

# **Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión**

## **Manual del Evaluador**

**Edición 2019**



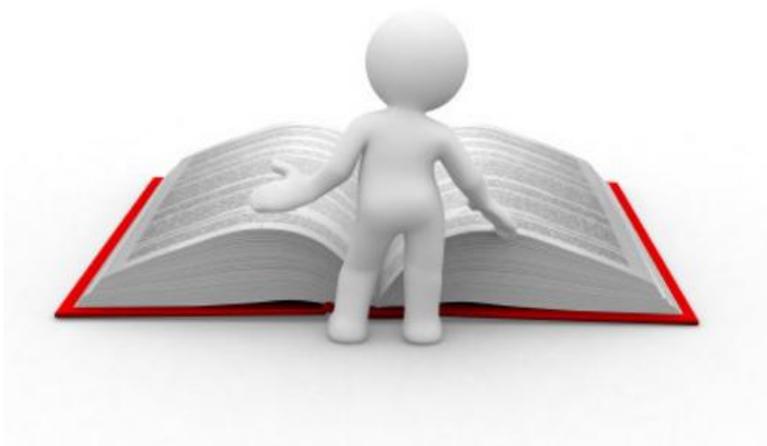
**CONSEJO NACIONAL  
DE CIENCIA  
Y TECNOLOGÍA**

# MANUAL DEL EVALUADOR



A.1	ANTEDECENTES DE LOS RECONOCIMIENTOS
A.2	OBJETIVOS DEL MANUAL DEL EVALUADOR
A.3	COMETIDOS DE LOS/AS EVALUADORES
A.4	FUNCIONES DEL CONSEJO DE JUECES
A.5	FUNCIONES DEL EQUIPO DE ASESORES TÉCNICOS
A.6	FUNCIONES DEL COORDINADOR GENERAL DEL PREMIO
B.	ASPECTOS RELATIVOS A LOS EVALUADORES
B.1	OBJETIVOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL PREMIO
B.2	CÓDIGO DE ÉTICA DEL EVALUADOR
B.3	EQUIPOS DE EVALUACIÓN
B.4	COORDINADOR DEL EQUIPO DE EVALUADORES
B.5	DOCUMENTOS DE TRABAJO DE EQUIPO
C.	CRITERIOS GENERALES DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD
C.1	ÁREAS DE EVALUACIÓN
C.2	DIMENSIONES DE LA MEJORA CONTINUA
C.3	PRINCIPIOS DE CALIDAD
C.4	CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES CON ALTAS CALIFICACIONES
C.5	CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS CON MENORES CALIFICACIONES
C.6	CRITERIOS PARTICULARES
D.	PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN INDIVIDUAL
D.1	FORMA DE LEER Y ESTUDIAR EL CASO DE ESTUDIO
D.2	GUÍA DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL
D.3	FORMULARIOS DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL
E.	PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN GRUPAL
E.1	GUÍA PARA LA EVALUACIÓN GRUPAL
E.2	FORMULARIOS DE EVALUACIÓN GRUPAL
E.3	GUÍA PARA ELABORAR EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN
F.	VISITA A LA ORGANIZACIÓN
F.1	INTRODUCCIÓN
F.2	OBJETIVOS DE LA VISITA
F.3	RESPONSABILIDADES DEL CONACYT:

- F.4 RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR DEL EQUIPO DE EVALUADORES
- F.5 PLANIFICACIÓN DE LA VISITA
- F.6 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TEMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR
- F.7 CRITERIOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE PREGUNTAS
- F.8 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA VISITA:
- F.9 CONTACTO PREVIO CON LA ORGANIZACIÓN
- F.10 DESARROLLO DE LA VISITA
- F.11 REUNIONES DEL EQUIPO EVALUADOR
- F.12 CRITERIO PARA MODIFICACIÓN DE PUNTAJES ASIGNADOS EN LA EVALUACIÓN DEL REPORTE EXTENSO DEL PNC
- G. MATERIALES QUE DEBEN ENTREGAR LOS EVALUADORES
- H. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PNC
- H.1 TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN
- H.2. FORMULARIOS



## A1. ANTECEDENTES

# Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión

El Modelo del Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión es resultado del estudio de Premios similares existentes en otros países, con las necesarias adaptaciones a la realidad paraguaya.

A los efectos de su estructuración se basa principalmente en tres: El Premio Nacional de Calidad del Uruguay, el Premio Nacional de Calidad de México y el Malcolm Baldrige National Quality Award de los Estados Unidos de América. También se han considerado premios de Argentina (Sector Público y Sector Privado), Brasil, Chile, Francia así como el Premio Iberoamericano.

La estructura resultante presenta similitudes y diferencias con todos ellos, tanto al nivel de las categorías de premiación como en las áreas de evaluación y en los puntajes asignados a cada una de ellas.

En consecuencia, los resultados son crear un camino hacia la Gestión Total de Calidad, de manera progresiva y que permita a las organizaciones, e ir obteniendo logros tangibles que alienten y reconozcan sus esfuerzos.

Para las/os Evaluadoras/es los detalles se exponen en el Curso de Formación de Evaluadores/as.

Es de importancia tener presente que los conceptos de Gestión de Calidad son los mismos que se explican en el curso, la diferencia está en:

- 1) la extensión con que se pregunta a las organizaciones el grado de avance (cantidad de ítemes que abarca, denominados "Prácticas"),
- 2) la profundidad con que se le interroga en cada uno, y
- 3) la forma en que se constata la evidencia de las prácticas que la organización expresa tener.



## A2 Objetivos de este Manual

- Estandarizar la manera de evaluar a las organizaciones que se presentan al Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión. Aumentar la confianza y precisión de las evaluaciones.
- Establecer un método uniforme para detectar los principales aspectos a destacar de las organizaciones, sus oportunidades de mejora y la forma de expresarlo a través de los informes de retroalimentación.



## A3 Cometidos de los Evaluadores

A las/os Evaluadoras/es les compete:

- Examinar los reportes extensos, anexos y demás documentación según corresponda aportada por los postulantes que hayan resultado precalificados.
- Elaborar los informes de evaluación, dirigido al Consejo de Jueces, una vez efectuados los análisis correspondientes.
- Participar activamente en la elaboración de los informes técnicos destinados a las organizaciones postulantes, que correspondan a cada etapa del proceso de premiación o reconocimiento.
- Visitar a todas las organizaciones que disponga el Consejo de Jueces actuante.
- Cumplir con las demás actividades que requiera el CONACYT, el Consejo de Jueces o el Consejo de Premiación.

Los participantes del proceso de evaluación en cualquier carácter **se comprometen a mantener en la más estricta confidencialidad** la información de las organizaciones participantes a las que tengan acceso, en especial su identidad.



#### A.4 Funciones del Consejo de Jueces

El Consejo de Jueces se integra por lo menos con cinco miembros.

Sus funciones son las de actuar, fundamentalmente, en las siguientes instancias:

- Definir las organizaciones que serán visitadas por los equipos de evaluadores, en función de las calificaciones otorgadas por los mismos.
- Realizar, luego de las visitas a las organizaciones por parte de cada equipo evaluador y en base a los informes finales, el estudio de todos los casos a fin de sugerir al Consejo de Premiación la propuesta de premiación o reconocimiento.
- Citar a los equipos de evaluación para complementar la información recibida, en caso de considerarlo.

Los **Jueces se comprometen a mantener en la más estricta confidencialidad** la información de las organizaciones participantes a las que tengan acceso, en especial su identidad.

#### A.5 Funciones del Equipo de Asesores Técnicos

El Equipo de Asesores Técnicos se constituye con la cantidad de miembros que determina el Coordinador General del Premio y está conformado por los evaluadores con mayor experiencia en procesos de evaluación de Premios Nacionales a la Calidad, tanto local como internacional, y que no participen en los equipos de evaluadores integrados para la presente edición del Premio.

Su función principal es servir como instancia consultiva para los Coordinadores y Evaluadores de los Equipos de evaluación que necesiten aclarar situaciones, lograr interpretaciones y despejar dudas técnicas que surjan durante el análisis de la documentación y evidencias presentadas por las organizaciones postulantes al Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión en sus diferentes categorías,

Los **Asesores Técnicos se comprometen a mantener en la más estricta confidencialidad** la información de las organizaciones participantes a las que tengan acceso, en especial su identidad.

## A.6 Funciones del Coordinador General del Premio

El Coordinador General del Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión es el principal responsable administrativo y técnico del Premio. Es designado por Resolución del Consejo del CONACYT y sus atribuciones están detalladas en el Reglamento del Premio. Es el nexo entre el CONACYT y los Jueces, Coordinadores de Equipos de evaluación y Evaluadores del Premio

Entre sus principales funciones y responsabilidades está el de conducir integralmente todo el proceso de selección y premiación de postulantes al Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión en todas sus categorías, incluyendo capacitación, convocatorias a organizaciones y profesionales, evaluaciones, visitas, premiación y retroalimentación.



**Repaso:**  
**En este momento Ud. debería poder responder:**

A.1	¿Qué modelos son considerados en este manual?
A.2	¿Cuál es el objetivo de este manual?
A.3	¿Cuál es el cometido de los evaluadores?
A.4	Funciones del Consejo de Jueces
A.5	Funciones del Equipo de Asesores Técnicos
A.6	Funciones del Coordinador General del Premio

## B. ASPECTOS RELATIVOS A LOS EVALUADORES



### B.1 Objetivo de las jornadas de capacitación

- Desarrollar habilidades para diagnosticar procesos de calidad e innovación siguiendo las herramientas de los modelos.
- Desarrollar criterios homogéneos de evaluación.
- Clarificar el papel de las actividades dentro del proceso de evaluación, a la luz del propósito del mismo.
- Integrar y desarrollar un grupo altamente especializado y convergente en sus criterios y valores.
- Realizar una prueba de evaluación a los nuevos evaluadores.

### B.2 Código de Ética del Evaluador



Todo evaluador debe proceder profesionalmente, con veracidad, exactitud, honradez y respeto. Debe mantener en la más estricta confidencialidad toda la información a la que tenga acceso durante todas las etapas del proceso de selección de los postulantes a cualquiera de los premios y reconocimientos.

#### No debe:

- Aceptar agradecimientos, comisiones, consideraciones especiales por parte de los aspirantes (presentes o anteriores) o por grupos interesados en hacer algún trueque por información confidencial ni la publicación de la misma, que afecte la integridad e imparcialidad del proceso de selección de las organizaciones galardonadas en el presente o en el futuro.
- Actuar con interés privado o especial en el desempeño de su cargo como evaluador. Se excluye, obviamente, el trabajo de evaluación interna de la organización en que está empleado actualmente.
- Involucrarse en conflictos o intereses personales que afecten las etapas pasadas, presentes o futuras de los premios o reconocimientos.

### No puede:

- Establecer contacto con las organizaciones aspirantes, invocando su condición de evaluador, más que por disposición expresa del CONACYT.
- Participar en la evaluación de ninguna empresa competidora con la organización donde preste sus servicios. Tampoco podrá evaluar a su propia organización, filiales, proveedores o clientes de la misma, si se encuentran participando.
- Revelar la identidad de los aspirantes a cualquiera de los premios o reconocimientos, durante y después del proceso de premiación.
- Comunicar los resultados de las evaluaciones, información falsa o dudosa que pueda comprometer la integridad del proceso de selección de organizaciones a ser reconocidas.
- Prestar servicios de consultoría a las organizaciones cuya identidad conozca en el proceso de evaluación.

Todo Evaluador debe firmar ante el CONACYT un **Compromiso de Confidencialidad**, de acuerdo al Formulario correspondiente.



### B.3 Equipos de Evaluación

Los equipos de evaluación son conformados por el CONACYT procurando una integración multidisciplinaria, combinando la experiencia específica de cada evaluador. También se intenta lograr equilibrio respecto a las organizaciones de origen de los diferentes evaluadores y aquellas posibles incompatibilidades que a priori, el CONACYT puede detectar. Estos trabajan en forma paralela e independiente uno de otro, los cuales pueden evaluar una o más organizaciones.

### Las obligaciones de los equipos de evaluadores son:

- Realizar una evaluación justa, honesta y objetiva del estado de avance de acuerdo al modelo que se evalúa.
- Aplicar la “Calibración de las Mediciones” que se logra en el curso de formación.
- Hacer todos los esfuerzos necesarios para lograr conclusiones **por consenso**.
- Generar una retroalimentación clara y útil de los aspectos destacados y áreas de oportunidad de mejora de la organización, de modo que les permita orientar las acciones para su mejora.

- Mantener el prestigio de los premios y reconocimientos con su trabajo.
- Mantener la Confidencialidad.

---

---

**Los evaluadores deben apegarse al Código de Ética del Evaluador.**

---

---

## B.4 Coordinador del equipo de evaluadores



El CONACYT determina los integrantes de cada Equipo de Evaluación, y designa a uno de sus integrantes como Coordinadora/or.

A los efectos de optimizar la comunicación, este es el contacto oficial del equipo con el CONACYT a través del Coordinador General del Premio. Es también responsable de la entrega al CONACYT de toda la documentación requerida por el proceso de evaluación.

Dentro del Equipo, su función en cuanto al estudio y evaluación de los materiales, es igual a la de los restantes integrantes. Tiene responsabilidad especial en cuanto a la coordinación de las actividades a fin de que logren ser cumplidos los diferentes plazos y objetivos de la evaluación. Es el vocero ante el CONACYT para cualquier tipo de comunicación que fuere necesaria de parte del equipo, debiendo informar con la periodicidad que la Coordinación General del Premio lo indique o, en su defecto, al menos semanalmente la evolución y funcionamiento del mismo.

En caso de no lograr el consenso en cuanto a la evaluación, podrá hacer prevalecer su opinión, pero este hecho deberá quedar explicitado en el o los puntos del **Formulario de Evaluación F201**.



## B.5 Documentos de trabajo en Equipo

Una vez integrado el equipo, el coordinador debe confeccionar y remitir a la Coordinación General del Premio la agenda de compromiso de acuerdo al **Formulario F231**.

Así mismo, debe informar a la Coordinación General del Premio sobre el cumplimiento de agenda utilizando el informe de actuación, **Formulario F232**. Corresponde enviar una al finalizar el estudio pre-visita y uno final pos visita.

Cada integrante del equipo debe llenar el **Formulario de encuesta F200** que suministra el CONACYT al final del proceso. Este documento es considerado como tarea inherente al proceso de premiación y su mejora por lo que es imprescindible su entrega para recibir el certificado de su actuación como evaluadora/or.



B.1	¿Cuáles son los objetivos del curso?
B.2	¿Qué no debe hacer el evaluador?
B.3	¿Qué características tienen los equipos de evaluación?
B.4.	¿Cuáles son las características del Coordinador del Equipo de Evaluadores?
B.4.	¿A quién debe entregar el equipo de evaluadores la documentación requerida por el proceso?
B5	¿Qué documentos debe procesar el equipo de evaluadores?

## C. ÁREAS Y CRITERIOS DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

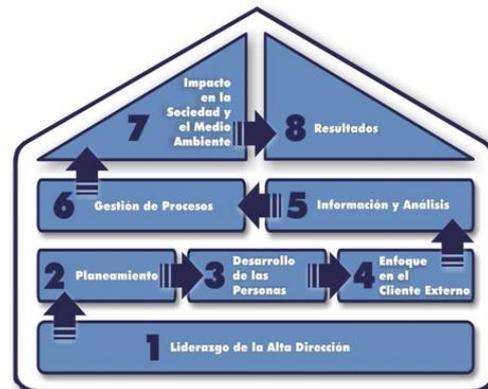
### C.1 ÁREAS DE EVALUACIÓN

La cantidad de áreas o criterios que se consideran en cada Modelo son diferentes a fin de adecuarlos a características de las organizaciones. Sin perjuicio de ello, los conceptos de aplicación son los mismos en todos los casos variando en cuanto a la profundidad y alcance con que el postulante debe responder a cada tema o práctica del mismo.

A los efectos de estudio tomamos como base el modelo de 1.000 puntos ya que, necesariamente, el resto va a estar comprendido en los conceptos que en el se tratan.

Las áreas de Evaluación son para Organizaciones Grandes:

- 1 - Liderazgo de la Alta Dirección
- 2 - Planeamiento
- 3 - Desarrollo de las personas
- 4 - Enfoque en el cliente externo
- 5 - Información y análisis
- 6 - Gestión de procesos
- 7 - Impacto en la sociedad y el medio ambiente
- 8 - Resultados



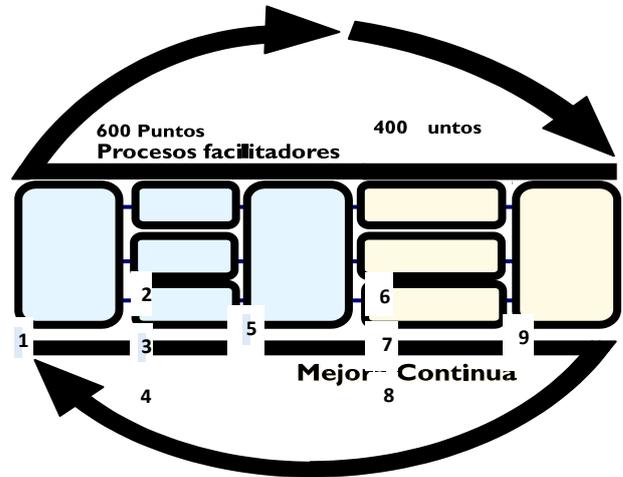
Para Organizaciones Pequeñas y Medianas:

- 1 - Liderazgo
- 2 - Desarrollo de las personas
- 3 - Interés por el cliente externo
- 4 - Administración y mejora de procesos
- 5 - Resultados



Para organizaciones de a Administración Pública:

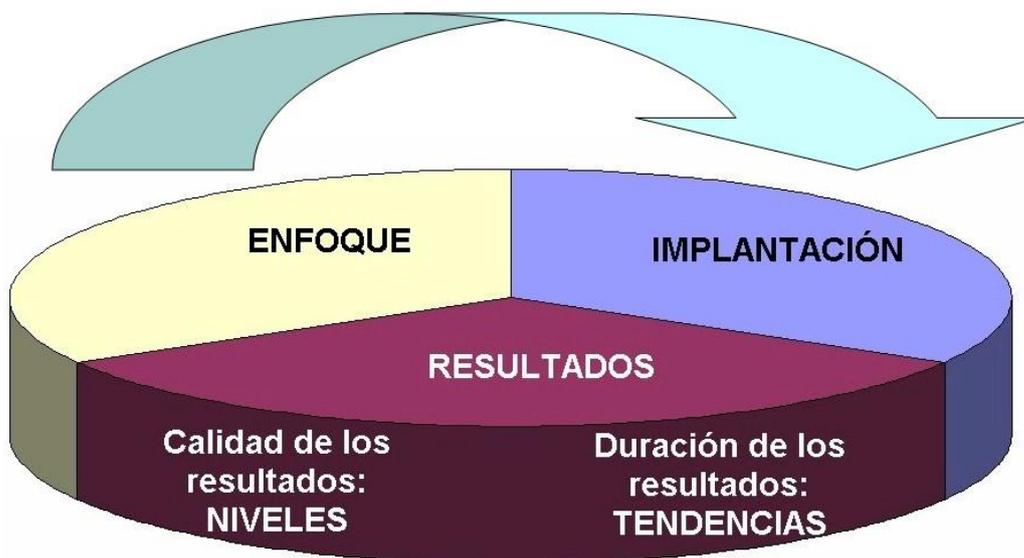
- 1 - Liderazgo y Estilo de Gestión
- 2 - Estrategia
- 3 - Desarrollo de las personas
- 4 - Recursos y Asociados
- 5 - Procesos y Clientes-Ciudadanos
- 6 - Resultados de Clientes-Ciudadanos
- 7 - Resultados del Desarrollo de las Personas
- 8 - Resultados de Sociedad
- 9 - Resultados Globales



## C2.1.a Dimensiones de la Mejora Continua

Las tres dimensiones de la mejora continua son:

- ENFOQUE
- IMPLANTACIÓN
- RESULTADOS



### C. 2.2A ENFOQUE

"Enfoque" se refiere a los métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar el propósito de calidad en cada uno de los ítems de evaluación.

Se busca identificar el "por qué" la organización lo está haciendo: **¿Los propósitos se alinean con los principios rectores de la Gestión Total de Calidad?**

Se examina el grado de integración entre todos los aspectos del enfoque: misión, visión, valores, filosofía, Modelos; y cómo se conectan con todos los sistemas, por ejemplo con el plan de negocio y el clima organizacional.

ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD	ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ BASADA EN LIDERAZGO</li> <li>◆ ADMINISTRACIÓN “FACILITADORA” DEL CAMBIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ BASADA EN LA SUPERVISIÓN</li> <li>◆ ADMINISTRACIÓN “CONTROLADORA”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL LARGO PLAZO</li> <li>◆ VISIÓN COMPARTIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL CORTO PLAZO</li> <li>◆ ADMINISTRACIÓN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA A PROCESOS Y SISTEMAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL PRODUCTO</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL PROCESO</li> <li>◆ MEJORA CONTINUA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA A RESULTADOS</li> <li>◆ CORRECCIÓN DE BIENES/SERVICIOS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL TRABAJO EN EQUIPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL TRABAJO INDIVIDUAL</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA A ASEGURAR LA CALIDAD</li> <li>◆ AUTOEVALUACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA AL CONTROL DE CALIDAD</li> <li>◆ INSPECCIÓN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA A LA MEJORA DE TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ENFOCADA A LAS MEJORAS OPERATIVAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ EL CLIENTE DECIDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ LA EMPRESA DECIDE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CLIENTE SOLO EXTERNO</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE DE LA CALIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ OPERADOR RESPONSABLE DE LA CALIDAD</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ PREVENCIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CORRECCIÓN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ MENTE DE OBRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ MANO DE OBRA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TOMA DE DECISIONES BASADAS EN CIFRAS Y DATOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TOMA DE DECISIONES BASADAS EN OPINIONES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CREAR SISTEMAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ APAGAR INCENDIOS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ COSTOS PARTE DE LA CALIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CALIDAD VS. COSTO</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CALIDAD TOTAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CALIDAD DE PRODUCTO</li> </ul>

---

### C.2.2.B IMPLANTACIÓN

---

"Implantación" se refiere a la aplicación del "enfoque", esto es al alcance y extensión en que es aplicado a todas las áreas relevantes de la organización y a las actividades comprendidas en los ítems de evaluación.

Lo que se considera es, la forma como se han implantado efectivamente en la realidad los principios de calidad en:

- Las actividades internas.
- Los procesos de trabajo.
- Los empleados.
- Las instalaciones,
- La forma en que se han aplicado apropiada y efectivamente los principios de calidad a todas las transacciones e interacciones "cliente-proveedor", tanto al interior como al entorno de la organización (clientes, proveedores y la sociedad en general).
- La aplicación sistemática, en cada situación particular, de forma consistente y disciplinada.

---

### C.2.3 RESULTADOS

---

"Resultados" se refiere a los logros obtenidos por el desarrollo hacia la Gestión Total de Calidad.

El criterio de evaluación de resultados incluye uno o más de los siguientes aspectos:

- Niveles de calidad alcanzados, comparándolos con los competidores líderes, tanto nacionales como mundiales;
- Tendencias de mejora continua y la rapidez de dichas mejoras. Las tendencias deben observarse en un período significativo de más de 3 años;
- Impacto que dichos logros han tenido en la posición competitiva, participación en los mercados, retención y recuperación de clientes insatisfechos; y en la rentabilidad de la organización;
- Mejora de la calidad de vida de sus empleados/as y trabajadores/as;  
Mejora y desarrollo de sus proveedores.
- Mejora del bienestar de los consumidores;
- Mejoras en el entorno social y en el medio ambiente;
- Relación de las mejoras con las acciones tomadas. (¿Las prácticas de calidad de la organización son las responsables de los resultados obtenidos? ¿Los métodos, técnicas y herramientas producen resultados esperados?).

Los resultados deben estar respaldados por:

**INFORMACIÓN CUANTITATIVA:**

- Datos objetivos y confiables.
- Niveles comprobados que demuestran la significación de los resultados logrados.
- Tendencias que demuestran consistencia en los propósitos, efectividad de los sistemas, técnicas y herramientas; y la rapidez de la mejora.

**INFORMACIÓN CUALITATIVA:**

- Nuevas y mejores formas de hacer las cosas (procedimientos/procesos).
- Cambios culturales (hábitos, conductas, símbolos, etc.), como efecto de la operativa de la filosofía y valores de Gestión Total de Calidad.

### C.3 Principios de Calidad



El diseño de los Modelos considera tres elementos principales del concepto moderno de Calidad:

- **La Calidad la definen los clientes.** Las normas técnicas y el conocimiento del productor, indispensables para su logro, no son en sí mismos definatorios del nivel de calidad al que se aspira.
- **La Calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.**
- **La Calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propician** y no es producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

Los criterios del Modelo aplicados en el Premio Nacional a la Calidad se orientan hacia el objetivo de hacer que las organizaciones logren definir los requisitos claves para lograr la satisfacción de sus clientes y, al mismo tiempo, optimicen la rentabilidad, la productividad, la efectividad y la competitividad.

---

### C.3.1 ALGUNOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD

---

- Orientación al cliente.
- Orientación a la gente (valoración de todas las personas que integran o interactúan con la organización).
- Liderazgo.
- Visión de largo plazo.
- Orientación al proceso.
- Trabajo en equipo.
- Mejora integral y continua.
- Gestión de procesos.
- Velocidad de respuesta.
- Estructuras flexibles y ligeras.
- Respeto y actitud proactiva por el medio y la responsabilidad Social más allá de los que el marco normativo o legal le impone por su propia actividad.
- Trabajo metódico y basado en datos (medición).
- Desarrollo de confiabilidad de proveedores.



### C.4 Características de las organizaciones con altas calificaciones

Las empresas con las más altas calificaciones en procesos de premiación similares a estos comparten las siguientes características:

---

---

## MAYOR ENFOQUE CUANTITATIVO

---

---

- Uso extensivo de niveles comparativos.
- Excelente resolución de problemas.
- Fuerte análisis de la estadística de los procesos.
- Tendencias ascendentes en niveles de calidad.

---

---

## ORIENTACIÓN EXTERNA

---

---

- Actitud "misionera" hacia la calidad.
- Conocimiento de los escenarios de clase mundial.
- Esfuerzo por involucrar a los proveedores, distribuidores y clientes.

---

---

## COMPLETA IMPLANTACIÓN, INTEGRACIÓN E INVOLUCRAMIENTO

---

---

- Implantación de prácticas de nivel mundial.
- Personal responsable, con múltiples facultades y asignaciones flexibles de trabajo.

### **C.5 Características de las organizaciones con menores calificaciones**

Las empresas con las menores calificaciones en las evaluaciones comparten las siguientes características:

- Liderazgo pasivo (¿?)
- Sistemas reactivos a los clientes.
- Limitado uso de elementos comparativos.
- Tendencias estancas en sus resultados.
- Sistemas pobres en su enfoque.
- Ausencia de ciclos de evaluación y cambio.
- parcial implantación e involucramiento.

## C. 6 a Criterios particulares

A continuación se presentan ejemplos de características de Gestión Total de Calidad para diferentes áreas de evaluación.

### Liderazgo de la Alta Dirección

- Directivas/os altamente visibles, "misioneros de la Gestión Total de Calidad".
- Directivas/os conceptualistas, diseñadoras/es de visión, modelos y filosofía para su proceso de calidad.
- Directivas/os efectivas/es. Definen misión, metas ambiciosas, proporcionan recursos y dan seguimiento cercano.
- Contacto frecuente de la alta gerencia con los clientes.
- Congruencia entre los valores/filosofía escritos con el desempeño gerencial y del personal en general.
- Liderazgo mediante el ejemplo:
  - ✓ incorporación de la calidad dentro del plan estratégico.
  - ✓ establecimiento de metas de calidad.
  - ✓ revisión cuidadosa de planes y avances.
  - ✓ dictado personal de cursos.
  - ✓ participación intensa en Comités de Calidad.
  - ✓ involucramiento directo en el reconocimiento por logros de calidad.
  - ✓ monitoreo de la calidad de los competidores.
- Valores de Calidad:
  - ✓ visión de conquistar mercados a largo plazo.
  - ✓ estructuras flexibles y ligeras, orientadas al servicio personalizado a sus clientes.
  - ✓ estilo participativo de mando.
  - ✓ cambios estructurales que demuestran continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Gestión Total de Calidad.



### C.6.b Planeamiento

- Visión del negocio como guía.
- Fuerte relación entre los planes de negocio y los planes de calidad.
- Identificación clara de prioridades para el corto y el largo plazo.
- Transformaciones culturales y estructurales a largo plazo con metas y acciones dirigidas a la visión, capacitación y entrenamiento en cascada.
- Alineación de percepciones de los clientes con la mejora de los procesos críticos a corto plazo, capacitación y habilidades demandadas por la modificación de procesos.
- Asignación de propiedad de procesos, clara definición de responsabilidades, ayudas e interfaces.
- Retroalimentación continua como medio de aprendizaje y control.



### C.6.c Desarrollo de las personas

#### Múltiples sistemas para fomentar la participación inteligente del personal.

- La administración facilita el trabajo de las/los empleadas/os y los orienta al cliente.
- Asignaciones flexibles en esquemas de multihabilidades. Variedad de las tareas.
- Designación de autoridad y facultades, amplias y claras a todos los niveles.
- Entrenamiento y educación, agresivos y amplios, ligados a la estrategia de calidad.
- Evaluaciones de desempeño que consideren:
  - ✓ al equipo y al individuo,
  - ✓ al cliente y la/el jefa/e,
  - ✓ a la tarea y a la mejora.
- Remuneración por habilidades demostradas (pocas categorías).
- Sistemas de reconocimiento enfocados a reforzar la cultura deseada.
- Ambiente de trabajo sano, distendido y de realización.
- Rotación, ausentismo y nivel de accidentes comparativamente bajos.
- Involucramiento.
- Estrategias y políticas que buscan propiciar un modelo de trabajo de "mente en obra".
- Aplicación de actividades múltiples por todo el personal.
- Flexibilidad en el trabajo.

- Ambiente interno de justicia y equidad.
- Involucramiento del sindicato en el proceso de calidad.
- Relación de colaboración, no de confrontación, con el sindicato.



#### C.6.d Enfoque en el cliente externo

- Se escucha la voz del cliente y se actúa en consecuencia.
- El cliente interviene en el diseño de los sistemas.
- Sistemas orientados a responder con rapidez a los clientes.
- Ciclos de respuesta adecuados a la expectativa del cliente.
- Autorización e infraestructura de soporte a empleadas/os de la “línea de fuego” (aquellas/os encargadas/os del trato directo con el cliente).
- Estándares de servicio derivados de los requerimientos del cliente.
- Altos niveles de satisfacción (evaluación por los clientes).

#### C.6.e Información y análisis



- Fuentes de datos internos y externos (voz del cliente - voz de la competencia - voz del proceso - voz del personal, etc.).
- Base de datos e indicadores diseñados para planear, administrar y evaluar la evolución del proceso de mejoramiento continuo.
- Indicadores que a través del análisis, se convierten en información y decisiones a todos los niveles (orientación cuantitativa).
- Sistema de información accesible a todo el personal, unificador de lenguaje y guía para la acción.



### C.6.f Gestión de procesos

- Diseño de productos especiales, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Tiempos de respuesta (en diseño), cortos y cada vez mejores.
- Organización que orienta al personal a los procesos y estos a los clientes.
- Diseño de las características del proceso claras y visibles.
- Las herramientas de control son utilizadas por todo el personal, para la toma de sus propias decisiones.
- Integración de las actividades de prevención y corrección con las operaciones diarias.
- Múltiples medios para identificar oportunidades de mejora e innovación.
- Las oportunidades se transforman en mejoras de procesos involucrando al personal y utilizando metodologías o disciplinas.
- La estandarización es utilizada como la formalización documental y de actualización del personal, para establecer nuevas formas de hacer el trabajo.
- Evaluación y desarrollo constante de proveedores.
- Claridad con los proveedores en la identificación del futuro (proveedores únicos/alianzas).
- Manuales de calidad, de procedimientos y métodos sencillos, visibles y actualizados.

### C.6. g Impacto en la sociedad y medio ambiente



- Diseños enfocados a minimizar las pérdidas (del productor, del cliente y de la sociedad).
- Amplia influencia en la comunidad y en la sociedad en general, con fundamento en sus valores y filosofía de calidad.
- Clasificación y disminución de subproductos o desechos, tratamiento especial de cada uno.
- Control de variables críticas, existencia de planes contingentes.



## C.6.h Resultados

Demuestran:

- Conexión entre el proceso de calidad y los resultados.
- Niveles altos comparados con metas, premisas, competencia o huecos de mercado.
- Tendencias positivas (velocidad inicial + cambios incrementales), relación con la evolución y estado de madurez del proceso de calidad.
- Cartera de proveedores estable y altamente confiable.
- Niveles y tendencias significativas en los indicadores del desempeño de los procesos, de las áreas de apoyo.
- Variables comparativas en función de los factores claves para la organización.
- Prácticas e indicadores de clase mundial.
- Transparencia en la contribución a:
  - ✓ Cambios en posición competitiva
  - ✓ Participación en el mercado
  - ✓ Incrementos en la rentabilidad, etc.



**Repaso:**

**En este momento Ud. debería poder responder:**

C.1.a.- ¿Cuáles son las áreas de evaluación para organizaciones grandes?

C.2.a.- ¿Cuáles son las dimensiones de evaluación para organizaciones Pequeñas y Medianas

C.2.3.- ¿Cuáles son los aspectos considerados en las dimensiones de los análisis?

C.2.1.a.- ¿Cuáles son características de los enfoques de administración por calidad 1?

C.2.2.a.- ¿Cuáles son características de los enfoques de administración por calidad 2?

C.2.2.b.- ¿A qué se refiere la implantación?

C.2.3.- ¿Qué considera como resultados? ¿Cómo debe ser la información requerida?

C.3.a.- ¿Cuáles son las características principales del concepto moderno de calidad?

**C.3.1.- Indique conceptos vinculados con la Gestión Total de la Calidad.**

**C.4.- ¿Cuáles son características de las organizaciones con altas calificaciones respecto a la calidad?**

**C.5.- ¿Cuáles son características de las organizaciones con bajas calificaciones respecto a la calidad?**

**C.6.a.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del Liderazgo de la Alta Dirección?**

**C.6.b.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del Planeamiento?**

**C.6.c.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del Desarrollo de las Personas?**

**C.6.d.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del Enfoque en el cliente externo?**

**C.6.e.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del área de información y análisis?**

**C.6.f.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del área de gestión de procesos?**

**C.6.g.- Características positivas en el tema de calidad total del área de impacto en la sociedad y el medio ambiente.**

**C.6.h.- ¿Cuáles son características positivas en el tema de calidad total del área de resultados?**

## D. PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN INDIVIDUAL

### D. 1 Forma de leer y estudiar los casos

#### D.1.a LECTURA GLOBAL

Subrayar lo que resalte como: Aspectos a Destacar (AD)  
Oportunidades de Mejora (OM)

#### D.1.b LECTURA DETALLADA

- Mantener a la vista los Modelos de referencia, incluyendo tablas de evaluación cuando se aplican, sobre el tema analizado.
- Leer y analizar cada parte de los documentos punto a punto y determinar si explica lo que se pide en el modelo.
- Marcar la información que merezca especial atención, tanto sea por falta de claridad o peso importante en la evaluación, para luego discutirla en equipo. Si se considera relevante, se anota en comentarios para la visita en el **Formulario de Evaluación F201**, a los efectos de ser comprobada en la misma.

### D.2 Guía para la evaluación individual

#### METODOLOGÍA

<p><b>IDENTIFICACIÓN</b> (¿QUÉ TIENE?)</p>	<p>Verificar en base al contenido del tema, qué tiene y qué no tiene la organización. Anotar las observaciones en el Formulario F201</p> <p><b>DEBE CONSIDERARSE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN <u>TODO EL REPORTE</u></b></p> <p>Prestar principal interés a los anexos.</p>
--	--

<p><b>DIAGNÓSTICO</b> (¿CÓMO ESTÁ LO QUE TIENE?)</p>	<p>Sobre la base de lo anterior, anotar en el <b>Formulario 201</b> los aspectos a destacar y las oportunidades de mejora, reflejando el estado del enfoque, la implantación y los resultados, según corresponda.</p>
<p><b>EVALUACIÓN</b> (¿CUÁNTO VALE LO QUE TIENE?)</p>	<p>Evaluar el avance porcentualmente siguiendo la escala propuesta en la <i>Tabla Guía de Evaluación</i> que corresponda, y analizar si el balance entre los aspectos destacados y las oportunidades de mejora se refleja en la evaluación.</p>

---

## CONSIDERACIONES SOBRE LA IDENTIFICACION

---

	DETERMINAR
<p><b>ENFOQUE</b></p>	¿Responden a los ítems o prácticas del tema o criterio?
	¿Responden a la o las preguntas globales del tema? (PNC)
	¿Qué busca la organización? ¿Están siguiendo algún principio?
	¿Cuentan con sistemas?
	¿Qué tan “tradicionalistas” son?
<p><b>IMPLANTACIÓN</b></p>	¿Cómo lo están poniendo en práctica?
	¿Qué tan preventivos preactivos y consistentes son los sistemas?
	¿Está implantándose en todas las áreas o criterios y a todos los niveles?
<p><b>RESULTADOS</b> (en el PNC solamente en los temas de las áreas 7 y 8)</p>	¿Son obtenidos como efecto del enfoque y la implantación?
	Presenta efectos cualitativos: cambios culturales, de actitud, etc.
	Presenta comparaciones.

## CONSIDERACIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO

- Dar importancia y relevancia a los datos, hechos e información objetiva en todas las categorías.
- Considerar que si presenta efectos cuantitativos: indicadores, tablas, niveles y tendencias, los resultados significan salidas y efectos.
- Considerar como factor de evaluación la habilidad de los postulantes para proveer datos e información que ayuden a evaluar los resultados.



### NO PENALIZAR POR:

FALTA DE INFORMACIÓN **QUE NO SE SOLICITA** EN EL MODELO.

LA ORGANIZACIÓN ESTÉ HACIENDO ALGO QUE, **A JUICIO DE LA/ DE EL EVALUADORA/OR**, SE CONSIDERE NEGATIVO, PERO **QUE NO ENTRA EN CONTRADICCIÓN** CON LO QUE SE SOLICITA EN EL **MODELO**.

## CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN

- Asegurar cuáles son las dimensiones de evaluación que corresponden al tema en cuestión, y calificar según ellas.
- Ponderar las evaluaciones en las dimensiones para llegar a un solo número.
- Ajustar la evaluación al múltiplo de cinco más cercano o si son niveles de avance al que mejor refleje a la organización sin dejar de tener en cuenta los aspectos fundamentales de diferencia entre los mismos. Por ejemplo, entre nivel 3 y cuatro del Modelo Compromiso, criterios 1 al 4, debe haber una revisión con un alcance razonable.

**Repaso:**  
**En este momento Ud. debería poder responder:**

D.1.A.- ¿Recomendaciones para la lectura global?

D.1.B.- ¿Recomendaciones para la lectura detallada?

D.2.- ¿Qué consideraciones debe tener en cuenta en la evaluación individual?



### D. 3 Formularios de evaluación individual. (Aplicables de acuerdo al Modelo de trabajo)

Por cada punto del Modelo de Mejora Continua se debe llenar en forma individual el

Formulario de Evaluación, F201.

 <b>CONACYT</b>	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	<b>F201</b>
	EVALUACIÓN	Versión 1
	Equipo N°	Página 1/1

Tema:						
Nombre:	Calificación	Enfoque %	Implantación %	Resultados %	Global %	Puntaje

1. Desarrollo del estudio:

2. Aspectos a destacar:

: 3. Comentarios para la visita:

4. Respuesta a los ítemes de evaluación:

5. Respuesta a la(s) pregunta(s) global(es)

6. Oportunidades de Mejora:

7. Observaciones:

## E. PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN GRUPAL

### E. 1 Guía de evaluación grupal

#### Metodología de Consenso

El equipo debe lograr un **Formulario de Evaluación F201** de consenso para cada tema. Para ello debe definir **Aspectos a Destacar (AD)** y **Oportunidades de Mejora (OM)** del grupo. Cada evaluadora/or aporta alguno o construye sobre uno anterior, siendo su diagnóstico individual. Al final se desechan los menos importantes, y se combinan o integran los que se vayan acordando, cuidando la redacción.

Después de acordar los aspectos destacados y de oportunidades de mejora, se debe analizar si hay algo que individualmente no se hubiera considerado en el diagnóstico original, para reconsiderar la evaluación. Cada evaluadora/or anota la calificación original y la replantea. Luego se analizan las calificaciones reconsideradas. En caso de que en las mismas prevalezca una diferencia de 20% o más, se deben exponer los puntos de vista de cada evaluadora/or. Con los comentarios no se trata de negociar, sino de lograr el consenso.

Deben darse razones de tal forma que el equipo esté de acuerdo, son importantes en la determinación de la calificación para identificar el origen de las diferencias, en el enfoque, la implantación o los resultados.

Las Tablas Guía de Evaluación son el principal elemento de criterio para dirimir las diferencias.



#### En caso de no lograrse consenso

El coordinador es responsable de dirimir el punto y puede hacer prevalecer la posición de la mayoría, o la suya propia. Debe realizar las anotaciones en el **Formulario F201** sobre las razones de falta de consenso y la metodología utilizada para asignar puntaje.

Si aún no se ha realizado la visita a la organización asignada, deben establecer las verificaciones a fin de dar todas las garantías al equipo.

## E. 2 Formularios de evaluación grupal

### Cada grupo debe realizar:

- Por cada Tema del Modelo de Mejora Continua el **Formulario F201** de equipo
- El **Formulario de Puntuación en base al Reporte Extenso F202 o F203** de acuerdo al tipo de organización evaluada;
- El **Informe de Retroalimentación**, de acuerdo al **Formulario F204**;
- La **Agenda de Visita**, de acuerdo al **Formulario F207**;
- **Informe de Actuación** final del Equipo, **Formulario F232**.

## E. 3 Guía para elaborar el informe de Retro Alimentación (PNC F204), restantes F100.

Uno de los **principales beneficios** que obtienen las organizaciones participantes en el Premio Nacional de Calidad es el Informe de **Retroalimentación**. Este tiene el valor de una evaluación externa de su gestión de calidad, efectuada con criterios objetivos, por expertos externos e imparciales.

La importancia del informe radica en que en él se indican áreas de oportunidad de mejora detectadas así como la confirmación de fortalezas y logros.

La evaluación se debe realizar teniendo en cuenta los conceptos de la Tabla Guía de Evaluación.

**Al redactar el Informe debe haber una consistencia entre** los puntajes obtenidos, los aspectos a destacar, las oportunidades de mejora indicadas y los conceptos de la Tabla Guía de Evaluación, de modo que la organización obtenga un indicador claro del rango de puntajes de cada área.

El Equipo de evaluadoras/es debe tratar que el informe sea alentador para la organización, a los efectos que la misma continúe por el camino de la Mejora Continua.

El informe de retroalimentación que elabore cada equipo para cada organización, debe tener la siguiente estructura:



---

## 1. Presentación del Informe de Retroalimentación

---

Se elabora de acuerdo al **Formulario F204**, que incluye:

- Síntesis de la situación general de la organización con respecto al Modelo de Mejora Continua.
- Un comentario estableciendo los aspectos principales de la organización que resultaron más significativos en el proceso de mejora continua, ya sean aspectos a destacar u oportunidades de mejora.
- Comentarios acerca del formato del reporte extenso o anexos, la claridad de redacción de las respuestas a los ítems, así como la claridad de gráficos y diagramas.
- Descripción de cómo recibió la organización la visita del equipo evaluador (en caso que corresponda), las atenciones dispensadas, efectividad, impresiones acerca de las instalaciones, del entusiasmo del personal y su participación activa en materia de calidad.
- Un párrafo de felicitaciones por el esfuerzo y trabajo realizado y palabras de ánimo de cara al futuro.

---

## 2. Cuerpo del informe

---

Para cada tema o práctica de evaluación (Ej. 1.1, 1.2, 3.1, etc.) se deberán informar aspectos a destacar y oportunidades de mejora. En caso que el equipo de evaluadoras/es lo estime conveniente, podrá hacerse este análisis por área (1, 2, etc.) y no por tema (puede ser este el caso de organizaciones con procesos de calidad muy incipientes o pequeñas).

Las observaciones que se realicen para cada ítem **deben tener las siguientes características:**

- Ser específicas.
- Basarse en HECHOS, por ejemplo "No se encontró evidencia de...".
- Ser constructivas, tratando de adoptar un tono positivo, para que la organización acepte las sugerencias realizadas. Estar de acuerdo con el criterio de nivelación general de evaluación.
- Reflejar el criterio de las/os evaluadoras/es en cuanto a ENFOQUE, IMPLANTACIÓN, RESULTADOS.
- **Ser consistentes con la calificación asignada:**
  - ✓ **Baja calificación = Información básica**
  - ✓ **Alta calificación = Detalles más finos**
- Ser concisas, usando términos sencillos y oraciones completas al redactar, sin excesivas indicaciones. No emplear abreviaturas ni palabras de la jerga de calidad, excepto que la organización los maneje y conozca. Si se utilizan palabras poco usuales, definir las en un glosario.



---

---

### Al momento de redactar tener presente:

---

---

- Los **Aspectos a Destacar** se deben redactar en el lenguaje que la organización evaluada conoce, en lo posible utilizando la terminología del reporte extenso o anexos.
- Las **Oportunidades de Mejora**, se deben redactar utilizando la terminología del Modelo y apegándose a lo que en él se solicita, señalando lo que corresponde al siguiente nivel de madurez de la organización presentada;
- No dar recetas ni recomendaciones: la evaluación NO ES UNA CONSULTORÍA. NO recomienda los "CÓMO", sólo los "QUÉ".
- Cuando se evalúan en base a los Modelos "Compromiso" y "Micro" tener en cuenta que la organización ha hecho una autoevaluación inicial y que el informe de retroalimentación contiene las columnas comparativas de: "puntaje de autoevaluación", "evaluación pre-visita" y "evaluación pos-visita". Cuando existen variaciones respecto a la autoevaluación inicial es imprescindible que exista(n) oportunidad(es) de mejora que justifiquen la diferencia. Así mismo es conveniente resaltar las fortalezas que dieron lugar a que el equipo evaluador mejorara la puntuación propia de la organización

---

---

## Ejemplos del tipo de redacción que se espera para un ítem

---

---



### 1.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado

#### Aspectos a Destacar

Hay métodos para conocer las necesidades del cliente, con procedimientos definidos en forma parcial: encuestas y formularios de quejas.

Se ha creado un nuevo sistema basado en encuestas para conocer los requerimientos de los clientes actuales, así como las características más importantes de los servicios brindados que logran satisfacerlos.

#### Oportunidades de Mejora

No se presentan cifras actuales (salvo las quejas), tendencias de los indicadores, ni se halló evidencia de que se realicen comparaciones con competidores.

No se encontró evidencia de medición de confiabilidad ni eficiencia de los métodos utilizados.



**Repaso:**  
**En este momento Ud. debería poder responder:**

E.1.- ¿Cómo debe realizarse la evaluación grupal?

E.2.- ¿Cuales son los formularios utilizados para la evaluación grupal?

E.3.- ¿Cuál es el destino final del Informe de Retroalimentación?

E.3.1.- ¿Que incluye el Informe de Retroalimentación?

## F. VISITA A LA ORGANIZACIÓN



### F. 1 Introducción

El proceso de evaluación incluye una visita a las organizaciones que determine el Consejo de Jueces.

La visita es la única instancia de interacción personal entre la organización postulante y los integrantes del equipo evaluador. Por ello, en función de la impresión que la organización evaluada reciba del desempeño del equipo de evaluación dependerá, fuertemente, el concepto que se hará de todo el proceso, y de la propia seriedad del mismo. Esto debe ser tenido en cuenta en forma permanente por quienes efectúan esta delicada etapa del proceso de evaluación.

La visita será efectuada por la totalidad o parte del equipo de evaluadoras/es que realizó la puntuación del reporte extenso para el Premio Nacional de Calidad. Este criterio puede, eventualmente, ser modificados por el CONACYT.

Las modificaciones pueden originarse, entre otros motivos, por la sustitución de algún integrante que por causas personales deba abandonar el equipo, por la incorporación de otro para aumentar la experiencia del equipo o por requerirse a alguien con un conocimiento técnico especial.



## F. 2 Objetivos de la visita

Para los casos del PNC:

- Verificar y ampliar aspectos relativos a la información presentada en el reporte extenso o anexos.
- Mejorar la visión y entendimiento del evaluador respecto a los procesos de la organización evaluada.
- Permitir tener en cuenta información nueva, considerando que:
  - ✓ El equipo evaluador puede decidir si salen a la luz durante la visita aquellas actividades que ya existían antes de presentar el reporte extenso o anexos pero que no se mencionaron. Tener en cuenta la nueva información y ajustar la evaluación en aquellos temas a los que afecte.
  - ✓ La organización evaluada puede aportar una actualización de los resultados o datos aportados en el reporte extenso. Si ello es así el equipo evaluador puede ajustar la evaluación de los temas afectados.
- Volver a puntuar a la organización teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, si fuera necesario.
- Elaborar un reporte posvisita para facilitar la decisión del Consejo de Jueces.
- Mejorar los informes de retroalimentación para la organización.

**Nota:** Si durante la visita algún o algunos integrantes del equipo percibiera algo que le llevara a inferir que hay otros aspectos dignos de consideración que surjan de la simple observación del entorno, las relaciones o hechos que llamasen su atención, deberá informarlo con especial mesura y reserva a quién coordina. Se recomienda especialmente que el equipo lo considere cuidadosamente y, de entender que puede ser un aspecto a tener en cuenta, aún cuando escapa a las preguntas y guía del Modelo en aplicación y asentarlos en el informe pos visita dentro de los apartados "Comentarios para los Jueces".

**En general:**

A los efectos de alcanzar todos los objetivos planteados, deben cumplirse una serie de etapas preparatorias, de responsabilidad compartida entre el CONACYT y el coordinador del equipo.

### F. 3 Responsabilidad del CONACYT

- 1) Determinar la conformación de los equipos de evaluadoras/es.
- 2) Remitir a la organización la integración del equipo que la visitará, quién lo coordinará, así como las empresas a las que pertenecen.
- 3) Coordinar con el equipo de evaluadoras/es y la organización a visitar, el plan de visita y necesidades del equipo, así como cantidad de personas que participarán.

### F. 4 Responsabilidad del Coordinador del Equipo de Evaluadores

El coordinador del equipo de evaluación deberá:

- Definir y priorizar con los miembros del equipo, los puntos a verificar y aclarar.
- Preparar con el equipo:
  - ✓ La propuesta de agenda (fecha/s, duración, asuntos a considerar).
  - ✓ Las facilidades físicas requeridas (salón para reuniones, organigrama, plano de las instalaciones, acceso a fotocopidora y teléfono, comidas, etc.).
  - ✓ La lista de personas claves y contactos para cada una de las áreas de evaluación (nombre, puesto, ubicación y teléfono).
  - ✓ La documentación que, a priori, requerirá el Equipo de Evaluadores/as.
  - ✓ Comunicar el plan al CONACYT para que coordine todos los aspectos anteriores con la organización. No mencionar en este documento las preguntas a realizar.

## F. 5 Planificación de la visita

### AGENDA

Elaborar la propuesta de **agenda de visita**, según el **Formulario F207**, incluyendo:

- fecha propuesta (suministrar dos alternativas);
- horario y locales;
- facilidades físicas requeridas;
- cronograma propuesto;
- documentación a solicitar.

En el cronograma es necesario prever períodos para deliberación aislada del equipo durante la visita (Ej. a media mañana y a media tarde), para revisar estrategias y compartir información o realizar ajustes a la agenda. A la hora de elaborar el Plan de Visitas, tener en cuenta cierta elasticidad, por si surgen imprevistos.

### TEMAS

El equipo debe definir el **listado de temas** a verificar de acuerdo al **Formulario F205**, donde se determinen:

- Las preguntas a realizar, agrupándolas por tema de evaluación;
- Definir **qué** departamento o áreas hay que visitar y qué personas se desean entrevistar
- Definir **quién** se encarga (si todos revisarán cada Área o si el equipo se va a dividir para ver distintas partes). Si el grupo se divide por Áreas, preparar una agenda para cada subgrupo.

Es conveniente que en el momento de distribuir las preguntas entre las/os evaluadoras/es se tengan en cuenta sus conocimientos técnicos particulares.

Asignar áreas a evaluar por cada dos miembros del equipo (siempre deben ser por lo menos dos, nunca uno solo).

Asignar roles a las/los evaluadoras/es: uno pregunta y otro toma notas.

## F. 6 Criterios para la selección de temas y aspectos a verificar

Se deberán escoger los aspectos a verificar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ **SÍ** deben revisarse los aspectos más relevantes de **todas las áreas**, **priorizando** aquéllos que puedan tener un **impacto significativo en la puntuación global**;
- ✓ **NO** es necesario revisar **todos los temas**.  
La facilidad, a priori, para recabar la información necesaria.  
Mantener la visita “equilibrada”, asegurándose:
  - ✓ Entrevistar personal representativo de todos los niveles,
  - ✓ Visitar diferentes áreas,
  - ✓ Ver distintas fuentes de información: gráficos, revistas internas, informes de auditoría..etc.

## F. 7 Criterios para la planificación de las preguntas

Con respecto a las preguntas a realizar para recabar la información necesaria, hay que tener en cuenta que existe un límite desde un punto de vista práctico al número de preguntas que se pueden realizar y que hay muchos temas que abordar.

De esta manera:

- Evitar las preguntas demasiado abiertas para que no den lugar a respuestas muy largas.
- Tener siempre presente de qué manera la respuesta puede servir para aclarar un aspecto y el impacto que ésta puede tener en la puntuación.

Una vez que la lista de preguntas ha sido confeccionada, el siguiente paso es ubicarlas en el plan de la visita:

- ✓ ¿A qué tema corresponde cada pregunta?
- ✓ ¿Quién se encargará de hacer cada pregunta?
- ✓ ¿A quién se le hará la pregunta?
- ✓ ¿A qué áreas de la organización van dirigidas las preguntas?
- ✓ ¿Qué hará el equipo con la respuesta?

Los hallazgos deben registrarse en la **hoja de registro de visita, Formulario F206**.

## F. 8 Calidad de la visita

La calidad de la visita dependerá fuertemente de los siguientes aspectos:

- Sólida preparación previa.
- Claras asignaciones de roles y responsabilidades entre las/os evaluadoras/es.
- Una agenda bien estructurada, con objetivo de estricto apego a la misma, y con posibilidad de ajuste ante imprevistos.
- Registro de observaciones en el momento de su detección.
- Elaboración inmediata del nuevo informe de evaluación al fin de la visita.

## F. 9 Contacto previo con la organización



El equipo evaluador **no deberá establecer ningún tipo de contacto directo previo a la visita con la organización**, sino que los mismos estarán canalizados por medio del CONACYT. Sólo se podrán establecer contactos si el CONACYT los autoriza expresamente y lo hará, exclusivamente, quién coordina el equipo.

Las organizaciones recibirán, previo a la visita y por parte del CONACYT, la **propuesta de agenda** y las necesidades del equipo de evaluación.

Luego de establecida la coordinación primaria y aclarados todos los aspectos previos, pocos días antes de la realización de la visita, se comunicará la integración del equipo evaluador y el nombre de su coordinador/a. Para ello el Coordinador confirmará los asistentes con suficiente antelación.

Normalmente, recién en la última etapa de la coordinación el CONACYT autorizará la/el coordinadora/or del equipo y a la organización a establecer contacto directo, para efectuar el ajuste de detalles menores (por ej: forma de acceso a las instalaciones, persona que los recibirá inicialmente, etc.)



## F. 10 Desarrollo de la visita

## F. 11 Reuniones del Equipo Evaluador

### 1. Previa a la visita

Es conveniente que el equipo tenga una reunión dedicada a acordar los pormenores de la visita, repaso de la agenda cursada y roles de cada uno en la misma.

### 2. Previa al ingreso a la organización

Definir un lugar para la reunión del equipo con tiempo suficiente para re-planificar, si fuera necesario, algún aspecto. Se sugiere acordar una hora límite para avisar por parte de cada integrante si está demorado y cuanto o si tiene un imprevisto, con el fin de permitir un repaso final del plan, y posteriormente, ingresar en conjunto a la organización.

### 3. Reuniones intermedias durante el desarrollo de la visita

Tienen el objetivo de:

- Evaluar el avance de la visita.
- Revisar estrategias y compartir información.
- Realizar modificaciones a la agenda en caso de ser necesario, y comunicarlas a la organización.

Durante el/los día/s de visita el equipo deberá mantener reuniones, sin participación de miembros de la organización



#### 4. Código de conducta

**Durante toda la visita**, los integrantes del equipo de evaluación deben:

- **Evitar comentar** con los miembros de la organización, en todo momento:
  - ✓ Hallazgos u observaciones.
  - ✓ Conclusiones o decisiones.
  - ✓ Observaciones sobre el programa de Mejora Continua de la Calidad o de la innovación de la organización (**TANTO POSITIVOS COMO NEGATIVOS**).
  - ✓ Observaciones sobre el programa de Mejora Continua de la Calidad de otras organizaciones.
  - ✓ Opinar respecto a definiciones y metodologías aplicadas por la organización, ni sobre como cree que deberían hacerse las diferentes actividades.
  - ✓ nombres de otras organizaciones aspirantes.
  - ✓ Logros profesionales personales.
- NO aceptar NINGÚN TIPO DE ATENCIÓN, regalos, ni almuerzos suntuosos, etc..
- **Mantener en todo momento una actitud profesional, respetuosa y positiva.**



#### Principios básicos

- **Mantener el celular apagado durante la visita.**
- Durante toda la visita se deberá mantener siempre una imagen de equipo organizado.
- El control de la agenda lo debe tener en todo momento el equipo evaluador. Es responsabilidad de quién coordina asegurar su cumplimiento y adoptar medidas adecuadas para asegurar el propósito de la visita.
- Evitar polemizar entre integrantes del equipo en presencia de personas de la organización evaluada.
- Mantener materiales de evaluación durante toda la visita en poder del equipo de evaluación, dado que son confidenciales.

## Reunión inicial con la organización

El equipo evaluador realiza la apertura de la visita. Usualmente este inicio es realizado por quién coordina ya que cuenta con experiencia. Sin perjuicio de ello podrá, bajo su responsabilidad, delegar la presentación en otro integrante del equipo.

Deben incluirse en la planificación de esta reunión:

- Breve presentación de cada uno de los evaluadores: nombre ocupación y organización que pertenece si corresponde.
- Descripción del proceso por el que ha pasado la organización hasta llegar a la visita y qué es lo que implica la misma.
- Se debe aclarar que se verán tanto procesos principales como de áreas de apoyo, para comprobar la amplitud de la implantación del proceso de mejora en la organización.
- Aclarar que se harán entrevistas informales con personas de todos los niveles de la organización, no pudiendo tampoco entrevistar a todas las personas, sino sólo a algunas.
- Repaso de la agenda, confirmando:
  - ✓ Áreas a revisar,
  - ✓ Días y horas,
  - ✓ Personas disponibles a entrevistar.

Con respecto a la agenda de trabajo para la visita, se pueden realizar los cambios que el equipo evaluador, previa coordinación, juzgue pertinentes debido a alguna situación especial y accediendo en todo lo que sea posible a modificaciones que proponga la organización de acuerdo a cambios en sus necesidades. Debe tenerse en cuenta que los cambios no afecten los objetivos de la visita.

La organización debe tener la oportunidad de efectuar una presentación, para expresar lo que deseen, en un tiempo no mayor a 30 minutos, con el fin de brindar al equipo evaluador una visión más amplia de la entidad y aclarar algunas dudas sobre aspectos generales que se quiera contemplar.



## Recomendaciones

- Procurar que la organización no se exceda en el tiempo de presentación, ya que afecta al tiempo destinado a la evaluación.

- Preguntar durante la presentación sobre aspectos generales de la entidad que no hayan sido claros.

## 1. Aspectos referidos a la documentación a consultar en la visita

A efectos de agilizar la visita, en la propuesta de agenda deben indicarse los documentos que se van a consultar.

Sin perjuicio de lo anterior, los evaluadores pueden pedir que les enseñen otros documentos archivados y también revisar documentos de trabajo, procedimientos y todo otro material que se considere necesario a los efectos de mejorar la comprensión de algún aspecto. También pueden pedir a personal de la organización que les enseñe sus documentos de trabajo.

Los evaluadores no podrán llevarse ningún material de la organización ni fotocopiarlo.

Como criterio general, debe priorizarse la consulta de materiales que sean relevantes a los efectos de alcanzar la más justa y objetiva evaluación.

## 2. Recorrido por las instalaciones

Primordialmente buscarán la comprobación de lo que se ha declarado en el informe o entrevista. En ocasiones, la puntuación puede disminuir, a veces el reporte extenso, anexos u otros documentos no están suficientemente claros. En este caso, la puntuación puede aumentar cuando se produce una clarificación.

No es obligatorio que los integrantes del equipo sean acompañados en su movimiento por el centro de trabajo.

No obstante, cuando el equipo deba visitar varios centros de trabajo distantes, con una planificación muy justa, podría ser ventajoso que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, lo acompañe para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

Durante la visita de evaluación **deberán** moverse horizontal y verticalmente a través de la organización para entrevistar a una muestra media del personal, de forma aleatoria. **No dejarán que se lean las puntuaciones o las preguntas.**

## 3. Entrevistas

### Aspectos Generales

El tiempo del que disponen los entrevistados siempre es corto, así que debe:

- Solicitar previamente la documentación.
- Presentarse y tranquilizar al entrevistado.

- Mantener contacto visual.
- Proporcionar pautas generales de la estructura de la entrevista y sus necesidades.
- Comunicar al entrevistado/a que la entrevista es confidencial y que tomará notas sólo para completar aspectos ya analizados.

## Desarrollo de la entrevista

En la fase de recolección de datos, las/os evaluadoras/es:

- Explican con cuidado lo que necesitan.
- Comienzan con preguntas que propicien discusión.
- Utilizan preguntas abiertas o cerradas según crean convenientes.
- Evitan formular preguntas que parezcan “amenazantes”.
- Escuchan.
- Comunican una sensación de interés, ya sea verbalmente o no.
- Mantienen en mente sus objetivos.
- Tienen en cuenta su agenda y tiempos.
- Evitan emitir juicios.

## Cierre de la entrevista

La entrevista debe concluir de tal manera que deje una buena impresión de quién evalúa y del equipo en su conjunto. Para ello, ha de:

- Indicar que la entrevista ha finalizado.
- Expresar su gratitud por las respuestas, tiempo e interés dedicado.
- No comentar sobre el impacto que ha tenido lo comunicado en la puntuación.

## Recomendaciones

- Las personas de la organización que acompañen a los evaluadores no deberán participar directamente en las charlas que mantengan con las personas entrevistadas, quienes han de contestar a las preguntas y aclarar los temas ellos directamente.
  - La mejor situación es que no esté presente nadie en las charlas con los entrevistados para evitar cualquier posible sentido de intimidación o temor. Si es necesario, en caso extremo, puede solicitar, amablemente, su retiro.
  - Realizar preguntas claras y precisas, asegurándose de que se entienda la pregunta.
  - Intentar clarificar los temas según vayan surgiendo.
  - Tener una actitud positiva.
  - Optimizar el tiempo.
  - Comprender y respetar la cultura de la organización.
-

Para cada tema con sus aspectos a verificar o aclarar, debe completarse la Hoja de Registro de Visita F206.

#### 4. Almuerzo

- Si la organización invita a comer de manera informal al equipo evaluador, puede hacerlo. Esta es una invitación habitual de las organizaciones. Se debe tener presente que si, por razones de tiempo se planea aprovechar para discutir aspectos de la visita, deben hacerlo privadamente.
- Si el equipo decide aceptar la invitación a almorzar con miembros de la organización, obviamente en este caso no podrá discutir ningún aspecto relacionado con la evaluación.

#### 5. Reunión Final con la organización

En esta reunión, cierre de la visita, debe incluirse necesariamente:

- Agradecimiento por las facilidades otorgadas, apoyo prestado, disponibilidad de directivas/os, lo completo de las presentaciones, etc.
- Aclaración de los siguientes pasos del proceso y fechas posibles de información desde el CONACYT.

#### 6. Reuniones de Evaluación de la Visita

Finalizada la visita, fuera de las instalaciones de la organización, el equipo debe reunirse brevemente, para comentar lo ocurrido y coordinar las reuniones de evaluación posteriores.

En las reuniones de evaluación se deben realizar las siguientes actividades:

- Revisar el desarrollo de la visita.
- Asegurar que ninguno de los hallazgos de la visita quede fuera por olvido.
- Volver a puntuar, utilizando el **Formulario Puntuación Pos Visita y Control de Cambios F208 o F209** según corresponda, (los F100 y 101 lo tienen incluido).
- Señalar los motivos que llevaron a ello en el formulario para cada tema donde la puntuación haya variado (ya sea para subir como para bajar la puntuación).
- Elaborar el nuevo **Informe de Retroalimentación** de acuerdo al **Formulario F204 o F100/F101**, marcando la opción pos-visita.

- Entregar el informe de retroalimentación, todos los materiales utilizados en la visita y el resto de la información de evaluación a CONACYT, una vez que las etapas de la evaluación hayan concluido.

## F. 12 Criterio para modificación de puntajes asignados en la evaluación del reporte extenso o anexos

A los efectos de una posible modificación de los puntajes asignados en la evaluación del reporte extenso, sobre la base de los aspectos constatados durante la visita, deberá seguirse el siguiente criterio:

- Contrastar lo verificado en la visita con la evaluación del reporte extenso, en un plano de igual, mejor o peor.
- En caso de ser **igual**, se mantiene el puntaje.
- En caso de ser **mejor**, agregar los nuevos aspectos destacados encontrados a los ya existentes o quitar las oportunidades de mejora, y reconsiderar, utilizando la tabla guía de evaluación, si la organización se mantiene o no en los mismos niveles de avance para la asignación de su nuevo puntaje.
- En caso de ser **peor**, modificar los aspectos destacados ya existentes, definiendo las nuevas oportunidades de mejora, y reconsiderar, utilizando la tabla guía de evaluación, si la organización se mantiene o no en los mismos niveles de avance para la asignación de su nuevo puntaje;
- En caso de modificar el puntaje originalmente asignado, el equipo de evaluadores/as deberá indicarlo en los **Formularios F208 y F209**. Puede incluir:
  - ✓ Hallazgos explicativos gráficos que provocaron las modificaciones puntaje si las hubo.
  - ✓ Si existió un patrón de variación de puntajes entre visita y reporte extenso.

Pueden anexarse comentarios con impresiones generales sobre:

- La recepción dispensada.
- La organización.
- La facilidad para responder a las preguntas formuladas.
- Si la organización puede ser un modelo a seguir.
- Comentarios para los jueces. Estos no integrarán el informe final pero pueden ser útiles para facilitar la comprensión de los hallazgos o modificaciones. Tener en cuenta que este tipo de información debe iniciarse claramente con las palabras: "**Comentarios para los Jueces:**"

El objetivo de dicho informe será el de “compartir” con el Consejo de Jueces la experiencia de la visita, describiendo e indicando todo lo que el equipo consideró relevante para la modificación del puntaje y ayudándoles a través del aporte de información detallada, a la toma de sus decisiones.

En el caso de Compromiso con la Gestión se utiliza la tercera columna que contrasta las puntuaciones anteriores con las finales, pos-visita.



**Repaso:**  
En este momento Ud. debería poder

F.1.- ¿Características de la visita a la organización?

F.2.- ¿Cuáles son los objetivos de la visita a la organización?

F.4.- Cuáles son las responsabilidades del Coordinador del Equipo de Evaluadores?

F.- ¿Qué recomendaciones deben considerarse para la visita?

## G. Materiales que deben entregar los Evaluadores

### TODOS

Firma de Compromiso de Confidencialidad – **Formulario F230.**

**Devolver el reporte extenso y/o anexos una vez finalizado el proceso (entregado el Informe pos-visita) o pre-visita si la organización no pasa a la siguiente etapa.**

Encuesta.

### COORDINADOR

#### Durante la evaluación

Con la periodicidad requerida o, en su defecto, quincenalmente Informes de Actuación, **F232.**

Informe de Retroalimentación **F204** firmado por los integrantes de grupo.

Formularios de puntuación **F202 o F203** firmado por las/os integrantes del grupo, **F100** en los restantes Premios.

Agenda de Visita, **F207** (incluyendo propuesta de días para la visita).

Informe de Actuación de final de etapa, **F232**.

Un soporte informático conteniendo los archivos solicitados.

**Si se realiza visita**

- Informe de Retroalimentación **F204** pos-visita firmado por los/as integrantes del equipo.
- Formulario Puntuación Pos-visita y control de cambios **F208 o F209** (de acuerdo al tamaño de la organización) firmado por las/os integrantes del grupo. **F100** en los restantes Premios.
- Hojas de registro de visita **F206**.
- Un soporte informático conteniendo los archivos solicitados.

**Cronograma tentativo 2018**

**Ver ANEXO**

## H. ÁREAS Y CRITERIOS DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

### H.1 TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
<b>5 a 15</b> <b>Incipiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros y sistemas.</li> <li>Información anecdótica.</li> <li>Desde el punto de vista de la filosofía de diseño de los sistemas, la respuesta a los ítems en este tema es francamente pobre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incompleta y en pocas áreas de la organización.</li> <li>Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es francamente insatisfactoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen resultados, o si los hay son muy pobres.</li> <li>La respuesta a los diferentes ítems es realmente insuficiente.</li> </ul>

<p><b>20 a 30</b></p> <p><b>Parcial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas iniciales de la transición entre una orientación reactiva a los problemas a un esquema de mejora.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciándose en las áreas principales de la organización.</li> <li>• Existencia de desequilibrios importantes en el desarrollo que pueden inhibir el progreso para alcanzar los propósitos primarios del tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos niveles y tendencias positivas en pocas áreas de la organización.</li> <li>• No hay reporte de resultados para muchas de las áreas de mayor importancia en el tema.</li> </ul>
---	---	---	---

<p><b>40 a 60</b></p> <p><b>Medio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de filosofía de diseño de sistemas adecuados, razonablemente e integrados a la operación rutinaria.</li> <li>La mejora de procesos basada en hechos es una herramienta importante de la gestión en áreas clave de la organización; se pone énfasis más en la prevención que en la reacción ante los problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa en las áreas principales, aunque algunas otras áreas o unidades de trabajo pueden estar en etapas muy incipientes de desarrollo.</li> <li>Desde el punto de vista de las actividades prácticas que se realizan en toda la organización, la respuesta a los ítems en este tema es satisfactoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados y tendencias positivas en la mayoría de las actividades principales.</li> <li>Cierta evidencia de relación causal con la Calidad.</li> <li>Algunas tendencias y/o niveles actuales de desempeño, evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación, mostrando áreas destacadas y/o buenos a muy buenos niveles de desempeño relativo.</li> </ul>
<p><b>70 a 80</b></p> <p><b>Significativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad.</li> <li>La mejora de los procesos basada en hechos y la prevención son herramientas principales de la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo.</li> <li>Sistemas mejorados y bien integrados a la operación rutinaria.</li> <li>Clara evidencia de refinamiento y mejora de la integración como resultado de ciclos de análisis y mejora.</li> <li>El enfoque está bien difundido, sin mayores desequilibrios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño actual de muy bueno a excelente en las áreas principales de la organización.</li> <li>Tendencias positivas en muchas áreas de apoyo.</li> <li>Muchas tendencias de mejora y/o niveles de desempeño son sostenidas.</li> <li>Clara relación causal con la Calidad.</li> <li>La mayoría de las tendencias y/o niveles actuales de desempeño – evaluados mediante el empleo de información relevante para la comparación – muestran áreas de liderazgo y muy buenos niveles de desempeño relativo.</li> </ul>

<p><b>85 a 95</b></p> <p><b>Excelente</b></p> <p><b>95</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte evidencia de sistemas preventivos.</li> <li>• Fuerte sistema de mejora basado en hechos, herramienta fundamental de la gestión en todas las áreas de la organización.</li> <li>• La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad y el tema constituye, sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora durante varios ciclos de los sistemas preventivos.</li> <li>• Fuerte refinamiento e integración, respaldada por excelente análisis.</li> <li>• Enfoque plenamente desarrollado sin debilidades o desequilibrios significativos en ninguna de las áreas o unidades de trabajo.</li> <li>• La aplicación práctica de los principios de Mejora Continua es completa en todas las áreas de la organización y se considera sin ningún lugar a dudas, un modelo a seguir por el resto de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenidos y de "Clase Mundial".</li> <li>• Excelentes tendencias de mejora y/o niveles sostenidos de excelente desempeño en la gran mayoría de las áreas de la organización.</li> <li>• Clara relación causal con la mejora de la Calidad.</li> <li>• Fuerte evidencia de liderazgo en el tema, demostrada en varias áreas de la organización.</li> </ul>
--	--	---	---

## H 2 . FORMULARIOS

<u>DOC.</u>	DESCRIPCIÓN	PNC	PCG , PCGP y PCGT	MIPE	MENCIÓN EN EQUIDAD DE GÉNERO
<u>F201</u>	Evaluación	X			
<u>F202</u>	Puntuación de Reporte Extenso – Modelo Grandes	X			
<u>F203</u>	Puntuación de Reporte Extenso – Modelo PYMES	X			
<u>F204</u>	Informe de Retroalimentación	X			
<u>F205</u>	Listado de Temas - Visita	X			
<u>F205 B</u>	Listado de Temas - Visita		X		
<u>F206</u>	Hoja de Registro de Visita	X			
<u>F206 B</u>	Hoja de Registro de Visita		X	X	X
<u>F207</u>	Agenda de Visita	X	X		
<u>F207 B</u>	Agenda de Visita	X	X		
<u>F208</u>	Puntuación Pos Visita y Control de Cambios – Modelo Grandes	X			
<u>F209</u>	Puntuación Pos Visita y Control de Cambios – Modelo PYMES	X			
<u>F230</u>	Compromiso de Confidencialidad – Código de Ética	X	X	X	X
<u>F231</u>	Agenda Compromiso	X			
<u>F231 B</u>	Agenda Compromiso		X		
<u>F232</u>	Informe de Actuación	X	X	X	X
<u>F100</u>	Planilla informe pre y pos visita Premios Compromiso		X	X	
<u>F101</u>	Planilla informe pre y pos visita equidad de género				X

FIN DE ESTE DOCUMENTO