



## Modelos del Premio Nacional de Calidad

### Qué es el PNC

Ha sido elaborado tomando en cuenta las características de diferentes Premios de Calidad de otras naciones, realizando las modificaciones y adaptaciones necesarias teniendo en cuenta la realidad y el grado de avance que la calidad posee actualmente en nuestro país.

En particular se destacan el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos de América y el Premio Nacional de Calidad de México. Otros aportes surgieron del Premio Nacional a la Calidad del Sector Público y la Fundación Premio Nacional a la Calidad de Argentina; la Fundación para el Premio Nacional de Calidad de Brasil y la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Se ha establecido una corriente de cooperación entre organismos administradores de Premios Nacionales de Calidad con la participación de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú y Uruguay. Se ha manejado información de los administradores de los Premios de Calidad Europeo, Francés y Sueco.

El Comité Nacional de Calidad coopera con la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad en la gestión del Premio Iberoamericano de la Calidad.

El **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD** es un ***reconocimiento anual del gobierno*** de nuestro país a organizaciones públicas o privadas que se destacan en el logro de un ***cambio hacia la nueva cultura de trabajo denominada CALIDAD TOTAL***.

El ***Instituto Nacional de Calidad***, dependiente del Ministerio de Industria y Energía, es el encargado de desarrollar y administrar el Premio.

El procedimiento para la selección de los merecedores del Premio Nacional de Calidad y su otorgamiento se rige por el ***Reglamento del Premio Nacional de Calidad***.

Puede otorgarse "Mención Especial" a las organizaciones que no alcancen el nivel de Premio, en caso que se destaquen en alguna o algunas áreas de evaluación.

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad quedan habilitadas para el uso del logotipo del Premio por el término de tres años y aquellas que obtengan



Menciones Especiales pueden publicitarlo por dos años.

Las organizaciones reconocidas se comprometen a compartir y difundir sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la calidad.

Los ganadores del Premio Nacional de Calidad solo pueden volver a postularse a los tres años de obtenido el mismo.

### **Objetivos del PNC**

#### **Objetivos del Premio Nacional de Calidad:**

- Promover la implantación de procesos de Calidad Total en organizaciones productoras de bienes y/o servicios
- Promover una mayor productividad por incremento de eficiencia de procesos y calidad de productos
- Fomentar las exportaciones basadas en mejor calidad logrando mayor nivel de competitividad y servicio
- Reconocer esfuerzos integrales hacia la Calidad Total de las organizaciones nacionales y difundir sus estrategias exitosas

### **Historia y estructura de otros Premios**

#### **Historia de los Premios Nacionales de Calidad:**

- 1951 – Premio Deming en Japón (listado prescriptivo, es una lista de chequeo)
- 1985 – Premio de la NASA para sus proveedores (lista de chequeo con algo de gestión)
- 1987 – Premio Malcolm Baldrige en EUA
- 1989 – Premio Europeo de la Calidad (EQFM) (Alemania, Francia, Inglaterra y Suecia tienen sus modelos propios)
- 1993 – Premio Nacional de Calidad de Uruguay
- 2000 – Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ) (Argentina, Brasil, Chile,



Colombia, México, Perú y Uruguay tienen sus modelos propios)

Estructura de algunos Premios Nacionales de Calidad:

- Japón – 7 áreas de evaluación
- Sudáfrica – 11 áreas de evaluación
- México – 8 áreas de evaluación
- Australia – 7 áreas de evaluación
- EUA – 7 áreas de evaluación
- Argentina – 3 grandes áreas de evaluación
- Chile – 8 áreas de evaluación
- Uruguay – 8 áreas de evaluación

**Características del PNC**

**El Premio Nacional de Calidad:**

- Premia organizaciones que constituyen un ejemplo de modelos a seguir
- Premia el desempeño sobresaliente y balanceado en todas las áreas y categorías que se analizan
- No es una norma que separa los que cumplen de los que no cumplen, las buenas organizaciones de las no tan buenas
- Está diseñado para que lo ganen las organizaciones que cuentan con un proceso sólido y arraigado de búsqueda de mejora continua
- No juzga la calidad de productos o personas, sino que evalúa la existencia de sistemas y procesos que respalden la mejora continua de calidad, su difusión dentro de la organización, su enfoque participativo / preventivo y su continuidad en el tiempo.
- Otorga un papel relevante a la **satisfacción del cliente**, cuyo conocimiento es resultado de un esfuerzo consciente, sistemático y sostenido por parte de la



organización

- Evalúa la presencia de elementos de revisión, evaluación y mejoramiento de buenos procesos y sistemas actuales en pos de la **mejora continua**
- Es una metodología completa y útil para el autodiagnóstico y elaboración de una estrategia y un plan de mejoramiento de la calidad en cualquier organización sin importar el tamaño o actividad
- La principal herramienta que utiliza es el [Modelo de Mejora Continua](#)
- El MMC no es prescriptivo, es una metodología de análisis que diferencia una buena organización con administración tradicional de una organización con sistema de administración por Calidad Total

### **Categorías de Premiación y elegibilidad**

#### Categorías de Premiación del Premio Nacional de Calidad:

- A. Públicas, estatales o no
- B. Privadas, industriales o agropecuarias, grandes
- C. Privadas, comerciales, grandes
- D. Privadas, de servicios, grandes
- E. Privadas, industriales o agropecuarias, medianas y pequeñas
- F. Privadas, comerciales, medianas y pequeñas
- G. Privadas, de servicios, medianas y pequeñas

Se pueden otorgar hasta 2 reconocimientos por cada categoría, sin exceder el total de ocho.

El carácter público de una organización lo determina su condición de estatal o de persona pública no estatal.

Se consideran pequeñas y medianas empresas a las que cuenten con menos de 99



trabajadores y cuyas ventas máximas anuales no superen el equivalente a U\$S 5:000.000.

Elegibilidad:

Pueden postularse las organizaciones establecidas en el territorio nacional, incluso aquellas que constituyan partes autónomas, sucursales, filiales o dependencias de otras organizaciones, siempre que sean claramente identificables a juicio del Comité Nacional de Calidad.

Las postulantes deben cumplir las siguientes consideraciones:

- Encontrarse abocadas a la aplicación de un proceso de mejora en todas las partes que la conforman
- Describir detalladamente sus sistemas y procesos que tiendan a lograr la Calidad Total así como sus resultados
- Permitir que un grupo de expertos asignados la aplicación de los procesos detallados
- Aceptar compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de calidad.
- No haber sido objeto de sanción por parte de organismos públicos competentes, en el año inmediato anterior

**Áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua para organizaciones grandes**

Área	Puntajes
1. Liderazgo de la Alta Dirección	90
2. Planeamiento	80
3. Desarrollo de las personas	120
4. Enfoque en el cliente externo	110
5. Información y análisis	70
6. Aseguramiento de la calidad	110



7. Impacto en la sociedad y el Medio	70
8. Resultados	350
Total	1000

Si ser un análisis exhaustivo, repasamos brevemente los aspectos desarrollados en cada área del Modelo de Mejora Continua que luego ampliaremos en otros capítulos.

### Liderazgo de la Alta Dirección

No importa qué se dice, sino qué se hace y como se hace

- Liderazgo mediante el ejemplo

Por Alta Dirección se entiende la Jerarquía superior de la organización: Presidente o Director General o Gerente General y todos quienes le reportan directamente. Por consiguiente comprende el nivel más alto de la estructura jerárquica y el nivel inferior inmediato a él.

La Alta Dirección debe procurar que el comportamiento de su gente esté alineado con la visión, valores y creencias de la organización. La implantación de un sistema de calidad es promovido de arriba hacia abajo en la estructura jerárquica. Si no se cuenta con el involucramiento y participación de la Alta Dirección, el sistema de calidad está condenado al fracaso. La “calidad” debe ser parte de la *misión* de la organización y un objetivo hacia el que todos los sectores apunten coordinadamente.

La Alta Dirección debe desempeñar un rol esencial en la visibilidad, concepción, diseño y enfoque del proceso de mejora de la calidad. Debe organizarse para dar *seguimiento, comunicar y reforzar* el proceso de calidad en toda la organización.

Es de esperar estilos de dirección que promuevan el liderazgo participativo, que fomenta en el equipo un conjunto de factores como los que se muestran en la siguiente figura.



Debe existir en la organización instrumentos que permitan evaluar la efectividad de la participación, involucramiento y compromiso *de todos los directivos* en el proceso de calidad. La tabla siguiente muestra diferencias entre un Gerente tradicional y un Coach (que es el estilo de liderazgo requerido para el MMC).

<b><u>Gerente tradicional</u></b>	<b><u>Coach</u></b>
Dice	Pregunta
Habla mucho	Escucha mucho
Arregla	Previene
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Facilita
Inspira temor	Inspira confianza
Quiere razones	Busca resultados
Conserva la distancia	Hace contacto
Se centra en obstáculos	Disuelve los obstáculos

El líder gestiona recursos simbólicos e intangibles, como ser la cultura, los valores, las emociones; mientras que el administrador tradicional se focaliza en gestionar los recursos materiales y tangibles.

En la figura siguiente se muestra el Modelo Líder, con sus lecciones, mitos y verdades.

**El modelo L.I.D.E.R.**  
**- Significado, lecciones, algunos mitos y verdades -**

	<b>L.</b>	<b>I.</b>	<b>D.</b>	<b>E.</b>	<b>R.</b>
<b>Significado</b>	<b>Legitimidad</b> Lidérate a ti mismo	<b>Influencia</b> Lidera a otros	<b>Dirección</b> Crea resultados	<b>Equipo</b> Multiplica el éxito	<b>Reproductor</b> Genera más líderes
<b>Lección</b>	El liderazgo se empieza ganando la victoria privada, no la victoria pública.	La capacidad de influencia de todo líder se basa en quién es.	El liderazgo sin visión ni estrategia, es un liderazgo sin dirección ni plan de acción.	El impacto de un líder se ve limitado o multiplicado por la efectividad de su equipo.	La verdadera grandeza de un líder se determina por la calidad de su legado.
<b>Mito</b>	El líder es líder por su autoridad.	La gente sigue a la visión, luego al líder.	El líder se enfoca en <i>qué</i> hay que hacer.	El líder busca implementar sus ideas.	El liderazgo es un terreno competitivo.
<b>Verdad</b>	El líder es líder por su voluntad.	La gente sigue al líder, luego a la visión.	El líder se enfoca en <i>por qué</i> hay que hacer.	El líder busca implementar las mejores ideas.	El liderazgo es un terreno cooperativo.

Copyright © 2010 Stephan Kaiser & Martin Kaiser. Todos los derechos reservados.  
No duplicar ni distribuir sin permiso.

- Valores de calidad

La organización debe describir sus valores (tanto explícitos como implícitos) y creencias, compartidos por todos sus integrantes y que se integran coherentemente a su forma de actuar.

Estos valores deben estar comunicados dentro de la organización y debe lograrse que sean aceptados por todos los colaboradores.

Es válido aquí incorporar principios de Responsabilidad Social Empresarial.



Son ejemplos de valores: liderazgo, honestidad, responsabilidad, excelencia, respeto, confianza, cumplimiento, innovación. Lo ideal es que estos valores estén definidos, de manera que los colaboradores no tengan duda de su alcance.

## Planeamiento

La calidad se diseña y por ello exige planeamiento

- A nivel estratégico – largo plazo – Define el QUÉ

La organización debe explicar cómo realiza el planeamiento, cuán participativo es el proceso (en qué medida participan en su elaboración el personal, los clientes y los proveedores).

El planeamiento debe partir de un diagnóstico realista de los elementos que favorecen el proceso de mejora continua y de los que constituyen un obstáculo.

Puede incluir la Visión y Misión. Una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco de referencia que guían a las organizaciones en su funcionamiento, definen sus valores, la confianza que se tiene en sí misma y lo que se propone alcanzar. La Visión y Misión son como el faro que guía a la empresa en las oscuras y turbulentas aguas causadas por el nuevo clima empresarial mundial (YoranMalevski, Alejandro Rozotto).

El planeamiento debe incluir objetivos y metas para cada área del MMC (incluyendo los resultados financieros).

- A nivel operativo – mediano y corto plazo – Define QUIÉN y CÓMO

Del planeamiento estratégico surgen los principales lineamientos, que se traducen a nivel de programas, proyectos y actividades en el planeamiento operativo, donde quedan definidos, entre otros:

- Qué hay que hacer
- Quién tiene la responsabilidad de que se haga
- Cómo se hará
- Cuándo se hará
- Dónde se hará



- Con qué recursos se hará

La organización debe disponer de instrumentos que aseguren que los planes son conocidos por todo el personal y que ellos, al igual que los programas y proyectos, son controlados y evaluados.

### **Desarrollo del personal**

En esta área se trata de ver en qué medida la organización desarrolla, involucra y estimula al personal. La organización debe evidenciar que se considera el potencial, creatividad e inteligencia del personal, así como su capacidad de realizar aportes para la mejora de la gestión.

- Educación y capacitación

La mejora de la calidad requiere de la existencia permanente de capacitación al personal. Deben existir procesos planificados y sistemáticos para:

- detectar las necesidades de capacitación,
- la puesta en práctica de los planes específicos y
- para la evaluación de la eficacia del proceso de enseñanza

La siguiente figura muestra un esquema de los que puede ser considerado un proceso sistemático de aplicabilidad en éste ítem del modelo.

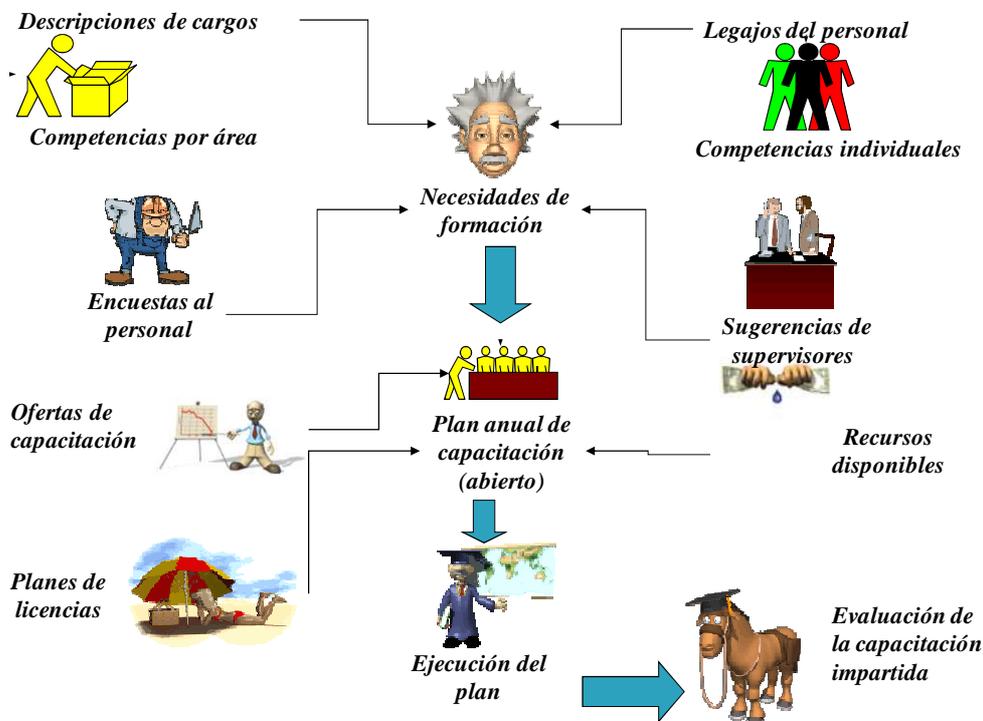
Se parte de la identificación de necesidades de capacitación, que pueden provenir de distintas fuentes, como ser:

- Descripciones de cargos (que contienen las competencias requeridas)
- Legajos del personal (que tienen las competencias disponibles en los colaboradores)
- Encuestas al personal
- Sugerencias de los supervisores

De la comparación de las descripciones de cargos con los legajos del personal, pueden detectarse brechas que pueden ser cubiertas con capacitación.

Las necesidades de formación, junto con las ofertas de capacitación existentes en el mercado, los planes de licencias, las zafras y los recursos disponibles en la organización, son elementos que permiten elaborar un plan anual de capacitación. Este plan es abierto y durante su vigencia pueden incluirse instancias de capacitación no planificadas.

Una vez que el plan es ejecutado las actividades de formación deben ser evaluadas en cuanto a su eficacia en las tareas que ejecuta el personal. Para hacer esta evaluación, debe pasar un tiempo razonable de manera de disponer de información objetiva para hacerla.



La capacitación impartida debe abarcar a todas las categorías del personal (directivos, jefes, empleados, obreros, etc.). En este ítem, la organización debe suministrar un listado de cursos, seminarios, charlas, etc., indicando quiénes participaron en cada una de estas actividades.

Finalmente, está presente la evaluación que la propia organización debe hacer sobre si el proceso que está aplicando es eficaz y si puede ser mejorado.

- Involucramiento



Es esencial para el éxito del proceso de mejora continua el involucramiento y la participación de todo el personal de la organización (y del sindicato, en caso que exista).

En este ítem se observa qué se hace en la organización para incrementar las responsabilidad, autoridad y capacidad de innovar de cada uno de los colaboradores.

Es importante para favorecer el involucramiento del personal, el generar espacios de participación. La organización debe medir y mejorar el grado de participación.

Algunos ejemplos de indicadores para medir la participación son:

- Número de equipos de mejora
- Número de participantes en los equipos
- Cantidad de sugerencias del personal recibidas.

Forma parte de este ítem el disponer de actividades que se hagan en la organización para involucrar al sindicato con el proceso de mejora continua.

- Reconocimiento

Es importante que existan reconocimientos para quienes hacen contribuciones reales de mejora para los procesos de trabajo, para la satisfacción de los clientes (tanto internos como externos) y/o para reducir los costos de la no calidad.

La organización debe disponer de métodos para medir el desempeño individual y grupal, a partir de los cuales se puedan otorgar los reconocimientos.

Las formas de reconocimiento pueden ser de diferentes tipos, abarcando tanto las de tipo económico como las psicosociales.

Deben existir mecanismos que permitan evaluar la efectividad de las políticas de reconocimiento.

- Calidad de vida en el trabajo

El personal es el recurso más valioso de la organización, por lo que hay que asegurarle un ambiente de trabajo que contribuya a su satisfacción.



Todo el trabajo hecho por una persona para el beneficio de otra es calificable como un servicio, el cual está relacionado directamente con los sentimientos, que a la vez son contagiosos. Por tanto, los sentimientos del personal que está atendiendo a los clientes son los que serán contagiados a ellos.

En este ítem la organización debe describir cómo y con qué frecuencia determina los niveles de satisfacción del personal y cómo utiliza dicha información para mejorar los procesos y sistemas.

A la vez, debe señalar qué políticas aplica para propiciar un ambiente de motivación y equidad.

Finalmente, debe describir lo que hace para asegurar la preservación de la seguridad y salud del personal

### **Enfoque en el Cliente externo**

Esta área es la que refiere al enfoque de la organización hacia el cliente externo. Valen acá las apreciaciones del Dr. Noriaki Kano, que dice que no sólo hay que tener en cuenta las necesidades implícitas y explícitas, sino también las que el cliente ni sabe que existen. Este autor identifica distintas percepciones de calidad que hacen los clientes y que constituyen una ayuda para identificar sus necesidades:

- **Calidad que se espera:** características mínimas que los clientes dan por supuestas y por tanto no solicitan explícitamente.
- **Calidad que satisface:** características que los clientes solicitan explícitamente y que en su conjunto satisfacen sus expectativas.
- **Calidad que deleita:** características positivas que los clientes no solicitan porque desconocen que pueden existir. Las organizaciones que las ofrecen, sobrecumplen y se sitúan en posición ventajosa.

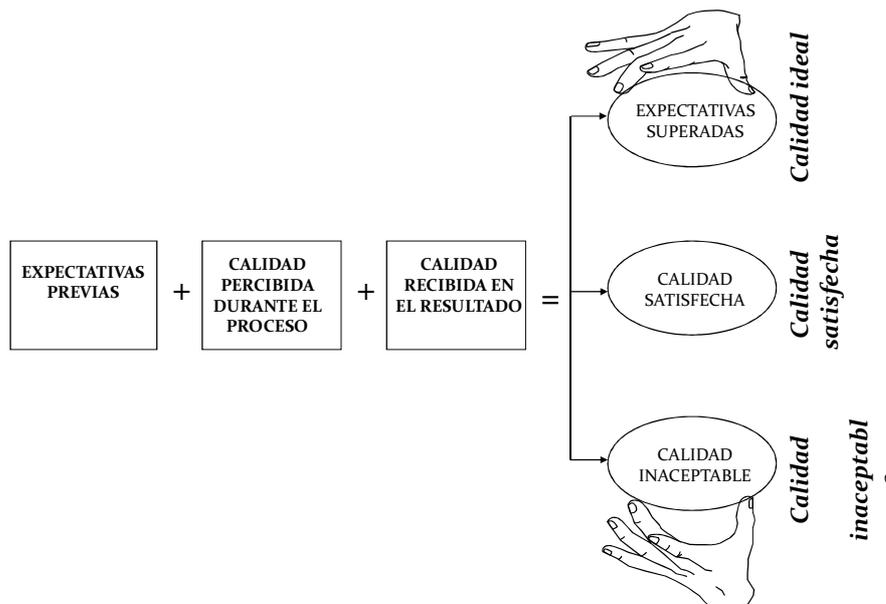
La siguiente figura muestra las combinaciones que permiten llegar a estos diferentes niveles de satisfacción de los clientes.

Cuando el cliente va a la organización tiene determinadas expectativas, que espera sean cumplidas. Durante su contacto con la organización evalúa la calidad del proceso y una vez que termina el proceso de ventas, evalúa la calidad recibida en los productos y servicios.

El nivel de satisfacción resulta de la diferencia entre la calidad esperada (en sus expectativas previas) y la recibida (tanto durante como al final del proceso de compra).

El resultado de esta diferencia puede ser:

- **Calidad inaceptable:** la calidad recibida no supera las expectativas
- **Satisfacción:** la calidad recibida coincide con sus expectativas
- **Calidad ideal:** la calidad recibida supera sus expectativas



La calidad ideal es la que contribuye a generar clientes “leales”. Para ello, las organizaciones suelen implementar estrategias de comercialización que consisten en dar al más (regalos, descuentos, etc). El problema con este tipo de estrategias consiste, como lo indica Peter Drucker, en este valor agregado se transforma luego en calidad exigida por los clientes y cuando se eliminan generan calidad inaceptable.

Cabe mencionar acá las diferencias que existen entre una organización enfocada al cliente (con mentalidad market – in) con una que no toma en cuenta al cliente (con mentalidad product – out). La tabla siguiente muestra las diferencias.

Mentalidad Market - in	Mentalidad Product – out
Nuestros clientes definen qué es un buen trabajo.	Nuestra organización define qué es un buen trabajo.
Aprendemos de nuestros clientes lo que valoran y diseñamos productos o servicios que alcancen y superen sus expectativas.	Diseñamos productos o servicios que nos satisfacen y después convencemos al cliente de su valor.
El marketing consiste mayormente en investigar:	El marketing consiste mayormente en promover las ventas:



“¿Qué necesitan los clientes que no están obteniendo? ¿Qué están obteniendo que no necesitan?”      “¿Cómo podemos hacer que más clientes lo compren?”

- Conocimiento del cliente externo y del mercado

Deben utilizarse sistemáticamente mecanismos para conocer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los principales clientes externos, tanto actuales como potenciales.

Deben aplicarse instrumentos que permitan conocer qué es lo que esperan los clientes de la organización y qué atributos son los que más aprecian.

Es de aplicación en este ítem la aplicación de herramientas para determinar la satisfacción de los clientes, tales como las encuestas de satisfacción y sistemas de quejas y sugerencias para los clientes.

La organización debe indicar cómo se difunden los resultados de la satisfacción dentro de la organización.

Cabe mencionar acá los posibles círculos de satisfacción del cliente que resultan de la combinación de tres tipos de calidad:

- La calidad programada (la que la organización se propone brindar a sus clientes)
- La calidad realizada (la que la organización efectivamente brinda a sus clientes)
- La calidad esperada (la que los clientes esperan recibir de la organización)

La siguiente figura muestra los distintos tipos de satisfacción que resultan de la combinación de estos conjuntos.



- Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes

Deben definirse indicadores para medir cuán satisfechos están los clientes. Estos indicadores deben describirse y deben estar debidamente justificados en cuanto a su relevancia.

- Estándares de servicio

Debe existir un sistema que traduzca los atributos que más aprecian los clientes en estándares del producto / servicio, a la vez que debe verificarse permanentemente el cumplimiento de dichos estándares. Los estándares deben ser reglas claras y medurables (que puedan medirse).

La organización debe describir cómo se analizan y mejoran estos estándares.

Cabe mencionar acá los tres pecados capitales que se pueden cometer al momento de traducir las necesidades de los clientes en estándares:

- ▶ Creemos saber lo que quiere el cliente y decidimos sin consultarlo
- ▶ Hacer una mala traducción a especificaciones de lo que quiere el cliente
- ▶ Pensar que todo se hace en los dos puntos anteriores y no controlar que se cumplan las especificaciones definidas

## Información y Análisis

Utilización de datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad y un mayor éxito en el medio donde se desarrolla.

- Información sobre productos, servicios y procesos

Debe existir un sistema que genere y organice la información de productos, servicios y procesos, la que debe ser sometida a análisis y utilizada para mejorar.

Deben presentarse indicadores, tanto financieros como no financieros, para cada una de las 8 áreas del MMC.

- Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización

El sistema de información debe aportar, a través de su análisis y revisión, al avance del proceso de calidad.

La imagen siguiente muestra las características que debe tener la información (que sea relevante y pertinente) para ser calificable como de calidad.





## Gestión de procesos

- Diseño y control de procesos claves

Debe haber un proceso de diseño que traduzca los requerimientos de los clientes en características del producto / servicio. Una herramienta aplicable en este ítem es el QFD.

La organización debe indicar cuáles son sus procesos clave y los métodos aplicados para determinarlos.

Los procesos deben estar bajo control y operar de manera predecible. Para ello es importante considerar lo referido al control estadístico de los procesos.

También debe describirse qué métodos se aplican para identificar las causas de descontrol de los procesos y qué acciones correctivas se aplican cuando aparecen.

- Procesos de áreas de apoyo

Al igual que los procesos clave, los procesos de apoyo deben estar bajo control y operar de manera predecible.

- Innovación y creatividad en los procesos

La organización debe mencionar qué se hace para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos, especificando actividades de investigación y desarrollo que se realizan.

- Proveedores

Los proveedores de la organización deben estar integrados a la mejora continua, comunicándoles claramente las especificaciones de los bienes / servicios que suministran, controlando el cumplimiento, evaluando el desempeño y procurando la mejora de su capacidad.

Este ítem es, en cuanto a su contenido, similar a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001. La diferencia es que se incluyen aquí los programas que debe tener la organización para el entrenamiento y asistencia en la mejora de sus proveedores.

- Documentación



Debe existir un sistema de documentación para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos. Este sistema debe apoyar el aseguramiento y la mejora de la calidad.

En este ítem, el MMC remite a la familia de las Normas ISO 9000.

### **Impacto en la sociedad y el medio ambiente**

Cabe mencionar los conceptos de aplicabilidad en estos temas:

**Reputación corporativa:** Es el reconocimiento público de la habilidad de una compañía para crear valor de forma permanente para sus accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general, gracias a un comportamiento corporativo que supere los estándares sectoriales

**Desarrollo sostenible:** “Aquél que sobre la base de un crecimiento económico continuado, contribuye al desarrollo social y al uso adecuado del entorno natural, posibilitando el incremento de valor de las compañías para todas las partes interesadas”

**Desarrollo sustentable:** Satisfacer las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades<sup>1</sup>. Considera todo el ciclo de vida del producto.

**Economía circular (enero de 2012)<sup>2</sup>:** La economía circular es una estrategia simple, que tiene por objeto reducir tanto la entrada de los materiales y la producción de desechos vírgenes, cerrando los bucles o flujos económicos y ecológicos de los recursos

- **Difusión y promoción de la cultura de la calidad**

Debe existir un esfuerzo, más allá de la organización, por lograr que los valores de la calidad sean aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en otras organizaciones en particular.

La organización debe presentar los recursos aplicados para este elemento del modelo..

- **Preservación de ecosistemas**

---

<sup>1</sup> Declaración de Río del año 1992.

<sup>2</sup> [http://www.lessonsfromnature.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=104&Itemid=130](http://www.lessonsfromnature.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=130)



Deben realizarse actividades que contribuyan a la reducción de los niveles de contaminación o por lo menos a no incrementarlos.

En este ítem la organización debe mostrar las prácticas que aplica, así como medidas, indicadores y resultados.

### Resultados

La mejora de la calidad debe quedar reflejada en indicadores que muestren resultados favorables en todas las áreas antes mencionadas:

- De la satisfacción del cliente externo
- De los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores
- De desarrollo de las personas
- De mercado
- Financieros

La mejora debe reflejarse en niveles y tendencias favorables de los indicadores, que muestren además comparaciones con promedios del sector, con competidores o líderes del ramo.

### Evaluación de las organizaciones

¿Qué se pretende encontrar en las organizaciones?

- Existencia de un sistema
- Eficacia del sistema
- Eficiencia demostrada a través de información dura, números, desempeño
- Mejora continua
- Comparaciones (benchmarking, calidad relativa)

¿Qué aspectos se evalúan?

- Enfoque** de la organización y las acciones hacia la filosofía de la calidad total.
- Implantación**. Da una idea de la madurez del proceso de calidad.
- Resultados** obtenidos, implica el nivel actual, el anterior (tendencia) y el de la



competencia

- Posición actual de la organización
- Posición anterior de la organización
- Posición de la competencia

### Áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Área	Puntaje
1. Liderazgo	120
2. Desarrollo de las personas	160
3. Interés por el cliente externo	170
4. Administración y Mejora de procesos	250
5. Resultados	300
Total	1000

## El MMC y las Normas ISO

Con la versión 2015 de las Normas ISO 9000, las diferencias entre los Sistemas de Gestión de Calidad que especifican y el MMC del PNC son menores a las que existían en comparación con versiones anteriores de la Norma.

En particular, ello se debe a que la nueva versión de las Normas ISO ha incorporado la comprensión del contexto y de las partes interesadas como requisitos, a la vez que considera la mejora continua, en análisis de riesgos y oportunidades y la planificación de los cambios.

De todas formas, se mantiene una diferencia sustancial que consiste en que, mientras el MMC pone énfasis en los resultados de la mejora y evidenciados mediante indicadores que muestren tendencias, los Sistemas de Gestión de Calidad basados en las Normas ISO se ocupan principalmente de evidenciar lo que la organización ha implantado. En este

sentido, se plantea que la evaluación mediante las Normas ISO es como sacar una fotografía a la organización, mientras que la realizada a través del MMC es como filmarla.

La mayoría de las organizaciones comienzan su camino de mejora procurando primero certificar por las Normas ISO y luego de que el Sistema de Gestión de Calidad se ha implantado, comienzan el proceso de la mejora continua. EN este sentido se dice que los Sistemas de Calidad basados en las normas ISO operan como cuñas que apuntalan la rueda de la mejora continua en el camino ascendente de la organización en cuanto a la calidad.

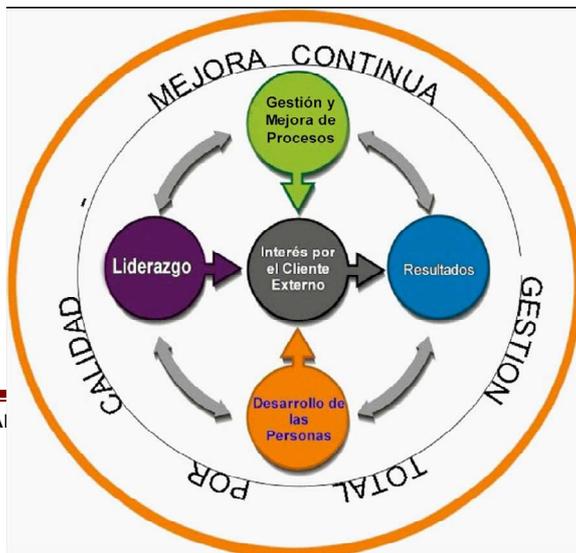
## Otros modelos

- ❑ Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ) desde el año 2000 y tiene 9 criterios.
- ❑ Modelo compromiso con la gestión (organizaciones privadas)
- ❑ Premio Micro y pequeña empresa
- ❑ Modelo compromiso con la gestión pública
- ❑ Reconocimiento a la gestión de la innovación
- ❑ Modelo compromiso de calidad con el turismo
- ❑ Reconocimiento en Calidad y Equidad de Género

Todos estos modelos, salvo el Premio Iberoamericano, son gestionados por Inacal.

## Modelo compromiso con la gestión (organizaciones privadas)

La **finalidad** de este modelo es:



- ▶ Facilitar, mediante un Modelo de fácil comprensión, el progresivo camino hacia una gestión más competitiva.
- ▶ Apoyar, especialmente a las Micro y Pequeñas empresas, considerando que por sus propias



dimensiones, se les dificulta la capacitación y acceso a guías efectivas de perfeccionamiento, ya sea por razones de tiempo y/o económicas, posibilitando:

- sus propias evaluaciones mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas (contiene una tabla para que la organización pueda autoevaluarse);
  - aprendizaje durante la aplicación;
  - obtener reconocimientos formales por parte de INACAL.
- ▶ Devolver a las organizaciones un Informe de Retroalimentación para la mejora de su gestión

La imagen siguiente presenta la tabla de puntajes

Criterio		Puntos
1	Liderazgo	60
2	Desarrollo de las Personas	80
3	Interés por el Cliente Externo	85
4	Gestión y Mejora de los Procesos	125
5	Resultados	150
<b>Total</b>		<b>500</b>

### El Modelo del Premio Micro y Pequeña Empresa

La **finalidad** de este modelo es:

- ▶ Fomentar la adopción de prácticas de gestión que permitan mejorar los actuales niveles de desarrollo de las micro y pequeñas empresas;
- ▶ Mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas, promoviendo la mejora continua de su gestión, a través de un sistema de reconocimiento público al nivel alcanzado por estas organizaciones;



- ▶ Promover la toma de conciencia de los micro y pequeños empresarios, y otros actores, sobre la importancia de la mejora de la gestión como factor competitivo clave.

La imagen siguiente presenta la tabla de puntajes

Criterio		Puntos
1	Planificación del Negocio	30
2	Gestión del Negocio	40
3	Producción y Ventas	40
4	Gestión de Clientes	60
5	Personal y legislación vigente	80
<b>Total</b>		<b>250</b>

### El Modelo Compromiso con la Gestión Pública

La **finalidad** de este modelo es:

- ▶ Facilitar, mediante un Modelo de comprensión sencilla, el progresivo camino hacia una mejor gestión;
- ▶ Apoyar a las unidades, divisiones, áreas, gerencias o procesos de las organizaciones públicas, de hasta 99 personas, considerando que el Modelo de Mejora Continua está dirigido a la organización en su conjunto, posibilitando:
  - sus propias evaluaciones mediante un Modelo que les permite trabajar avanzando las sucesivas etapas con el ritmo que cada una estime adecuadas;
  - enseñanza durante la aplicación, ya que el Modelo ha sido concebido con el criterio de una herramienta de evaluación, y de aprendizaje.

La imagen siguiente presenta la tabla de puntajes

Criterio		Puntos
1	Liderazgo	200
2	Desarrollo de los funcionarios	150
3	Enfoque en grupos de interés	150
4	Gestión y mejora de los procesos	150
5	Proceso de comunicación	100
6	Desempeño global	250
<b>Total</b>		<b>1000</b>

### El Modelo Compromiso de calidad con el Turismo

La **finalidad** de este modelo es:

- ▶ Asegurar la gestión interna de las empresas turísticas y centros –servicios vinculados al turismo, establecer controles en los procesos que garanticen la satisfacción de los clientes y garantizar la seguridad y confort de las instalaciones.
- ▶ Permitir a los empresarios turísticos adoptar prácticas de gestión sostenibles, de una manera sencilla y efectiva.

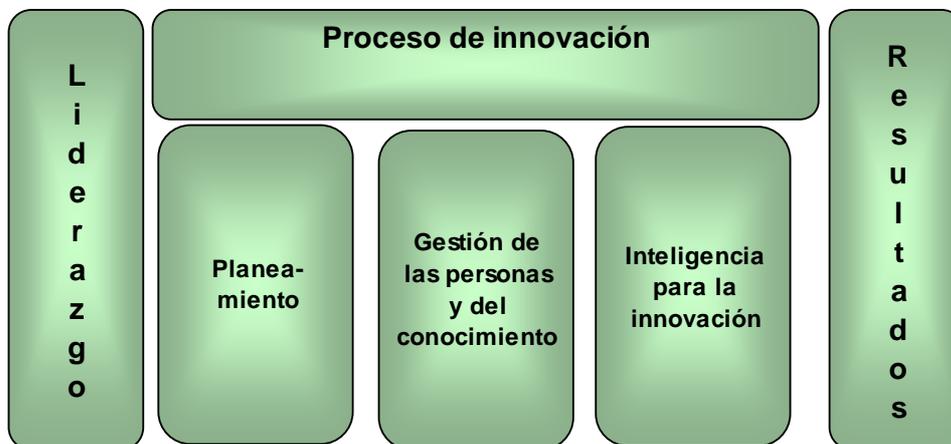
La imagen siguiente presenta la tabla de puntajes

Criterio		Puntos
1	Liderazgo.	100
2	Enfoque en el Cliente.	100
3	Gestión de Procesos y Prevención de Riesgos.	100
4	Gestión Medioambiental.	80
5	Resultados	120
<b>Total</b>		<b>500</b>

### Comparación entre los modelos

- ▶ Todos contienen el criterio de Liderazgo, salvo el de Mypes que refiere a Planificación del Negocio
- ▶ El tema de personal está presente en los modelos de Compromiso con la Gestión (público y privados) como criterio, así como en el de Mypes donde aparece asociado al tema de legislación vigente. En el de Turismo aparece incluido en el Enfoque al Cliente (interno).
- ▶ El enfoque al cliente está presente en todos los modelos, aunque en el de Compromiso de Organizaciones Públicas refiere a las “partes interesadas”.
- ▶ La gestión y mejora de procesos también está presente en todos, aunque en el Modelo de Turismo está enfocado a los riesgos y su prevención.
- ▶ La Gestión Medio Ambiental está como criterio en el Modelo de Turismo.
- ▶ El tema de resultados está presente en todos los modelos, salvo en el de Mypes.

### Modelo de Gestión de la Innovación



La imagen siguiente presenta la tabla de puntajes



Area	
1	Liderazgo para la innovación
2	Planeamiento de la innovación
3	Gestión de las personas y del conocimiento
4	Inteligencia para la innovación: vigilancia y prospectiva
5	Proceso de innovación
6	Resultados del sistema de gestión de la innovación

### Modelo de Calidad con Equidad de Género

Los **objetivos** del modelo son:

- Erradicar progresiva y sistemáticamente la **discriminación** institucionalizada, directa o indirecta, promoviendo la igualdad real de oportunidades y de resultados entre mujeres y varones, en el ámbito del empleo.
- Construir una cultura organizacional que integre el valor de la **equidad** en sus prácticas y productos, a lo largo de toda la cadena productiva: trabajadoras/es, clientes y/o usuarias/os de los servicios públicos y privados, proveedores y la sociedad en su conjunto.
- Promover la **corresponsabilidad** social: la valoración y la distribución equitativa del “trabajo de cuidados”, entre varones y mujeres, comprometiendo al Estado, el mercado y la sociedad civil, en el entendiendo que el trabajo no remunerado supone una responsabilidad y un beneficio para la sociedad en su conjunto.
- Generar **sinergias** entre las diversas capacidades existentes en la organización, incorporando la equidad de género, étnica, raza, inclusión social como aspectos constitutivos de una gestión de calidad.



## Contenido

MODELOS DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD .....	1
<i>Qué es el PNC</i> .....	1
<i>Objetivos del PNC</i> .....	2
<i>Historia y estructura de otros Premios</i> .....	2
<i>Características del PNC</i> .....	3
<i>Categorías de Premiación y elegibilidad</i> .....	4
<i>Áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua para organizaciones grandes</i> .....	5
<i>Evaluación de las organizaciones</i> .....	20
<i>Áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)</i>	21
EL MMC Y LAS NORMAS ISO .....	21
OTROS MODELOS .....	22
<i>Modelo compromiso con la gestión (organizaciones privadas)</i> .....	22
<i>El Modelo del Premio Micro y Pequeña Empresa</i> .....	23
<i>El Modelo Compromiso con la Gestión Pública</i> .....	24
<i>El Modelo Compromiso de calidad con el Turismo</i> .....	25
<i>Comparación entre los modelos</i> .....	26
<i>Modelo de Gestión de la Innovación</i> .....	26
<i>Modelo de Calidad con Equidad de Género</i> .....	27