



GOBIERNO DEL
PARAGUAY

CONSEJO NACIONAL
DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA



COMISIÓN NACIONAL
DE LA CALIDAD

MANUAL DEL EVALUADOR



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

MANUAL DEL EVALUADOR



VISITA A LA ORGANIZACIÓN



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 de Evaluadores. 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 Evaluadores que realizó la puntuación del reporte extenso para el Premio Nacional de la Calidad y Excelencia en la Gestión. 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.



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 pos visita 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 de Evaluadores 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, aun 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.

Responsabilidad del CONACYT

- Determinar la conformación de los Equipos de Evaluadores.

- Remitir a la organización la integración del equipo que la visitará, quién lo coordinará, así como las empresas a las que pertenecen.
- Coordinar con el Equipo de Evaluadores y la organización a visitar, el plan de visita y necesidades del equipo, así como cantidad de personas que participarán.

Responsabilidad del Coordinador del Equipo de Evaluadores

El Coordinador del Equipo de Evaluadores deberá:

- Definir y priorizar con los miembros del equipo, los puntos a verificar y aclarar;
- Preparar con el equipo:
 - La propuesta de agenda (fecha, 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;
 - Comunicar el plan al CONACYT para que coordine todos los aspectos anteriores con la organización. No mencionar en este documento las preguntas a realizar.

Planificación de la visita

AGENDA

Elaborar la propuesta de **agenda de visita**, según el **Formulario para el efecto**, 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 (Ejemplo: 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 de Evaluadores debe definir el **listado de temas** a verificar de acuerdo al **Formulario para el efecto**, 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 los Evaluadores 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 los Evaluadores: uno pregunta y otro toma notas.

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.

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 correspondiente**.

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 los Evaluadores;
- 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.

Contacto previo con la organización



El Equipo de Evaluadores **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. Para ello el Coordinador confirmará los asistentes con suficiente antelación.

Normalmente, recién en la última etapa de la coordinación el CONACYT autorizará al Coordinador del Equipo de Evaluadores 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.).

Desarrollo de la visita



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 los días de visita el Equipo de Evaluadores 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.



5. 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 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, los Evaluadores:

- 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.

4. Almuerzo

- Si la organización invita a almorzar de manera informal al Equipo de Evaluadores, 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 de Evaluadores 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, 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** 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**, 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.