



GOBIERNO DEL
PARAGUAY

CONSEJO NACIONAL
DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA



COMISIÓN NACIONAL
DE LA CALIDAD

MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS



PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
Edición 2025

INTRODUCCION

El Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Micro, Pequeñas y Medianas es una adaptación del Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Pequeñas y Medianas, creado y administrado por el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) de Uruguay.

INACAL es una persona de derecho público no estatal, que fue creado por el artículo 175 de la Ley N° 17.930 de fecha 19 de diciembre de 2005 del Uruguay y su funcionamiento queda reglamentado en el Decreto 17/008. El artículo 176 de la citada Ley determina que el INACAL tendrá como objetivos: (a) Promover la mejora de la competitividad de las empresas como medio para incrementar sostenidamente las exportaciones; (b) Propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial; (c) Proveer la mejora de gestión de las organizaciones públicas (de los Gobiernos Nacionales y Departamentales) y privadas; (d) Respaldar técnicamente al consumidor en cuanto a la calidad como base de su elección; y (e) Administrar el Premio Nacional de Calidad.

CONVENIO DE COLABORACIÓN

En mayo del 2016, el CONACYT y el INACAL han firmado un Convenio de Colaboración que permite, entre otros beneficios, la adopción por parte del CONACYT de los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL y que están suficientemente utilizados y probados en el proceso anual de evaluación del Premio Nacional a la Calidad de Uruguay.

AGRADECIMIENTO

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), expresa su agradecimiento y gratitud al Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay, y de manera especial al Ing. JUAN GONZALO BLASINA, por su colaboración y generosa apertura al facilitar los Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes, Pequeñas y Medianas, Compromiso con la Gestión para Organizaciones Privadas, Compromiso con la Gestión Pública y otros modelos creados por INACAL adoptados y adaptados por el CONACYT para evaluar las organizaciones paraguayas que se postulen para el Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión, y otros Premios.



MODELO DE MEJORA CONTINUA - ORGANIZACIONES MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS

CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN		PUNTAJES ASIGNADOS
1.	Liderazgo	120
1.1	Liderazgo mediante el ejemplo y valores	120
2.	Desarrollo de las Personas	160
2.1	Participación del Personal	80
2.2	Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo	80
3.	Interés en el cliente externo	170
3.1	Conocimiento del cliente externo y del mercado	110
3.2	Determinación de la satisfacción de los clientes	60
4.	Administración y mejora de procesos	250
4.1	Planeamiento	40
4.2	Procesos de producción de bienes y/o servicios	100
4.3	Procesos y servicios de apoyo	40
4.4	Proveedores	40
4.5	Efectos en el medio ambiente	30
5.	Resultados	300
5.1	Resultados en productos y/o servicios	80
5.2	Resultados de los procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de áreas de apoyo y proveedores	80
5.3	Resultados de desarrollo de las personas	60
5.4	Resultados de mercado y financieros	80
TOTAL		1000

MODELO DE MEJORA CONTINUA - ORGANIZACIONES MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS

EXPLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y TEMAS DE PUNTUACIÓN

El Modelo para Organizaciones Micro, Pequeñas y Medianas ha sido elaborado a los efectos de facilitar la participación de las mismas. Está basado en una simplificación del Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Grandes.

En el modelo se presenta una explicación detallada de las diferentes áreas de evaluación, constando cada una de una breve descripción de lo que se busca evaluar en dicha área y los temas que comprende. Dentro de cada tema se indica una serie de ítems a responder, planteándose en algunos casos preguntas que clarifican el aspecto investigado. Es notoria la dificultad de clasificar algunas actividades propias de la Gestión Total de Calidad en una sola de las áreas o temas de evaluación que se tienen en cuenta en el presente Modelo. Esta dificultad será considerada en el momento de la evaluación.

NOTAS:

Antes de elaborar el Reporte Extenso, lea atentamente las Instrucciones de Elaboración del mismo y tenga en cuenta el Sistema de Evaluación del Premio.

Como forma de esquematizar la relación entre las diferentes áreas que componen el Modelo de Mejora Continua, se presenta el siguiente diagrama, con el cual se pretende mostrar un ordenamiento en el que las diferentes áreas proporcionan bases sólidas a las siguientes.



1. LIDERAZGO

120
PUNTOS

Descripción

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la claridad con que la dirección entiende los principios y los valores de Gestión Total de Calidad, su nuevo papel en la conducción de la organización y la medida en que su actuación diaria es ejemplo de congruencia con dichos principios y valores.

Se considera "dirección" al propietario, director general o principal de la organización y a las personas del siguiente nivel que le reportan directamente a él.



1.1 - Liderazgo mediante el ejemplo y valores

120
PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación



- a) Muestre evidencia de que la dirección se ha capacitado y conoce a fondo los valores y principios de la Mejora Continua, así como los elementos fundamentales de la Gestión de la Calidad.
- b) Describa hechos concretos que reflejen el compromiso de la dirección por establecer un proceso de Gestión Total de Calidad.
- c) Muestre evidencias de que la dirección está organizada para obtener conocimiento de primera mano de las expectativas y necesidades de sus clientes.
- d) Muestre evidencia de que la dirección se asegura que todos los integrantes de la organización cuenten con lo necesario (capacitación, información, equipos, materiales, etc.) para poder contribuir a la satisfacción de los clientes.
- e) Describa las formas en que la dirección toma la iniciativa para enterar al personal de lo que los clientes esperan de la organización.
- f) Comente qué hace la dirección para asegurar relaciones de colaboración, basadas en la confianza mutua y en la información abierta, con empleados, sindicato, proveedores y clientes.

NOTAS

1. En 1.1.d debería quedar reflejada la convicción de la dirección en cuanto a que los integrantes de la organización quieren y pueden hacer un buen trabajo y que su papel es ayudarlos y apoyarlos para que lo logren.
2. En 1.1.e se busca detectar la importancia que se asigna a la comunicación a cada integrante de la organización acerca de la forma en que puede contribuir a la satisfacción de los clientes y a mejorar la competitividad de la organización.

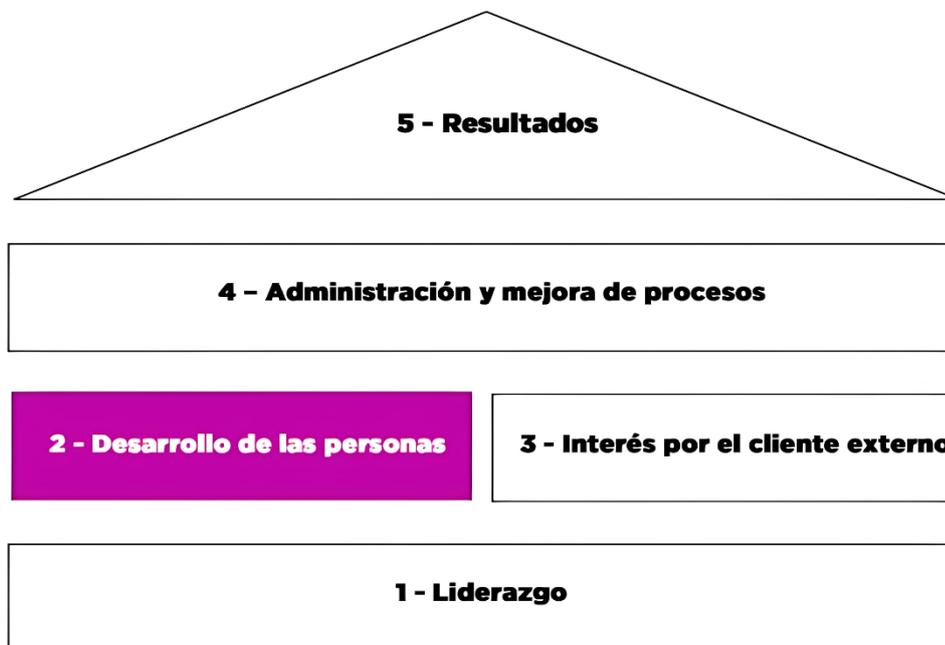
2. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

160
PUNTOS

Descripción

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad de la organización para desarrollar a su personal, entendido esto como un fin en sí mismo y al mismo tiempo, asegurar su máxima contribución tanto a la satisfacción del cliente externo, como a la productividad de la organización.

Se busca evidencia de la existencia de mecanismos que permitan alinear de una manera eficaz y productiva las actividades propias de la administración del personal con la satisfacción de sus necesidades y con la satisfacción de las necesidades del mercado.



2.1 - Participación del personal

80
PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- Muestre evidencias de que los encargados aprecian y estimulan el desarrollo de sus subordinados.
- Describa qué mecanismos existen en la organización para incrementar el interés y la participación de todo el personal en la mejora de procesos de trabajo, productos y servicios y en brindar una mejor atención a los clientes.

- c) Describa cómo manifiesta la organización su interés sostenido y su aprecio por la participación activa de todo el personal en la búsqueda de mejores formas de satisfacer a los clientes y de aumentar la eficiencia y productividad del trabajo.

NOTAS

1. En 2.1.a es importante que la organización posea mecanismos para asegurarse que los encargados entiendan e interpreten su papel de ayudar a que los subordinados comprendan a fondo qué tienen que hacer, por qué conviene hacerlo y que los apoyen y asistan para que puedan hacerlo bien.
2. En 2.1.b ejemplos de mecanismos para incrementar el interés y la participación del personal son: sistemas de sugerencias, Círculos de Calidad, equipos de mejora, etc.

En particular se busca detectar:

- Mecanismos de fomento al aporte de ideas, sugerencias e innovaciones.
 - Responsables y sistema por el que se hace el seguimiento a las iniciativas del personal.
 - Medidas tendientes a delegar autoridad y propiciar una mayor responsabilidad y autocontrol, especialmente en los niveles operativos.
3. En 2.1.c se puede describir los mecanismos para otorgar reconocimientos por la contribución a la mejora de procesos, productos, servicios y satisfacción de los clientes, en cuyo caso conviene detallar:
 - Quiénes tienen la responsabilidad de reconocer y premiar a aquéllos que se distinguen; y
 - De qué forma se hacen estos reconocimientos.

2.2- Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo

80
PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Proporcione información sobre la educación y capacitación impartida a todo el personal. Mencione los mecanismos de capacitación formal e informal que se utilizan, e indique el monto de los recursos (con relación a su facturación, renta, etc.) que se han venido asignando a estas actividades durante los últimos años.
- b) Describa cómo se apoya y estimula la adquisición de distintas habilidades y la capacitación para desempeñar distintos puestos. Comente las políticas de la organización en cuanto a la movilidad del personal y la flexibilidad en la asignación de tareas.



- c) Describa qué está haciendo la organización para asegurar que las condiciones de higiene, seguridad y ergonomía, así como las de trato digno y respetuoso, equitativo y justo, sean mejores cada día.
- d) Explique qué está haciendo para mejorar continuamente los sistemas de capacitación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo. Indique en qué forma se determina la efectividad de la capacitación que se está proporcionando.

NOTAS

1. Debe tenerse presente que la capacitación permanente es imprescindible para la Mejora Continua de cualquier organización.
2. En 2.2.a, la educación o capacitación impartida puede ser específica para el puesto y/o genérica sobre temas como Administración por Gestión Total de Calidad, Liderazgo, Negociación, Solución de Problemas, Trabajo en Equipo, Herramientas Estadísticas, Medición y Mejora de Procesos, Servicio al Cliente, etc.
3. En 2.2.b, es importante reflejar cómo se enriquece el contenido de los puestos de trabajo, a los efectos de fomentar el desarrollo personal y evitar la monotonía y el estancamiento.

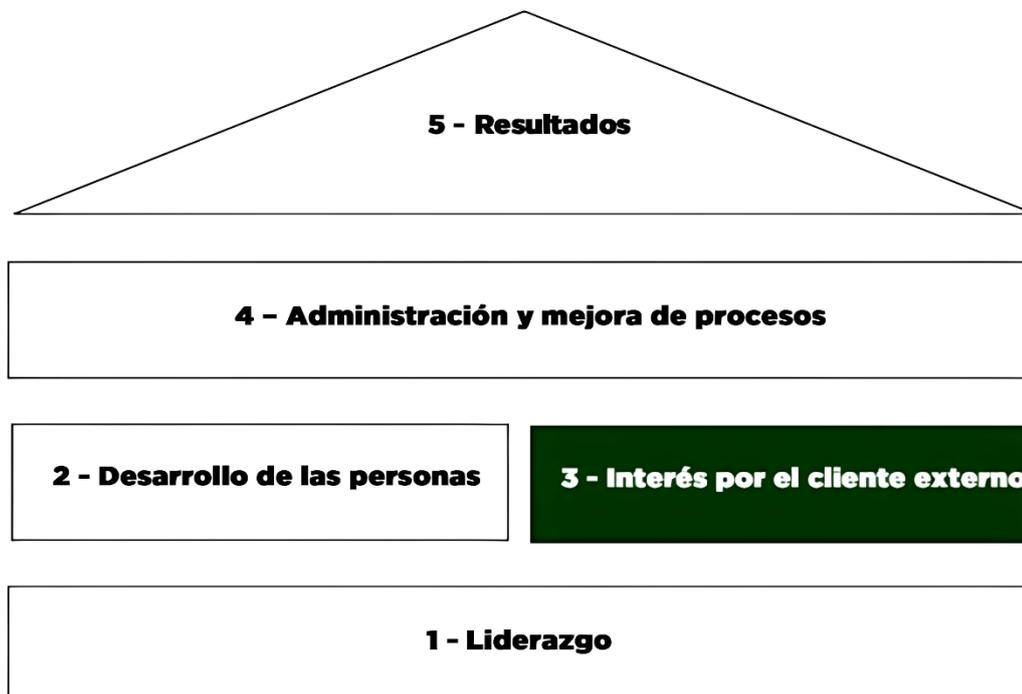
3. INTERES POR EL CLIENTE EXTERNO

**170
PUNTOS**

Descripción

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad de la organización en aspectos que son clave para conservar y desarrollar a los clientes que ya se tienen y atraer nuevos.

Se busca evidencia de la existencia de mecanismos que permitan detectar eficaz y oportunamente las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes externos y del mercado (oír "la voz del cliente"), así como evidencia de sistemas de medición que proporcionen información objetiva sobre los resultados de los esfuerzos por satisfacer dichas necesidades y expectativas.



3.1 - Conocimiento del cliente externo y del mercado

110
PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- Describa quiénes son sus principales clientes, mencionando cuáles son los mercados atendidos por su organización y qué otros potenciales mercados podríanserlo.
- Explique cómo determina y qué es lo que más importa o interesa a sus clientes de los productos y/o servicios que su organización ofrece (antes, durante y después de la compra).
- Explique cómo hace su organización para mantenerse en contacto permanente con sus distintos clientes. Indique quién tiene asignada la responsabilidad de la comunicación continua con los clientes y cómo se canaliza.
- ¿Existe un sistema de quejas o sugerencias? Explique cómo funciona.
- Describa el mecanismo que utiliza para asegurarse que todo el personal de la organización conoce claramente quiénes son sus clientes, qué es lo que quieren y esperan de sus productos y/o servicios y qué tan satisfechos o insatisfechos están con lo que la organización les está ofreciendo.
- Explique qué está haciendo para mejorar la información y el conocimiento

que posee sobre sus clientes.

NOTAS

1. Respecto a lo planteado en 3.1. a y b, toda organización debería poder responder claramente las siguientes interrogantes:
 - ¿Por qué le compran a la organización y no a otros proveedores?
 - ¿Quiénes son sus potenciales clientes y qué está haciendo para captarlos?
2. En 3.1.c todas las oportunidades de conocer la opinión, problemas y sugerencias del cliente externo deberían ser aprovechadas. En particular, el servicio posventa es una excelente fuente.
 - La comunicación continua con los clientes a que se hace referencia en este ítem no es la orientada al propósito de recabar pedidos sino la que busca conocer las expectativas y grado de satisfacción con la organización de los diferentes clientes. Se busca establecer cuándo y cómo se entera de lo que verdaderamente quieren o necesitan sus clientes (antes, durante y después de la compra). Debe tratar de asegurarse que, ante un cambio de gustos o necesidades de sus clientes, la organización se enterará oportunamente.
3. En 3.1.d todo sistema de quejas y sugerencias debería tener claramente establecido:
 - ¿Qué hace con la información obtenida?
 - ¿Cómo se registra?
 - ¿A quién se reporta?



3.2 - Determinación de la satisfacción del cliente externo

60 PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa qué hace su organización (quién, cómo y cuándo) para cuantificar el grado de satisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les ofrece (antes, durante y después de la compra).
- b) Mencione qué indicadores o parámetros utiliza para medir la satisfacción y la insatisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les proporciona. Describa dichos indicadores y justifique (desde la óptica de sus distintos clientes y de la propia organización) su relevancia.

NOTAS

1. El tema 3.2, se diferencia de 3.1, por su enfoque cuantitativo, requiriendo a la organización el desarrollo de mediciones y su justificación.

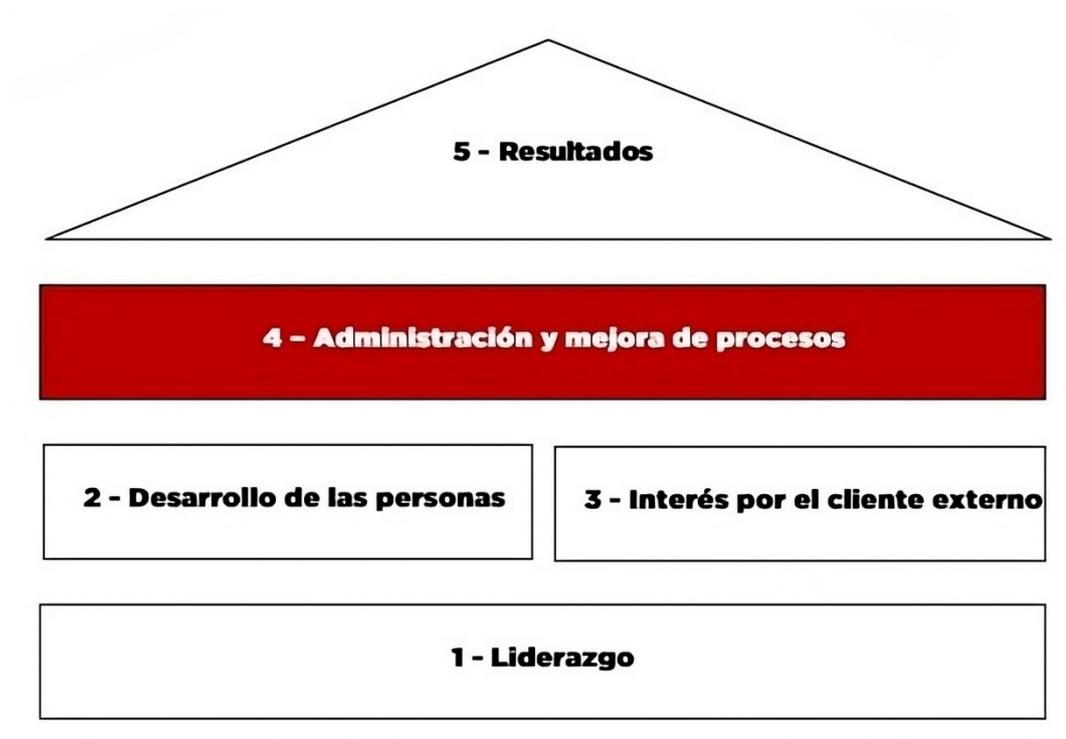
4. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

250
PUNTOS

Descripción

El propósito de esta área consiste en diagnosticar la capacidad real de la organización para administrar los aspectos clave de la competitividad: planeamiento, productos y/o servicios orientados al cliente, procesos productivos y sistemas de distribución eficientes, áreas de apoyo y proveedores alineados con la orientación al cliente externo y capaces de proporcionar insumos adecuados. Todo ello dentro de un mecanismo de revisión y mejora permanente.

Se busca evidencia de que la administración de estos aspectos clave se hace de manera ordenada y sistemática y basada en información confiable y oportuna.



4.1 – Planeamiento

40

PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización, incluyéndola declaración de Visión y Misión, indicando la medida en que participan el personal, sus clientes o usuarios y sus proveedores en la elaboración del plan para alcanzarlos.
- b) Explique cómo traduce los grandes objetivos estratégicos a los elementos y actividades específicas (plan operativo), concretamente qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo.
- c) Indique de qué forma se está controlando y evaluando la marcha de los planes.

NOTAS

- 1. En 4.1.c los mecanismos de evaluación deberían incluir comparaciones con competidores y organizaciones líderes en dichos procesos, etc.

4.2 - Procesos de producción de bienes y/o servicios

100
PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa el mecanismo mediante el cual la información obtenida en *1.1 Liderazgo mediante el ejemplo y valores* ítem c y en *3.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado*, sobre lo que sus distintos clientes esperan y necesitan, es aprovechada por toda la organización.
- b) Detalle el procedimiento mediante el cual la información sobre las características de sus productos y/o servicios que tienen más importancia para sus distintos clientes se traduce en nuevas especificaciones de diseño, para mejorar continuamente sus productos y/o servicios (introduciendo nuevos o modificando los existentes).
- c) Explique cómo determina y cuáles son los procesos clave en su organización.
- d) Describa el método empleado para asegurar que dichos procesos clave estén controlados y operen de manera predecible. Explique qué parámetros utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.
- e) Explique cómo se asegura que los procesos tengan la capacidad para producir de manera consistente bienes y/o servicios que cumplan con las especificaciones de diseño. Describa cómo hace sistemáticamente para mejorar sus procesos (su capacidad, sus tiempos de ciclo, su productividad,

índice de defectos, etc.).

- f) Describa el procedimiento que se sigue para documentar la operación de estos procesos, así como para asegurar la oportuna actualización de dichos documentos. Indique qué auditorías se llevan a cabo para verificar la correcta operación de los procesos.

NOTAS

1. La descripción a que hace referencia 4.2.a debería incluir:
 - ¿Quiénes son los responsables de que se use la información obtenida y cómo se aseguran que se difunda y utilice adecuada y rápidamente?
 - ¿Qué mecanismos existen para atender las demandas detectadas?

4.3 - Procesos y servicios de apoyo

40

PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Conociendo lo que más importa a sus distintos clientes, tanto externos como internos, explique cómo determina y cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo en su organización.
- b) Describa el método empleado para asegurar que dichos procesos prioritarios estén controlados y operen de manera predecible.
- c) Explique cómo se asegura que los procesos de las áreas de apoyo satisfagan las expectativas de sus distintos clientes, tanto externos como internos y cómo los mejora.
- d) Describa el procedimiento que sigue para documentar la operación de estos procesos, así como para asegurar la oportuna actualización de dichos documentos. Indique qué auditorías se llevan a cabo para verificar la correcta operación de los procesos.

NOTAS

1. La descripción que se solicita en 4.3.b debería responder las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué parámetros utiliza para controlar sus procesos?
 - ¿Cómo y cuándo se miden?
 - ¿Contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan?
2. En 4.3.c, la organización debería responder las siguientes interrogantes:

- ¿Funcionan adecuadamente sus áreas de apoyo?
- ¿Qué hace de manera sistemática para mejorar los procesos de las áreas de apoyo (su capacidad, sus tiempos de ciclo, su productividad, etc.)?

4.4 – Proveedores

40

PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo comunica a sus proveedores las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por ellos.
- b) Describa los métodos empleados por la organización para determinar si sus requisitos están siendo cumplidos, los indicadores de costos asociados y cómo los mejora.

NOTAS

1. La información que se solicita en 4.4 está fundamentada en que el proveedor debe ser visualizado como parte del proceso de calidad de la organización, y como tal, factor de gran influencia en la calidad de los productos o servicios que se brindan. Esto implica que en el trabajo con proveedores son elementos a tener en cuenta:
 - Asegurarse que cuando se hace un pedido de materias primas o insumos que afectarán la calidad de su producto o servicio, éstos sean los más adecuados.
 - Trabajar en la mejora de los procedimientos de compras y en la reducción de los costos de inspección, pruebas, auditorías, etc.
 - Trabajar con los proveedores como si fueran socios o establecer con ellos alianzas estratégicas.

4.5 - Efectos en el medio ambiente

30

PUNTOS

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación – Resultados

- a) Indique prácticas y medidas que la organización aplica para evitar que sus productos y procesos dañen el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos, el reciclaje de materiales y el ahorro de recursos (agua, energía, papel, materias primas, etc.).
- b) Mencione resultados obtenidos.

NOTA

1. En caso de que su organización considere haber realizado esfuerzos significativos para que otras organizaciones inicien un proceso de Mejora Continua o quiera destacar su apoyo a la comunidad, puede hacerlo en este tema.

5. RESULTADOS

300
PUNTOS

Descripción

El propósito de esta área consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas y procedimientos, descritos en las áreas anteriores, están cumpliendo con el propósito para el que fueron establecidos y están generando mejoras tangibles en los aspectos clave para la competitividad y el éxito de la organización.

Se espera encontrar información sobre valores, niveles y tendencias de indicadores relevantes, que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.



5.1 - Resultados en productos y/o servicios

80

PUNTOS

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Proporcione datos numéricos sobre los niveles actuales de los indicadores

mencionados en **3.2 – Determinación de la satisfacción del cliente externo** y sobre cómo han evolucionado en los últimos años.

- b) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación). En caso de tendencias poco satisfactorias indique sus causas, y qué se está haciendo para mejorarlas.

5.2 - Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores

80

PUNTOS

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en **4.2 – Procesos de producción de bienes y o servicios** (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, índice de defectos, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- b) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en **4.3 – Procesos y servicios de apoyo** (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años.
- c) Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- d) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores que describe en **4.4 - Proveedores** (costos de inspección, pruebas, auditorías, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- e) Compare los datos numéricos de los tres ítems anteriores con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

5.3 - Resultados de desarrollo de las personas

60

PUNTOS

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos que reflejen los esfuerzos de la organización por capacitar y desarrollar a todo su personal, así como la satisfacción de éste con sus condiciones de trabajo. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- b) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

5.4 - Resultados de mercado y financieros

80

PUNTOS

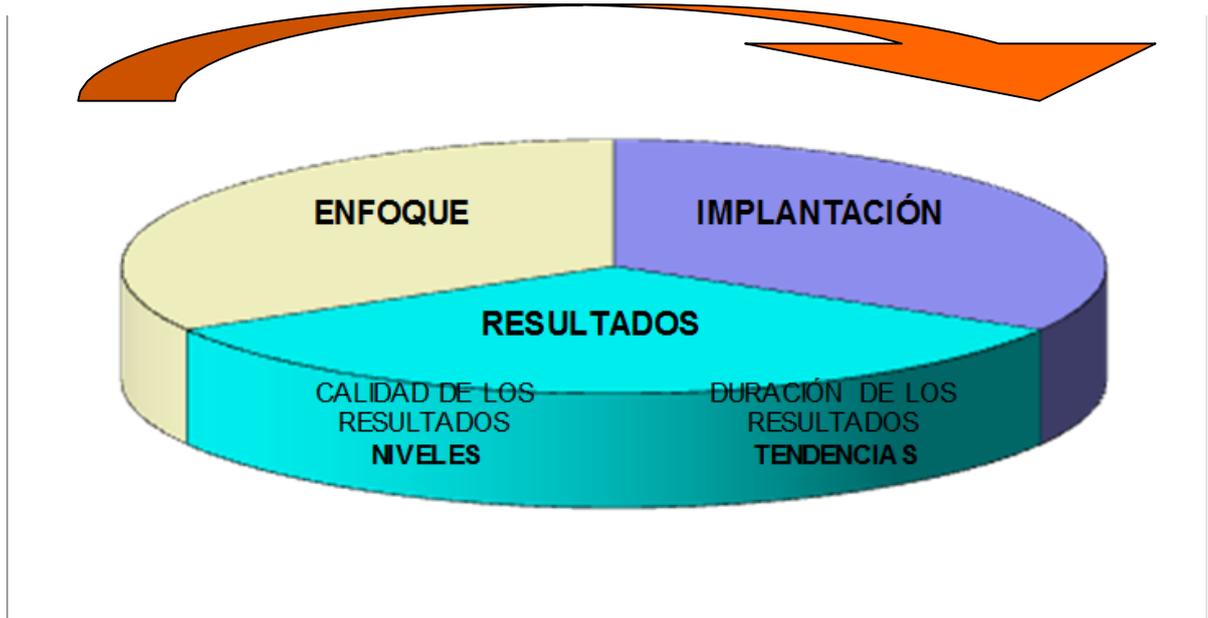
Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Describa los indicadores que utiliza su organización para medir su desempeño financiero, así como aquellos otros indicadores de productividad, eficiencia, ventas, mejora de proveedores, etc., que puedan traducirse fácilmente a términos económicos y que impacten a los indicadores financieros.
- b) Presente datos numéricos de los niveles actuales de estos indicadores y de sustentencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora, así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- c) Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

1. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La información presentada se evalúa considerando una o más de las siguientes tres dimensiones de evaluación del Modelo de Mejora Continua.



Las tres dimensiones de evaluación se relacionan en la [TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN](#), que es la referencia fundamental que tienen en cuenta los Evaluadores en el momento de cuantificar el grado de avance porcentual que en cada uno de los temas presenta la organización. A continuación, se describen los conceptos de “Enfoque”, “Implantación” y “Resultados” y se presenta la tabla.

Enfoque

“Enfoque” se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas, los métodos, principios y conceptos que son empleados para alcanzar el propósito de Calidad en cada uno de los temas de evaluación. Al analizar este aspecto, la evaluación se hará tomando en cuenta:

- El grado en que se esté orientado hacia la prevención más que a la corrección.
- El grado en que se tiende hacia la mejora de los procesos, más que a la corrección de los productos.
- El grado en que se fomenta la toma de decisiones basadas en información cuantitativa, más que en opiniones.

- El grado en que se busca estimular la autoevaluación por parte del personal más que la inspección o supervisión.
- El grado en que los procesos se orientan primordialmente a lograr la satisfacción del cliente (procesos eficaces).
- El grado en que se trabaja en la mejora de la eficiencia de los procesos.
- El grado en que se tienda hacia contar con procesos sistemáticos e integrales, buscando propiciar la Mejora Continua.

Implantación

“Implantación” se refiere al nivel de aplicación del “Enfoque” e incluye:

- El alcance con que se han introducido apropiada y efectivamente los principios de calidad en todas las áreas, funciones y actividades de la organización.
- La práctica sistemática y rutinaria de los principios de calidad, en todas las actividades e interacciones “clientes - proveedor”, tanto al interior como al entorno de la organización (clientes, proveedores y la sociedad en general).

Resultados

“Resultados” son los logros derivados de la “Implantación” de los “Enfoques” de los sistemas en la organización. Incluyen información cuantitativa, cualitativa, comparación de parámetros e impacto de los logros. Se consideran los siguientes aspectos:

- Niveles de Calidad alcanzados, comparándolos con los competidores líderes, tanto nacionales como mundiales.
- Tendencias de mejora continua y rapidez de dichas mejoras.
- Impacto que dichos logros han tenido en la posición competitiva, participación en los mercados, retención de los clientes y rentabilidad de la organización.
- Mejora de la calidad de vida de sus empleados y trabajadores.
- Mejora y desarrollo de sus proveedores.
- Mejora del bienestar de los consumidores.
- Mejoras en el entorno social y en el medio ambiente.



1. TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN

ENFOQUE	IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS	MADUREZ PUNTAJES %	PUNTAJES
<p>Enfoque con nula y/o escasa evidencia de la existencia de sistemas, procesos y métodos de gestión en el tema.</p> <p>No se aporta información (corresponderá 0%) o la misma es anecdótica e incompleta.</p> <p>Desde el punto de vista de la filosofía de diseño de los sistemas, la respuesta a los ítems en este tema es francamente pobre.</p> <p>Es inespecífica (no puede asignarse claramente).</p>	<p>Independientemente del nivel evaluado de enfoque, se evidencia que la implementación es nula ya que no se aporta evidencia de ninguna práctica relacionada con el tema (corresponderá a 0%) o está en un nivel incipiente, ya que la evidencia aportada tiene alguna de estas características:</p> <p>Se responde a muy pocos ítems de evaluación.</p> <p>Es anecdótica y/o puntal (no cubre la totalidad del tema y/o la organización).</p> <p>Es inespecífica (no puede asignarse claramente).</p>	<p>Información cuantitativa y cualitativa nula o poco significativa.</p> <p>No se aportan evidencias (corresponde 0%).</p> <p>La evidencia aportada tiene varias o alguna de las siguientes características: es anecdótica y/o puntal parcial y/o incompleta (no cubre la totalidad del tema y/o la organización); es inespecífica (no puede asignarse claramente); no está alineada con los requerimientos del Modelo y/o los propios indicadores de la organización.</p> <p>No realiza comparaciones con ninguna organización en ninguno de los resultados.</p> <p>Nula o escasa evidencia de relación causal con la Calidad y la Mejora Continua.</p>	0% - 20%	0
				5
				10
				15
				20
<p>Los sistemas y procesos principales, en este tema, cuentan con:</p> <p>a) La respuesta a los ítems en este tema es parcial, pero muestra alguna evidencia de un enfoque sistemático y preventivo, y algún conocimiento de los principios de Administración por Calidad.</p> <p>b) Etapas iniciales de la transición entre una orientación reactiva a los problemas a un esquema de mejora.</p> <p>c) Alguna evidencia de enfoque sistemático y preventivo.</p> <p>d) Se identifican y consideran algunas necesidades y expectativas de los principales grupos de interés relacionados con el tema.</p> <p>e) Se evidencia algún relacionamiento entre el enfoque definido y la política y estrategia de la organización.</p> <p>f) Se evidencia algún grado de alineamiento con la Calidad y la Mejora Continua.</p>	<p>La implementación, en lo referido a este tema, está iniciándose en algunas actividades y/o en pocas áreas principales de la organización. Se evidencian:</p> <p>a) Desequilibrios importantes que pueden inhibir la mejora continua.</p> <p>b) Lo implementado no ha sido sistematizado en forma estructurada.</p> <p>c) Una respuesta parcial a los ítems de evaluación.</p> <p>d) Se han identificado algunos de los aspectos principales que deben medirse, para evaluar los resultados del desempeño.</p> <p>e) No se han identificado referentes para las principales actividades relacionadas con el tema.</p>	<p>Existe alguna información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de métricas principales en los distintos aspectos del tema considerado, existiendo:</p> <p>a) Algunos niveles y tendencias positivas en los indicadores.</p> <p>b) Se explican los resultados y/o tendencias negativas de los indicadores.</p> <p>c) Escaso reporte de resultados en muchos aspectos importantes en el tema.</p> <p>d) Si existen comparaciones con los resultados de otras organizaciones, las mismas son poco significativas.</p> <p>e) Alguna evidencia de relación causal con el enfoque y la implementación.</p> <p>f) La evidencia cubre, al menos, los dos últimos años o ciclos de gestión de la organización.</p>	21% - 40%	25
30				
35				
40				

ENFOQUE	IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS	MADUREZ PUNTAJES %	PUNTAJÓN
<p>Diseño de sistema con principios de calidad y excelencia, sobre el tema considerado, que se encuentra razonablemente integrado a la operativa rutinaria de la organización. Se evidencia:</p> <p>a) La mejora, basada en hechos en áreas claves</p> <p>b) Mayor énfasis en la prevención, que en la corrección de los problemas.</p> <p>c) Necesidades y expectativas de los principales grupos de interés en el tema son consideradas.</p> <p>d) Claro relacionamiento con las políticas y estrategias</p> <p>e) Se identifican referentes externos y/o buenas prácticas con miras a su incorporación a la organización</p>	<p>Aplicación avanzada y/o completa de las principales prácticas y actividades relacionadas con el tema, en la mayoría de áreas de la organización:</p> <p>a) Algunos aspectos del tema pueden estar en una etapa incipiente de desarrollo,</p> <p>b) Lo implementado está sistemáticamente y responde a una planificación</p> <p>c) Se da una respuesta satisfactoria a los ítems de evaluación</p> <p>e) Se utilizan indicadores para medir el desempeño en las principales actividades</p> <p>f) Se han identificado referentes externos para las principales prácticas y actividades del tema</p>	<p>Se evidencian resultados y tendencias positivas en la mayoría de los aspectos principales del tema, con niveles sostenidos en el tiempo.</p> <p>a) Existe información para todos los indicadores clave que la organización ha definido en el tema.</p> <p>b) Varios indicadores clave muestran desempeños equilibrados</p> <p>c) Existen algunas tendencias y/o niveles actuales de desempeño positivos.</p> <p>d) Existen comparaciones con referentes externos y varias de ellas presentan resultados similares o mejores.</p> <p>e) Existe cierta evidencia de relación causal con la Calidad y la Mejora Continua</p> <p>f) La evidencia cubre, al menos los tres últimos años o ciclos de gestión de la organización.</p>	41% a 60%	45
			50	
			55	
			60	
<p>La filosofía de diseño de sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo, relacionados con el tema es totalmente congruente con los principios de Calidad y la Mejora Continua. Se evidencia:</p> <p>a) Formación de una red integrada de sistemas</p> <p>b) La mejora basada en hechos como una herramienta principal en la mayoría de las actividades relacionadas con el tema</p> <p>c) La integración de necesidades y expectativas de los grupos de interés en el enfoque del tema</p> <p>d) Alineamiento del enfoque en el tema con las políticas y estrategias</p> <p>e) Se han incorporado al enfoque emulaciones de referentes externos</p>	<p>Implementación completa de las principales prácticas y actividades relacionadas con el tema, así como varias de las de apoyo, en todas las áreas de la organización.</p> <p>a) Con sistemas mejorados e integrados a la operativa rutinaria</p> <p>b) Evidencia de refinamiento y mejora de integración con el resultado de ciclos de mejora durante al menos 3 años.</p> <p>c) Enfoque bien implementado, sin desequilibrios.</p> <p>d) Todos los ítems de evaluación del tema son respondidos satisfactoriamente.</p> <p>e) Se mide sistemáticamente el desempeño en las prácticas y actividades relacionadas con el tema</p> <p>f) Se evidencia la emulación de algunas prácticas, como resultado de la comparación con referentes externos.</p>	<p>Desempeño actual de muy bueno a excelente en la mayoría de los principales aspectos del tema.</p> <p>a) Existe información para todos los indicadores y aspectos clave del tema.</p> <p>b) Los indicadores muestran tendencias positivas, generalizadas y sostenidas.</p> <p>c) La mayoría de las tendencias y/o niveles actuales de desempeño muestran resultados positivos.</p> <p>d) Se evidencian niveles superiores a la competencia y/o las organizaciones referentes</p> <p>e) Existe una clara relación causal con la Calidad y la Mejora Continua</p> <p>f) La evidencia cubre, al menos, los últimos 3 años de gestión.</p>	61% - 80%	65
			70	
			75	
			80	
<p>Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, que se relacionan con el tema están completamente alineados con los principios de Calidad y Mejora Continua. Se evidencia:</p> <p>a) Formación de una red integrada de sistemas</p> <p>b) Fuerte enfoque preventivo</p> <p>c) La mejora basada en hechos es una herramienta fundamental en todas las áreas de la organización</p> <p>d) Alineación efectiva con la estrategia y la gestión integral de la organización.</p> <p>e) Las necesidades y expectativas de los grupos de interés están integrados al enfoque, en este tema.</p>	<p>Implementación completa de todas las prácticas y actividades relacionadas con el tema en todas las áreas de la organización, integradas a la gestión de la misma, y relacionadas con las demás actividades en el día a día.</p> <p>a) Enfoque plenamente implementado, sin debilidades ni carencias detectables en lo referente al tema.</p> <p>b) Se considera que, en el tema, la organización es un ejemplo a seguir por otras.</p> <p>c) Se mide sistemáticamente el desempeño de la organización en cada uno de sus aspectos vinculados al tema</p> <p>d) Se evidencia claramente una mejora y refinamiento, con la aplicación de sistemas preventivos y excelente capacidad de análisis durante al menos 5 años</p> <p>e) Se evidencia la emulación de varias prácticas, así como la mejora de las mismas en su adaptación a la organización.</p>	<p>Excelentes tendencias de mejora y/o niveles sostenidos de alto desempeño en la gran mayoría de los principales aspectos del tema.</p> <p>a) Tendencias positivas y niveles de referencia mundial sostenidos (son ejemplo para otras organizaciones)</p> <p>b) Fuerte evidencia de liderazgo en el tema, demostrada en la mayoría de las actividades de la organización, con respecto al tema considerado.</p> <p>c) Desempeño con clara evidencia de emulación de prácticas reconocidas internacionalmente.</p> <p>d) Existe clara y evidente relación causal con la Calidad y la Mejora Continua</p> <p>e) La evidencia cubre, al menos, los últimos 5 años de gestión de la organización</p>	81% - 100%	85
			90	
			95	
			100	