identifica, clasifica y adecua el conocimiento de las personas a los requerimientos de la institución Quito Turismo.
		3.3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de entidad.	Fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en las actividades de mejora.
		3.4	Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.	Identifica y desarrolla estrategias de comunicación, utiliza canales vertical y horizontal, basado en las necesidades de Quito Turismo.
		3.5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	Alinea los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales, con la política y estrategia dentro de los límites marcados pro Quito Turismo.

Cuadro No. 4.16. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.1.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO													
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.													
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA	
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MAXIMA	CALIFICACIÓN /100		
RECURSOS HUMANOS – PERSONAS	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	1	La Unidad de personal planifica y gestiona planes de mejora para el desarrollo del trabajo, individual y en equipo.				X		4	5	80	Plan de capacitación y plan de acción de clima laboral	
		2	Las personas son partícipes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.			X			3	5	60	Únicamente en la de clima laboral, lo demás se trata con directivos	
		3	Los planes de recursos humanos se alinean con la política y estrategia de Quito Turismo.					X		5	5	100	
		4	La Unidad de personal gestiona la selección de personal acorde a la política y a los requerimientos de la institución.					X		5	5	100	En base al reglamento interno de Administración de talento humano
		5	Se fomenta y se garantiza la equidad en la gestión de selección del personal.					X		5	5	100	Se hace un proceso de selección transparente y se definen parámetros de selección

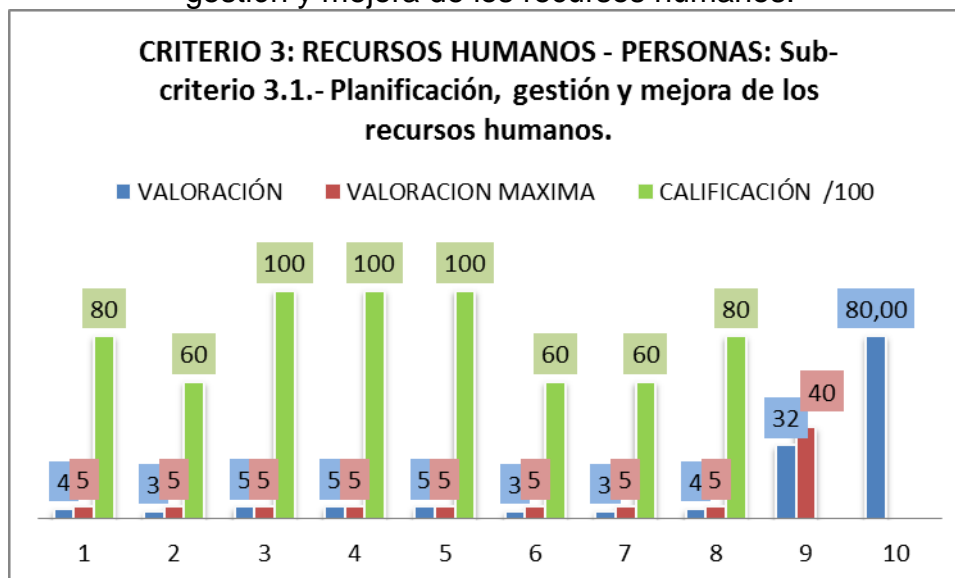
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRITERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	La Unidad de Talento Humano, diseña encuestas y evalúa el rendimiento del personal para mejorar las políticas, estrategias y planes.			X			3	5	60	A través de la medida de clima laboral se elabora estos planes
		7	La Unidad de Talento Humano utiliza metodologías innovadoras para mejorar el desempeño de las personas.			X			3	5	60	Capacitación y Evaluación de desempeño
		8	Quito Turismo cuenta con un personal satisfecho, motivado y desarrolla sus actividades con eficacia.				X		4	5	80	En general el personal se encuentra satisfecho
Evaluación del criterio Gestión de Personal de Quito Turismo									32	40	640	
									80,00		80,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3200}{40}$	<b>80,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	640	<b>80,00</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.14. Criterio recursos humanos-personas: sub-criterio.- planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 80.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel de excelencia en la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAS</b>  <b>Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</b>	La Unidad de Talento Humano de Quito Turismo planifica, gestiona y mejora los recursos humanos, permanentemente monitorea la gestión.	Revisión y evaluación del sub-criterio, planificación, gestión y mejora de los recursos humanos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 80,00 sobre 100 implica que la planificación, gestión y mejora de los recursos son excelentes.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo es clave en la gestión de TALENTO HUMANO DE la institución.	32/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	80.00 8.0%	40 = 100% 32 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>80.00</b>



### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, se observa un resultado satisfactorio el mismo es 80.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una política de planificación y gestión y mejora de los recursos humanos, sin embargo se observa lo siguiente:

1. Falta de participación de las personas en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
2. Falta de encuestas para la evaluación del rendimiento del personal.
3. Falta de utilización de metodologías innovadoras para medir mejor el desempeño del personal.

### **Conclusión.**

De conformidad con los resultados obtenidos, se determina que la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, así se determina en la evaluación realizada en base al modelo EFQM.

### **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación de medición sobre la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, con la finalidad de conocer, mediante indicador el nivel de ejecución de la planificación, y mejora de los recursos humanos que no disminuya su atención, y continúe contribuyendo al desarrollo de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.17. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- personas: sub-criterio 3.2.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Indif eren te	De acuerdo	Total mente de acuerdo	VALO RACIÓN	VALOR ACIÓN MAXIM A	CALIF ICACIÓN /100	
RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.	1	La Unidad de personal identifica sistemáticamente capacidades en los servidores (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo, individual, en equipo y por ende institucional.				X		4	5	80	Evaluación de desempeño
		2	Se mantiene un plan de capacitación institucional para el desarrollo laboral y profesional del personal.					X	5	5	100	
		3	Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la Unidad de Personal, y se definen, acuerdan y proponen en su caso, a la Gerencia acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento.				X		4	5	80	En el 2013 una vez y desde 2014 serán evaluados 2 veces al año
		4	La Unidad de personal cuenta con canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias) que garanticen el diálogo dentro de la Unidad y con otras Unidades de la Institución.			X			3	5	60	Se aplican herramientas de comunicación: Cartelera, reuniones
		5	Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la Unidad y con otras Unidades de la Institución.			X			3	5	60	
		6	Existe una descripción de puestos, donde se visualice las funciones y actividades de cada servidor de la institución.					X		5	5	100

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.**

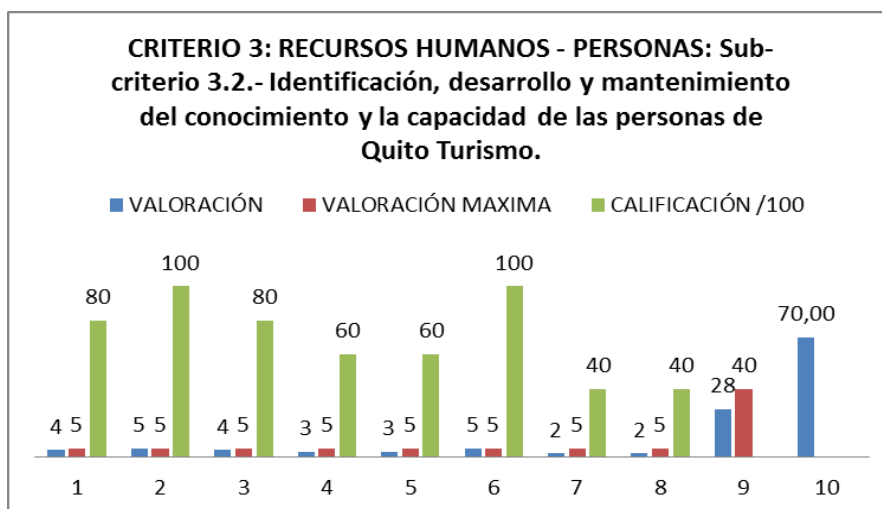
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Indif erente	De acuerdo	Total mente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la Unidad, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua.		X				2	5	40	
		8	La Unidad fomenta la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad de la empresa Quito Turismo.		X				2	5	40	Para el 2014 está planificada una consultoría, para fortalecer este tema
Evaluación del criterio Gestión de Personal de Quito Turismo									28	40	560	
									70,00		70,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2800}{40}$	<b>70,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de Excelencia y Calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración Máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>560</u>	<b>70,00</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.15. Criterio recursos humanos-personas: sub-criterio.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 70.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel del sub-criterio evaluado aceptable en lo referente a identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas, para lo cual debe mejorar.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAS</b>  <b>Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas.</b>	La Unidad de Talento Humano de Quito Turismo identifica las necesidades de capacitación del personal, así como del conocimiento o para conocer los niveles de capacidades del RR. HH.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las capacidades del conocimiento del recurso humano de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 70,00 sobre 100 implica que la capacidad de conocimiento del recurso es de nivel aceptable en límite inferior.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable en el límite inferior.	28/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	70.00 7.0%	40 = 100%  28 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>70.00</b>

## **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo, se observa un resultado satisfactorio de 70.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una administración y gestión de personal especializado en turismo por lo que debe mejorar el nivel de conocimiento, en los siguientes aspectos:

1. Pocos canales de comunicación con el personal.
2. Pocos mecanismos de comunicación con del personal.
3. Este es más crítico ya que Quito Turismo no ha practicado la cultura de premios y reconocimientos, con la finalidad de aumentar el nivel de motivación y reconocimiento al personal.
4. Falta de una campaña interna para sembrar la concientización del impacto medioambiental que tiene Quito Turismo en la sociedad.

## **Conclusión.**

El análisis realizado al área de Recursos Humanos de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado que la identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de la personas es satisfactorio sin embargo requiere reforzar en algunos aspectos importantes para la mejorar inmediata.

## **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación de medición sobre la administración del personal, identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas en mantener el conocimiento y aplicarlo para contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.18. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- Personas: sub-criterio 3.3.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RECURSOS HUMANOS - PERSONAL	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de entidad.	1	La Unidad de personal fomenta y apoya la participación individual y de equipos en el desarrollo de las actividades.				X		4	5	80	Talleres de capacitación e integración
		2	La unidad de talento humano fomenta la participación de las personas en conferencias y actos celebrados dentro de QT.				X		4	5	80	A la mayoría de actos organizados por QT está invitado todo el personal
		3	La unidad de talento humano involucra a las personas en los proyectos turísticos de QT.		X				2	5	40	Se quiere involucrar desde el 2014
		4	La Unidad de personal cuenta con planes de estimulación y respaldo al comportamiento innovador y creativo del personal.			X			3	5	60	Evaluación de desempeño y clima laboral
		5	Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la Unidad y con otras unidades de la Institución.		X				2	5	40	
		6	Los directivos de la institución desarrollan las directrices que facultan a las personas actuar con independencia.				X		4	5	80	

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.**

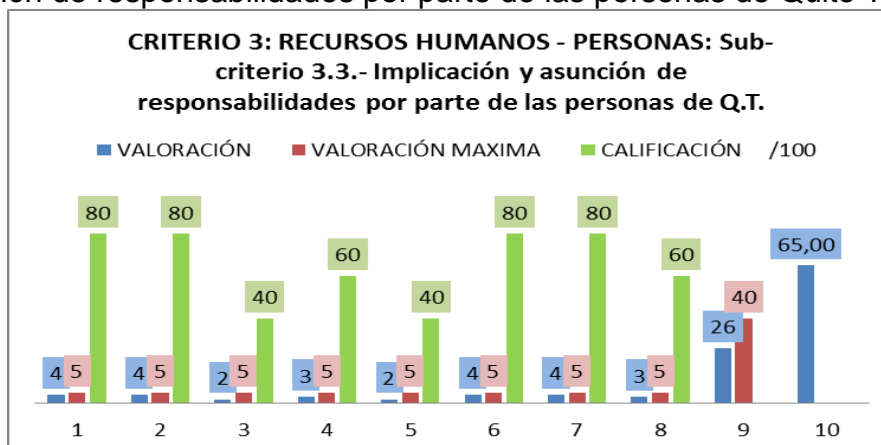
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	La unidad de talento humano motiva a las personas a trabajar en equipo.				X		4	5	80	Integraciones, campañas internas
		8	La Unidad fomenta un proceso guiado, estructurado y con un seguimiento continuo para que las personas ejerzan un desempeño óptimo de sus funciones.			X			3	5	60	
Evaluación del criterio Gestión de Personal de Quito Turismo									26	40	520	
									65,00		65,00	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2600}{40}$	<b>65,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>520</u>	<b>65,00</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.16. Criterio recursos humanos-personas: sub-criterio.- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Al evaluar el sub-criterio, presenta un indicador de 65.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel deficiente en la gestión de recursos humanos en lo referente a implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas, en el gráfico podemos observar también dos aspectos deficientes cuya calificación es 40 sobre 100, básicamente en lo que respecta a involucramiento del personal en proyectos turísticos y en la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la unidad con otras unidades de Quito Turismo.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAS</b>  <b>Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.</b>	El presente sub-criterio de la Unidad de Talento Humano de Quito Turismo fue evaluado mediante un cuestionario, con la finalidad de conocer su situación actual de gestión.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las capacidades de implicación y asunción de responsabilidades de las personas que de Q.T.	El resultado del sub-criterio evaluado es 65,00 sobre 100 implica que la convivencia y aceptación de responsabilidades es deficiente.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel deficiente en cuanto a participación, convivencia, complicidad.	26/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	65.00 6.5%	40 = 100% 26 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>65.00</b>



## **Observación.**

Luego de haber evaluado mediante el sub-criterio Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Q.T., se observa un resultado de 65.00 sobre 100 puntos, lo cual implica que es deficiente, en los siguientes aspectos:

1. Poco involucramiento de las personas en los proyectos turísticos de Q.T.
2. Los planes de estimulación y respaldo al comportamiento, innovador y creativo del personal son deficientes.
3. La eficacia de la comunicación de la unidad con otras unidades es deficiente.
4. Falta fomentar un proceso debidamente estructurado y aplicar un seguimiento continuo de desempeño óptimo.

## **Conclusión.**

La implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Q.T., fue evaluada mediante la metodología del modelo EFQM, sub-criterio que amerita buscar alternativas de mejora con la finalidad de involucrar, estimular, propiciar la comunicación más efectiva y con un procedimientos de seguimiento debidamente estructurado.

## **Recomendación.**

A la gerencia, planificar la autoevaluación y medición, de manera permanente sobre la administración del personal, en lo referente a implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Q.T., y propiciar el logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.19. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- Personas: sub-criterio 3.4.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.	1	La unidad de talento humano siente la necesidad de comunicación entre las personas de QT.					X	5	5	100	
		2	La unidad de talento humano desarrolla estrategias y planes de comunicación basado en los requerimientos de QT.					X	5	5	100	Campañas internas y otras acciones basadas en estrategias para mejorar la comunicación
		3	El sistema de comunicación es de canal vertical u horizontal o ambos sentidos.				X		4	5	80	Es bastante vertical y también vertical
		4	QT. Cuenta con oportunidades para compartir las mejores prácticas de conocimiento.			X			3	5	60	
		5	La unidad de talento humano implementa mecanismo de mejora continua en el sistema de comunicación entre las personas de QT.			X			3	5	60	

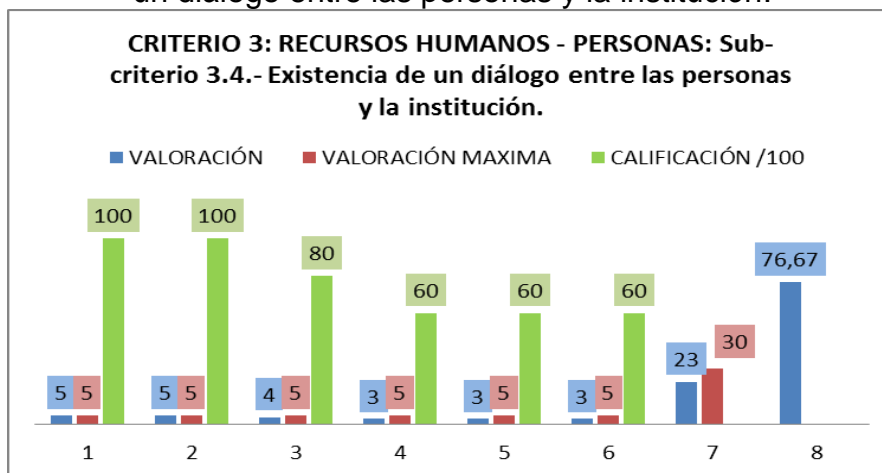
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MAXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	La unidad de talento humano fomenta talleres de diálogo entre las personas de QT.			X			3	5	60	Desde este año 2014 se tiene planificado incrementar estos talleres
Evaluación del criterio Gestión de Personal de Quito Turismo									23	30	460	
									76,67		76,67	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	<b>=</b>	$\frac{2300}{30}$	<b>76,67</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

**Prueba:** Calificación acumulada  $\frac{460}{6}$  **76,67**

Gráfico No 4.17. Criterio recursos humanos-Personas: sub-criterio.- Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El resultado obtenido del sub-criterio evaluado, es 76.67 sobre 100, el mismo implica un nivel satisfactorio en la existencia de diálogo entre las personas y la empresa Quito Turismo, sin embargo se visualiza en el gráfico que existen tres aspectos con una calificación de 60, lo cual hace que el resultado acumulado del sub-criterio no refleje un mejor indicador.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAS</b>  <b>Existencia de un dialogo entre las personas y la institución.</b>	Se evidencia que existe un diálogo bueno entre las personas y la institución, sin embargo se requiere mejorar en algunos aspectos.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de dialogo entre las personas de Q.T.	El resultado del sub-criterio evaluado es 76,67 sobre 100 implica que la capacidad de diálogo entre las personas y Q.T. es aceptable.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable sin embargo la empresa debe proponer mecanismos de mejoras.	23/30	76.67 7.67%	30 = 100% 23 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>76.67</b>

### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio existencia de un diálogo entre las personas y Quito Turismo, se observa un resultado satisfactorio de 76.67 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una administración y gestión de comunicación efectiva entre los miembros de la institución sin embargo se observa deficiencias en los siguientes aspectos:

1. Falta de vías efectivas de oportunidades de comunicación entre las personas de Quito Turismo.
2. Limitada implementación de mecanismos de mejora continua.
3. Debido a la falta Fomentación de talleres de diálogos entre las personas de Quito Turismo se detecta un indicador poco satisfactorio.

### **Conclusión.**

El análisis realizado al área de recursos humanos de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado que la existencia de dialogo entre las personas es satisfactorio sin embargo requiere reforzar en algunos aspectos importantes; tales como, mecanismos de oportunidades, mejora continua en el sistema de comunicación y la fomentación de talleres de diálogo.

### **Recomendación.**

Continuar con la autoevaluación de medición sobre la administración del personal en lo referente a fomentación de oportunidades, mejora continua en el sistema de comunicación y la fomentación de talleres de diálogo entre las personas de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.20. Cuestionario de evaluación criterio 3: recursos humanos.- Personas: sub-criterio 3.5.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	1	QT, alinea la política de remuneración con la política y estrategia dentro de los límites marcados en el servicio público.				X		5	5	100	En base a la escala de empresas públicas
		2	QT a través de la unidad de talento humano propicia un clima laboral acorde a la política estratégica.					X	5	5	100	Existe un plan de acción definido
		3	QT, mantiene una política de reconocimiento a las personas que logran un rendimiento óptimo.		X				2	5	40	
		4	QT, fomenta la concienciación en temas de seguridad , medio ambiente y de responsabilidad social.			X			3	5	60	Buenas practicas ambientales
		5	QT, establece los diferentes niveles de beneficios conforme el rendimiento de las personas.	X					1	5	20	
		6	QT, reconoce y tiene en cuenta los distintos entornos culturales de las personas.				X		4	5	80	

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAL.**

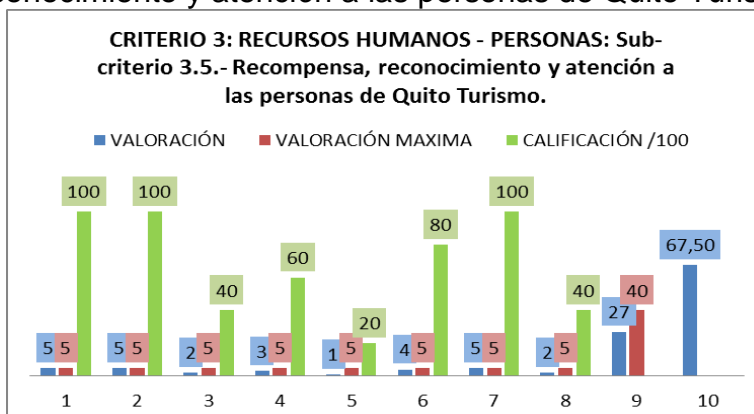
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	La unidad de talento humano, presta atención a los servidores de QT en servicios que satisfagan los mínimos legales.					X	5	5	100	
		8	El reconocimiento económico será la principal fuente de motivación al personal.		X				2	5	40	Se quiere incrementar como motivación intrínseca
Evaluación del criterio Gestión de Personal de Quito Turismo									27	40	540	
									67,50		67,50	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2700}{40}$	<b>67,50</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>540</u>	<b>67,50</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.18. Criterio recursos humanos-personas: sub-criterio.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 67.50 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel del sub-criterio evaluado no se encuentra en niveles aceptables en lo referente a recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la institución, en el gráfico se visualiza algunos aspectos con bajo resultado; lo cual implica que la empresa no ha implementado a cabalidad algunos criterios de motivación mediante recompensa y reconocimiento a las personas.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION N	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAS</b>  <b>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.</b>	La Unidad de Talento Humano de Quito Turismo ha fomentado en algunos aspectos la recompensa y el reconocimiento a las personas de la institución, sin embargo existen aspectos que requieren su implementación.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las políticas de recompensa y reconocimiento a las personas de Q.T.	El resultado del sub-criterio evaluado es 67,50 sobre 100 implica que Quito Turismo se encuentra en desarrollo e implementación de políticas compensatorias y atención a las personas de la institución.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel no satisfactorio en cuanto a la recompensa, reconocimiento y atención a las personas.	27/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	67.50 6.75%	40 = 100%  27 = X Valoración  .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>67.50</b>



## **Observación.**

Luego de la evaluación aplicado al sub-criterio Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo, se observa un resultado no satisfactorio de 67.50 sobre 100 puntos, por lo que observa los siguientes aspectos:

1. No se ha desarrollado una política de comunicación a las personas que logren un rendimiento óptimo.
2. Se identifica que falta fomentar la concientización en temas de seguridad medio ambiental y de responsabilidad social en las personas de Quito Turismo.
3. No se ha establecido los diferentes beneficios conforme el rendimiento de las personas.
4. No se considera en Quito Turismo el reconocimiento económico como una fuente principal de motivación a las personas.

## **Conclusión.**

El análisis realizado al área de Recursos Humanos de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha detectado que la recompensa, reconocimiento y atención a las personas es poco satisfactorio, lo cual implica que la institución debe prestar atención en algunos aspectos.

## **Recomendación.**

A la gerencia, implementar la autoevaluación y medición sobre la administración del personal, en lo referente a la recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.

## Evaluación del criterio recursos humanos - personas.

Luego de la evaluación aplicada al criterio recursos humanos - personas de Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

Cuadro No. 4.21. Recursos humanos - personas.

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO RECURSOS HUMANOS – PERSONAS</b>	<b>VALORACION</b>
1	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	80,00
2	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.	70,00
3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.	65,00
4	Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.	76,67
5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	67,50
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>359,17</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 9%</b>	<b>71,83</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada $\frac{359,17}{5}$	<b>71,83</b>
	Número de sub-criterios	5

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.19. Criterio Recursos Humanos – Personas.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, con el criterio recursos humanos – personas el mismo se compone de 5 sub-criterios los cuales fueron evaluados para conocer el nivel de excelencia, obteniendo así un resultado es 71.83 sobre 100, equivalente

a aceptable de 7.18%, es así que Quito Turismo debe mejorar la gestión de recursos humanos, con la finalidad de propiciar la mejora continua institucional.

#### 4.5.4 Criterio colaboradores y recursos.

##### 4.5.4.1 Enfoque del criterio colaboradores y recursos.

Este criterio evalúa, como gestiona Quito Turismo sus recursos más importantes, con excepción de los recursos humanos que merecen un criterio independiente, los recursos de información, los proveedores, materiales, los bienes e inmuebles, la tecnología y otros activos fijos.

La eficacia y la eficiencia en la administración de los recursos son los elementos principales en la evaluación,

Los sub-criterios muestran que hace Quito Turismo con los colaboradores (alianzas y recursos), los colaboradores del sistema turístico local, nacional e internacional, así como también la utilización eficiente de sus recursos materiales y económicos.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
4	Colaboradores y Recursos	4.1	Gestión de alianzas externas.	¿Quién nos apoya y que recursos tenemos? Relaciones externas y gestión de recursos materiales, tecnológicos y de información.
		4.2	Gestión de recursos económicos y financieros.	Desarrolla e implanta estrategias y procesos económicos y financieros.
		4.3	Gestión de edificios, equipos y materiales	Desarrolla estrategia de gestión de bienes materiales, que apoya a la política estratégica de institución.
		4.4	Gestión de la Tecnología	Identifica y evalúa las tecnologías para una eficiente información y comunicación.
		4.5	Gestión de la información y del conocimiento.	Utiliza tecnología de información para apoyar la comunicación interna y externa.

Cuadro No. 4.22. Cuestionario de evaluación criterio 4: colaboradores y recursos: sub-criterio 4.1.- Gestión de alianzas externas.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
COLABORADORES Y RECURSOS	Gestión de alianzas externas.	1	La institución identifica las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo a la política y estrategia.					X	5	5	100	Se basa en la Ley de Empresas Públicas
		2	Se establece alianzas en la cadena logística que añadan valor a los clientes.					X	5	5	100	Trabajo interinstitucional
		3	La institución cuenta con una unidad que desarrolle productos turísticos que garantice una cálida experiencia del turista visitante.					X	5	5	100	Dirección de desarrollo, dirección de calidad y Asistencia Técnica
		4	Se ha diseñado la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la Institución.					X	4	5	80	
		5	Se ha Desarrollado e introducido metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la Institución.					X	4	5	80	Por ser empresa pública basamos la gestión de riesgos de acuerdo a lineamientos globales

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.**

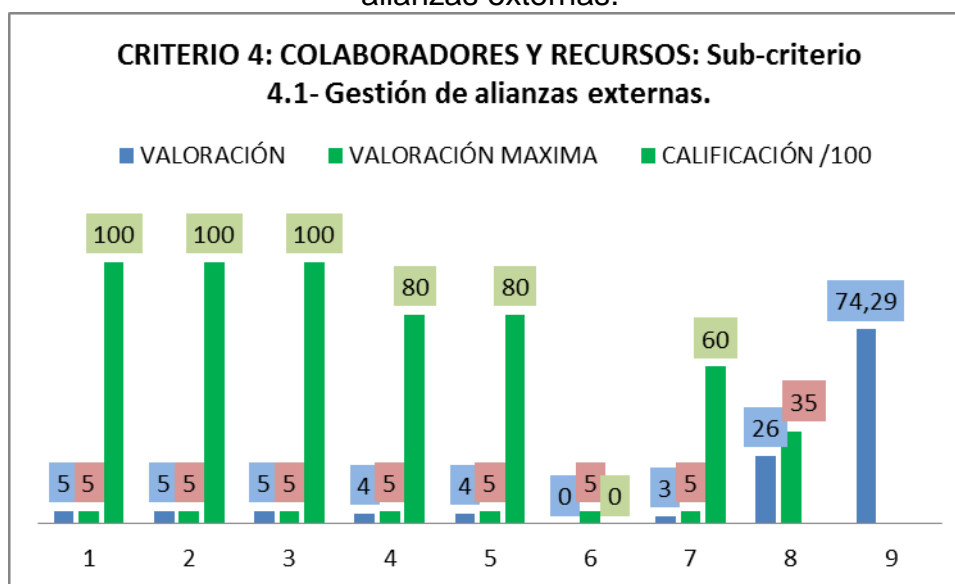
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	Se desarrollado un sistema de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la Institución.						0	5	0	
		7	Desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p. ej. que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).			X			3	5	60	Basamos esta acción en las Buenas Practicas Ambientales (BPA) de la Secretaria del Ambiente del Municipio.
Evaluación del criterio Colaboradores y Recursos de Quito Turismo									26	35	520	
									74,29		74,29	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2600}{35}$	<b>74,29</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	520	<b>74,29</b>
Número de datos	7	

Gráfico No 4.20. Criterio colaboradores y recursos: sub-criterio.- Gestión de alianzas externas.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 74.29 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel aceptable del sub-criterio evaluado en lo referente a identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas, para lo cual debe mejorar.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>COLABORADORES Y RECURSOS</b> <b>Gestión de alianzas externas.</b>	El presente sub-criterio nos muestra que las alianzas y colaboración es con otras organización es fortalecen la gestión del sistema turístico de Quito Turismo.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de gestión de alianzas externas de Q.T.	El resultado del sub-criterio evaluado es 74,29 sobre 100 implica que la capacidad de gestión de alianzas externas es aceptable.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable en el límite inferior sin embargo puede mejorar las estrategias de gestión de alianzas.	26/35 En porcentaje tiene el peso de 8%	74.29 5.94%	40 = 100% 26 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>74.29</b>

## **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio gestión de alianzas externas de Quito Turismo, se obtiene un resultado de 74.29 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una gestión de alianzas externas con los colaboradores y recursos en el ámbito turístico en un nivel satisfactorio, sin embargo se observa los siguientes aspectos:

1. En lo concerniente al desarrollo de un sistema de gestión de bienes muebles e inmuebles no presenta gestión, lo cual implica que los recursos físicos disponibles son suficiente para generar la gestión de desarrollo turístico.
2. El desarrollo de una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente es indiferente, lo cual implica que Quito Turismo se encuentra en desarrollo de las Buenas Prácticas Ambientales.

## **Conclusión.**

La evaluación aplicada al sub-criterio Gestión de alianzas externas, en base al modelo EFQM, muestra que se desarrolla satisfactoriamente, sin embargo; requiere reforzar en algunos aspectos importantes para la mejorar inmediata, especialmente en los que respecta a bienes e inmuebles y buenas prácticas ambientales del sistema tecnológico.

## **Recomendación.**

A la gerencia, emitir lineamientos de autoevaluación y medición sobre la gestión de alianzas externas, con los colaboradores del sector turístico del distrito Metropolitano de Quito; de manera que se contribuya en la consecución de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo y por ende a la excelencia de la calidad.

Cuadro No. 4.23. Cuestionario de evaluación criterio 4: Colaboradores y recursos: sub-criterio 4.2.- Gestión de recursos económicos y financieros.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
COLABORADORES Y RECURSOS	Gestión de recursos económicos y financieros.	1	QT, desarrolla estrategias, procesos económicos y financieros, para el cumplimiento de sus objetivos.				X		4	5	80	En el 2014 iniciamos con definiciones de estrategias económicas de financiamiento al 2018
		2	Los planes y programas turísticos son programados en función ala política estratégica económica.					X	5	5	100	Se basa en el Plan Metropolitano de Desarrollo del Municipio
		3	La institución desarrolla planes de control interno para minimizar los riesgos de desvío de fondos.				X		4	5	80	Contralamos la gestión y fondos de acuerdo al POA y PAC y se encuentra enmarcado en la Ley
		4	Se realiza informes económicos mensualizados.					X	5	5	100	Informes al Ministerio de Finanzas y Municipio cada mes
		5	Se desarrolla reportes de ejecución del gastos por áreas y/o procesos de gestión y estos son presentados al directorio.					X	5	5	100	Corte mensual e forme a directores cuatrimestral y anual
		6	QT, desarrolla la proforma presupuestaria acorde a la política estratégica.					X	5	5	100	Plan Metropolitano de Desarrollo y de Ordenamiento territorial



**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.**

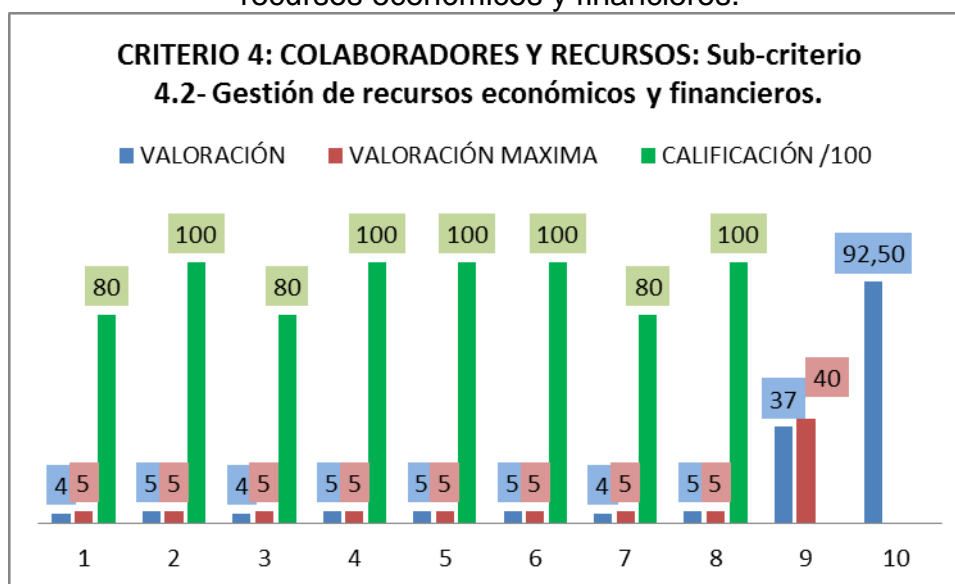
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	Se fomenta una política de optimización de los recursos para minimizar el gasto ineficaz.				X		4	5	80	Plan Anual de Compras PAC
		8	La información financiera se encuentra disponible para que sea visualizada por el público en la página web de la institución.					X	5	5	100	www.quito-turismo.gob.ec (LOTAIP)
Evaluación del criterio Colaboradores y Recursos de Quito Turismo									37	40	740	
									92,50		92,50	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	<b>=</b>	$\frac{3700}{40}$	<b>92,50</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	740	<b>92,50</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.21. Criterio colaboradores y recursos: sub-criterio.- Gestión de recursos económicos y financieros.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 92.50 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel satisfactorio en la Gestión de recursos económicos y financieros, indiscutiblemente que es un indicador de mayor eficacia, lo cual implica que la institución posee suficiente liquidez para ejercer las gestiones sin complicaciones, en lo presente y a futuro.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>COLABORADORES Y RECURSOS</b> <b>Gestión de recursos económicos y financieros.</b>	La gestión de recursos económicos es orientada a la inversión del sector turístico del Distrito Metropolitano con alcance nacional e internacional.	Evaluación del sub-criterio, para conocer las capacidades de gestión de recursos financieros y económicos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 92,50 sobre 100 implica que la capacidad de gestión de recursos económicos y financieros es excelente.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel excelente implica la buena gestión de sus colaboradores internos y externos.	37/40 En porcentaje tiene el peso de 8%	92.50 7.4%	40 = 100% 37 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>92.50</b>

**Observación.**

La evaluación aplicada al sub-criterio de Gestión de recursos económicos y financieros de Quito Turismo, es excelente el indicador muestra 92.50 sobre 100 puntos, implica eficiencia y eficacia en el desarrollo del sub-criterio evaluado considerando el modelo de la EFQM de excelencia de la calidad.

**Conclusión.**

La evaluación realizada a la gestión de recursos económicos y financieros muestra un indicador de 92.50 lo cual indica la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económicos y financieros realizados por Quito Turismo, es el apalancamiento más sólido lo cual contribuye considerablemente a la mejora continua.

**Recomendación.**

A la gerencia, seguir con el proceso de autoevaluación y medición sobre la gestión de recursos económicos y financieros, para fortalecer aún más este sub-criterio, e indudablemente contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.24. Cuestionario de evaluación criterio 4: colaboradores y recursos: sub-criterio 4.3.- Gestión de recursos económicos y financieros.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
COLABORADORES Y RECURSOS	Gestión de edificios, equipos y materiales	1	QT, cuenta un una infraestructura adecuada, funcional para el desarrollo de sus actividades en óptimas condiciones.					X	5	5	100	Cuenta con oficinas propias
		2	Se fomenta la automatización de los procesos, con el objeto de aplicar una política de cero papeles.			X			3	5	60	Se encuentra en proceso de mejora
		3	La institución cuenta con equipos informáticos de última generación tecnológica.					X	5	5	100	
		4	Se ha diseñado un control de bienes ajustado a la normativa legal.					X	5	5	100	
		5	Se ha Desarrollado un plan de seguridad e higiene, y salud ergonómica.			X			3	5	60	Se encuentra en proceso de mejora
		6	QT, ha fomentado una política de administración y manejo de bienes activos fijos y materiales de la institución.					X	5	5	100	

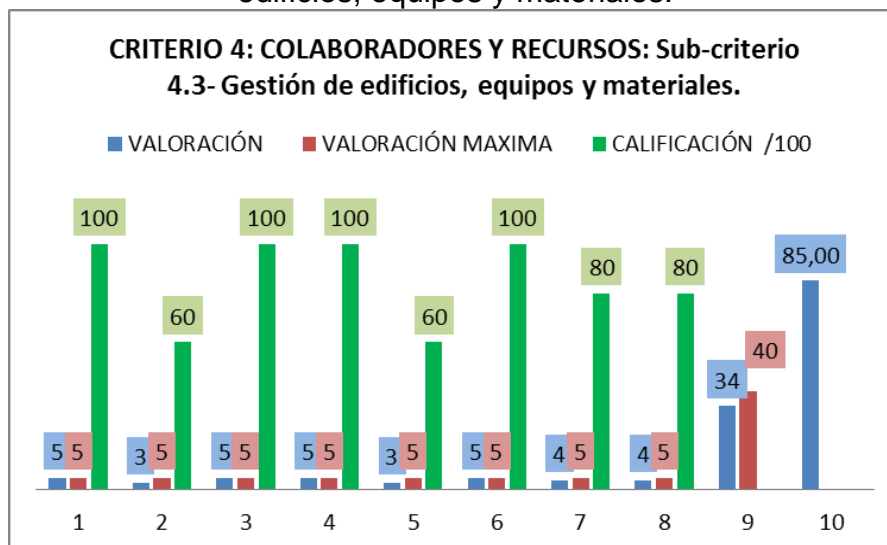
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		7	Se utiliza los recursos de la institución de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida útil de un bien o servicio.				X		4	5	80	Se procura que se adquieran equipos que fomenten la sostenibilidad
		8	QT, ha implementado una política y estrategia de administración eficaz de los recursos físicos; edificio, equipos y materiales.				X		4	5	80	Se encuentra en proceso de mejora
Evaluación del criterio Colaboradores y Recursos de Quito Turismo									34	40	680	
									85,00		85,00	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3400}{40}$	<b>85,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>680</u>	<b>85,00</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.22. Criterio colaboradores y recursos: sub-criterio.- Gestión de edificios, equipos y materiales.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Al evaluar el sub-criterio; gestión de edificios, equipos y materiales; se determina un indicador de 85.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel satisfactorio en lo referente a la gestión de recursos bienes, muebles e inmuebles, lo cual es importante para el desarrollo institucional sin restricción en el ámbito turístico.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>COLABORADORES Y RECURSOS</b> <b>Gestión de edificios, equipos y materiales.</b>	La infraestructura que posee Quito Turismo es apropiada para ejercer sus actividades empresariales, dotada de equipos y materiales lo cual permite su desarrollo institucional.	Evaluación de la gestión de edificios, equipos y materiales de Quito Turismo.	El resultado del sub-criterio evaluado es 85,00 sobre 100 implica que la capacidad de gestión de los recursos materiales es satisfactorio	La gestión de los recursos físicos y materiales es eficaz por Quito Turismo.	34/40 En porcentaje tiene el peso de 8%	85.00 6.8%	40 = 100% 34 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>85.00</b>

### **Observación.**

Al evaluar el sub-criterio gestión de edificios, equipos y materiales de Quito Turismo, se obtiene un resultado satisfactorio de 85.00 sobre 100 puntos, implica que la institución ejerce buena gestión de los recursos físicos y materiales, sin embargo hay que precisar una ligera indiferencia en el aspecto de la automatización de los servicios, lo cual se indica que se encuentran en proceso de mejora, así como también en lo referente al desarrollo de un plan de seguridad e higiene y salud ergonómica.

### **Conclusión.**

La evaluación a la gestión de los recursos físicos y materiales de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se presencia la optimización de los mismos, los cuales coadyuvan al desarrollo institucional, por ende a la mejora continua.

### **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación utilizando las herramientas de excelencia de calidad del modelo EFQM, con la finalidad de conocer el nivel de eficacia en la gestión de los recursos físicos y materiales para mejorar el bienestar de los servidores en los aspectos como el mantenimiento, uso, seguridad e higiene y ergonomía, optimizando los recursos que dispone Quito Turismo.

Cuadro No. 4.25. Cuestionario de evaluación criterio 4: colaboradores y recursos: sub-criterio 4.4.- Gestión de recursos económicos y financieros.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
COLABORADORES Y RECURSOS	Gestión de la Tecnología	1	QT, cuenta con una arquitectura tecnológica que apoya a la estrategia institucional.						0	5	0	
		2	QT, cuenta con tecnológica que apoya a la mejora continua.			X			3	5	60	Se procura tenerla en el 2014
		3	Los usuarios realizan sus actividades en óptimas condiciones con el sistema tecnológico disponible de la institución.				X		4	5	80	En temas de licenciamiento si
		4	Se implementa las actualizaciones tecnológicas al sistema tecnológico de Quito Turismo.				X		4	5	80	En la medida de lo disponible en el presupuesto
		5	Considera que, con la utilización de una plataforma tecnológica minimiza considerablemente los costos operativos de QT.					X	5	5	100	Si
		6	La unidad tecnológica cuanta con un manual de procedimientos de aplicación y navegación tecnológica que guie a sus usuarios.			X			3	5	60	Se encuentra en proceso de mejora
Evaluación del criterio Colaboradores y Recursos de Quito Turismo									19	30	380	
									63,33		63,33	

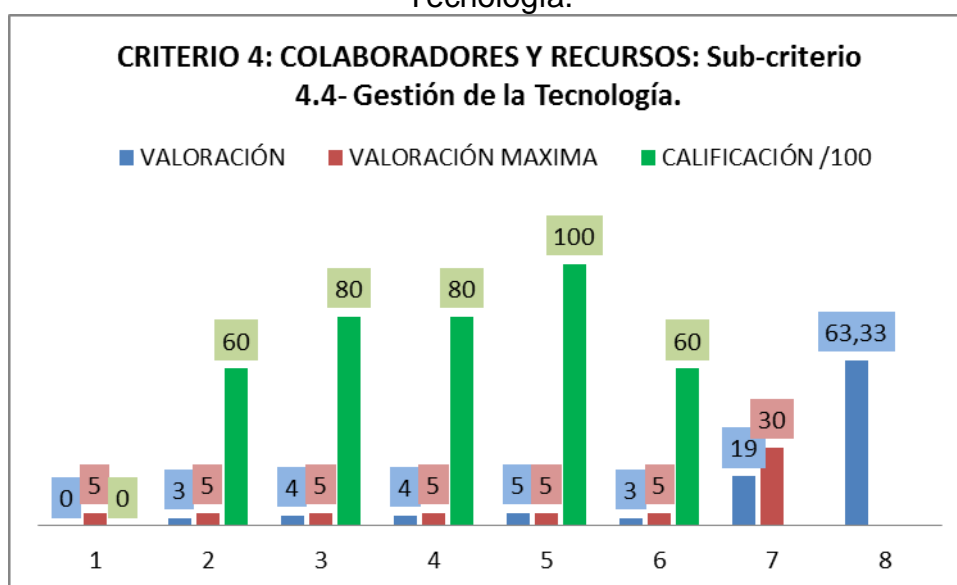


<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	$= \frac{1900}{30}$	<b>63,33</b>
-----------------	----------------------------	---------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y Calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>380</u>	<b>63,33</b>
Número de datos	6	

Gráfico No 4.23. Criterio Colaboradores y Recursos: Sub-criterio.- Gestión de la Tecnología.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

La gestión de Tecnología es un recurso importante en el desarrollo empresarial, ya que es aplicable a toda actividad que se desarrolla, en esta ocasión se ha evaluado; que para el modelo EFQM es un sub-criterio del criterio colaboradores y recursos, obteniendo un indicador de 63.33 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce una gestión tecnológica poca satisfactoria en lo referente a una arquitectura tecnológica que apoye a la estrategia institucional, sin embargo la administración ha considerado en su plan estratégico mejorar la implementación de una tecnología que supla toda deficiencia en la gestión turística.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>COLABORADORES Y RECURSOS.</b> <b>Gestión de la Tecnología.</b>	La gestión de tecnología en Quito Turismo es aplicable en todas las actividades desarrolladas por la entidad, sin embargo su gestión debe mejorar.	Se evaluó a la gestión de tecnologías de QT para conocer la eficacia en la utilización de este recurso en el desarrollo de las actividades.	El resultado del sub-criterio evaluado es 63,33 sobre 100 implica que la capacidad de gestión del recurso es de nivel poco aceptable.	La evaluación a la gestión de tecnologías de QT implica conocer la eficacia en la utilización de este recurso en el desarrollo de las actividades.	19/30 En porcentaje tiene el peso de 8%	63.33 5.07%	30 = 100% 19 = X Valoración .
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>63.33</b>

### Observación.

La gestión tecnológica de Quito Turismo, es aplicable en la medida de sus posibilidades en el desarrollo de las actividades, la misma que mediante la evaluación aplicada se obtiene un resultado poco satisfactorio de 63.33 sobre 100 puntos, por lo que se analiza los siguientes aspectos:

1. No se ha implementado una arquitectura tecnológica que apoye a la estrategia institucional, sin embargo; se ha considerado en el plan estratégico. Es indiferente la tecnología que apoya a la mejora continua.
2. La entidad no cuenta con un manual actualizado de procedimientos de aplicación y navegación tecnológica, con la finalidad, de facilitar a los usuarios el uso de esta herramienta tecnológica.

### Conclusión.

Se aplicó la evaluación a la Gestión Tecnológica de Quito Turismo en base al modelo EFQM, y se ha determinado que un índice de 63.33 sobre 100, considerándose una gestión tecnológica poca satisfactoria, es así que amerita su mejora.

**Recomendación.**

A la gerencia, mejorar la gestión tecnológica y configurar el manual de procedimientos tecnológicos, que contribuya al desarrollo de las actividades empresariales, en la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.26. Cuestionario de evaluación criterio 4: colaboradores y recursos: sub-criterio 4.5.- Gestión de recursos económicos y financieros.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
COLABORADORES Y RECURSOS	Gestión de la información y del conocimiento.	1	La institución cuenta con una unidad de información.					X	5	5	100	Jefatura de comunicación
		2	QT, cuenta con un sistema de información que cubre la demanda de la sociedad.				X		4	5	80	Si cuenta, en licenciamiento, en información sobre la empresa y cifras y dato estadísticos de Quito
		3	La institución dispone de información suficiente para el conocimiento de sus interesados.				X		4	5	80	Si cuenta, en licenciamiento, en información sobre la empresa y cifras y datos estadísticos de Quito
		4	Para dar información a los clientes se cuenta con personal especializado en idiomas.					X	5	5	100	En los puntos de información turística y en la oficina
		5	QT, se protege con la propiedad intelectual sobre el conocimiento de turismo, de tal manera que no sea usufructuado por terceros.			X			3	5	60	Se encuentra en proceso de mejora

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS.**

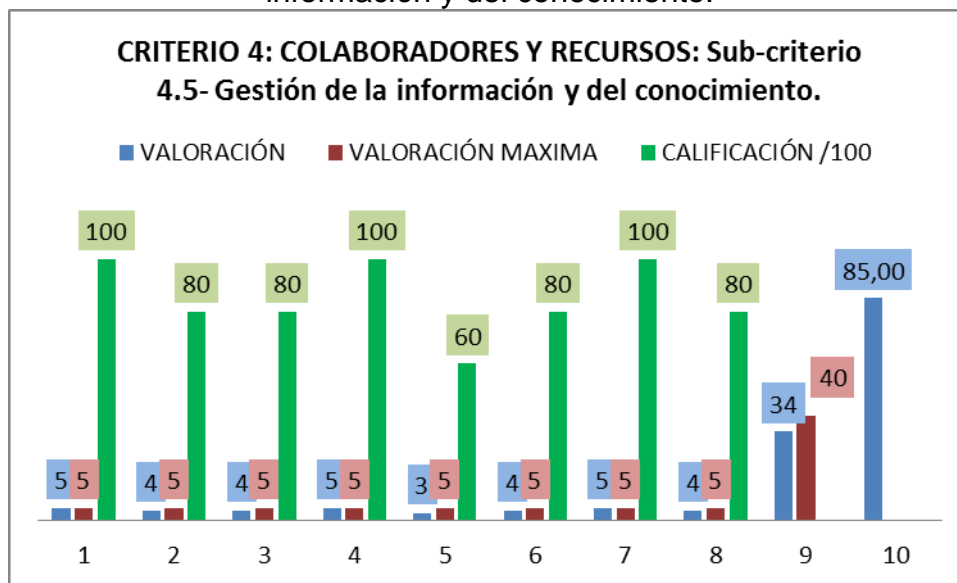
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	Se proporciona a usuarios internos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.				X		4	5	80	Mejorando.- se envían carpetas compartidas y envía de boletines
		7	Se garantiza la integridad y seguridad de la información a usuarios internos y externos.					X	5	5	100	Si, por ser pública se ofrece a quien la solicite
		8	La información y el conocimiento contribuye al desarrollo y mejora institucional.				X		4	5	80	Si, contribuye cada vez más
Evaluación del criterio Colaboradores y Recursos de Quito Turismo									34	40	680	
									85,00		85,00	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3400}{40}$	<b>85,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>680</u>	<b>85,00</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.24. Criterio colaboradores y recursos: sub-criterio.- Gestión de la información y del conocimiento.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

En el gráfico podemos observar el comportamiento de la evaluación realizada al sub-criterio, gestión de la información y del conocimiento evaluado cuyo indicador es 85.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel satisfactorio, a la gestión del conocimiento y de la información, en particular cuando se han identificado las necesidades y demandas de información.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>COLABORDORES Y RECURSOS.</b> <b>Gestión de la información y del conocimiento.</b>	La gestión de la información y del conocimiento de Quito Turismo es fundamental en el desarrollo de las actividades.	Evaluación de la gestión de la información y del conocimiento el cual es un sub-criterio del modelo EFQM.	El resultado del sub-criterio evaluado es 85,00 sobre 100 implica que la capacidad de información y conocimiento es satisfactorio.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel satisfactorio lo cual contribuye al sistema de comunicación e información de institucional.	34/40 En porcentaje tiene el peso de 8%	85.00 6.8%	40 = 100% 34 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>85.00</b>

### **Observación.**

Al evaluar la gestión de información y del conocimiento sub-criterio del modelo EFQM, se observa un resultado satisfactorio de 85.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo posee una gestión efectiva de información y del conocimiento, sin embargo existe una indiferencia en el aspecto 5 sobre la protección con la propiedad intelectual del conocimiento de turismo, lo cual se encuentra en proceso de mejora.

### **Conclusión.**

El análisis y evaluación realizada a la gestión de información y del conocimiento de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado un indicador satisfactorio sin embargo requiere reforzar en el aspecto 5, importantes en la mejorar continua.

### **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación de medición sobre la gestión de información y del conocimiento de Quito Turismo en base al modelo EFQM, en aras de apoyar a la política y estrategia para contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Proteger a Quito Turismo con la propiedad intelectual, para que esta no sea usufructuada por terceros.

### **Evaluación del criterio, colaboradores y recursos.**

Una vez evaluado al criterio colaboradores y recursos de Quito Turismo en base al modelo EFQM de excelencia, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos en cada sub-criterio, en el cuadro siguiente se visualiza los resultados y el indicador del Criterio.

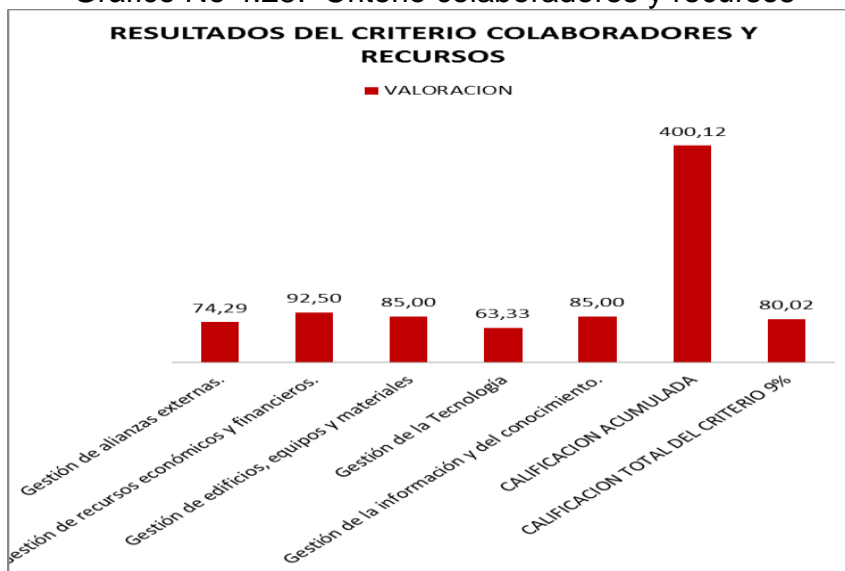
Cuadro No. 4.27. Colaboradores y recursos

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO COLABORADORES Y RECURSOS</b>	<b>VALORACION</b>
1	Gestión de alianzas externas.	74,29
2	Gestión de recursos económicos y financieros.	92,50
3	Gestión de edificios, equipos y materiales	85,00
4	Gestión de la Tecnología	63,33
5	Gestión de la información y del conocimiento.	85,00
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>400,12</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 9%</b>	<b>80,02</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	<u>400,12</u>	<b>80,02</b>
	Número de sub-criterios	5	

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.25. Criterio colaboradores y recursos



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, con el criterio colaboradores y recursos compuesto por 5 sub-criterios, cuyo resultado es 80.02 sobre 100, resultado que equivale a excelente y corresponde al 7.20% del 9%, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de colaboradores y recursos, en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015., se considera la mejora.



#### 4.5.5 Criterio procesos.

##### 4.5.5.1 Enfoque del criterio procesos.

Al evaluar el criterio procesos se identifica puntos críticos, como revisa los resultados de los procesos al nivel adecuado de dirección, estableciendo objetivos para las diferentes mediciones y como mejora sus procesos empleando el talento de los servidores y las técnicas más avanzadas.

La institución observa elementos tales como: diseñar los procesos de Quito Turismo, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la estrategia, establecer el sistema de gestión de procesos, aplicar la gestión de procesos, implantar sistemas de gestión de procesos, introducción de las mejores necesarias en los procesos mediante la innovación, identificar y establecer prioridades, utilizar los resultados de rendimiento operativo y de las percepciones de los clientes.

En consecuencia es uno de los criterios medulares del esquema EFQM, por su naturaleza del criterio, la discriminación de los procesos, subprocesos, procedimientos y actividades, básicamente se acopla a la evaluación de cualquier otro esquema organizacional.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
5	Procesos	5.1	Gestión sistemática de los procesos de QT.	¿Cómo lo hacemos? gestión por procesos, innovación y mejora.
		5.2	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	Indica que hace Quito Turismo para identificar y priorizar oportunidades de mejora.
		5.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.	Realiza análisis de la demanda, encuestas de clientes y otra forma de adquirir información.
		5.4	Producción, distribución y atención de los productos y servicios.	Elabora o adquiere productos y servicios previos y los desarrollos posteriores, comunica, distribuye y presta servicios.
		5.5	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	Determina y satisface los requerimientos de los clientes y grupos de interés.

Cuadro No. 4.28. Cuestionario de evaluación criterio 5: procesos: sub-criterio 5.1.- Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
PROCESOS	Gestión sistemática de los procesos de QT.	1	Los procesos diseñados por Quito Turismo contribuyen para ser realidad la política y estrategia institucional.				X		4	5	80	
		2	Los procesos estratégicos del Gobierno Corporativo de Quito Turismo, permite llegar a satisfacer a proveedores y clientes internos y externos.					X	5	5	100	
		3	Los procesos de asesoría contribuyen eficazmente al desarrollo institucional.				X		4	5	80	
		4	Los procesos de realización, como el desarrollo turístico, diseña producto de servicio turístico, que satisfagan al cliente turista visitante.				X		4	5	80	
		5	Los procesos de realización, como mercadeo y promoción turística, establecen mecanismos motivados a los clientes turistas.					X	5	5	100	
		6	El desarrollo de destino turístico, mercadeo y promoción se realiza en ambiente informático.				X		4	5	80	
		7	En los procesos de apoyo la gestión administrativa y financiera, provee a tiempo los recursos y económicos y materiales para la ejecución inmediata de la gestión institucional.				X		4	5	80	
		8	Los procesos reciben la retroalimentación mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a los clientes, proveedores y personal de la institución.			X			3	5	60	

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.**

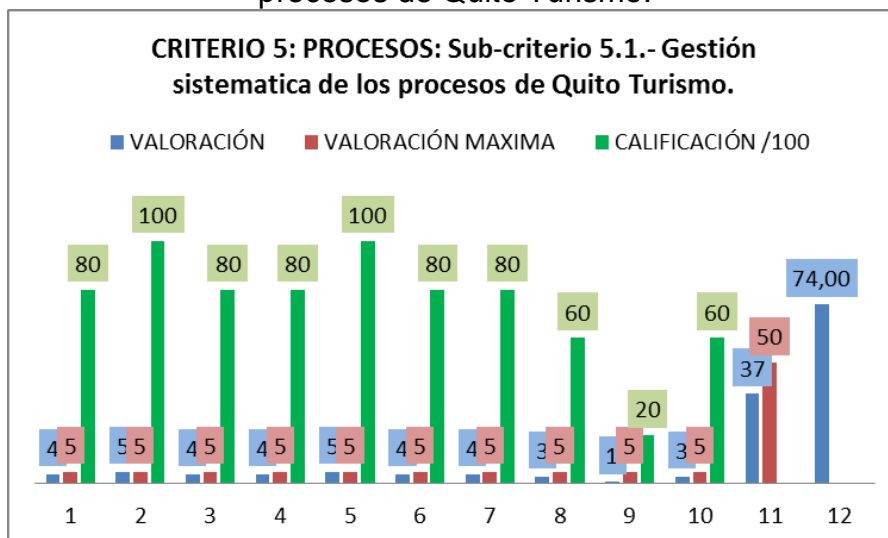
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		9	Los procesos han sido evaluados por expertos externos previamente a la innovación o cambios en su estructura.	X					1	5	20	
		10	La institución ha planificado implementar un modelo de calidad ISO, o algún otro modelo que contribuya a la mejora continua de los procesos y lograr el nivel de excelencia de calidad en la prestación de servicios turísticos.			X			3	5	60	Se quiere contratar una consultoría para obtener ISO
Evaluación del criterio Procesos.									37	50	740	
									74,00		74,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	<b>=</b>	$\frac{3700}{50}$	<b>74,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	740	
	Número de datos	10	<b>74,00</b>

Gráfico No 4.26. Criterio procesos: sub-criterio.- Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 74.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel aceptable en lo referente a la Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo, sin embargo como se puede visualizar en el gráfico en el aspecto 9 sobre evaluaciones externas a la gestión sistemática es prácticamente nula, así mismo se observa una indiferencia en los aspectos 8 y 10 lo cual amerita prestar atención por parte de los líderes estratégicos de la institución para contribuir a la mejora continua.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>PROCESOS</b> <b>Gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo.</b>	Los procesos de Quito Turismo en lo que respecta a la sistematización se encuentra contemplada en el plan de trabajo en mejorar.	Se ha evaluado la Gestión sistemática de los procesos con el objeto de conocer el nivel de satisfacción y cumplimiento.	El resultado del sub-criterio evaluado es 74,00 sobre 100 implica un nivel satisfactorio.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable sin embargo debe aplicarse un plan de mejora.	37/50 En porcentaje tiene el peso de 14%	74.00 10.36%	50 = 100% 37 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>74.00</b>

## **Observación.**

Los aspectos 8, 9 y 10 son los críticos en la gestión sistemática de los procesos:

1. La indiferencia que reciben la retroalimentación mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a los clientes, este aspecto requiere mayor atención de sus líderes.
2. En el aspecto 9 existe un desacuerdo total ya que no habido evaluaciones por parte de expertos externos.
3. En la implementación de un modelo de calidad ISO o algún otro modelo que contribuya a la mejora continua de los procesos, Quito Turismo tiene planificado contratar una consultoría para la obtención ISO.

## **Conclusión.**

Durante el análisis realizado y la aplicación de la evaluación a la gestión sistemática de los procesos de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado un nivel satisfactorio sin embargo existen aspectos a mejorar.

## **Recomendación.**

A la gerencia, continuar con la autoevaluación y medición sobre la gestión sistemática de los procesos, de gestión turística de Quito Turismo, consecuentemente permitirá mejor armonía en su desarrollo y por ende cumplimiento de objetivos.

Evaluación de los procesos previo la implementación de innovaciones, con la finalidad de corregir deficiencias.

Cuadro No. 4.29. Cuestionario de evaluación criterio 5: procesos: sub-criterio 5.2.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

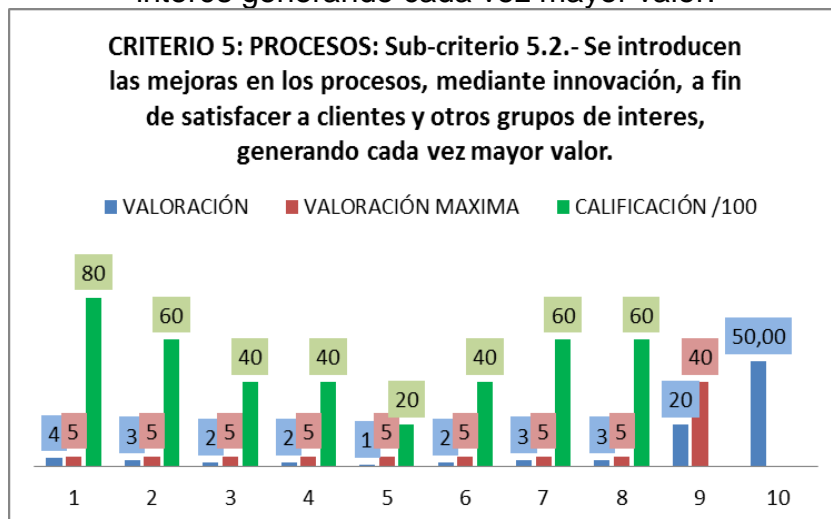
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
PROCESOS	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	1	QT, crea estrategias de servicios turísticos innovadores para atraer más turistas locales, nacionales y extranjeros.				X		4	5	80	
		2	Los indicadores de rendimiento de gestión contribuyen considerablemente a la generación de valor agregado.			X			3	5	60	
		3	Se reconoce la creatividad innovadora de desempeño de los servidores de la institución.		X				2	5	40	
		4	QT, crea mecanismos de mejora en los procesos implementados.		X				2	5	40	
		5	Se evalúa mediante la aplicación de pruebas para medir los logros alcanzados y modificar procedimientos de mejora.	X					1	5	20	
		6	La constante innovación de los procesos contribuye a la generación de mayor valor agregado.		X				2	5	40	
		7	La eficaz utilización de la arquitectura tecnológica contribuye a la mejora de los procesos y a la generación de mayor valor agregado a QT.			X			3	5	60	
		8	Las mejoras en los procesos ayudan alcanzar los resultados previstos.			X			3	5	60	
Evaluación del criterio Procesos.									20	40	400	
									50,00		50,00	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2000}{40}$	<b>50,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>400</u>	<b>50,00</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.27. Criterio procesos: sub-criterio.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

En el gráfico podemos observar que los aspectos 3, 4, 5, 6, 7 y 8 muestran indicadores poco satisfactorio del sub-criterio, se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer clientes y otros grupos de interés generado cada vez mayor valor, el mismo presenta un indicador deficiente de 50 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo tiene deficiencias en la introducción de mejoras en los procesos.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>PROCESOS</b> <b>Se Introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</b>	La introducción de mejoras en los procesos, están en pleno auge de desarrollo por parte de sus líderes de Quito Turismo.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las el nivel de mejoras en los procesos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 50,00 sobre 100 implica que la introducción de mejoras en los proceso es deficiente.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel deficiente, resultado que amerita mayor atención.	20/40 En porcentaje tiene el peso de 14%	50.00 7%	40 = 100% 20 = X Valoración .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>50.00</b>

### Observación.

Al evaluar el sub-criterio Se introduce mejoras en los procesos, se observa un resultado deficiente de 50.00 sobre 100 puntos, se observa los siguientes aspectos:

1. Indiferencia en los indicadores de gestión que contribuyen considerablemente a la generación de valor agregado.
2. Poco reconocimiento en la creatividad innovadora de desempeño de los servidores de la institución.
3. Falta en la creación de mecanismos de mejora en los procesos implementados.
4. No evalúa mediante pruebas para medir el logro alcanzado y modificar procedimiento de mejora en Quito Turismo.

### Conclusión.

El análisis realizado y la evaluación aplicada a los Procesos, cuyo sub-criterio, sobre la introducción de mejoras en los procesos muestra un nivel poco satisfactorio lo cual implica que Quito Turismo requiere implementar urgente mecanismos de mejora en los procesos.



**Recomendación.**

A la gerencia, aplicar de manera formal la autoevaluación y medición sobre la introducción de mejoras en los procesos, para el logro de mejora de y contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.30. Cuestionario de evaluación criterio 5: procesos: sub-criterio 5.3.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

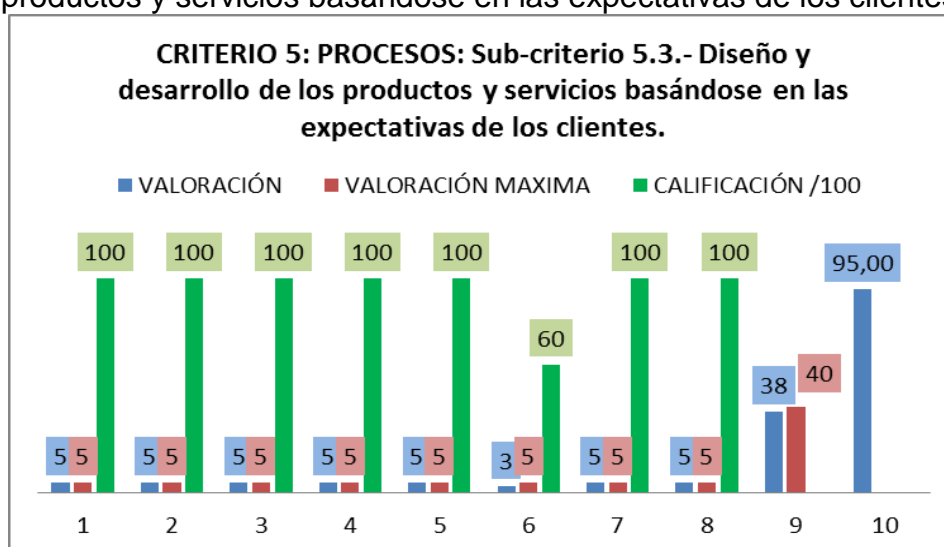
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.												
CRITERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
PROCESOS	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.	1	Los productos diseñados por Quito Turismo se ajusta a la política y estrategia institucional de mercadeo.					X	5	5	100	
		2	Se analiza la demanda y se realizan encuestas a clientes para conocer sus expectativas en cuanto a los servicios turísticos.					X	5	5	100	Encuestas de satisfacción turísticas
		3	Dentro de las políticas y estrategias institucional se considera la investigación e innovación de nuevos productos.					X	5	5	100	
		4	QT, fomenta el desarrollo de proyectos de centros de convenciones, en el Distrito Metropolitano de Quito.					X	5	5	100	
		5	Se desarrolla productos turísticos atractivos para los clientes visitantes.					X	5	5	100	
		6	El desarrollo de destino turístico, mercadeo y promoción se realiza en ambiente informático.			X			3	5	60	
		7	Los turistas extranjeros tienen preferencia por los lugares turísticos del Distrito Metropolitano de Quito.					X	5	5	100	
		8	QT, diseña y desarrolla productos basados en las expectativas de los clientes.					X	5	5	100	
Evaluación del criterio Procesos.									38	40	760	
									95,00		95,00	

<b>FORMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3800}{40}$	<b>95,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración Máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{760}{8}$	<b>95,00</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.28. Criterio Procesos: Sub-criterio.- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 95.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel totalmente satisfactorio en el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes, únicamente presente una indiferencia en el desarrollo de destino turístico, mercado y promoción se realiza en ambiente informático. Los demás aspectos son totalmente excelentes en el presente sub-criterio evaluado, indudablemente es uno de los pilares del proceso para continuar con el crecimiento en la gestión de servicio turístico en el Distrito Metropolitano-local, nacional e internacional.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<p><b>PROCESOS</b></p> <p><b>Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en la expectativa de los clientes.</b></p>	Este sub-criterio indudablemente es el pilar del sistema de procesos de Quito Turismo, ya que sus aspectos evaluados muestran un nivel totalmente satisfactorio.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de diseño y desarrollo de los productos turísticos de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 95,00 sobre 100 implica que el diseño y desarrollo de los productos y servicios turísticos es totalmente satisfactorio	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel totalmente satisfactorio.	38/40	95.00 13.3%	40 = 100% 38 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>95.00</b>

### Observación.

La evaluación aplicada al sub-criterio indica que es totalmente satisfactorio el diseño y desarrollo de los productos y servicios turísticos de Quito Turismo, se observa un resultado totalmente satisfactorio de 95.00 sobre 100 puntos, únicamente existe una indiferencia en el aspecto 6, sobre el desarrollo de destino turístico, mercadeo y promoción se realiza en ambiente informático, por tanto requiere continuar con el plan de mejora.

### Conclusión.

El análisis y evaluación realizada a los procesos, básicamente al diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes; en base al modelo EFQM, se ha determinado que existe un nivel de ejecución totalmente satisfactorio .

### Recomendación.

A la gerencia, continuar con la autoevaluación y medición sobre los procesos y mantener el conocimiento y aplicarlo para contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.31. Cuestionario de evaluación criterio 5: procesos: sub-criterio 5.4.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

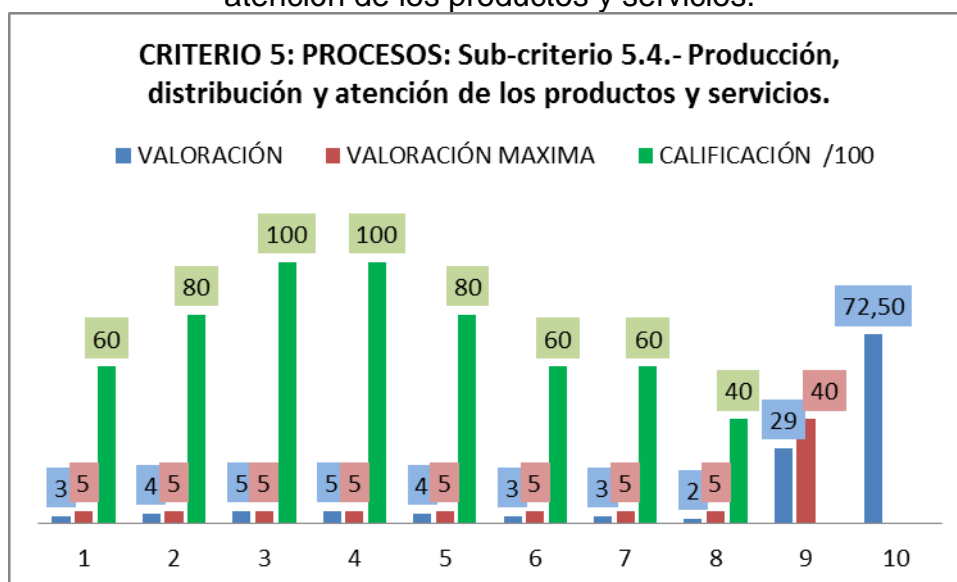
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO													
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.													
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICA CION DE LA RESPUEST A	
				Totalm ente en desacu erdo	En desacu erdo	Indifere nte	De acuerd o	Totalm ente de acuerd o	VALOR ACIÓN	VALOR ACIÓN MAXIM A	CALIFI CACIÓ N /100		
PROCESOS	Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.	1	La producción y distribución de los servicios turísticos se realizan a nivel local, nacional e internacional.			X			3	5	60		
		2	QT, desarrolla estrategia de promoción masiva en medios escritos e internet.				X		4	5	80		
		3	La atención a los clientes en cortes, amable y cordial.					X		5	5	100	
		4	Los servicios turísticos son desarrollados por técnicos especializados en turismos.					X		5	5	100	
		5	El nivel de aceptación en los clientes de los servicios turístico supera el 80%.				X			4	5	80	
		6	Los procesos de mejora continua contribuyen considerablemente al incremento constante de turistas visitantes.			X				3	5	60	
		7	Se considera los cambios climáticos para la distribución de los productos turísticos en el distrito metropolitano de Quito.			X				3	5	60	
		8	QT, fomenta la asesoría a sus socios estratégicos aliados.		X					2	5	40	
Evaluación del criterio Procesos.									29	40	580		
									72,50		72,50		

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2900}{40}$	<b>72,50</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>580</u>	<b>72,50</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.29. Criterio procesos: sub-criterio.- Producción, distribución y atención de los productos y servicios.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 72.50 sobre 100, debido a que existe variabilidad en los resultados de los aspectos evaluados, en el gráfico se observa el comportamiento de calificación, así mismo se visualiza que el aspecto 8 su resultado es deficiente, y en general su resultado acumulado es satisfactorio, en lo referente a la producción, distribución y atención de los productos y servicios turísticos de Quito Turismo.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>PROCESOS</b>  <b>Producción, distribución y atención de los productos y servicios.</b>	Los servicios de gestión de destino turístico de Quito Turismo, y en lo que respecta a producción distribución y atención es parte de los procesos de gestión.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de producción, distribución y atención de los productos y servicios de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 72,50 sobre 100 implica que la capacidad de Producción, distribución y atención de los productos es aceptable.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable sin embargo se observa aspectos deficientes que sin duda amerita mejorar.	29/40 En porcentaje tiene el peso de 14%	72.50 10.15%	40 = 100%  29 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>72.50</b>

### Observación.

Al evaluar el sub-criterio producción, distribución y atención de los productos y servicios de Quito Turismo, se observa un resultado satisfactorio de 72.50 sobre 100 puntos, implica que en algunos aspectos su rendimiento es poco satisfactorio, para lo cual se menciona los siguientes:

1. En el aspecto 8, podemos observar la falta de asesoría a sus socios estratégicos aliados, obteniendo un indicador de 40 sobre 100.
2. En el aspecto 1, en lo que tiene que ver con la producción y distribución de los servicios turísticos a nivel nacional e internacional es indiferente, implica que está en desarrollo.
3. La indiferencia se observa también en lo que se refiere a la mejora continua contribuye considerablemente al incremento constante de turistas, aspecto que se encuentra en proceso de mejora.
4. Falta de una consideración en los cambios climáticos para la distribución de los productos turísticos.

## **Conclusión.**

El análisis y la evaluación realizada al área de procesos en lo que se refiere al sub-criterio Producción, distribución y atención de los productos y servicios de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado que algunos aspectos importantes requieren mejorar.

## **Recomendación.**

A la gerencia, seguir con la autoevaluación y medición sobre la producción, distribución y atención de los productos y servicios de Quito Turismo para contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Fomentación de la asesoría, a sus socios estratégicos; lo cual será beneficioso para el crecimiento institucional, en el ámbito turístico.



Cuadro No. 4.32. Cuestionario de evaluación criterio 5: procesos: sub-criterio 5.5.- Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

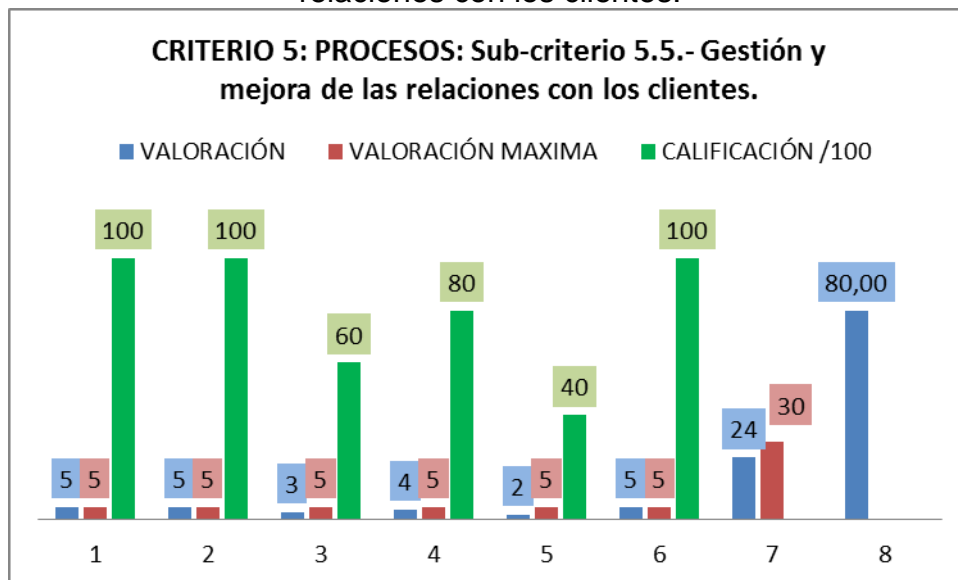
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO PROCESOS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
PROCESOS	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	1	Se conoce las inquietudes de los clientes en cuanto a los servicios turísticos proporcionados.					X	5	5	100	
		2	Se cuenta con un buzón donde se reciben, quejas, agradecimiento y sugerencias de los clientes.					X	5	5	100	
		3	Se mantiene comunicación con los clientes para abordar sus expectativas y preocupaciones de ciertos servicios turísticos.			X			3	5	60	
		4	Se fomenta el seguimiento a los clientes para determinar los niveles de satisfacción.				X		4	5	80	
		5	Se da un seguimiento a la atención de los clientes.		X				2	5	40	
		6	Considera usted que los cliente contribuyen y dan valor a la cadena de valor de QT.					X	5	5	100	
Evaluación del criterio Procesos.									24	30	480	
									80,00		80,00	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2400}{30}$	<b>80,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia de calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	$\frac{480}{6}$	<b>80,00</b>
	Número de datos	6	

Gráfico No 4.30. Criterio procesos: sub-criterio.- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 80.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo ejerce un nivel en la gestión y mejora en las relaciones con los clientes satisfactoriamente conforme lo muestra el indicador obtenido, sin embargo existe aspectos que se debe mejorar, como los aspectos 3 y 5 los cuales su indicador es poco satisfactorio.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<p><b>PROCESOS</b></p> <p><b>Gestión y mejora en las relaciones con los clientes.</b></p>	<p>La gestión y mejora de las relaciones con los clientes, es parte importante de los procesos de Quito Turismo, su preocupación es mejorar cada día.</p>	<p>Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de gestión y las relaciones con los clientes que ejerce Quito Turismo.</p>	<p>El resultado del sub-criterio evaluado es 80,00 sobre 100 implica que la capacidad de gestión y relaciones con los clientes es excelente.</p>	<p>El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel de satisfactorio en la gestión y mejora en las relaciones con los clientes.</p>	<p>24/30 En porcentaje tiene el peso de 14%</p>	<p>80.00 11.20%</p>	<p>30 = 100% 24 = X Valoración</p>
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>80.00</b>

### Observación.

Al evaluar el sub-criterio gestión y mejora de las relaciones con los clientes, de Quito Turismo, se observa un resultado satisfactorio de 80.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo aplica una gestión de relaciones efectiva con sus clientes sin embargo existen deficiencias en los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 3, existe indiferencia en lo referente a comunicación con los clientes para abordar sus expectativas y preocupaciones de ciertos servicios turísticos.
2. Falta de seguimiento en la atención de los clientes, así lo muestra el indicador obtenido.

### Conclusión.

El análisis y evaluación aplicada al sub-criterio Gestión y mejora de las relaciones con los clientes, de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado un indicador satisfactorio de 80.00 sobre 100, sin embargo requiere reforzar en algunos aspectos importantes para contribuir a la mejora continua.

## Recomendación.

Continuar con la autoevaluación de la gestión y mejora de las relaciones con los clientes, de Quito Turismo en base al modelo EFQM y aplicarlo para contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Dar el debido seguimiento a los clientes, turistas visitantes; al Distrito Metropolitano para conocer el nivel de satisfacción en cuanto a la atención del servicio turístico, así como también la calidez de nuestra gente y los lugares visitados

## Evaluación del criterio procesos.

Luego de la evaluación aplicada al criterio procesos de Quito Turismo en base al modelo EFQM, cuyo sub-criterios son 5, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

Cuadro No. 4.33. Criterio procesos

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO PROCESOS</b>	<b>VALORACION</b>
1	Gestión sistemática de los procesos de QT.	74,00
2	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	50,00
3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.	95,00
4	Producción, distribución y atención de los productos y servicios.	72,50
5	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	80,00
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>371,50</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 14%</b>	<b>74,30</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	<u>371,50</u>	<b>74,30</b>
	Número de sub-criterios	5	

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.31. Criterio Procesos



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el Modelo EFQM de excelencia, al criterio Procesos compuesto por 5 sub-criterios, el resultado es 74.30 sobre 100, resultado que equivale a excelente y corresponde al 10.40% del 14% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de procesos para lograr la excelencia en el servicio turístico, en este tema se evidencia que se encuentra en aras de mejora, en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

#### 4.5.6 Criterio, resultados en los clientes.

##### 4.5.6.1 Enfoque de resultados en los clientes.

En este criterio se comienza a tratar los cuatro criterios correspondientes a los resultados en los cuales se presentan los obtenidos por Quito Turismo al aplicar las políticas y estrategias desarrolladas en los criterios correspondientes a los agentes facilitadores.

La descripción del criterio de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es: "Qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos"

La evaluación va enfocada a demostrar el rendimiento de Quito Turismo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Se refiere a la percepción que tienen los clientes de Quito Turismo, los clientes tienen la facultad de posicionar a una institución con la afluencia constante por el servicio turístico de calidad que brinda, es así que tener un sistema de comunicación continuo contribuye considerablemente a la fidelidad de los clientes quienes son los mejores referentes, conocer sus opiniones, su apreciación, sus lugares preferenciales, coadyuva considerablemente al fortalecimiento y crecimiento institucional.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
6	Resultados en los clientes	6.1	Medidas de percepción	Percepción que tienen los clientes de Quito Turismo.
		6.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y anticipar la percepción de sus clientes.

Cuadro No. 4.34. Cuestionario de evaluación criterio 6: resultados en los clientes: sub-criterio 6.1.- Medidas de percepción.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LOS CLIENTES.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Medidas de percepción	1	Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de los clientes y usuarios en relación con la Unidad y la calidad del servicio.			X			3	5	60	
		2	La unidad de gestión de la calidad, lleva a cabo un control y analiza la información que pueda ser indicativa para obtener, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, es aspectos tales como: Acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes, felicitaciones o premios recibidas, número de quejas o reclamos recibidas y sugerencias recibidas.			X			3	5	60	
		3	La unidad de gestión de calidad establece objetivos para la mejora de la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida en encuestas, reclamaciones y sugerencias.			X			3	5	60	
		4	Existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta y correcciones				X		4	5	80	

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LOS CLIENTES.												
CRITERIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
			tomadas.									
		5	La unidad de gestión de la calidad ha diseñado una mitología para conocer la satisfacción de los clientes turistas visitantes.						0	5	0	Lo hace desarrollo turístico
		6	Se obtiene la información de los clientes mediante cuestionarios de entrevista personal con los clientes y/o sugerencias depositas en el buzón.		X				2	5	40	
<b>Evaluación del criterio Resultados en los Clientes.</b>									<b>15</b>	<b>30</b>	<b>300</b>	
									50,00		50,00	

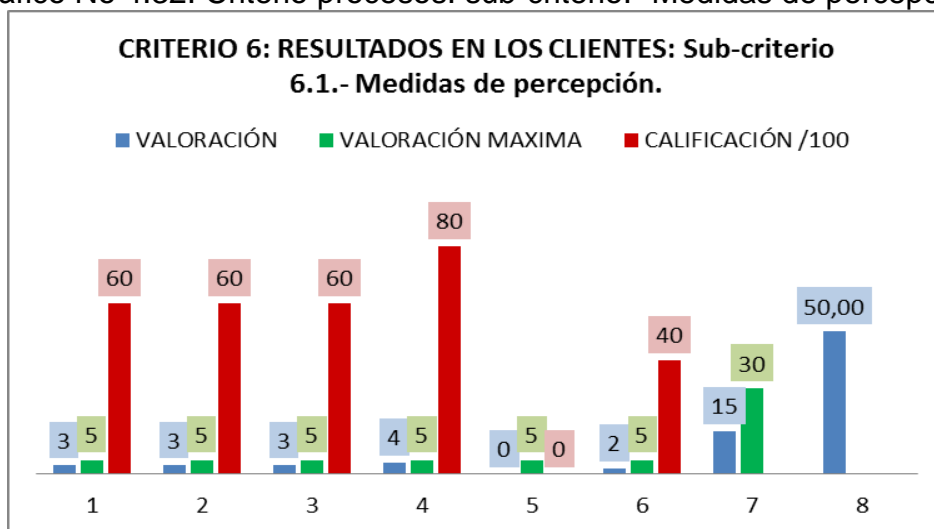
<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{1500}{30}$	<b>50,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{300}{6}$	<b>50,00</b>
Número de datos		



Gráfico No 4.32. Criterio procesos: sub-criterio.- Medidas de percepción.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, medida de percepción del criterio, resultado en los clientes, fue evaluado y cuyo indicador es 50.00 sobre 100, lo cual implica que la empresa Quito Turismo, no conoce de manera efectiva, sobre que perciben los clientes de los servicios recibidos.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>  <b>Medidas de percepción.</b>	La percepción que los clientes, usuarios o beneficiarios tiene del servicio recibido de Quito Turismo, en este tema no se ha desarrollado un sistema de recolección de información con el objeto de conocer el nivel de percepción de los clientes.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las sobre la satisfacción de los clientes, de los servicios de estadía recibidos.	El resultado del sub-criterio evaluado es 50,00 sobre 100 implica que no se conoce de manera certera la satisfacción de los clientes, de los servicios recibidos.	Resulta importante el saber que percepción tienen los clientes, de los servicios de gestión turística que brinda Quito Turismo.	15/30  En porcentaje tiene el peso de 20%	50.00 10%	30 = 100%  15 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>70.00</b>

## **Observación.**

Una vez evaluado el sub-criterio medidas de percepción, del criterio resultados en lo clientes, se obtiene como resultado poco satisfactorio de 50.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo no cuenta con un sistema de recolección de información especializado para conocer que opinan, perciben los clientes-turistas local, nacional e internacional de los servicios que reciben, se observa los siguientes aspectos:

1. Indiferencia, en la forma de evaluación sistemática y periódica de la satisfacción de los clientes y usuarios en relación con la unidad y la calidad del servicio.
2. Poco análisis en la gestión de calidad para conocer la mejora de satisfacción de los clientes.
3. Existe indiferencia en conocer la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida en encuestas, reclamos y sugerencias.
4. Desacuerdo en la obtención de información en los clientes mediante cuestionarios personal de entrevistas con los clientes.

## **Conclusión.**

Es notorio que la empresa pública Quito Turismo no ha implementado un modelo de recolección de información para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, beneficiario y usuario del servicio turístico recibido, es por ello que al evaluar mediante el modelo EFQM de excelencia de la calidad, el sub-criterio medidas de percepción de los clientes se determinado un indicador de 50 sobre 100, lo refleja inmadurez en este aspecto, así como también se hace presente la urgencia de participación de los líderes de la institución.

## **Recomendación.**

A la gerencia, Realizar cuestionarios - encuestas, para conocer que perciben los clientes, usuarios y beneficiarios, de los servicios turísticos, con el ánimo de contribuir al logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.35. Cuestionario de evaluación criterio 6: resultados en los clientes: sub-criterio 6.2.- Indicadores de rendimiento.

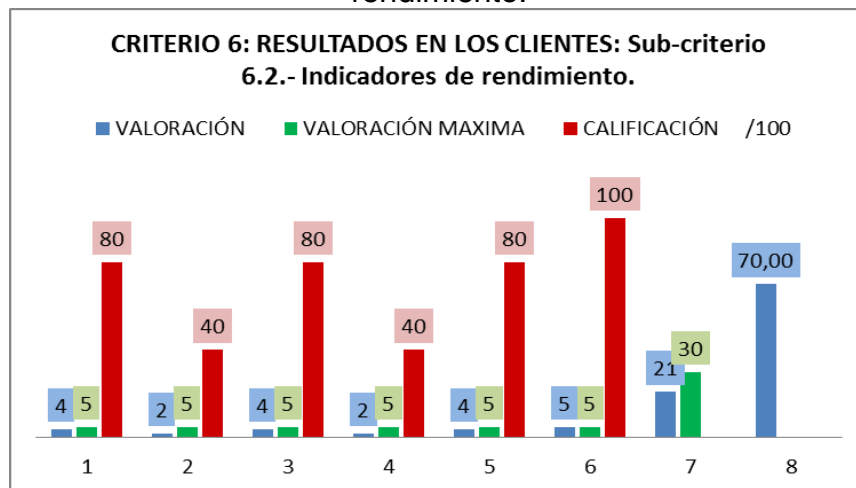
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LOS CLIENTES.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Indicadores de rendimiento	1	Los clientes a otorgado reconocimiento a Quito Turismo por su gestión positiva al turismo local, nacional e internacional.				X		4	5	80	
		2	Los productos y servicios prestados por Quito Turismo ha recibido algún rechazo por los parte de los clientes, asociados u otros medios.		X				2	5	40	
		3	Se ha otorgado apoyo oportuno a las quejas y reclamos de los clientes.				X		4	5	80	
		4	Se conoce mediante indicador la fidelidad de los clientes usuarios, del servicio turístico brindado por Quito Turismo.		X				2	5	40	
		5	Existen indicadores que muestren la satisfacción de los clientes, quienes reciben el servicio turístico y se pueden comparar con entidades del sector.				X		4	5	80	
		6	Los indicadores estratégicos de la misión y visión están contribuyendo en la satisfacción de los clientes y al logro de los objetivos de la institución.				X		5	5	100	
<b>Evaluación del criterio Resultados en los Clientes.</b>									<b>21</b>	<b>30</b>	<b>420</b>	
									70,00		70,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b> $\frac{V * 100}{VM}$	= $\frac{2100}{30}$	<b>70,00</b>
-----------------	-----------------------------------	---------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{420}{6}$	<b>70,00</b>
Número de datos	6	

Gráfico No 4.33. Criterio resultados en los clientes: sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

Los indicadores de rendimiento, sub-criterio del criterio resultados en los clientes, según el modelo de evaluación de la EFQM, enfocan a conocer en detalle las actividades que realiza la institución y determinar indicadores, en esta ocasión se evaluó y su resultado es 70.00 sobre 100, lo cual implica que es aceptable, sin embargo como se puede apreciar en el gráfico el aspecto 2 y 3 muestran un indicador bajo, lo cual implica que debe mejorar.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>  <b>Indicadores de rendimiento.</b>	Los indicadores de rendimiento, miden los detalles metodológicos que se aplica para conocer el grado de satisfacción de los clientes, en este tema Q.T. presenta un nivel aceptable, sin embargo su mejora debe ser inmediata.	Revisión y evaluación del sub-criterio, Indicadores de rendimiento para conocer sobre los indicadores de rendimiento para obtener la información de satisfacción de los servicios recibidos.	El resultado del sub-criterio evaluado es 70,00 sobre 100 implica que se conoce de manera aceptable los indicadores de rendimiento de satisfacción de los servicios recibidos.	Es importante saber que los indicadores de rendimiento proporcionan información certera de satisfacción de los clientes, de los servicios de gestión turística que brinda Quito Turismo.	21/30  En porcentaje tiene el peso de 20%	70.00 14%	30 = 100%  21 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>70.00</b>

### Observación.

Una vez evaluado el sub-criterio indicadores de rendimiento, del criterio resultados en lo clientes, se obtiene como resultado satisfactorio de 70.00 sobre 100 puntos, implica que Quito Turismo cuenta con un sistema de recolección de información y procesamiento de datos de los clientes para conocer la cantidad de sugerencias, quejas, agradecimiento por el servicio recibido, por lo que se observa los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 2 donde los clientes han rechazado algún tipo de servicio brindado por Quito Turismo, en este tema Quito Turismo debe prestar atención al respecto.
2. Poco se conoce mediante indicadores sobre la fidelidad de los clientes, usuarios de los servicios brindado por Quito Turismo.

## Conclusión.

La empresa pública Quito Turismo mantiene un nivel aceptable en la implementación de un modelo de indicadores de información para conocer la satisfacción de los clientes, beneficiario y usuario del servicio turístico recibido, es por ello que al evaluar mediante el modelo EFQM de excelencia de la calidad, el sub-criterio indicadores de rendimiento es 70.00 sobre 100, lo que refleja aceptabilidad en este aspecto, así como también se hace presente la urgencia de la mejora para el bienestar de la institución.

## Recomendación.

A la gerencia, autoevaluar y medir para conocer los indicadores de rendimientos y de esta forma identificar diferentes indicadores y así contribuir con el logro de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

## Evaluación del criterio, resultados en los clientes.

Luego de la evaluación aplicada al criterio, resultados en los clientes de Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

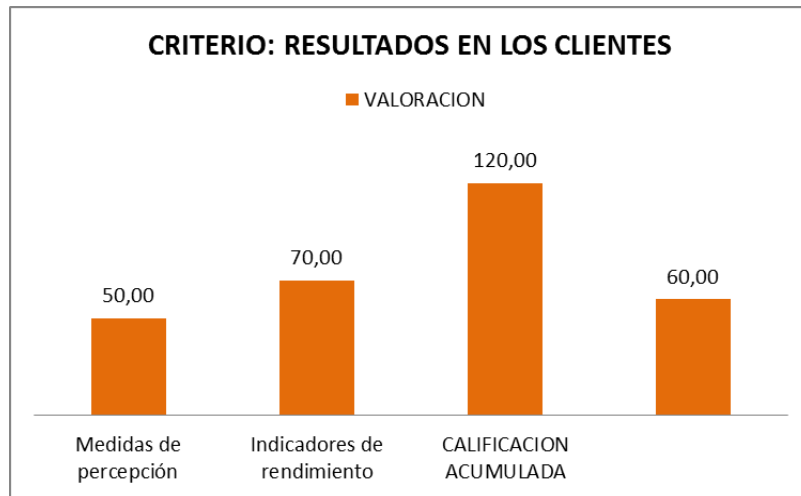
Cuadro No. 4.36. Resultados en los clientes

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO PROCESOS</b>	<b>VALORACION</b>
1	Medidas de percepción	50,00
2	Indicadores de rendimiento	70,00
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>120,00</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 20%</b>	<b>60,00</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada $\frac{120,00}{2}$	<b>60,00</b>
	Número de sub-criterios 2	

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.34. Resultados en los clientes.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, al criterio resultados en los clientes compuesto por 2 sub-criterios, cuyo resultado 60.00 sobre 100, como se muestra en el gráfico equivale a 12% del 20% que corresponde al presente criterio, lo cual equivale a poco satisfactorio en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de resultados en los clientes, en este tema se evidencia que se encuentra planificado y se aplicara en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

#### 4.5.7 Criterio resultados en las personas.

##### 4.5.7.1 Enfoque criterio resultados en las personas.

En este criterio se demuestra la satisfacción del personal, las mediciones directas de dicha satisfacción realizadas a los empleados de Quito Turismo, según el modelo EFQM, es: Que logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados.

La evaluación va enfocada a demostrar el rendimiento de Quito Turismo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de su personal. Demostrándose mediante la presentación de resultados, tendencias, objetivos y comparaciones con la competencia u organizaciones consideradas como las mejores del sector.

Las medidas que hacen referencia a la percepción de Quito Turismo por parte de los servidores son las siguientes:

Motivación, oportunidades de promoción profesional, nivel de capacitación, reconocimiento, confianza, delegación, participación, imagen de la institución, misión, visión, valores y política y estrategia institucional.

La satisfacción, logros y motivación e implicación, son elementos clave para medir los beneficios del trabajo en equipo, exactitud y precisión en la gestión administrativa de personal, eficacia y comunicación, rapidez de respuestas a las preguntas planteadas, así como también óptima evaluación.

No .	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
7	Resultados en las personas	7.1	Medidas de percepción	Percepción de Quito Turismo que tiene de las personas que la integran.
		7.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento de sus colaboradores y anticipar su percepción.



Cuadro No. 4.37. Cuestionario de evaluación criterio 7: resultados en las personas: sub-criterio 7.1.- Medidas de percepción.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Medidas de percepción	1	Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otro mecanismo de recepción de la opinión de las personas que laboran en la institución si tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales.				X		4	5	80	Medición clima laboral en el 2013
		2	Se ha analizado aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución a los servidores de la institución.				X		4	5	80	Medición clima laboral en el 2013, se toman en cuenta estos aspectos
		3	Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal.			X			3	5	60	Se realiza dos veces al año
		4	Se conoce la referida a: absentismo del personal, quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal de la Unidad, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal, participación del personal en grupos de mejora.			X			3	5	60	

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS.**

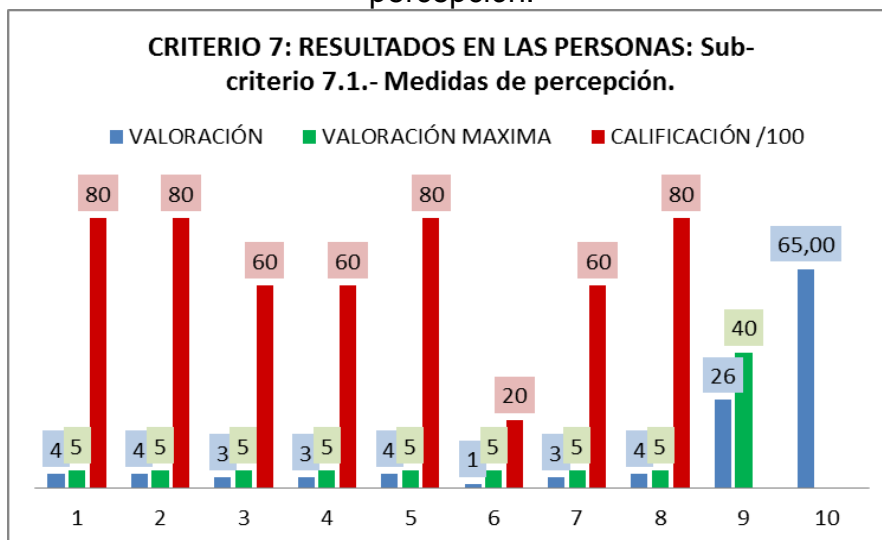
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		5	Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal de Quito Turismo.				X		4	5	80	Se da a conocer mediante talleres
		6	Se compara el grado de satisfacción del personal de la Institución con el de otras organizaciones del sector.	X					1	5	20	
		7	Se cuenta con una metodología o mecanismo para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que laboran en la institución, así como para anticipar sus percepciones.			X			3	5	60	Evaluación de desempeño
		8	Se conoce el nivel de satisfacción económica del personal de la institución.				X		4	5	80	
<b>Evaluación del criterio Resultados en las Personas.</b>									<b>26</b>	<b>40</b>	<b>520</b>	
									65,00		65,00	

<b>FORMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	<b>=</b>	$\frac{2600}{40}$	<b>65,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	----------	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia de calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>520</u>	
	Número de datos	8	<b>65,00</b>

Gráfico No 4.35. Criterio resultados en las personas: sub-criterio.- Medidas de percepción.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

En el gráfico se observa que los resultados de los aspectos correspondiente al sub-criterio medidas de percepción del criterio Resultados en las Personas, según evaluación se, obtiene un indicador de 65.00 sobre 100, lo cual implica poco satisfactorio, en el aspecto 6 se visualiza un indicador deficiente, en consecuencia la percepción que tienen los empleados de organización no es plenamente satisfactoria.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS.</b> <b>Medidas de percepción.</b>	Las personas servidoras de Quito Turismo perciben la atención aspectos como: la comunicación, entorno, relaciones entre compañeros entre otros aspectos laborales.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer las capacidades de convivencia laboral dentro de la institución.	El resultado del sub-criterio evaluado es 65,00 sobre 100 implica que el nivel de percepción de las personas es poco satisfactorio .	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel poco satisfactorio lo cual implica prestar mayor atención por partes de los líderes en algunos aspectos.	26/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	65.0 6.5	40 = 100% 26 = X Valoración .
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>65.00</b>

### **Observación.**

El criterio evaluado resultados en las personas cuyo sub-criterio Medidas de percepción, de las personas de Quito Turismo, se obtiene un resultado de 65,00 sobre 100 puntos, el mismo que es poco satisfactorio, por lo que se observa los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 6 se compara el grado de satisfacción del personal de la institución con el de otras organizaciones del sector.
2. Los aspectos 3, 4 y 7 muestran una indiferencia lo cual implica que se encuentran en mejora continua.

### **Conclusión.**

Se ha aplicado el análisis y la evaluación al criterio resultados en las personas, cuyo sub-criterio es medidas de percepción de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado mediante el indicador respectivo que existe poca satisfacción en las medidas de percepción de las personas de la institución.

### **Recomendación.**

A la gerencia, comparación del grado de satisfacción, de las personas de la institución con otras del mismo sector, para conocer la percepción que tienen los servidores de la empresa pública Quito Turismo, el fin es mejorar la gestión turística que brinda la institución, con respecto a otras de su competencia.

Cuadro No. 4.38. Cuestionario de evaluación criterio 7: resultados en las personas: sub-criterio 7.2.- Indicadores de rendimiento.

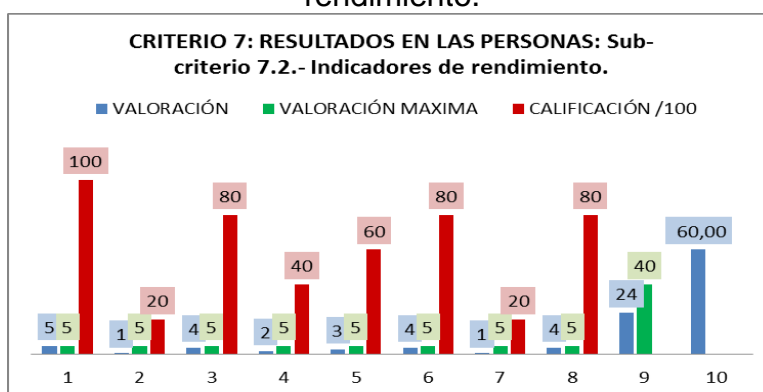
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Indicadores de rendimiento	1	Se conoce el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores propuestos los líderes de Quito Turismo.					X	5	5	100	Mediante el POA
		2	Se conoce mediante indicador sobre la productividad de las personas, colaboradores de la institución.	X					1	5	20	
		3	Algún miembro de los colaboradores de Quito Turismo ha recibido un reconocimiento de los clientes por la excelente atención brindada.				X		4	5	80	
		4	Los colaborados de Quito Turismo se han implicado en los equipos de mejoras.		X				2	5	40	
		5	Se ha otorgado reconocimiento a las personas colaboradores de Quito Turismo, por el rendimiento en equipo.			X			3	5	60	
		6	Se conoce mediante indicador sobre la rotación del personal.				X		4	5	80	
		7	Se conoce mediante indicador el nivel de eficacia entre las personas de Quito Turismo.	X					1	5	20	
		8	Se conoce sobre las peticiones del personal se evalúan y se responde con rapidez.				X		4	5	80	
<b>Evaluación del criterio Resultados en las Personas.</b>									<b>24</b>	<b>40</b>	<b>480</b>	
									60,00		<b>60,00</b>	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{2400}{40}$	<b>60,00</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>480</u>	<b>60,00</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.36. Criterio Resultados en las personas: Sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado, indicadores de rendimiento del criterio resultados en las personas, muestra un nivel poco satisfactorio, como podemos visualizar en el gráfico, 60.00 sobre 100 puntos, así mismo se observa en el gráfico que los aspectos 2, 4 y 7 muestran un indicador deficiente, lo cual implica que la empresa Quito Turismo debe mejorar de inmediato dicha gestión.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS.</b>  <b>Indicadores de rendimiento.</b>	El sub-criterio Indicadores de rendimiento, mide las múltiples inquietudes que tiene el personal, con el fin de conocer la participación en la gestión de Quito Turismo.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer la satisfacción de los servidores de Quito Turismo.	El resultado del sub-criterio evaluado es 60,00 sobre 100 implica que el rendimiento de las personas en lo referente a participación en las políticas de la institución.	El sub-criterio evaluado a Quito Turismo muestra un nivel poco satisfactorio, resultado que requiere mejoras de inmediato.	24/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	60.00 6.0%	40 = 100%  24 = X Valoración.
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>60.00</b>

## **Observación.**

El criterio evaluado resultados en las personas cuyo sub-criterio indicadores de rendimiento, de las personas de Quito Turismo, se obtiene un resultado de 60,00 sobre 100 puntos, el mismo que es poco satisfactorio, por lo que se observa los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 2 se conoce mediante indicador sobre la productividad de las personas, su indicador es deficiente.
2. Los colaboradores de Quito Turismo se han implicado en los equipos de mejoras, presenta un indicador poco satisfactorio.
3. El aspecto 7 se conoce mediante indicador el nivel de eficacia entre las personas de Quito Turismo muestra un indicador deficiente.

## **Conclusión.**

Se ha aplicado el análisis y la evaluación al criterio resultados en las personas, cuyo sub-criterio es indicadores de rendimiento en base al modelo EFQM, se ha determinado mediante el indicador respectivo que existe poca satisfacción en los indicadores de rendimiento de, las personas de la institución.

## **Recomendación.**

A la gerencia, implementar indicadores sobre la productividad de las personas de la empresa pública Quito Turismo.

Implicación de las personas en los equipos de mejora continua, tales como en los comités; de calidad y de gestión de riesgos.

## **Evaluación del criterio resultados en las personas.**

Luego de la evaluación aplicada al criterio, resultados en las personas de Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

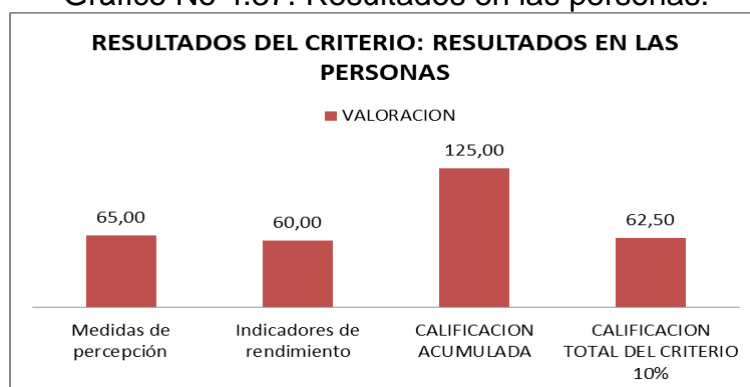
Cuadro No. 4.39. Resultados en las personas.

RESULTADOS DEL CRITERIO RESULTADOS EN LAS PERSONAS		VALORACION
1	Medidas de percepción	65,00
2	Indicadores de rendimiento	60,00
<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>		<b>125,00</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 10%</b>		<b>62,50</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	$\frac{125,00}{2}$	<b>62,50</b>
	Número de sub-criterios	2	

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.37. Resultados en las personas.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el Modelo EFQM de excelencia, Resultados en las personas compuesto por 2 sub-criterios, el resultado es 62.50 sobre 100, resultado que equivale a poco satisfactorio y corresponde al 6.25% del 10% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de resultados en las personas, este tema se evidencia que se encuentra planificado y se aplicara en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

#### 4.5.8 Criterio, resultados en la sociedad.

##### 4.5.8.1 Enfoque de los resultados en la sociedad.

El presente criterio analiza, cuales son los resultados de Quito Turismo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, tanto desde el punto



de vista del impacto en la economía, en la salud, seguridad y el medio ambiente, entre otros.

Las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general, se incluye en este criterio como se percibe el modo en que Quito Turismo entiende la calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos naturales, así como las mediciones internas que se realice.

La evaluación va enfocada a demostrar el rendimiento de Quito Turismo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad. Demostrándose mediante la presentación de resultados, tendencias, objetivos y comparaciones con la competencia u organizaciones consideradas como las mejores del sector.

Las actividades de Quito Turismo como miembro de responsable de la sociedad, difusión de la información, impacto en la economía, política de igualdad de oportunidades, relación con las autoridades relevantes para el funcionamiento de la institución, implicación en la comunidad donde desarrolla sus actividades, apoyo a la educación, a la salud y al deporte, actividades orientadas a reducir molestias y riesgos para el medio ambiente.

No.	CRITERIO	No.	SUBCRITERIOS	CARACTERÍSTICA
8	Resultados en la sociedad	8.1	Medidas de percepción	Percepción que tiene la sociedad de Quito Turismo.
		8.2	Indicadores de rendimiento	Medidas internas que utiliza Quito Turismo para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento así como anticipar sus percepciones de la sociedad.

Cuadro No. 4.40. Cuestionario de evaluación criterio 8: resultados en la sociedad: sub-criterio 8.1.- Medidas de percepción.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO													
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.													
CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA	
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100		
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Medidas de percepción	1	La Institución conoce los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés.				X		4	5	80	Ajustados al presupuesto	
		2	La Institución conoce y analiza el impacto que tiene en la comunidad en general el servicio turístico.			X			3	5	60	Por medio de líderes y asociaciones	
		3	Utiliza la Institución algún sistema de recolección de información para analizar, comprender y mejorar el impacto y la valoración de su gestión, por parte de la comunidad, tales como: • reconocimientos recibidos por Quito Turismo. • número de servidores de la institución. • información relevante difundida.					X		5	5	100	Sistema Institucional de Indicadores Turísticos desde el 2006
		4	El servicio turístico brindado por Quito Turismo, contribuye al crecimiento de satisfacción económica y personal de la comunidad local, nacional e internacional.				X			4	5	80	
		5	Las estrategias implementadas por la institución en la prestación de servicio turístico mejora la calidad de vida del entorno, considerando que el turismo impacta positivamente en las personas que lo reciben.					X		5	5	100	Distintivo de Quito Turismo Q

**QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO  
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.**

CRIETRIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		6	Se cuenta con una metodología o mecanismo de medición del nivel de satisfacción en la sociedad del servicio turístico brindado por Quito Turismo.					X	5	5	100	Encuesta anual desde 2008
		7	Los indicadores estratégicos, tales como la misión, visión y política estratégica impactan considerablemente en los miembros de la sociedad.			X			3	5	60	Se espera el Plan Metropolitano de Turismo para mejorarlo
		8	Se cuenta con un plan de contingencia para contribuir al medio ambiente, motivando la responsabilidad social.				X		4	5	80	Buenas Prácticas Ambientales implementadas en la oficina matriz
<b>Evaluación del criterio Resultados en la Sociedad.</b>									<b>33</b>	<b>40</b>	<b>660</b>	

82,50

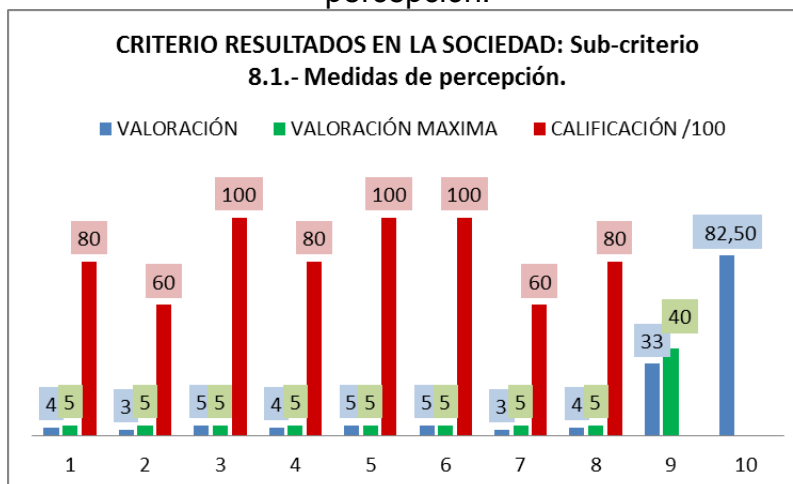
82,50

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3300}{40}$	<b>82,50</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	<u>660</u>	<b>82,50</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.38. Criterio resultados en la sociedad: sub-criterio.- Medidas de percepción.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

**Interpretación:**

El sub-criterio, evaluado corresponde al criterio resultados en la sociedad, y se ha evaluado al sub-criterio medidas de percepción, el cual trata sobre la percepción que tiene la sociedad de Quito Turismo, para esta ocasión se, obtiene un indicador de 82.50 sobre 100, lo cual implica que la sociedad tiene una percepción excelente de la gestión de destino turístico que realiza la empresa pública.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.</b> <b>Medidas de percepción.</b>	La percepción de la de la sociedad con respecto a Quito Turismo es medible tanto cuantitativa como cualitativa, mediante indicadores..	Revisión y evaluación del sub-criterio, medidas de percepción, mediante aspectos que permiten conocer mediante indicadores el nivel de percepción.	El resultado del sub-criterio evaluado es 70,00 sobre 100 implica que la capacidad de conocimiento o del recurso es de nivel aceptable en límite inferior.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel aceptable en el límite inferior.	33/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	82.50 8.25%	40 = 100% 33 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>70.00</b>

### **Observación.**

El criterio evaluado resultados en la sociedad cuyo sub-criterio medidas de percepción, de la sociedad con respecto a la empresa de Quito Turismo, se obtiene un resultado de 82,50 sobre 100 puntos, el mismo que es excelente, sin embargo se observa los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 2 se aprecia una indiferencia en lo referente, si la institución conoce y analiza el impacto que tiene en la comunidad en general el servicio turístico.
2. En el aspecto 7, se aprecia una indiferencia en lo que respecta a los indicadores estratégicos, y en que, nivel impacta en los miembros de la sociedad.

### **Conclusión.**

Se ha aplicado el análisis y la evaluación al criterio resultados en la sociedad, cuyo sub-criterio, medidas de percepción de la sociedad con respecto a Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado mediante el indicador respectivo que existe excelencia en las medidas de percepción.

### **Recomendación.**

A la gerencia, inclusión en el plan de mejora, mecanismos para conocer la percepción que tiene la sociedad, con respecto a la empresa pública Quito Turismo; el fin es mejorar la gestión turística que brinda la institución.

Cuadro No. 4.41. Cuestionario de evaluación criterio 8: resultados en la sociedad: sub-criterio 8.2.- Indicadores de rendimiento.

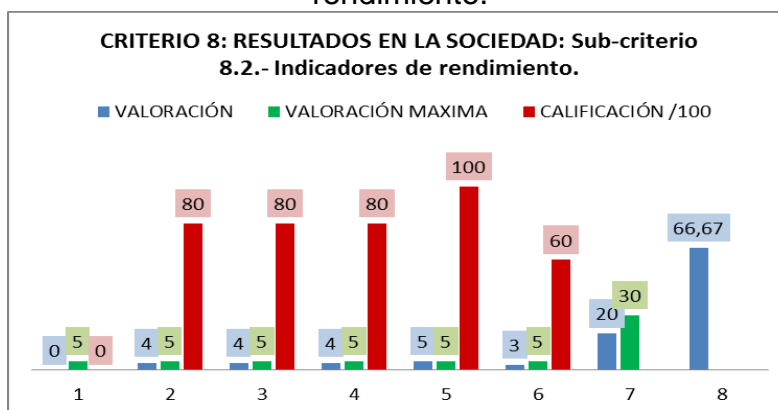
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total mente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Indicadores de rendimiento	1	Quito Turismo cuenta con políticas de cambio en los niveles de empleo.						0	5	0	
		2	Se cuenta con indicadores de medición entre las relaciones de las autoridades con la sociedad.				X		4	5	80	En el cuadro de mando integral, Indica la percepción pública de Quito Turismo
		3	Se cuenta con indicadores de aceptación de la sociedad del servicio turístico.				X		4	5	80	
		4	Quito Turismo, cuenta con planificación de servicios turísticos que permita determinar indicadores de satisfacción en la sociedad.				X		4	5	80	
		5	Quito turismo ha sido merecedor de premios por parte de la comunidad local. nacional e internacional por la labor en el ámbito turístico.				X		5	5	100	World Travel Awards, menciones en Nat gro, y varias publicaciones internacionales
		6	Se dispone de una política institucional para conocer las expectativas de la sociedad.			X			3	5	60	En proceso de mejora
<b>Evaluación del criterio Resultados en la Sociedad.</b>									<b>20</b>	<b>30</b>	<b>400</b>	
									66,67		66,67	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	$= \frac{2000}{30}$	<b>66,67</b>
-----------------	----------------------------	---------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	$\frac{400}{6}$	<b>66,67</b>
Número de datos		

Gráfico No 4.39. Criterio, resultados en la sociedad: sub-criterio.- Indicadores de rendimiento.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 66.67 sobre 100, lo cual implica que los indicadores de rendimiento refleja el reconocimiento de la sociedad a la empresa pública Quito Turismo, el mismo es poco satisfactorio lo cual indica que la sociedad no conoce todavía la función desarrolla por la institución.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.</b> <b>Indicadores de rendimiento.</b>	Mediante los indicadores de rendimiento se puede apreciar el rendimiento de Quito Turismo mediante el resultado en la sociedad de la gestión de destino turístico.	Revisión y evaluación del sub-criterio, indicadores de rendimiento, mediante aspectos que permiten conocer el nivel de apreciación que tiene la sociedad.	El resultado del sub-criterio evaluado es 66,67 sobre 100 implica que el nivel de apreciación por parte de la sociedad es poco satisfactorio.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel poco satisfactorio.	20/30 En porcentaje tiene el peso de 10%	66.67 6.67%	30 = 100%  20 = X Valoración
<b>VALORACION DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>66.67</b>

### **Observación.**

El criterio evaluado resultados en la sociedad cuyo sub-criterio indicadores de rendimiento, de Quito Turismo, se obtiene un resultado de 66,67 sobre 100 puntos, el mismo que es poco satisfactorio, por lo que se observa el siguiente aspecto:

1. En el aspecto 6 se apreciar una indiferencia sobre la disponibilidad de una política institucional para conocer las expectativas de la sociedad.

### **Conclusión.**

Se ha aplicado el análisis y la evaluación al criterio resultados en la sociedad, cuyo sub-criterio, indicadores de rendimiento en base al modelo EFQM, se ha determinado mediante el indicador respectivo que existe poca satisfacción en los resultados indicadores de rendimiento.

### **Recomendación.**

A la gerencia, disponer de una política institucional, para conocer las expectativas de la sociedad, con respecto a la empresa pública Quito Turismo; el fin es mejorar la gestión turística que brinda la institución.

### **Evaluación del criterio resultados en la sociedad.**

Luego de la evaluación aplicada al Criterio Resultados en la sociedad con respecto a Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.



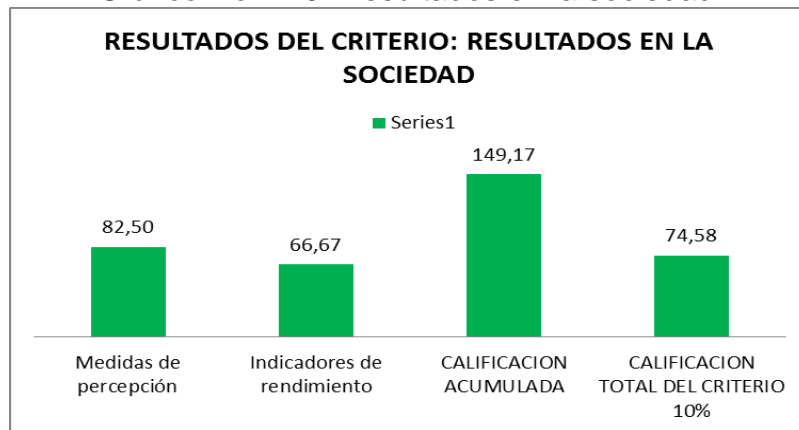
Cuadro No. 4.42: Resultados en la sociedad.

	RESULTADOS DEL CRITERIO RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	VALORACION
1	Medidas de percepción	82,50
2	Indicadores de rendimiento	66,67
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>149,17</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 10%</b>	<b>74,58</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada	$\frac{149,17}{2}$	<b>74,58</b>
	Número de sub-criterios	2	

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.40. Resultados en la sociedad.



**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el Modelo EFQM de excelencia, al criterio resultados en la sociedad compuesto por 2 sub-criterios, el resultado es 66.67 sobre 100, resultado que equivale a poco satisfactorio y corresponde al 6.67% del 10% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de resultados en la sociedad, en este tema se evidencia que se encuentra planificado y se aplicara en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

#### **4.5.9 Criterio resultados clave.**

##### **4.5.9.1 Enfoque de los resultados clave.**

Este criterio analiza los resultados de Quito Turismo en todos aquellos aspectos que no han sido recogidos en los criterios anteriores. Tales como los de resultados económicos – financieros.

El modelo EFQM busca mediante este criterio, conocer los logros que se están alcanzando con relación a los objetivos institucionales planificados, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses económicos o generales de la institución.

Según los fines de Quito Turismo, los resultados clave planificados hacen referencia a resultados de carácter económico y financiero, estos tienen que ver con el cumplimiento del presupuesto, ejecución de inversiones, auditoría de cuentas, de igual forma se puede los procesos de gestión institucional, tales como cumplimiento de plazos, rendimiento, innovación, índice de errores evaluaciones, recursos externos y alianzas, tecnología e información y conocimiento.

Cuadro No. 4.43. Cuestionario de evaluación criterio 9: rendimiento-resultados claves: sub-criterio 9.1.- Resultados claves.

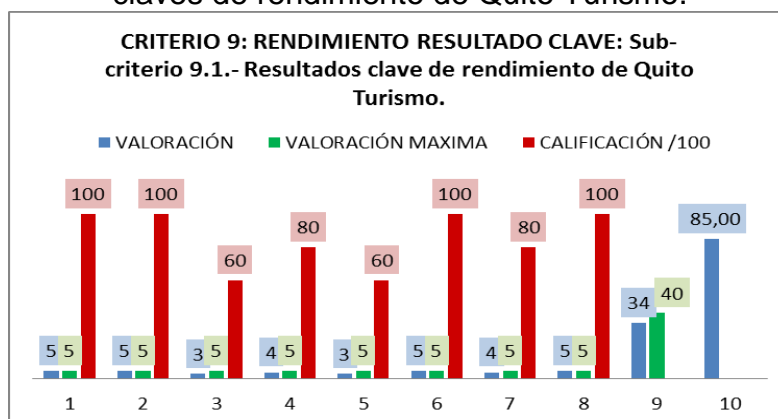
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE	Resultados claves de rendimiento de Quito Turismo.	1	La Institución ha cumplido satisfactoriamente con el presupuesto económico, compatible con los objetivos propuestos.					X	5	5	100	Según Ley y presupuesto
		2	La Institución ha cumplido con las obligaciones económicas, laborables, tributarias y proveedores de bienes y servicios.					X	5	5	100	Apegado a la Ley
		3	El superavit en los resultados de la institución es muestra de eficiencia en la gestión financiera.			X			3	5	60	No necesariamente
		4	La política estratégica implementada por Quito Turismo ha contribuido al excelente rendimiento económico y de satisfacción en la sociedad.				X		4	5	80	Si se lo siente así, la sociedad deberá contestar
		5	Se comparan las mediciones anteriores con la de otras Instituciones y Organizaciones y se plantean nuevos objetivos de mejora.			X			3	5	60	Solo con turistas, mejor ejemplo
		6	Los recursos físicos, materiales de Quito Turismo han contribuido eficazmente, para brindar servicios turísticos de calidad.					X	5	5	100	
		7	La motivación al recurso humano es un valor agregado para la consecución eficiente de los objetivos de la institución.				X		4	5	80	
		8	Es de gran relevancia y primordial en la excelencia de la calidad en la prestación de servicios turísticos para Quito Turismo.					X	5	5	100	Distintivo Q
<b>Evaluación del criterio rendimiento - resultado clave.</b>									<b>34</b>	<b>40</b>	<b>680</b>	
									85,00		85,00	

<b>FÓRMULA:</b>	<b>NEC =</b>	$\frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3400}{40}$	<b>85,00</b>
-----------------	--------------	----------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b>	Calificación acumulada	$\frac{680}{8}$	<b>85,00</b>
	Número de datos	8	

Gráfico No 4.41. Criterio rendimiento - resultado clave: sub-criterio.- Resultados claves de rendimiento de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El sub-criterio, evaluado presenta un indicador de 85.00 sobre 100, lo cual implica un indicador excelente, es así que la empresa Quito Turismo ha logrado los objetivos propuestos por su capacidad de obtener resultados clave de rendimiento debido a la alineación de ejecución en función a su política y estrategia.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RENDIMEITNO – RESULTADO CLAVE</b> <b>Resultados clave de rendimiento de Quito Turismo.</b>	Este criterio evalúa los resultados obtenidos en los aspectos claves de la política estratégica practicada por Quito Turismo para el desarrollo de la gestión de destino turístico.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de los resultados obtenidos en la gestión turística de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 85,00 sobre 100 implica que la obtención de resultados es excelente.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel de excelente en la consecución de resultados.	34/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	85.00 8.5%	40 = 100% 34 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>85.00</b>

## **Observación.**

El criterio evaluado a través del sub-criterio, resultados clave de rendimiento, se determina un índice de 85.00 sobre 100 puntos, lo cual implica que Quito Turismo tiene un nivel excelente de resultados en la aplicación de su política y estrategia, en esta ocasión amerita observar los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 3, sobre si el superávit en los resultados es muestra de eficiencia en la gestión financiera, existe una indiferencia, aquí cabe mencionar que siendo una empresa pública sin embargo obtiene ingresos, si amerita considera el superávit económico como muestra de eficiencia financiera.
2. Así mismo se nota una indiferencia en el aspecto 5, en cuanto a las comparaciones de mediciones anteriores con otras instituciones para plantear nuevos objetivos.

## **Conclusión.**

El análisis realizado y evaluación realizado a los resultados de clave de rendimiento de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado que la capacidad de generar gestión de destino turístico es excelente, cuyo indicador de 85,00 sobre 100 puntos, muestra eficiencia en la generación de resultados clave, lo cual con lleva al logro de los objetivos institucional.

## **Recomendación.**

A la gerencia, mejoramiento de la política y estrategia, para contribuir a la gestión de destino turístico; y así dar cumplimiento de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

Cuadro No. 4.44. Cuestionario de evaluación criterio 9: resultados claves: sub-criterio 9.2.- Resultados claves de Q.T.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N <sup>o</sup>	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE	Indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo.	1	Se cuenta con indicadores de medición del gasto e inversiones.					X	5	5	100	En el cuadro de mando y avances del POA
		2	Los indicadores presupuestarios muestran una eficiente utilización de los recursos económicos de Quito Turismo.					X	5	5	100	
		3	Los indicadores económicos muestran superavit en los resultados de la institución.				X		4	5	80	No siempre
		4	Quito Turismo cuenta con una política de minimización de costos por mantenimiento y propicie nuevos proyectos de inversión turística.				X		4	5	80	Se diseñara para 2014-2018
		5	Se cuenta con equipamiento físico y material para desarrollar las actividades administrativas, operativas y de promoción, y a su vez se refleja mediante indicadores.					X	5	5	100	Reflejada en avances POA mensual
		6	Se conoce mediante indicador la eficaz utilización de la plataforma tecnológica utilizada por Quito Turismo.		X				2	5	40	
		7	Se conoce mediante indicadores de gestión administrativa, fallos que hayan ocurrido a favor de terceros en contra de Quito Turismo.			X			3	5	60	

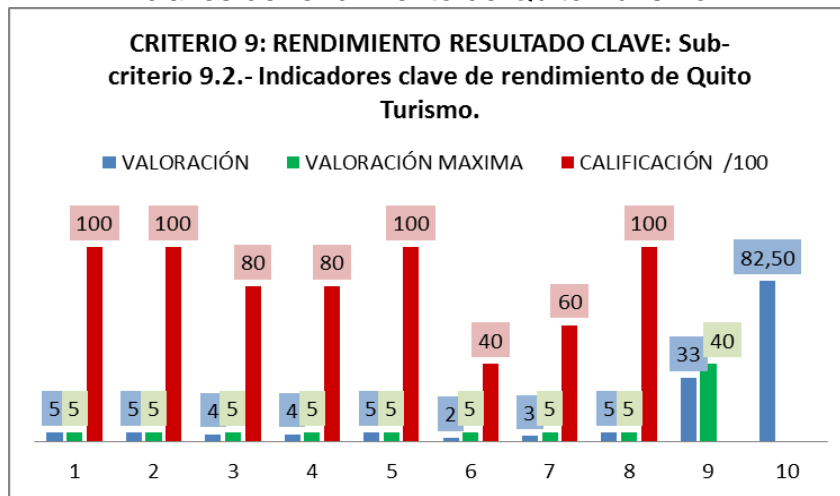
QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO												
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL CRITERIO RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE.												
CRIETRIO	SUBCRITERIO	N°	ASPECTO A EVALUAR	1	2	3	4	5	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			JUSTIFICACION DE LA RESPUESTA
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	VALORACIÓN	VALORACIÓN MÁXIMA	CALIFICACIÓN /100	
		8	La estructura de indicadores de medición de resultados clave, diseñada por Quito Turismo satisface las expectativas de sus directivos.					X	5	5	100	De acuerdo a Directorios
<b>Evaluación del criterio Rendimiento - Resultado Clave.</b>									<b>33</b>	<b>40</b>	<b>660</b>	
									82,50		82,50	

<b>FÓRMULA:</b>	$NEC = \frac{V * 100}{VM}$	=	$\frac{3300}{40}$	<b>82,50</b>
-----------------	----------------------------	---	-------------------	--------------

**De dónde:** NEC = Nivel de excelencia y calidad  
V = Valoración  
VM = Valoración máxima

<b>Prueba:</b> Calificación acumulada	<u>660</u>	<b>82,50</b>
Número de datos	8	

Gráfico No 4.42. Criterio rendimiento - resultado clave: sub-criterio.- Indicadores claves de rendimiento de Quito Turismo.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

### Interpretación:

El gráfico nos muestra los indicadores de los aspectos evaluados del sub-criterio, indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo, así mismo se observa que los aspectos 6 y 7 muestran un indicador poco satisfactorio, sin embargo el indicador acumulado es 82.50 sobre 100, lo cual implica que el rendimiento clave de la empresa Quito Turismo es óptimo, sin embargo debe mejorar en ciertos aspectos.

ASPECTOS A EVALUAR / sub-criterio evaluado	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALORACION	%	PONDERADO
<b>RENDIMEITNO – RESULTADO CLAVE</b>  <b>Indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo.</b>	Este sub-criterio evalúa los indicadores de rendimiento clave obtenidos por Quito Turismo en el desarrollo de la gestión de destino turístico.	Revisión y evaluación del sub-criterio, para conocer el nivel de los resultados obtenidos en la gestión turística de QT.	El resultado del sub-criterio evaluado es 82,50 sobre 100 implica que los rendimientos es excelente.	El sub-criterio evaluado de Quito Turismo muestra un nivel de excelente en la obtención de indicadores clave de rendimiento en la consecución de resultados.	33/40 En porcentaje tiene el peso de 10%	82.50 8.25%	40 = 100%  33 = X Valoración
<b>VALORACIÓN DEL SUB-CRITERIO</b>							<b>82.50</b>



### **Observación.**

El criterio evaluado a través del sub-criterio, indicadores clave de rendimiento, se determina un índice de 82.50 sobre 100 puntos, lo cual implica que Quito Turismo tiene un nivel excelente de rendimiento en la aplicación de su política y estrategia, en esta ocasión amerita observar los siguientes aspectos:

1. En el aspecto 6, sobre si se conoce mediante indicador la eficaz utilización de la plataforma tecnológica para el efecto existe un indicador poco satisfactorio, por cuanto la institución no ha implementado una metodología de medición mediante indicadores.
2. Así mismo el aspecto 7, se conoce mediante indicadores la gestión administrativa, muestra un indicador indiferente, lo cual implica que se requiere implementar dichos indicadores.

### **Conclusión.**

El análisis y evaluación realizado a los indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo en base al modelo EFQM, se ha determinado que la capacidad de generar gestión de destino turístico es excelente, cuyo indicador de 82,50 sobre 100 puntos, muestra eficiencia en la generación de rendimientos clave, lo cual conlleva al logro de los objetivos institucional.

### **Recomendación.**

A la gerencia, implementación de una metodología de medición mediante indicadores, para conocer el rendimiento, con el fin de mantener y mejorar la gestión de destino turístico, para el cumplimiento de los objetivos de la gestión turística de Quito Turismo.

## Evaluación del criterio rendimiento - resultados claves.

Luego de la evaluación aplicada al criterio rendimiento – resultados clave de Quito Turismo en base al modelo EFQM utilizando los sub-criterios, amerita realizar un análisis a los resultados obtenidos.

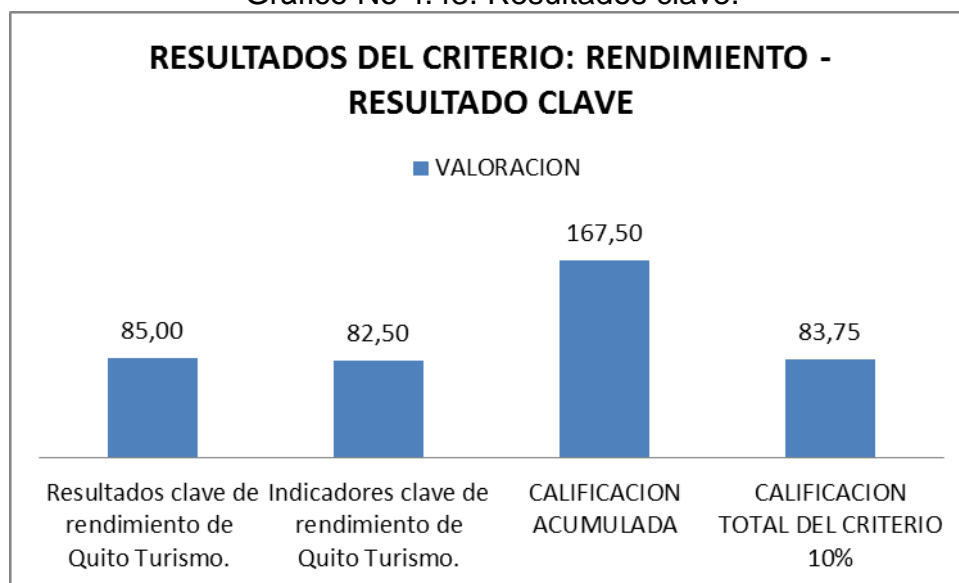
Cuadro No. 4.45: Rendimiento - resultado clave.

	<b>RESULTADOS DEL CRITERIO RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE</b>	<b>VALORACION</b>
1	Resultados clave de rendimiento de Quito Turismo.	85,00
2	Indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo.	82,50
	<b>CALIFICACIÓN ACUMULADA</b>	<b>167,50</b>
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL CRITERIO 10%</b>	<b>83,75</b>

<b>FÓRMULA:</b>	Calificación acumulada $\frac{167,50}{2}$	<b>83,75</b>
	Número de sub-criterios 2	

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Gráfico No 4.43. Resultados clave.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

Los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a Quito Turismo, mediante el modelo EFQM de excelencia, con el criterio rendimiento- clave compuesto por 2 sub-criterios, el resultado es 83.75 sobre 100, resultado que equivale a excelente y corresponde al 8.38% del 10% que corresponde al presente criterio, en consecuencia, Quito Turismo debe mejorar la gestión de rendimiento clave en la

consecución de objetivos, en este tema se evidencia que se encuentra planificado y se mejorará y aplicara en el plan estratégico del periodo 2014 – 2015.

**Consenso: Resultados consolidado de los 9 criterios instrumentos de evaluación a la excelencia de la calidad en base al modelo EFQM.**

Luego de haber realizado la evaluación a la empresa pública Quito Turismo, se visualiza los resultados de los 9 criterios del modelo de excelencia EFQM.

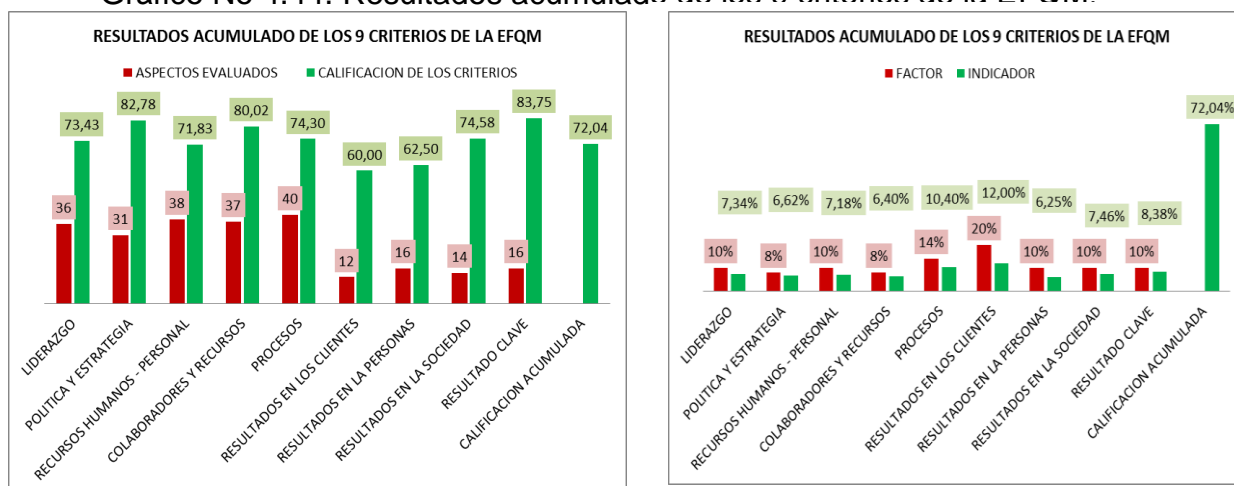
Cuadro No. 4.46. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.

<b>QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURISTICO</b>														
<b>PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN</b>														
<b>Basado en el Modelo de Excelencia de la Calidad EFQM</b>														
<b>EVALUACION CONSENSUADA</b>														
<b>FECHA:</b>														
<b>RESUMEN DE RESULTADOS</b>														
<b>1 Criterios Agentes Facilitadores.</b>														
<b>CRITERIO</b>	Liderazgo			Política y Estrategia			Recursos Humanos - Personal			Colaboradores y Recursos			Procesos	
Sub-criterio	1.1	84,44		2.1	76,36		3.1	80,00		4.1	74,29		5.1	74,00
Sub-criterio	1.2	71,43		2.2	83,33		3.2	70,00		4.2	92,50		5.2	50,00
Sub-criterio	1.3	65,00		2.3	85,71		3.3	65,00		4.3	85,00		5.3	95,00
Sub-criterio	1.4	72,00		2.4	85,71		3.4	76,67		4.4	63,33		5.4	72,50
Sub-criterio	1.5	74,29					3.5	67,50		4.5	85,00		5.5	80,00
<b>Valoración del Criterio</b>		<b>367,16</b>	<b>73,4</b>		<b>331,13</b>	<b>82,8</b>		<b>359,17</b>	<b>71,8</b>		<b>400,12</b>	<b>80,0</b>		<b>371,50</b>
<b>2 Criterios Resultados.</b>														
<b>CRITERIO</b>	Resultados en los clientes			Resultados en las personas			Resultados en la sociedad			Resultado clave				
Sub-criterio	6.1	50,00		7.1	65,00		8.1	82,50		9.1	85,00			
Sub-criterio	6.2	70,00		7.2	60,00		8.2	66,67		9.2	82,50			
<b>Valoración del Criterio</b>		<b>120,00</b>	<b>60</b>		<b>125,00</b>	<b>62,5</b>		<b>149,17</b>	<b>74,6</b>		<b>167,50</b>	<b>83,8</b>		
<b>3 Cálculo de la puntuación total.</b>														

	Criterio	Aspectos Evaluados	Valoración	Factor	Puntuación
1	Criterio1: LIDERAZGO	36	73,43	10%	7,34
2	Criterio2: POLITICA Y ESTRATEGIA	31	82,78	8%	6,62
3	Criterio3: RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	38	71,83	10%	7,18
4	Criterio4: COLABORADORES Y RECURSOS	37	80,02	8%	6,40
5	Criterio5: PROCESOS	40	74,30	14%	10,40
6	Criterio6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	12	60,00	20%	12,00
7	Criterio7: RESULTADOS EN LA PERSONAS	16	62,50	10%	6,25
8	Criterio8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	14	74,58	10%	7,46
9	Criterio9: RESULTADO CLAVE	16	83,75	10%	8,38
	<b>Puntuación Total</b>	<b>240</b>	<b>663,20</b>	<b>100%</b>	<b>72,04</b>

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de la evaluación aplicada a Quito Turismo.

Gráfico No 4.44. Resultados acumulado de los 9 criterios de la EFQM.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

En los gráficos nos muestra los resultados acumulados obtenidos de la evaluación aplicada a cada criterio y sub-criterios en base al modelo de excelencia de calidad EFQM, a la empresa pública Quito Turismo, para lo cual se consideraron 240 aspectos los cuales se calificaron en la sesiones de trabajo mantenida en la institución y con la colaboración de los ejecutivos de la empresa. Las columnas de color rojo significa la población es decir los aspecto sometidos a calificación y las columnas de color verde es el indicador obtenido de la calificación en cada criterio, en consecuencia se obtiene un indicador a cumulado de excelencia de la calidad en el desarrollo de la gestión de destino turístico de 73.69, lo cual equivale al 73.69% implica un nivel de excelencia satisfactorio, con miras a mejora de inmediato.

## Puntos fuertes

Los puntos fuertes se refieren a la buena práctica en el desarrollo de las actividades, método o sistema de trabajo debidamente documentado, sustentado, implantado, reconocido y comprobable, con un recorrido suficiente que demuestra su eficacia y que excede las prácticas operativas actuales así como también su entorno laboral y que contiene un elemento innovador o se realiza excepcionalmente bien y puede llegar a ser un ejemplo a seguir en otros servicios o áreas de la empresa.

En el siguiente cuadro se puede visualizar los puntos fuertes, resultado de la evaluación aplicada a Quito Turismo.

Cuadro No. 4.47. Puntos fuertes según la evaluación aplicada a Q. T.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO					
PUNTOS FUERTES					
FECHA:		Marzo 2014			
No	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS		PUNTUACION DEL SUB-CRITERIO	PUNTO FUERTE
1	LIDERAZGO	1.1	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	84,44	Punto fuerte 1.A
		1.2	Los líderes desarrollan la mejora continua.	71,43	Punto fuerte 1.B
		1.4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	72,00	Punto fuerte 1.C
		1.5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	74,29	Punto fuerte 1.B
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	2.1	La política y estrategia se enfocan en las expectativas de los grupos de intereses.	76,36	Punto fuerte 2.A
		2.2	La política y estrategia se basa en la información de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje.	83,33	Punto fuerte 2.B
		2.3	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	85,71	Punto fuerte 2.C
		2.4	La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.	85,71	Punto fuerte 2.D
3	RECURSOS HUMANOS – PERSONAS	3.1	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	80,00	Punto fuerte 3.A
		3.2	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de Quito Turismo.	70,00	Punto fuerte 3.B
		3.4	Existencia de un diálogo entre las personas y la institución.	76,67	Punto fuerte 3.C
4	COLABORADORES Y RECURSOS	4.1	Gestión de alianzas externas.	74,29	Punto fuerte 4.A
		4.2	Gestión de recursos económicos y financieros.	92,50	Punto fuerte 4.B
		4.3	Gestión de edificios, equipos y materiales	85,00	Punto fuerte 4.C
		4.5	Gestión de la información y del conocimiento.	85,00	Punto fuerte 4.D

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO					
PUNTOS FUERTES					
FECHA:		Marzo 2014			
No	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS		PUNTAJACION DEL SUB-CRITERIO	PUNTO FUERTE
5	PROCESOS	5.1	Gestión sistemática de los procesos de QT.	74,00	Punto fuerte 5.A
		5.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.	95,00	Punto fuerte 5.B
		5.4	Producción, distribución y atención de los productos y servicios.	72,50	Punto fuerte 5.C
		5.5	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	80,00	Punto fuerte 5.D
6		6.2	Indicadores de rendimiento	70,00	Punto fuerte 6.A
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.1	Medidas de percepción	82.50	Punto fuerte 8.A
9	RENDIMIENTO - RESULTADO CLAVE	9.1	Resultados clave de rendimiento de Quito Turismo.	85,00	Punto fuerte 9.A
		9.2	Indicadores clave de rendimiento de Quito Turismo.	82,50	Punto fuerte 9.B

**Fuente:** Resultados de la evaluación aplicada a Quito turismo.

## Áreas de mejora

Luego de la evaluación aplicada a Quito Turismo y según los resultados obtenidos se pueden identificar las áreas que amerita mejorar, en el siguiente cuadro se observa claramente las áreas a mejorar mediante la aplicación de un Plan de Acción.

Cuadro No. 4.48. Áreas a mejorar según la evaluación aplicada a Q. T.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO					
AREA DE MEJORA - IDENTIFICACION Y PRIORIZACION					
FECHA:		Marzo 2014			
No	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS		PUNTUACION DEL SUB-CRITERIO	AREA DE MEJORA
1	LIDERAZGO	1.3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	65,00	Área de mejora 1.B
3	RECURSOS HUMANOS – PERSONAS	3.3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.	65,00	Área de mejora 3.A
		3.5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	67,50	Área de mejora 3.B
4	COLABORADORES Y RECURSOS	4.4	Gestión de la Tecnología	63,33	Área de mejora 4.A
5	PROCESOS	5.2	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	50,00	Área de mejora 5.A
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6.1	Medidas de percepción	50,00	Área de mejora 6.A
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1	Medidas de percepción	65,00	Área de mejora 7.A
		7.2	Indicadores de rendimiento	60,00	Área de mejora 7.B
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.2	Indicadores de rendimiento	66,67	Área de mejora 8.A

Fuente: Resultados de la evaluación aplicada a Quito turismo.

#### 4.6 Población y muestra.

En lo referente al tamaño de la muestra, está representada por un subconjunto de la población. En la presente investigación se trata del tipo de muestreo que para el efecto es el muestreo aleatorio simple estratificado, donde cualquiera de los elementos representados en cada estrato puede ser escogido para aportar información. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplica la forma estadística presentada por Hernández al 2008, para una muestra probabilística.

Calculo de la muestra aleatoria estratificada para un 95% de confiabilidad.

Las características del muestreo aleatorio sistemático son:

Conseguir un listado de los (N) elementos de la población.

Determinar el tamaño muestral (n).

Definir un intervalo  $k = N/n$ .

Elegir un número aleatorio, (r), entre 1 y k (r=arranque aleatorio).

Seleccionar los elementos de la lista.

Para lo cual se aplicará la fórmula de una población finita:

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Error admisible para la presente investigación (5%)

N – 1 = Corrección geométrica para muestras mayores de 30 objetos.

#### **4.6.1 Operacionalización de variables.**

El liderazgo eficiente y eficaz contribuirá al logro de los objetivos institucionales, puesto que las variables se correlacionan entre sí, para su funcionamiento y operacionalización efectiva.

En el siguiente cuadro, se visualiza la operacionalización de las variables, en la cual se basa el presente tema de investigación.



**Cuadro 4.49. Matriz de operacionalización de variables.**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES DE GESTIÓN
Liderazgo:	Es la orientación, a través de la misión, visión, políticas y estrategias, en la gestión gerencial.	Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad profesional, cumplimiento del plan estratégico.</li> <li>- Capacidad de comunicación, tiempo de respuesta.</li> <li>- Toma de decisiones, determinación de decisiones frente a los requerimientos de la institución.</li> </ul>
Talento Humano	Recurso principal para la ejecución de la gestión administrativa y operativa de la institución.	Poseer conocimiento de gestión administrativa y operativa de servicios turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas contratadas.</li> <li>- Personas evaluadas.</li> <li>- Capacitaciones realizadas</li> <li>- Rotación de personal</li> </ul>
Política y estrategia	Conjunto de Normas, reglas, disposiciones, patrones de decisiones coherentes, unificador e integrador de gestión institucional.	Aplicar normas, reglamentos, acuerdos y resoluciones vigentes en el ejercicio de la gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas implementadas.</li> <li>- Acuerdos y resoluciones emitidos.</li> <li>- Estrategias implementadas</li> </ul>
Colaboradores y recursos	Planifica y gestiona a sus Colaboradores internos y externos, para apoyar a su política y su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos.	Relaciones con los proveedores, recursos económicos y financieros obtención del control y uso rentable, optimización de los recursos físicos, cómo edificios, equipos, tecnología e información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores internos y externos.</li> <li>- Capacidad de recursos disponibles.</li> <li>- Capacidad de recursos utilizados</li> </ul>
Procesos	Se refiere a cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en contribución a la política y estrategia.	Qué técnicas se emplean, establecimiento de responsabilidades, fijación de objetivos, mejora de planificación, priorización de acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de ingreso de solicitudes.</li> <li>- Desempeño eficiente.</li> <li>- Satisfacción en los resultados con personas, clientes.</li> <li>- Habilidades y destrezas en la atención a los clientes</li> </ul>
Resultados	El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros, clientes, proveedores y relaciones mutuas inmersas en la sociedad.	Logros alcanzados, satisfacción de necesidades, mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiones planificadas/ejecutadas.</li> <li>- Rentabilidad esperada/real.</li> <li>- Necesidades cubiertas</li> </ul>
Rendimiento	Las medidas en que se alcanzan las metas y los objetivos institucionales, referentes a la prestación de servicios turísticos.	Estrategias para el logro de las metas y objetivos finales, determinación de indicadores de resultados en procesos intermedios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logros alcanzados.</li> <li>- Metas cumplidas.</li> <li>- Clientes satisfechos</li> <li>- Rendimiento económico esperado.</li> </ul>

## **CAPÍTULO V.**

### **INFORME DE EVALUACIÓN DE EXCELENCIA DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE QUITO TURISMO**

#### **5. Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados.**

##### **5.1 Introducción.**

La evaluación aplicada a la Empresa Pública de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo, a la excelencia de la calidad en base al modelo EFQM, se desarrolló, durante los meses de noviembre 2013 a enero 2014, los resultados obtenidos son relevantes que permiten proponer mejoras a los diferentes procesos.

##### **5.2 Objetivos.**

- Analizar mediante los aspectos aplicados en la evaluación a Quito Turismo, los procesos y procedimientos desarrollados y utilizados en la prestación de servicios turísticos, en base al modelo EFQM de excelencia de calidad.
- Cuantificar y calcular los criterios, sub-criterios y aspectos evaluados para conocer el nivel de ejecución de las políticas y procedimientos implementados.
- Recomendar un enfoque basado en el modelo de excelencia de calidad EFQM, para el fortalecimiento de la mejora continua.
- Establecer y proponer planes de acción de evaluación periódica a Quito Turismo, en base al modelo EFQM de excelencia de calidad.

### **5.3 Alcance.**

La evaluación integral en base al modelo de excelencia de calidad EFQM, a la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, se enfoca en los siguientes criterios del modelo, que a su vez se asociación con las grandes áreas de la empresa tales como:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Recursos humanos – personal
- Colaboradores y recursos
- Procesos
- Resultados en las personas
- Resultado en clientes
- Resultados en la sociedad
- Rendimiento – resultado clave.

El enfoque se fundamenta básicamente a determinar indicadores que permiten conocer el nivel de calidad en la prestación de servicio turístico.

### **5.4 Metodología y estrategia.**

La metodología utilizada en la evaluación de excelencia desarrollada en la empresa pública Quito Turismo, es en función al método de cuestionario, cada criterio está compuesto por sub-criterios y estos por aspectos a evaluar objeto de valoración, en base al modelo de excelencia de calidad EFQM, el cual define los procedimientos de evaluación de una manera técnica y efectiva, con la aplicación de 9 criterios, 32 sub-criterios y varias preguntas y/o aspectos a evaluar para determinar indicadores que permitan conocer el nivel de excelencia de cada uno de los criterios y sub-criterios.

En la evaluación realizada a Quito Turismo, la cual se plasma en este documento se determinó las siguientes observaciones:

## 5.5 Valoración general del proceso de evaluación.

Luego de haber evaluado la gestión de la empresa metropolitana de gestión de destino Turístico “Quito Turismo”, es pertinente explicar la metodología aplicada para llegar a los resultados obtenidos. Para cada criterio se consideró la sumatoria total en función a la cantidad de preguntas planteadas en cada criterio, es así que la calificación por pregunta tiene un peso de 5 puntos que equivale al 100 por ciento, esta metodología de calificación no discrimina la importancia que debe tener cada uno de los aspectos evaluados.

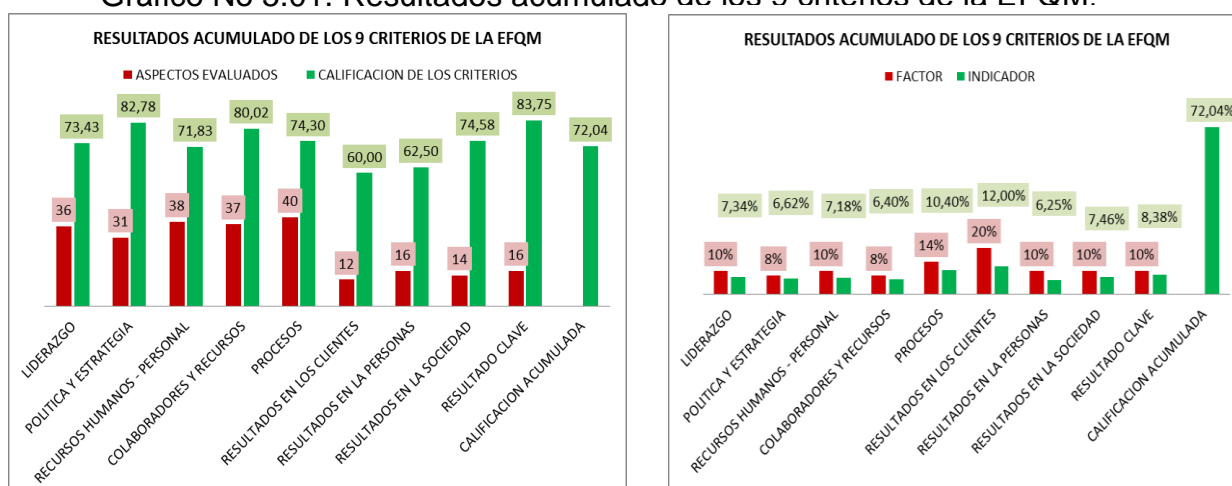
En el siguiente cuadro se observan los resultados obtenidos en la evaluación aplicada en base al modelo EFQM, la población corresponde a la cantidad de aspectos evaluados en cada criterio, la calificación es el resultado de cada criterio, así mismo se obtiene el total de datos acumulados de los 9 criterios al igual que la calificación total, y su calificación es 86,00 sobre cien (86/100). Indicador que muestra un nivel de excelente gestión realizada por Quito Turismo, de acuerdo a la matriz de evaluación propuesta. Indudablemente que los resultados muestran los logros que está alcanzando en la gestión turística.

Cuadro No. 5.1. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.

	Criterio	Aspectos Evaluados	Valoración	Factor	Puntuación
1	Criterio1: LIDERAZGO	36	73,43	10%	7,34
2	Criterio2: POLITICA Y ESTRATEGIA	31	82,78	8%	6,62
3	Criterio3: RECURSOS HUMANOS - PERSONAL	38	71,83	10%	7,18
4	Criterio4: COLABORADORES Y RECURSOS	37	80,02	8%	6,40
5	Criterio5: PROCESOS	40	74,30	14%	10,40
6	Criterio6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	12	60,00	20%	12,00
7	Criterio7: RESULTADOS EN LA PERSONAS	16	62,50	10%	6,25
8	Criterio8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	14	74,58	10%	7,46
9	Criterio9: RESULTADO CLAVE	16	83,75	10%	8,38
	<b>Puntuación Total</b>	<b>240</b>	<b>663,20</b>	<b>100%</b>	<b>72,04</b>

**Fuente:** Aporte propio, los datos son tomados de la evaluación aplicada a Quito Turismo.

Gráfico No 5.01. Resultados acumulado de los 9 criterios de la EFQM.



Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de Quito Turismo.

## 5.6 Principales observaciones:

Descripción de las principales observaciones producto de la evaluación de excelencia de calidad aplicada a la empresa pública Quito Turismo:

### 5.6.1 Liderazgo.

Considerando que la empresa pública Quito Turismo es relativamente joven, ha desarrollado un liderazgo enfocando su direccionamiento estratégico en el sector de gestión de destino turístico, en el Distrito Metropolitano de Quito. Sin embargo luego de la evaluación aplicada no existe un nivel considerablemente alto, dando así un indicador moderado de 7,34/10 lo cual implica que amerita correcciones, es por ello que en el plan estratégico del 2014-2015 se consideran objetivos y estrategias de mejoras.

### 5.6.2 Política y estrategia.

Más allá de contar con estatutos de desarrollo organizacional y manuales de funciones, la política y estrategia ha sido desarrollada en niveles considerablemente altos, básicamente se debe al aporte profesional de sus líderes, en consecuencia Quito Turismo no cuenta con un nivel excelente según el

indicador determinado de 6.48/18, en consecuencia la mejora a su política y estrategia se verá reflejada una vez que el liderazgo mejore.

### **5.6.3 Recursos humanos - personal.**

Si bien en este criterio se ha obtenido un resultado de 7.18/10 de la evaluación practicada y la gestión de recursos humanos ha dado lugar a una planificación acorde a los requerimientos de Quito Turismo, se evidencia deficiencias en implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas, así como también en lo referente a recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la institución.

### **5.6.4 Colaboradores y recursos.**

Quito Turismo ha desarrollado buenas prácticas de gestión con sus colaboradores y recursos sin embargo en la gestión tecnológica se evidencia la falta de apoyo tecnológico a la mejora continua.

### **5.6.5 Procesos.**

La innovación y mejora resulta de un modelo efectivo de procesos. En la evaluación practicada se observa que la innovación y mejora para satisfacer a clientes y otros grupos de interés, no ha introducido mejoras e implementación a los procesos por Quito Turismo.

### **5.6.6 Resultados en los clientes.**

Quito Turismo practica la atención a sus clientes con calidad y calidez, sin embargo no cuenta con una metodología que se conozca la satisfacción plena de los clientes; turista visitante local, nacional e internacional.

### **5.6.7 Resultados en las personas.**

La práctica de atención a las personas de Quito Turismo, se la realiza mediante política institucional de administración de personal, sin embargo no se cuenta con herramientas de medición de percepción ni de indicadores de rendimiento.

### **5.6.8 Resultados en la sociedad.**

Si bien Quito Turismo elabora encuestas para conocer la satisfacción del cliente, sin embargo; no ha establecido, un sistema de evaluación para conocer de manera formal la percepción de los resultados, de satisfacción y los indicadores de rendimiento en la sociedad.

### **5.6.9 Resultado clave.**

Por las características de este criterio se asocia con la política y estrategia que haya implementado Quito Turismo, es así que ha logrado conocer la percepción en la sociedad. Sin embargo, no cuenta con una metodología para monitorear el comportamiento y nivel de satisfacción en la sociedad de los servicios turísticos que brinda la institución.

## **5.7 Acciones correctivas.**

Elaborar un plan de acción para monitorear el desarrollo y avance del plan estratégico elaborado por Quito Turismo.

## **5.8 Oportunidades de mejora.**

Indiscutiblemente Quito Turismo, tiene todas las posibilidades de mejora continua, cabe destacar que el plan estratégico contiene herramientas de aplicación que contribuyen al desarrollo de la mejora continua, sin embargo la institución debe considerar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en base al modelo de excelencia de calidad EFQM, para el impulsar la calidad de servicios

turísticos a niveles de excelencia en aras de conseguir resultados a corto y mediano plazo con consolidación a largo plazo.

## **5.9 Conclusiones.**

Se puede concluir lo siguiente:

- El liderazgo de Quito Turismo es enfocado objetivamente, así lo muestra el resultado obtenido en la evaluación a la gestión de Quito Turismo en base al modelo EFQM, cuyo resultado es 7,34/10. Resultado aceptable, sin embargo; debe mejorar este indicador.
- La política y estrategia aplicada por Quito Turismo, está acorde al liderazgo desarrollado, así se muestra en la evaluación en base al modelo EFQM.
- Se evidencia una gestión aceptable, de recursos humanos, según el resultado de 7.18/10; implica que la empresa pública Quito Turismo, presta atención al desarrollo de talento humano, implicada en la gestión institucional.
- Los colaboradores y recursos, contribuyen considerablemente al desarrollo institucional, sin embargo; el resultado obtenido es poco satisfactorio; en el cual se identificó debilidad en el ámbito tecnológico.
- La gestión de procesos de la empresa pública Quito Turismo, presenta un nivel muy satisfactorio; lo cual implica que haya funcionalidad en la gestión institucional.
- Los resultados de una buena gestión institucional se ven reflejados; en los clientes, los mismos que son los turistas visitantes, colaboradores y socios estratégicos, en las personas de la institución, así como también de la sociedad.



- La asociación de los criterios del modelo EFQM, dan una funcionalidad plena y hacen que se obtenga un rendimiento satisfactorio, el criterio resultado clave, no es otra que, el logro de los objetivos institucionales.

### **5.10 Recomendaciones.**

Luego de la evaluación aplicada en base al modelo EFQM de excelencia de calidad, amerita mencionar las siguientes recomendaciones a la gerencia de Quito Turismo.

- Preparación de un plan de acción de mejora y aplicarlo en las áreas débiles identificadas en cada uno de los criterios evaluados, para mejorar sus indicadores y contribuir al fortalecimiento organizacional y a la gestión de Quito Turismo.
- Adoptar el modelo EFQM como instrumento de evaluación de la gestión de excelencia y calidad, en la empresa Quito Turismo.
- Capacitación al recurso humano de la empresa Quito Turismo, con la finalidad; de dar a conocer los instrumentos estratégicos, para mejorar la gestión institucional, y conocer los niveles de excelencia y calidad en la prestación de servicios turísticos.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE MEJORA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADA EN EL MODELO EFQM.

#### **6. Antecedentes.**

Se conoce que las empresas para mantenerse y crecer en el mercado, es importante aplicar la mejora continua para brindar una atención de calidad y superarla.

Todo tipo de empresa, cualquier actividad que desarrolla, la calidad es el aspecto más competitivo sobre todo en los mercados más exigentes. Es así que Quito Turismo siendo una empresa que brinda un producto intangible para la satisfacción de las personas que visitan el Distrito Metropolitano de Quito, está obligada a implementar y/o mejorar un modelo permanente de evaluación del nivel de satisfacción del visitante.

#### **6.1 Presentación.**

El modelo recomendado para su utilización como sistema de evaluación de la excelencia de la gestión de servicio turístico en la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico, es el modelo EFQM de excelencia de calidad, un modelo que permite aplicar 9 criterios, 32 sub-criterios y, varios aspectos a evaluar, ajustados al perfil de actividad que desarrolla la empresa.

Una de las características fundamentales del modelo EFQM de excelencia, es la posibilidad de desarrollar un proceso de evaluación para medir de alguna manera el grado de aproximación a lo que se considera como excelencia empresarial, en los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER y que forman cuatro elementos. (Karina, 2007, p. 61)

- **Enfoque.-** Lo que Quito Turismo ha planificado hacer y sus razones, enfocado en una lógica clara y sólidamente fundamentada apoyará la política y a la estrategia.
- **Despliegue.-** Lo que Quito turismo hace para desplegar el enfoque. El enfoque se implementará en las áreas relevantes y de un modelo sistemático, como el modelo EFQM de excelencia.
- **Evaluación y Revisión.-** Lo que Quito Turismo hace para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue integral, se realizan mediciones regulares para su aprendizaje y posterior implantación de la mejora.
- **Resultados.-** Lo que logra Quito Turismo, excelencia en cuanto a las tendencias positivas, objetivos adecuados y con un rendimiento excelente como consecuencia del enfoque. Además abordará las áreas relevantes de Quito Turismo.

El modelo EFQM lo hemos tratado a lo largo del presente trabajo de investigación, por tal razón nos centraremos a mencionar una síntesis en lo referente a su estructura.

EFQM European Foundation for Quality Management o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, este modelo es flexible y puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas tanto al sector público y privado. “Es un marco no-prescriptivo basado en nueve (9) criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso y establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. (EFQM, 2003, p. 5).

En consecuencia Quito Turismo al aplicar los 9 criterios del modelo de la EFQM, 32 sub-criterios y 298 áreas a contemplar la evaluación a la gestión turística logrará establecer la excelencia sostenida en todos los resultados que se logre mediante los distintos enfoques en el momento que así lo requiera,

indudablemente contribuirá a la consecución de los objetivos mediante el cumplimiento de planes y programas establecidos.

## **6.2 Objetivos de la propuesta.**

Evaluar sistemáticamente la gestión gerencial, administrativa y operativa de Quito Turismo, mediante distintos enfoques que recomienda el modelo EFQM con la aplicación de sus criterios y lograr una excelencia de calidad sostenida en la gestión de servicios turísticos.

## **6.3 Justificación.**

Quito Turismo siendo una empresa joven en el mercado, hay que destacar que su crecimiento es impresionante, su incursión en el mercado, en la gestión de destino turístico, su misión destaca el desarrollo y promoción turístico del Distrito Metropolitano de Quito en alianza con el sistema turístico, beneficio del visitante local, nacional y extranjero, tendiendo a promover las mejores prácticas de calidad, sostenibilidad, innovando y contando con el talento humano especializado.

Es por ello que el modelo de excelencia EFQM, contribuirá al cumplimiento sostenido de la misión institucional y mejorar continuamente la calidad de servicio turístico al ilustre visitante del Distrito Metropolitano de Quito.

## **6.4 Características de la propuesta.**

La propuesta de mejora de evaluación está sustentada en la aplicación del modelo EFQM, un modelo de evaluación de excelencia de la calidad definido, se caracteriza principalmente por poseer un enfoque de gestión integral basado en procesos, que favorecerá al funcionamiento de gestión administrativa y operativa de la empresa Quito Turismo.

La propuesta es un marco de trabajo estructurado por criterios que representan la integración de todas las funciones y procesos dentro de la empresa pública Quito Turismo, criterios tomados del modelo EFQM de excelencia, en el capítulo IV observamos en detalle los criterios y sub-criterios del modelo.

### **6.5 Mejora continua.**

Los resultados obtenidos en la evaluación realizada a Quito Turismo en base al modelo EFQM de excelencia de calidad, da a conocer que existe áreas a ser a ser mejoradas, por lo que resulta importante utilizar realizar un plan de mejora continua.

### **6.6 Factibilidad de la propuesta de mejora continua.**

Con la finalidad de hacer viable el modelo propuesto, se presenta una metodología sencilla, y de fácil aplicación compuesta por etapas, estas etapas abarcan la operatividad de la propuesta, desde el compromiso de la alta gerencia hasta el seguimiento de la mejora.

Todos los procesos de la entidad deben asumir un compromiso objetivo para que el modelo de evaluación logre los resultados esperados fundamentado en la metodología del modelo EFQM y apoyado en los siguientes elementos:

- Planificar
- Hacer
- Comprobar
- Ajustar

### **6.7 Evaluación de la propuesta en base al modelo EFQM de excelencia de calidad.**

Durante el desarrollo del presente trabajo hemos descrito un conjunto de criterios, sub-criterios y aspectos a evaluar en base al modelo EFQM, por tanto en el

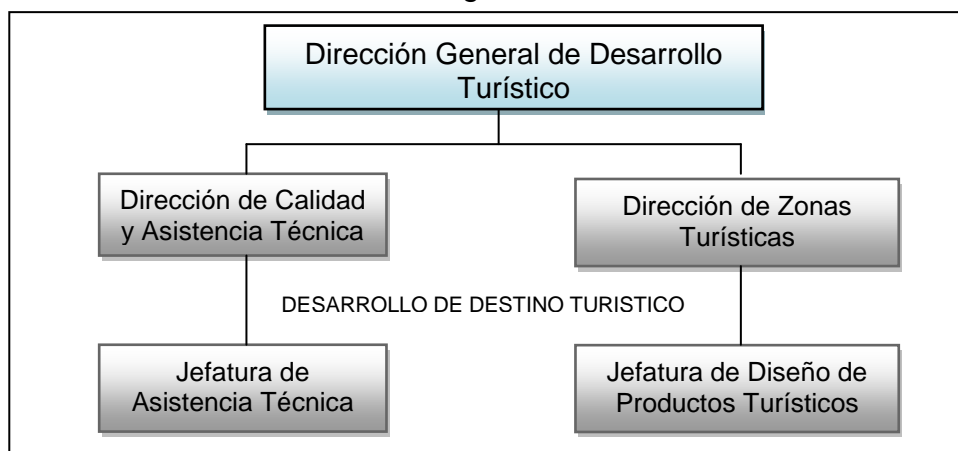
presente acápite amerita mencionar dichos instrumentos de medición de calidad propuestos para la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo.

El proceso se divide en dos fases, la primera fase en la autoevaluación en base a la metodología de la EFQM, que proporciona una serie de herramientas que facilitan su ejecución y seguimiento.

La segunda es la generación de planes de acción institucionales, Quito Turismo plantea en el plan estratégico los procedimientos de acción para la mejora continua.

La dirección de desarrollo turístico, a través de la dirección de calidad se encarga de la gestión de desarrollo de calidad.

Gráfico No 6.01. Dirección general de desarrollo turístico.



**Fuente:** Datos de la empresa pública Quito turismo

En el plan de acción debe contener las siguientes actividades:

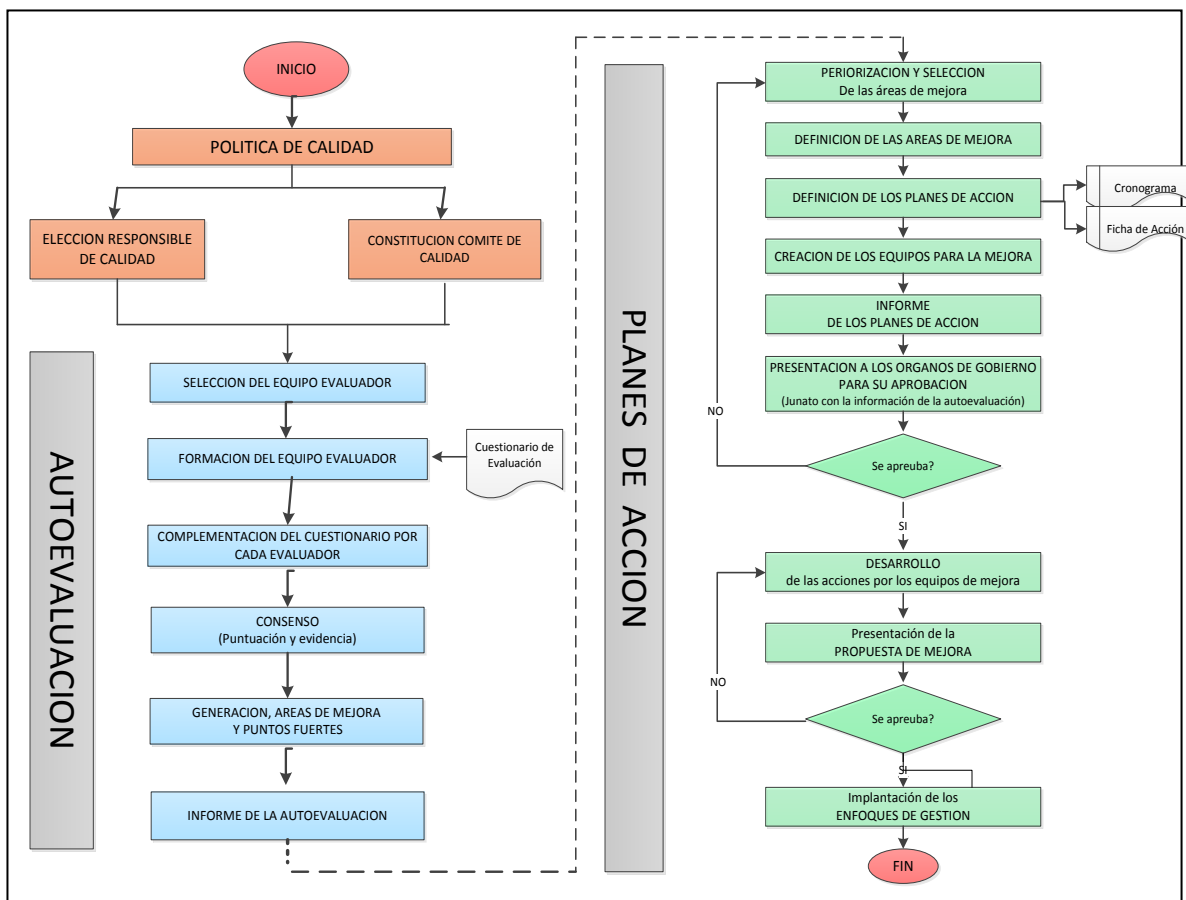
- Definición de la política de calidad.
- Elección del responsable de calidad.
- Constitución del comité de calidad.

Los objetivos de conformar estas actividades son:

- Formalizar públicamente las motivaciones y objetivos de Quito Turismo en materia de calidad.
- Proporcionar coherencia al proceso.
- Establecer criterios, objetivos y herramientas a utilizar.
- Supervisar, dinamizar, coordinar y gestionar el proceso.

Se debe considerar que estos elementos deben tener un carácter de permanencia en el tiempo que vaya más allá de la acción puntual de la autoevaluación y definición de los planes de acción, basados en conocimientos ya adquiridos como es el caso de una formación básica en gestión de calidad como es el modelo EFQM.

Gráfico No 6.02. Fases del proceso SGC para la mejora continua.



Fuente: Cuaderno de gestión 2. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia pág. 21.

### **Duración del proceso.**

Es evidente que en un proceso de evaluación a la excelencia de la calidad se puede determinar cuándo iniciar y difícilmente podríamos decir cuando concluye, ya que se trata de un trabajo que nunca termina, es parecido a la contabilidad en esta se sabe que hay una fecha de inicio y una fecha de cierre del ejercicio para conocer los resultados de ese periodo, es así que el sistema de gestión de calidad de lo debe visualizar, en consecuencia es un proceso continuo mientras dure y/o funcione la empresa.

Por tanto, lo antes mencionado toma más énfasis, si el sistema de gestión de calidad que se propone implantar, se basa en los principios de la Calidad Total, y mejora continua, por ende se encuentra orientada hacia a la excelencia, para lo cual nos enfocamos en el modelo EFQM; si bien no se podría determinar un tiempo de duración para un proceso total de implantación, si se puede planificar la duración para un determinado grado de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el grafico 6.42, se puede observar las fases de un proceso de Sistema de Gestión de Calidad, el cual consta de dos fases, la primera trata de una autoevaluación, tal como se la ha realizado a Quito Turismo, pesar de haber aplicado una evaluación aplicando los 9 criterios, los 32 sub-criterios y 240 aspectos es decir preguntas puntuales enfocadas a la objetividad que se quiere conocer, los aspectos a evaluar son variables las mismas que se determinan y se definen individualmente y puntualmente por la misma organización, para el efecto por la empresa pública Quito Turismo, en consecuencia el tiempo está en función a los objetivos establecidos en la planificación de cada fase.

Las variables fundamentales a considerar para realizar la planificación son las siguientes:

- a) Personas implicadas en el proceso en los diferentes equipos.



- b) Dedicación en tiempo y conocimientos en materia de calidad de las personas participantes.
- c) Disponibilidad de asesoramiento externo.
- d) Objetivos fijados por Quito Turismo en términos de implantación del sistema de gestión de calidad, lo que determina el alcance de los planes de acción.
- e) Nivel de desarrollo actual de Quito Turismo (punto de partida).

Por tanto como ya tenemos los resultados de la autoevaluación en base al modelo de excelencia EFQM, este es nuestro punto de partida. Es así que esta propuesta está enfocada al PLAN DE ACCION de mejora continua.

### Presupuesto para la implementación de un plan de acción.

El presupuesto económico está enfocado a cubrir los riesgos de detenimiento del desarrollo del plan de acción por falta de recursos; humanos, materiales, tecnológicos y otros que puedan presentarse al andar. Es también cumplir con los objetivos propuestos, considerando que en el sistema de gestión de calidad es contar con los mencionados recursos disponibles. En el siguiente cuadro se puede visualizar un presupuesto económico tentativo.

Cuadro No. 6.1. Presupuesto para la implementación del plan de acción.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO PRESUPUESTO PARA EL LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE ACCION									
TIPO DE ACCION	CARACTERISTIC A	PRESUPUESTO TOTAL	TOTAL %	PRORRATEO MENSUAL					
				MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
				1	2	3	4	5	N
Recursos Humanos Interno	Pagos 6 personas de la misma institución	72.000,00	32,88%	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	42.000,00
Recursos Humanos externo	Pagos por honorarios a profesionales	60.000,00	27,40%	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	35.000,00
Recursos Materiales	Papelería e insumos de oficina	12.000,00	5,48%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	7.000,00
Recursos Tecnológicos	8 equipos de cómputo y equipos electrónico, e internet.	25.000,00	11,42%	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	2.083,33	14.583,33
Recursos Publicitarios	Publicaciones a realizase	20.000,00	9,13%	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	11.666,67
Recursos Informativos	Información proporcionada por otros entes	10.000,00	4,57%	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	5.833,33
Otros inherentes al plan de acción	Imprevistos no presupuestados	20.000,00	9,13%	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67	11.666,67
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>219.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.250,00</b>	<b>18.250,00</b>	<b>18.250,00</b>	<b>18.250,00</b>	<b>18.250,00</b>	<b>127.750,00</b>

Fuente: Aporte propio, para la evaluación aplicada a Quito Turismo.

## Cronograma.

En base a la orientación a la Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, se establece la siguiente propuesta para cada una de las fases, sin embargo cada entidad puede diseñar un cronograma en función a sus requerimientos, estos a su vez serán al tamaño de la institución.

Cuadro No. 6.2. Cronograma de planificación de la propuesta de evaluación y plan de acción.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO																								
PLANIFICACION PROPUESTA, según el Modleo EFQM																								
FASE 1: AUTOEVALAUCION	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				N MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del Equipo Evaluador	X																							
Formación del Equipo Evaluador		X	X																					
Puntuación de la Evaluación Individual (Responder al cuestionario)				X	X	X																		
Consenso							X																	
Generación de Áreas de Mejoras y Puntos Fuertes								X	X															
Informe de la Autoevaluación									X															
FASE 2: PLANES DE ACCION																								
Priorización y selección de áreas de mejora									X															
Definición de las acciones de mejora										X	X													
Definición de los Planes de Acción													X	X										
Creación de los equipos para la mejora															X									
Informe de los Planes de Acción																X	X							
Presentación y aceptación por los órganos de gobierno																	X							
Desarrollo de las acciones de mejora																	X	X						
Aprobación de los enfoques propuestos																				X				
Implantación de los enfoques aprobados																						X	X	

Fuente: Aporte propio, para la evaluación aplicada a Quito Turismo.

Como se observa en el cronograma existen las dos fases, la primera la autoevaluación y la segunda los planes de acción; en la primera fase se requiere no menos de 2 meses a 3 meses para ejecutar la autoevaluación dependiendo del tamaño de la empresa, por ejemplo en una entidad de educación superior puede considerarse el mismo tiempo, para lo cual se requiere incrementar el equipo de trabajo. Y para la segunda fase esta es de mayor complejidad, la cual se requiere un periodo de entre 6 a 12 meses, lo cual dependerá de la pericia y competencia del grupo de profesionales y de la disponibilidad de los ejecutivos de la empresa para ejecutar tantas y cuantas solicitudes de trabajo se requiera.

## **6.8 Plan de acción de mejora de Quito Turismo.**

Esta fase tiene como finalidad culminar con el proceso de autoevaluación, mediante la implantación de acciones para la mejora continua. Para el desarrollo del plan de acción a Quito Turismo se debe desarrollar los siguientes pasos.

### **6.8.1 Priorización y selección de las áreas de mejora de Quito Turismo.**

Luego de conocer los resultados de la evaluación de gestión de calidad a Quito Turismo, se prioriza las áreas a ser mejorada, en el siguiente cuadro se identifican la priorización de las áreas de mejora.

Cuadro No. 6.3. Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO														
PROCESO DE AUTOEVALUACION														
Basado en el Modelo de Excelencia de la Calidad EFQM														
EVALUACIÓN CONSENSUADA														
FECHA:														
RESUMEN DE RESULTADOS														
1 Criterios Agentes Facilitadores.														
CRITERIO	Liderazgo			Política y Estrategia			Recursos Humanos – Personal			Colaboradores y Recursos			Procesos	
Sub-criterio	1.1	84,44		2.1	76,36		3.1	80,00		4.1	74,29		5.1	74,00
Sub-criterio	1.2	71,43		2.2	83,33		3.2	70,00		4.2	92,50		5.2	50,00
Sub-criterio	1.3	65,00		2.3	85,71		3.3	65,00		4.3	85,00		5.3	95,00
Sub-criterio	1.4	72,00		2.4	85,71		3.4	76,67		4.4	63,33		5.4	72,50
Sub-criterio	1.5	74,29					3.5	67,50		4.5	85,00		5.5	80,00
<b>Valoración del Criterio</b>		<b>367,16</b>	<b>73,4</b>		<b>331,13</b>	<b>82,8</b>		<b>359,17</b>	<b>71,8</b>		<b>400,12</b>	<b>80,0</b>		<b>371,50</b>
<b>2 Criterios Resultados.</b>														
CRITERIO	Resultados en los clientes			Resultados en las personas			Resultados en la sociedad			Resultado clave				
Sub-criterio	6.1	50,00		7.1	65,00		8.1	82,50		9.1	85,00			
Sub-criterio	6.2	70,00		7.2	60,00		8.2	66,67		9.2	82,50			
<b>Valoración del Criterio</b>		<b>120,00</b>	<b>60</b>		<b>125,00</b>	<b>62,5</b>		<b>149,17</b>	<b>74,6</b>		<b>167,50</b>	<b>83,8</b>		
<b>3 Cálculo de la puntuación total.</b>														

	Criterion	Aspects Evaluated	Valuation	Factor	Puntuación
1	Criterio1: LIDERAZGO	36	73,43	10%	7,34
2	Criterio2: POLITICA Y ESTRATEGIA	31	82,78	8%	6,62
3	Criterio3: RECURSOS HUMANOS – PERSONAL	38	71,83	10%	7,18
4	Criterio4: COLABORADORES Y RECURSOS	37	80,02	8%	6,40
5	Criterio5: PROCESOS	40	74,30	14%	10,40
6	Criterio6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	12	60,00	20%	12,00
7	Criterio7: RESULTADOS EN LA PERSONAS	16	62,50	10%	6,25
8	Criterio8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	14	74,58	10%	7,46
9	Criterio9: RESULTADO CLAVE	16	83,75	10%	8,38
	<b>Puntuación Total</b>	<b>240</b>	<b>663,20</b>	<b>100%</b>	<b>72,04</b>

Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de la evaluación aplicada a Quito Turismo.

En el cuadro podemos visualizar las áreas que se requiere priorizar y aplicar acciones correctivas de mejora, para lo cual se debe realizar la identificación de las áreas fuertes y débiles.

### 6.8.2 Definición de las acciones de mejora de Quito Turismo.

En el cuadro 6.43 muestra con claridad las áreas que ameritan la aplicación de acción de mejora inmediata, en la siguiente tabla se identifican las áreas de mejora:

Cuadro No. 6.4. Áreas a mejorar según la evaluación aplicada a Q. T.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO					
AREA DE MEJORA - IDENTIFICACION Y PRIORIZACION					
FECHA:		Marzo 2014			
No	CRITERIOS	SUB-CRITERIOS		PUNTUACION DEL SUB-CRITERIO	AREA DE MEJORA
1	LIDERAZGO	1.3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	65,00	Área de mejora 1.A
3	RECURSOS HUMANOS – PERSONAS	3.3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.	65,00	Área de mejora 3.A
		3.5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	67,50	Área de mejora 3.B
4	COLABORADORES Y RECURSOS	4.4	Gestión de la Tecnología	63,33	Área de mejora 4.A
5	PROCESOS	5.2	Se introducen las mejoras en los procesos, mediante innovación, a fin de satisfacer a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	50,00	Área de mejora 5.A
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6.1	Medidas de percepción	50,00	Área de mejora 6.A
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1	Medidas de percepción	65,00	Área de mejora 7.A
		7.2	Indicadores de rendimiento	60,00	Área de mejora 7.B
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.2	Indicadores de rendimiento	66,67	Área de mejora 8.A

**Fuente:** Resultados de la evaluación aplicada a Quito turismo.

Se ha tomado en cuenta la puntuación de menos de 70 para desarrollar las acciones de mejora, son las áreas que amerita urgentemente la aplicación de las acciones de mejora; sin embargo esto no quiere decir que las áreas con mayor puntuación no lo requieran, si bien es cierto su funcionamiento se encuentran en

mejores condiciones, sin embargo no requiere la aplicación de una acción inmediata.

### **6.8.3 Definición de los planes de acción para la mejora.**

En el criterio liderazgo: mejorar en el aspecto 1.3, en lo referente, los líderes actúan con clientes y asociados relacionados; crear un protocolo para actuar con los clientes y asociados del turismo local, nacional e internacional.

En el criterio Recursos Humanos – Personas: en lo referente a implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas; a través de capacitación en temas relacionados con el turismo se incluirá a las personas de la institución.

En el criterio Colaboradores y Recursos: mejorar la gestión tecnológica, para que los usuarios tanto interno como externo cuenten con una plataforma tecnológica efectiva en el desarrollo de sus actividades.

En el criterio Resultados en los clientes: se debe trabajar en el plan de acción con el diseño de una metodología para conocer la percepción de estos con respecto a Quito Turismo.

En el criterio Resultados en las personas: al igual que el anterior amerita diseñar e implementar una metodología que permita conocer la percepción y los indicadores de rendimiento por las personas colaboradores de Quito Turismo.

Así también en el criterio Resultados en la Sociedad: aquí se debe desarrollar un mecanismo de entrevista y/o dar un seguimiento a las personas beneficiaria de haber recibido los servicios turísticos a satisfacción.

#### **6.8.4 Creación de los equipos para la mejora.**

Para el desarrollo de la mejora continua se debe contar con un equipo de colaboradores con amplia pericia en mejora continua, conocimientos sólidos tanto teóricos como prácticos.

##### **Equipo de trabajo:**

<b>No</b>	<b>Nombres</b>	<b>Perfil</b>	<b>Responsable</b>
1	Juan Cagua Hidrovo	Contador Auditor, Master	Coordinador Principal
2	Gabriela Tamayo	Recursos Humanos	Coordinadora de TH
3	Rubén Banda	Experto en Calidad	Gerente de calidad

En consecuencia el equipo de trabajo debe contar con amplios conocimientos técnicos y científicos de excelencia de calidad, capacidad técnica, disponibilidad de integración, visión individual que pueda aportar en función de sus competencias en la estructura organizacional.

El equipo evaluador comenzará a ejecutar su trabajo, cuando los Planes de Acción sean aprobados y entregado formalmente la ficha de acción. Actividad que se realizará mediante una reunión presencial con el Comité de Calidad y equipo de mejora, así como se recordarán todos los aspectos de la acción de mejora.

#### **6.8.5 Informe de los planes de acción para la mejora de Quito Turismo.**

Al final de esta fase se debe realizar el informe que documente el proceso realizado, el cual debe ser aprobado por los administradores de la institución cuya utilidad principal será comunicar y difundir los planes de acción elaborado entre las personas de Quito Turismo, lo cual favorece la implicación y el sentido de pertenencia, ya que prácticamente todas las personas pueden ver áreas de mejora detectadas que afectan sus condiciones laborables.

El presente informe y los informes que se elaboraren en los años siguientes de los Planes de Acción con las formalidades requeridas de la EFQM servirán de base

para optar por un sello de calidad. Así como también para las personas que continúen desarrollando el SGC, Sistema de Gestión de Calidad de Quito Turismo.

El esquema para la presentación de Informe de Autoevaluación.

Cuadro No. 6.5. Propuesta e informe de elaboración de planes de acción a Q. T.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTION DE DESTINO TURISTICO	
PROPUESTA DE CONTENIDO DE INFORME DE AUTOEVALUACION	
INFORME DE ELABORACION DE PLANES DE ACCION	
Basado en el Modelo de Excelencia de la Calidad EFQM	
<b>FECHA:</b>	
<b>1</b>	Datos de la autoevaluación
	Resumen de resultados
	Relación de puntos fuertes
	Relación de áreas de mejora
<b>2</b>	Priorización de las áreas de mejora
	Método de trabajo: participantes, criterios de valoración, metodología.
	Relación de áreas de mejora priorizadas
<b>3</b>	Agrupación de áreas y definición de acciones de mejora
	Método de trabajo: participantes, metodología.
	Relación de acciones de mejora con la agrupación de áreas
<b>4</b>	Definición de los planes de acción
	Cronograma
<b>5</b>	Fichas de las acciones de mejora
	Aplicación informática
<b>6</b>	Creación de los equipos de mejora
	Consideraciones y criterios
	Componentes
<b>7</b>	Procedimiento a seguir para la aprobación del plan de mejora

Fuente: Elaboración propia en función al modelo de la EFQM.

#### 6.8.6 Presentación y aceptación por los directivos de Quito Turismo.

El documento elaborado sobre el informe del plan de acción de la mejora a las áreas aplicadas, se presenta al Quito Turismo y este es aprobado por el comité de calidad.



### **6.8.7 Desarrollo de las acciones de mejora: propuesta y aprobación.**

Una vez aprobado el Plan de Acción por parte de las autoridades de Quito Turismo, a través del comité de calidad se procede a desarrollar el plan de acción.

### **6.8.8 Aprobación de los enfoques propuestos de mejora de Quito Turismo.**

Para la aprobación de los enfoques propuestos se considera especial atención a que se comprendan claramente los objetivos y consideraciones establecidas en cada acción, para lo cual el Comité de Calidad será el protagonista durante el desarrollo de los planes de acción, por lo que debe emitir los lineamientos claros y objetivos.

### **6.8.9 Implantación de los enfoques de gestión de las áreas de mejora de Quito Turismo.**

La implantación de los enfoques deberá ser aprobados por Quito Turismo, una vez que la alta Dirección conozca las implicaciones que tendrá para esta y para las personas que la componen, fundamentada en la importancia que tiene la implicación de los directivos para llevar a cabo esta tarea mediante el conocimiento de una norma o la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad.

El liderazgo es imprescindible para que pueda llevarse a cabo los cambios culturales con la implementación de un sistema de gestión de calidad, para lo cual se debe configurar un conjunto de aspectos a evaluar, mediante la elaboración de cuestionarios de preguntas, que abarquen todas las áreas de la entidad, es así que se tendrá un conocimiento amplio de las gestión de calidad, para Quito Turismo se desarrolló dichos instrumentos, los cuales proporcionaron la base de conocimiento para recomendar a la alta dirección de la empresa pública Quito Turismo que amerita la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de propiciar un excelente servicio en el campo turístico.

## **Conclusiones.**

El propósito del estudio realizado fue aplicar la evaluación mediante el modelo de excelencia de calidad EFQM, a la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, con el objeto de conocer el nivel de calidad en la gestión de la institución a las áreas según la estructura organizacional, es así que al aplicar integralmente el modelo abarca a toda la estructura empresarial, cuya finalidad fue desarrollar un estudio de evaluación, para que sus miembros puedan adoptar el modelo para las autoevaluaciones posibles que se puedan desarrollar, con el único objetivo de aportar a la mejora continua.

Procede, las siguientes conclusiones:

- El modelo de calidad EFQM, es una herramienta de evaluación y contribuye considerablemente a la mejora continua, de la gestión turística de la empresa pública Quito Turismo.
- La información disponible en la página web de Quito Turismo, contribuyó considerablemente para conocer a la entidad, sobre su filosofía empresarial en el ámbito turístico desarrollado en el Distrito Metropolitano de Quito, a visitantes tanto local como nacional e internacional, propiciar la buena estadía al turista visitante, si bien la información existente en la web no fue suficiente para desarrollar el presente tema, fue necesario conocer de manera personal a la entidad y planificar con los líderes directivos de la institución. Con estos antecedentes se comienza a desarrollar el trabajo investigativo, llegando a convertirse en un documento guía para evaluar y/o autoevaluar a la empresa pública Quito Turismo.
- Los datos estadísticos e históricos sobre la funcionalidad y el ámbito en que se desenvuelve Quito Turismo, permiten desarrollar los capítulos I, II y III; convirtiéndose en información clave para el desarrollo de los siguientes capítulos.

- El capítulo IV, muestra el trabajo práctico de la evaluación aplicada a Quito Turismo, en base al Modelo EFQM; y, en el capítulo V describe los resultados de la evaluación practicada; el capítulo VI, expone el plan de mejora a implementarse en la empresa pública Quito Turismo.
- Durante el desarrollo del presente trabajo, permitió una importante participación de los líderes directivos de Quito Turismo, así como también la documentación proporcionada para configurar la planificación; es así que la planificación para el desarrollo de la evaluación se fundamentó en el modelo de excelencia de calidad de la EFQM, modelo que contiene una metodología ágil, puntual y precisa, compuesta por 9 Criterios, 32 sub-criterios y varios aspectos a evaluar conforme los requerimientos de la empresa; los juicios planteados para configurar este trabajo de evaluación y/o autoevaluación son compartidos con los líderes de Quito Turismo, en particular la valoración y puntuación dado a cada aspecto evaluado.
- A partir de las relaciones de influencia que dictaminan los expertos del modelo EFQM en sus guías para desarrollar un estudio de evaluación y el desarrollo aplicado a Quito Turismo, se valida la hipótesis planteada en la propuesta de estudio, de que la evaluación a la gestión mejorará sustancialmente sus procesos. Los resultados obtenidos es muestra de la buena gestión realizada por la entidad, sin embargo existen áreas que ameritan mejorar con la implementación de herramientas de gestión para la mejora continua; en tal virtud se ha llegado a la culminación de la primera fase la misma que es la evaluación, es hora de iniciar la segunda fase el cual es la puesta en marcha el plan en acción, para ser aplicadas a las observaciones encontradas y por ende minimizar la ineficiencia y maximizar la eficiencia, eficacia y economía.

Se finaliza las conclusiones comentando; que el presente trabajo de investigación, aporta una herramienta de gestión sencilla de aplicar, analizar y entender los

resultados, por su estructura y es una ayuda para los directivos de la empresa pública Quito Turismo; y para organizaciones que deseen mejorar su gestión, ya que esta herramienta puede ser utilizada por entidades públicas, privadas, de servicios o industriales.

### **Recomendaciones.**

A la gerencia general de la empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico Quito Turismo.

- Aplicar de manera formal el modelo de gestión de calidad propuesto, de tal manera que sirva para conocer la situación en la que se encuentra la empresa, el nivel de gestión de calidad que posee, y diseñar el plan de acción para la mejora continua.
- Definir directrices y/o estrategias para la implantación del plan de acción de mejora, y aplicar en las áreas de manera integral de Quito Turismo.
- Implantar la autoevaluación de calidad como medio de gestión institucional, para conocer el nivel de calidad en la gestión turística, con la finalidad de implantar medidas correctivas a través del plan de acción en la empresa Quito Turismo.
- Desarrollar un liderazgo que mejore y mantenga una cultura óptima de mejoramiento constante e incentive la productividad dentro la empresa pública Quito Turismo.
- Propiciar la aplicación del modelo de gestión de excelencia de calidad EFQM, de manera integral, el cual mide la calidad en la gestión empresarial.

## Referencias.

1. Andreu Pinillos Alberto (2005): *La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social (3 ed.)*. España: Editorial CIRIEC.
2. Arteaga, González, Martina y GIL (2008): *Una nueva FVR de Multibloque método basado de estimar modelos causales. Uso al post - comportamiento de consumo en turismo. En VINZI, Métodos y Usos en Márketing y Campos Relacionados. (1 ed.)*. España: Editorial Springer.
3. Babé Ignacio (2004): *Prólogo a la edición española. Más allá del Seis Sigma. Estrategias para generar valor. (1 ed.)*. España: Editorial McGraw-Hill / Interamericana S.A.
4. Ministerio de Finanzas (código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010): *Finanzas públicas y presupuestos*.
5. Contraloría General del Estado (Manual de Auditoría de Gestión, 2001): *Normas de control interno: (ed. Acuerdo 03, R.O. 469 07/12/2001)*.
6. Cubero Abril Teodoro (2009): *Manual Específico de Auditoría de Gestión (1 ed.)*: Ecuador: Editora Municipio de Cuenca.
7. Enrique Benjamín Franklin (2007): *Auditoría Administrativa, (2 ed.)*. México: Editorial Pearson Educación.
8. EFQM. (2003a): *Conceptos Fundamentales de Excelencia [Versión electrónica]*. Extraído el 3 de diciembre de 2007 de <[http://www.efqm.org/uploads/fundamental\\_concepts\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/fundamental_concepts_spanish.pdf)>

9. EFQM (2003b): *Introducción a la Excelencia* [Versión electrónica].  
Extraído el 3 de diciembre de 2007 de  
<[http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf)>  
  
EFQM (2003c): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión. Pequeñas y Medianas Empresas*. Extraído de  
<[http://www.efqm.org/uploads/introducing\\_spanish.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf)>
10. Fernández Daza Eliseo (2005): *Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social* (ed. No. 53). España: Editorial CIRIEC.
11. Sánchez y CASTRO (2005). *Calidad Total Modelo EFQM de Excelencia*. (2 ed.). España. Editorial Fundación Confemetal.
12. Figge, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan y Marcus (2002): *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*. [Versión electrónica]. Extraído de  
<http://cleanerproduction.com/SBS/SBC%20Theory%20and%20Appl%20-%20Figge.pdf>
13. Kaplan Robert S. (2003): *Managing Innovation. Balanced Scorecard Report*. Harvard Business School Publishing. (1 ed.). EEUU: McGraw-Hill.
14. Kaplan y Norton (2000): *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It* Harvard Business Review. (3 ed.). EEUU: Editorial.
15. Maldonado Milton (2001). *Auditoria de Gestión* (2 ed.). Ecuador: Editora Luz de América.

16. Moreno, Peris, y Gonzalez (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos (2 ed.)*. España: Editorial: Prentice-Hall.
17. Robbins Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 ed.)*. México: Editorial Pearson educación.
18. Zabaro Babani León. (2000). *Auditoría y Control (1 ed.)*. España: Editorial Prentice-Hall.
19. Zeithaml y Berry. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios (1 ed.)*. España: Editorial Santos.

### **Enlaces**

1. <http://www.efqm.es/>
2. <http://www.calidadtotal.org/corporacion/>

# **ANEXOS.**



## A.1. Formularios.- Papeles de trabajo.

### A.1.1. Datos de contacto de la empresa.

Este formulario contiene los datos generales de la empresa Quito Turismo.

QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD EN BASE AL MODELO EFQM.	
DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA	
Razón Social	QUITO TURISMO EMPRESA PÚBLICA
Sector de Actividad	TURÍSTICA
Dirección postal	
Nº de Servidores	<input type="checkbox"/> < de 10 <input type="checkbox"/> entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> entre 20 y 50 <input checked="" type="checkbox"/> entre 50 y 100 <input type="checkbox"/> > a 100
Facturación en dólares	<input type="checkbox"/> < de 100,000 <input type="checkbox"/> entre 100,000 y 500,000 <input type="checkbox"/> entre 500,000 y 1'000,000 <input checked="" type="checkbox"/> entre 1'000,000 y 5'000,000 <input type="checkbox"/> > a 5'000.000
Teléfono	2993 300 Ext. 1004
* E-mail	lvales@quito-turismo.gob.ec
* Nombre	Luis E. Rueda Montoya
* Cargo	Director Financiero
* Código	
Fecha	12.02.2014
Horario de Inicio	9:00
	Hora Fin 9:30

\* Datos de la persona que responde el cuestionario sobre el Criterio LIDERAZGO.

La escala de medición tanto para los indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos es en función a la siguiente tabla.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Totalmente en desacuerdo: cuando no se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar.
2. En desacuerdo: cuando el aspecto a evaluar no se enfoca al objetivo.
3. Indiferente: cuando no alcanza el nivel de cumplimiento requerido.
4. De acuerdo: cuando se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar.
5. Totalmente de acuerdo: cuando se ha obtenido valor agregado del aspecto a evaluar.

**A.1.2. Datos del proceso habilitante de apoyo – criterio liderazgo.**

Este formulario muestra los datos del proceso de apoyo del criterio liderazgo, nombre del evaluador, nombre del evaluado, la firma correspondiente y la escala de calificación.

**JUAN CAGUA HIDROVO**  
Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al Modelo EFQM

**FORMATO DE EVALUACIÓN**  
**MEDIANTE ENTREVISTA**

Empresa: Quito Turismo Proceso: APOYO - LIDERAZGO

Fecha: Mes Enero Día 23 Año 2017 Nombre del Evaluador: JUAN CAGUA HIDROVO

Nombre del Evaluado: Gabriela Tamayo Firma: Gabriela Tamayo

**INSTRUCCIÓN:** Califique en función a las escalas siguientes.

La escala de medición tanto para los indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos es en función a la siguiente tabla.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando no se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar	Cuando el aspecto a evaluar no se enfoca al objetivo	Cuando no alcanza el nivel de cumplimiento requerido	Cuando se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar	Cuando se ha obtenido valor agregado del aspecto a evaluar

### A.1.3. Cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio liderazgo.

Este formulario muestra el cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio liderazgo.

**JUAN CAGUA HIDROVO**  
Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al  
Modelo EFQM

**FORMATO DE EVALUACIÓN  
MEDIANTE ENTREVISTA**

**1. CRITERIO LIDERAZGO**

**1.1 SUBCRITERIO.- Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).**

CRIERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION	JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
LIDERAZGO	Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).	1	Quito Turismo tiene definida su Misión, Visión, Valores y Principios.	5	
		2	La Misión y Visión de Quito Turismo están enfocadas a la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.	0	
		3	Los valores corporativos están debidamente definidos y documentado que guía las relaciones entre la empresa con clientes, proveedores y empleados.	5	
		4	Para la socialización de la Misión, Visión y Valores recurrimos a reuniones periódicas, convenciones, paneles informativos y carteles.	3	
		5	La Web de Quito Turismo informa ampliamente sobre la Misión, Visión y Valores	5	
		6	Los directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas i externas.	4	
		7	Qué importancia se le da a las Tecnologías de información como herramienta para dar a conocer la Misión, Visión y Valores de Quito Turismo dentro de las misma y hacia al exterior.	3	
		8	La Misión, Visión y Valores de Quito Turismo contribuyen eficazmente a la mejora continua.	3	
		9	El personal conoce de la visión, valores y planificación de la entidad.	4	

**A.1.4. Descripción del sub-criterio del criterio liderazgo.**

Este formulario muestra una breve descripción situacional del sub-criterio que se evaluó, en este caso el sub-criterio; los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores), el cual corresponde al criterio liderazgo.

**JUAN CAGUA HIDROVO**  
Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al  
Modelo EFQM

**FORMATO DE EVALUACIÓN  
MEDIANTE ENTREVISTA**

ASPECTOS A EVALUAR	ANOTACIONES			ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
	SITUACION	ACCIÓN	RESULTADO		VALOR	%	PONDERADO
<b>ADMINISTRACION DEL LIDERAZGO</b> Los líderes desarrollan los elementos estratégicos (misión, visión y valores).							
<b>TOTAL PONDERADO</b>							
<b>OBSERVACIONES</b>							

**A.1.5. Datos del proceso habilitante de apoyo-cirterio recursos humanos - personas.**

Este formulario muestra los datos del proceso de apoyo del criterio recursos humanos - personas, nombre del evaluador, nombre del evaluado, la firma correspondiente y la escala de calificación.

**JUAN CAGUA HIDROVO**  
Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al  
Modelo EFQM

**FORMATO DE EVALUACIÓN  
MEDIANTE ENTREVISTA**

Empresa: Quito Turismo Proceso: APOYO - RRHH

Fecha: Mes Enero Día 23 Año 2014 Nombre del Evaluador: JUAN CAGUA HIDROVO

Nombre del Evaluado: Cabriela Tamayo Firma: Cabriela Tamayo

**INSTRUCCIÓN:** Califique en función a las escalas siguientes.

La escala de medición tanto para los indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos es en función a la siguiente tabla.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando no se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar	Cuando el aspecto a evaluar no se enfoca al objetivo	Cuando no alcanza el nivel de cumplimiento requerido	Cuando se ha dado cumplimiento al aspecto a evaluar	Cuando se ha obtenido valor agregado del aspecto a evaluar

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS – MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**A.1.6. Cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio recursos humanos – personas.**

Este formulario muestra el cuestionario de evaluación del sub-criterio del criterio recursos humanos - personas.

**JUAN CAGUA HIDROVO**  
Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al Modelo EFQM

**FORMATO DE EVALUACIÓN MEDIANTE ENTREVISTA**

**3. CRITERIO RECURSOS HUMANOS - PERSONAS**  
**3.1 SUBCRITERIO.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.**

CRITERIO	SUBCRITERIO	Nº	ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION	JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
RECURSOS HUMANOS – PERSONAS	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	1	La Unidad de personal planifica y gestiona planes de mejora para el desarrollo del trabajo, individual y en equipo.	4	Plan de capacitación Plan de acción clima laboral
		2	Las personas son participe en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.	3	Únicamente en la del clima laboral lo de más se trata con directores
		3	Los planes de recursos humanos se alinean con la política y estrategia de Quito Turismo.	5	
		4	La Unidad de personal gestiona la selección de personal acorde a la política y a los requerimientos de la institución.	5	En base al reglamento interno de Administración del talento humano
		5	Se fomenta y se garantiza la equidad en la gestión de selección del personal.	5	Se hace un proceso de selección transparente y se definen parámetros de selección
		6	La Unidad de Talento Humano, diseña encuestas y evalúa el rendimiento del personal para mejorar las políticas, estrategias y planes.	3	A través de la medición de clima laboral se trata de abrirse estos temas
		7	La Unidad de Talento Humano utiliza metrologías innovadoras para mejorar el desempeño de las personas.	3	- Capacitaciones - En desempeño
		8	Quito Turismo cuenta con un personal satisfecho, motivado y desarrolla sus actividades con eficacia.	4	En general el personal está satisfecho

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS – MAESTRÍA EN AUDITORIA Y FINANZAS

28

**A.1.7. Descripción del sub-criterio del criterio recursos humanos - personas.**

Este formulario muestra una breve descripción situacional del sub-criterio que se evaluó, en este caso el sub-criterio; planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, corresponde al criterio recursos humanos - personas.

JUAN CAGUA HIDROVO Evaluador de la Gestión de la Calidad en base al Modelo EFQM				FORMATO DE EVALUACIÓN MEDIANTE ENTREVISTA			
ASPECTOS A EVALUAR	SITUACIÓN	ANOTACIONES		ANÁLISIS	CALIFICACIÓN		
		ACCIÓN	RESULTADO		VALOR	%	PONDERADO
<b>RECURSOS HUMANOS – PERSONAS</b> Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.							
					<b>TOTAL PONDERADO</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>							

Es importante mencionar lo siguiente; los anexos indicados en este documento son una muestra de los papeles utilizados en el trabajo de campo, realizado en la empresa Quito Turismo, por ser una cantidad considerable no se les adjunta.