

Study and Evaluation of Management Based on the Excellence Model EFQM, to the Metropolitan Public Enterprise of Tourism Destination Management "Quito Turismo"

Estudio y Evaluación de Gestión Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico " Quito Turismo"

Roque Juan Cagua Hidrovo
juancaguah@gmail.com

Moisés Nikolay Trujillo Avilés
mntrujillo@uce.edu.ec

Washington Rodrigo Jijón Arguello
wrjijon@uce.edu.ec

RESUMEN

Cada vez las empresas se encaminan a la excelencia 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 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. La metodología que se utilizó se basa en el 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 y rendimiento e identificar deficiencias en la gestión; el modelo proporciona 9 criterios, 32 sub-criterios y varios aspectos a evaluar; estos aspectos son las preguntas planteadas en función a los requerimientos de la entidad, para lo cual se configuró 240 aspectos - preguntas a evaluar; una vez obtenidos los resultados que se presentan en cuadros y gráficos, se determinó las observaciones en algunas áreas, y estas a su vez dan paso a la elaboración de planes de acción que se aplican a las áreas deficientes, para contribuir a la mejora continua, con la finalidad de llegar al nivel de excelencia en la calidad de la prestación de servicios turísticos.

Descriptores: Excelencia de calidad, liderazgo, recursos humanos, económicos, laborales, procesos, resultados, clientes, sociedad, rendimiento, EFQM, Evaluación de Gestión.

ABSTRACT

Every time the companies intend for the quality excellence in the institutional management, this element has turned of great importance 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 autoevaluation, with the purpose of determining indicators of satisfaction, performance and of identifying deficiencies in the management, the model provides 9 criteria, 32 sub-criteria and several aspects to evaluate, these aspects are the questions formed in function to the requirements of the entity, for which formed 240 aspects - questions to evaluating; once obtained the results which appear in pictures and graphs, one determined the observations in some areas and these in turn give 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.

1. Introducción.

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio y evaluación de 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” (Quito Turismo, 2015).

La 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” (www.quito-turismo.gob.ec, 2015).

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

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.

¿Qué es el modelo EFQM?

El Modelo EFQM se introdujo 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, cabe mencionar que; el 15 de septiembre de 1988, los presidentes de 14 empresas se reunieron en Bruselas para firmar una carta de intenciones, para la formación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. La Fundación se constituyó formalmente en 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 E.F.Q.M.

“La EFQM Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en inglés, European Foundation for Quality Management EFQM, ante la responsabilidad social corporativa, concibe la idea de considerar a las empresas no sólo como entidades capaces de generar beneficios, sino como organizaciones que buscan el bienestar de todos sus grupos de interés, hace que las empresas que buscan la excelencia no puedan desatender la dimensión social” (Martínez Villarroel, 2008).

”Para lograr el éxito sostenido de una organización necesita un fuerte liderazgo y una dirección estratégica clara. Tienen que desarrollar y mejorar sus personas, alianzas y procesos para ofrecer productos de valor añadido y servicios a sus clientes. En el Modelo de Excelencia EFQM, estos son llamados los Facilitadores. Si los activadores adecuados se aplican efectivamente, una organización logrará los resultados ellos y sus grupos de interés” (www.efqm.org. EFQM., 203).

2. Metodología.

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se apoya en una serie de teorías y métodos, considerando las herramientas del modelo de calidad EFQM; en la etapa inicial se realiza una investigación exploratoria, y luego se continúa con la etapa descriptiva, en la cual se recolectan los datos necesarios para la medición del nivel de excelencia, en base a los criterios del modelo EFQM.

“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 a un buen sistema de control interno, el modelo

EFQM divulga su experiencia y plantea enfoques destacados gracias a su implicación con ejecutivos y directivos de primera línea" (EFQM Publicaciones, 2010).

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 Sanz , 2002).

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 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 Sanz , 2002).

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.

Gráfico No. 1 Modelo EFQM.



Fuente: EFQM y TQM Asesores 1992, 1997.

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:

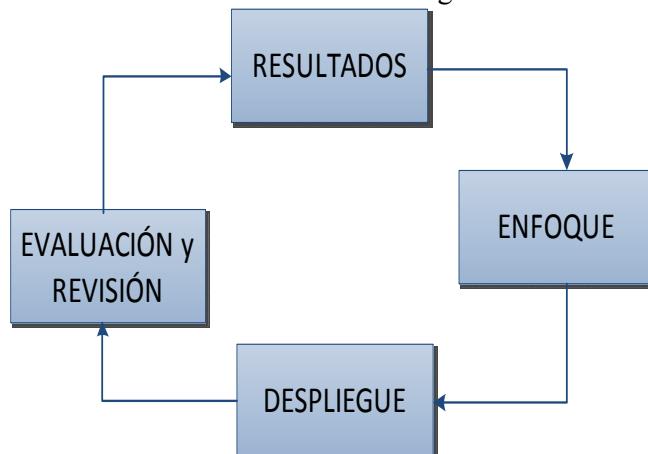
Se lo ha bautizado con un nuevo nombre del modelo: “modelo EFQM de Excelencia”; de igual forma los criterios sufren ciertas modificaciones. El criterio 4 pasa a llamarse colaboradores y recursos; en los criterios 6, 7 y 8, se sustituye satisfacción por resultados y el nuevo nombre del criterio 9 es el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

Se introduce la lógica REDER, que integra las antiguas formas de evaluación, es 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 los que la organización consigue en un periodo determinado, muestran tendencias positivas o buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados son comparativos, los mismos deben cubrir todas las áreas relevantes.
- **Enfoque:** Es lo que la organización piensa hacer y las razones para ello, en una organización excelente el enfoque será sano, fundamentado en la aplicación de principios, con procesos bien definidos.
- **Despliegue:** Es lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque, estará implementado en las áreas relevantes de una forma sistemática.
- **Evaluación y Revisión:** Aquí la organización aplica estrategias de evaluación y revisión al enfoque y su despliegue, estos estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica las mejoras respectivas” (EFQM y TQM Asesores., 1992-1997).

Gráfico No. 2. Modelo de la lógica REDER.



Fuente: Ana M^a 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, se citan los criterios modificados de conformidad al nuevo modelo de la EFQM del 1999, se visualiza en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 3. Modelo de la EFQM 04/1999.



Fuente: Ana M^a 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.

3. Resultados.

3.1 Evaluación de gestión de calidad basada en el modelo EFQM a la empresa pública Quito Turismo.

3.2 Planificación de la Evaluación.

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 dividen 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.

Matriz de Puntuación.

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

Cuadro No. 1: Matriz de puntuación.

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

Fuente: Elaboración propia

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 No. 2: 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%
TOTAL		100%

Fuente: Elaboración propia

3.3 Desarrollo, 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 descritas con claridad, sencillez e integridad.

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 de 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.

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 sencilla posible, sin descuidar que proporcione toda la información.

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 cuadro lo podemos visualizar:

Cuadro No. 3: Evaluación del criterio liderazgo.

Nro.	EVALUACION DEL CRITERIO LIDERAZGO	VALORACION
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
4	Los líderes permanentemente observan una cultura de excelencia.	72
5	Los líderes definen los cambios estratégicos.	74,29
CALIFICACION ACUMULADA		367,16
CALIFICACION TOTAL DEL CRITERIO 10%		73,43

Fuente: Elaboración propia

Una vez desarrollado los cinco cuestionarios de evaluación se obtiene un resultado de cada sub-criterio, estos se suman y se divide para 5 ya que son 5 sub-criterios, 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 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.

3.4 Criterio Liderazgo

3.4.1 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” (EUSKALIT, 2010).

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 aspectos 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 cumplido 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.

4. Informe: resultados, análisis, interpretación y discusión de los resultados

4.1 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 de 2013 a enero de 2014, los resultados obtenidos son relevantes y permiten proponer mejoras a los diferentes procesos.

4.2 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 la empresa Quito Turismo, en base al modelo EFQM de excelencia de calidad.

4.3 Alcance.

Evaluación integral en base al modelo de excelencia de calidad EFQM, a la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, enfocado a las grandes áreas de la empresa tales como:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Recursos humanos – personal
- Colaboradores y recursos
- Procesos
- 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.

4.4 Metodología y Estrategia seguida.

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 EFQM, el cual define los procedimientos de evaluación de una manera técnica y efectiva, con la aplicación de 9 criterios, 32 sub-criterios y 240 preguntas y/o aspectos a evaluar para determinar indicadores que permita conocer el nivel de excelencia de cada uno de los criterios y sub-criterios.

4.5 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 aplicar el siguiente enfoque 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.

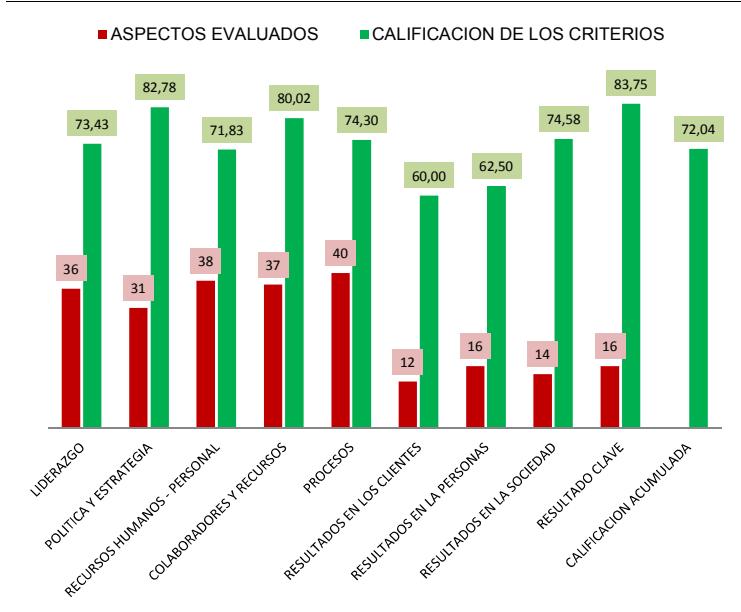
En el siguiente cuadro se observa los resultados obtenidos en la evaluación aplicada en base al Modelo EFQM, la población corresponde a la cantidad de aspectos evaluados en cada criterio, la calificación es el resultado de cada criterio, así mismo se obtiene el total de datos acumulados de los 9 criterios 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.

Cuadro No. 4: Resumen de resultados de la evaluación en base a la EFQM a Quito Turismo.

No.	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	74,3	14%	10,40
6	Criterio6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	12	60	20%	12,00
7	Criterio7: RESULTADOS EN LA PERSONAS	16	62,5	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
Puntuación Total		240	663,2	100%	72,04

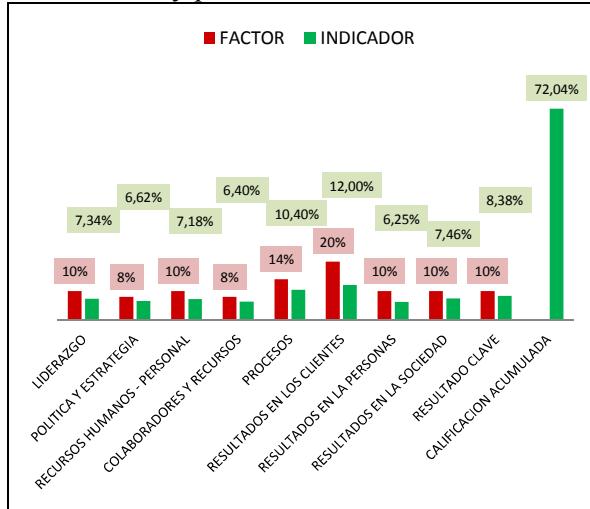
Fuente: Aporte propio, los datos son tomados de la evaluación aplicada a Quito Turismo.

Grafico No 4: Resultados de los 9 criterios de la EFQM.



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

Gráfico No 5: Factor y puntuación de los 9 criterios de la EFQM.



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

Cabe mencionar, que el factor es el porcentaje por el cual se multiplica la valoración obtenida en cada criterio evaluado.

4.6 Conclusiones de la evaluación de excelencia a Quito Turismo.

Al final del informe de la evaluación se obtiene las siguientes conclusiones:

- Se ha evaluado la gestión de Quito Turismo en base al Modelo EFQM, aplicando los 9 criterios, 32 sub-criterios y 240 aspectos a evaluar; debido a que sus principios son herramientas técnicas, para una evaluación eficaz.

- Se elaboró cuestionarios considerando la metodología del Modelo EFQM, para evaluar cada una de las áreas.
- Se obtuvieron resultados de cada sub-criterio evaluado, aplicado en las diferentes áreas de la empresa pública Quito Turismo; y sus resultados son aceptables, sin embargo; se identificó algunas áreas que ameritan mejorar.

4.7 Recomendaciones.

- A la gerencia de Quito Turismo, que desarrolle un plan de mejora y disponga su aplicación, con el fin de lograr el fortalecimiento de las áreas en la que se han identificado debilidades con base en este estudio y evaluación, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión turística de Quito Turismo.
- La Gerencia de Quito Turismo, adoptará el modelo EFQM como instrumento de evaluación de la Gestión de Excelencia de la Calidad, en la empresa Quito Turismo.
- La Dirección de Talento Humano, preparará un plan de capacitación al recurso humano de la empresa Quito Turismo, con la finalidad; dar a conocer los instrumentos estratégicos, para mejorar la gestión institucional, y conocer los niveles de excelencia de calidad en la prestación de servicios turísticos.

5. Propuesta de mejora de evaluación a la gestión de la calidad basada en el modelo EFQM.

5.1 Antecedentes.

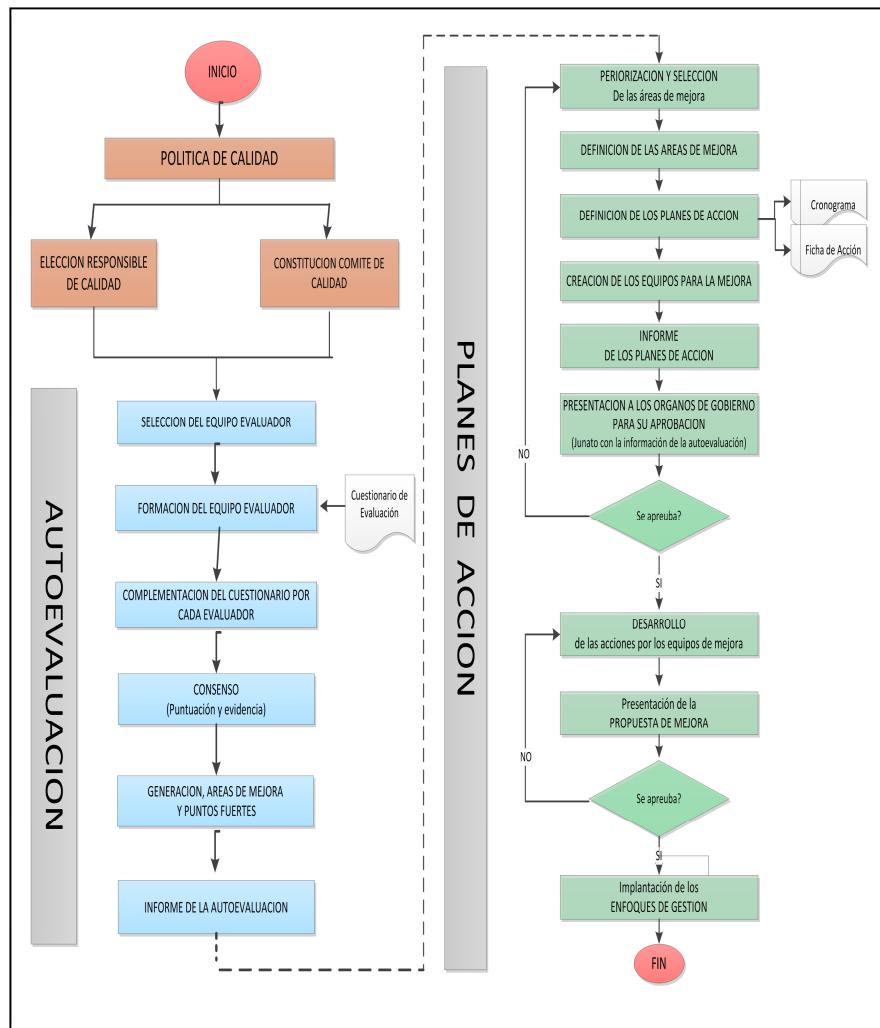
Se conoce que las empresas para mantenerse y crecer en el mercado, es importante aplicar la mejora continua para brindar una atención de calidad y superarla.

Todo tipo de empresa, cualquier actividad que desarrolle, 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.

5.2 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, un modelo que permite aplicar 9 criterios, 32 sub-criterios y, varios aspectos a evaluar, ajustados al perfil de actividad que desarrolla la empresa.

Gráfico No 6: Fases del Proceso SGC para la Mejora Continua.



Fuente: Cuaderno de gestión 2. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia
pág. 21.

Es evidente que en un proceso de evaluación a la excelencia de la calidad se puede determinar cuándo iniciar y difícilmente podríamos decir cuándo concluye, ya que se trata de un trabajo que nunca termina, es así que el sistema de gestión de calidad se lo debe visualizar, como un proceso continuo mientras dure y/o funcione la empresa.

Presupuesto para la implementación de un Plan de Acción.

El presupuesto económico está enfocado a cubrir los riesgos 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.

5.3 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.

5.3.1 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 mejoradas, en el siguiente cuadro se identifican la priorización de las áreas de mejora.

Cuadro No. 5: Áreas a Mejorar según la evaluación aplicada a Q. T.

NO	CRITERIOS	AREA DE MEJORA		PUNTACION DEL SUBCRITERIO	AREA DE MEJORA
1	LIDERAZGO	1.3	Los líderes interactúan con clientes y asociados relacionados.	65	AREA DE MEJORA 1.A
3	RECURSOS HUMANOS - PERSONAS	3.3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de Quito Turismo.	65	AREA DE MEJORA 3.A
		3.5	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de Quito Turismo.	67,5	AREA DE MEJORA 3.B
4		4.4	Gestión de la Tecnología	63,33	AREA 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	AREA DE MEJORA 5.A
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6.1	Medidas de percepción	50	AREA DE MEJORA 6.A
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1	Medidas de percepción	65	AREA DE MEJORA 7.A
		7.2	Indicadores de rendimiento	60	AREA DE MEJORA 7.B
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.2	Indicadores de rendimiento	66,67	AREA DE MEJORA 8.A

Fuente: Resultados de la evaluación aplicada a Quito turismo.

6. Conclusiones.

Al final de la evaluación aplicada a Quito Turismo, se obtiene las siguientes conclusiones:

En los últimos años las organizaciones turísticas se encuentran bajo fuertes presiones competitivas, al realizar un análisis conceptual al inicio del presente trabajo de investigación, la empresa pública de gestión de destino turístico Quito Turismo, se visualiza que; requiere que sea objeto de una evaluación para conocer el nivel de calidad en la gestión turística en base al modelo de excelencia EFQM.

Se analizaron los datos estadísticos e históricos sobre la funcionalidad y el ámbito en que se desenvuelve Quito Turismo, convirtiéndose en información clave para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Con la evaluación aplicada, se determinó el nivel de excelencia en la prestación del servicio turístico, obteniendo así un resultado de 72.04; indicador que implica una buena gestión de calidad, sin embargo; se debe mejorar para alcanzar estándares de excelencia; así se visualiza en el análisis de resultados, en el cual se realizan algunas recomendaciones.

Una vez obtenido los resultados, se identificaron las áreas fuertes y débiles, para lo cual se planteó un plan de mejora, el mismo que debe ser aplicado por Quito Turismo, para alcanzar los estándares de calidad y excelencia en la gestión.

El desarrollo del presente trabajo permitió una importante participación de los líderes directivos de Quito Turismo, lo cual contribuyó a una efectiva planificación para el desarrollo de la evaluación, el mismo que 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.

7. Referencias.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/sistema-integrado-de-planificacion-e-inversion-publica/>
- Beltrán Sanz , J. (2002). Guía para una gestión basada en procesos.
- EFQM Publicaciones. (2010). Enfoque destacados a ejecutivos.
- EFQM y TQM Asesores. (1992-1997). Lógica REDER, que integra las antiguas formas de evaluación.
- EUSKALIT. (2010). <http://www.euskalit.net/nueva/contrastediploma.php>.
- ISACA. (2011). Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa. En ISACA, COBIT 5.

- ISACA. (2012). COBIT® 5: Procesos Catalizadores. Rolling Meadows, Estados Unidos: ISACA.
- ISACA. (2012). Procesos Catalizadores. Estados Unidos.
- Martínez Villarroel, F. (2008). Modelo EFQM, ante la responsabilidad social corporativa. . Chile.
- PROYECTO PASES. (2010). Diseño del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información de la SENPLADES. Quito.
- Quito Turismo. (2015). www.quito-turismo.gob.ec. Obtenido de Plan Estratégico.
- www.efqm.org. EFQM. (Diciembre 2007 de 203). www.efqm.org. EFQM. Obtenido de Introducción a la Excelencia, versión Electrónica .
- www.quito-turismo.gob.ec. (2015). www.quito-turismo.gob.ec. Obtenido de Plan Estratégico.