

MODELO DE MEJORA CONTINUA

2011



INSTITUTO
NACIONAL DE
CALIDAD
URUGUAY

AUTODIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD

Derechos Reservados. Instituto Nacional de Calidad.

Queda autorizada la reproducción parcial de este documento que cite la fuente

Equipo de Redacción y Edición:

Ing. Quím. Juan Gonzalo Blasina Viera

Ing. Quím. Gustavo A. Della Nave Maerro

Ing. Liliana Odriozola Mendina

Esp. Cal. Enrique Lorenzo Arévalo

Esp. Cal. María de Lourdes Vasek

Se destaca la colaboración de Evaluadores y Jueces del Premio, sin la cual no hubiera sido posible la mejora del contenido y el formato de esta publicación.

Montevideo, Uruguay. Instituto Nacional de Calidad.

Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad

MEJORA CONTINUA

CALIDAD TOTAL

URUGUAY

Instituto Nacional de Calidad

Montevideo, Uruguay.

Tel/Fax: 2903 70 30

Dirección: Mercedes 1041 p1

C.P.: 11200

E - mail: secretaria@inacal.com.uy

www.inacal.org.uy



SUGERENCIAS

El Instituto Nacional de Calidad agradece toda colaboración para la mejora del presente material; los conceptos aquí vertidos están sujetos a la revaloración que una crítica inteligente provoque.



TABLA DE CONTENIDO

Resumen/Abstract.....	II
1.- INTRODUCCIÓN	1
1.1. Acerca del Premio Nacional de Calidad	1
1.2. Objetivos del Premio Nacional de Calidad.....	1
1.3. Acerca de los Modelos de Mjora Continua.....	2
2.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.....	4
2.1. Categorías de Premiación.....	4
2.2. Elegibilidad	5
2.3. Proceso de Evaluación.....	7
2.4. Evaluadores y Jueces	10
3.- FORMULARIO DE DATOS DEL POSTULANTE	11
3.1. Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar.....	14
3.2. Resumen Descriptivo de la organización.....	17
MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES GRANDES.....	18
Áreas y temas de evaluación- Puntajes asignados	19
Explicación de las diferentes áreas y temas de puntuación	20
1.- LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	21
2.- PLANEAMIENTO	24
3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	27
4.- ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO	32
5.- INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	36
6.- GESTIÓN DE PROCESOS	40
7.- IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	46
8.- RESULTADOS.....	50
MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS.....	56
Áreas y temas de evaluación- Puntajes asignados	57
Explicación de las diferentes áreas y temas de puntuación	58
1.- LIDERAZGO	59
2.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	61
3.- INTERÉS POR EL CLIENTE EXTERNO	64
4.- ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS.....	67
5.- RESULTADOS.....	73
4.- SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	77
Enfoque.....	77
Implantación.....	77
Resultados.....	78
5.- TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN	79
6.- INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL REPORTE EXTENSO	81
Aspectos Generales.....	81
Estructura.....	82
Formato.....	84
7.- LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	85

A NUESTROS LECTORES

Resumen:

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace la República a las organizaciones que se destacan en la Mejora Continua de procesos, a través de un enfoque **de cambio hacia la Gestión Total de Calidad**.

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Consiste en una metodología completa para el autodiagnóstico, presentado en forma de cuestionario a responder para postularse al Premio. Constituye además, una herramienta didáctica sobre sistemas de Gestión de la Calidad. Es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad.

Las áreas de evaluación y los temas en que las mismas se subdividen, constituyen una lista de verificación que asegura que no se omita ningún aspecto importante de los que deben ser considerados dentro de un esquema de Gestión Total de Calidad.

El presente documento contiene **dos Modelos de Mejora Continua**, según se trate de **Organizaciones Grandes ó Pequeñas y Medianas (PyMEs)**.

Palabras Clave:

/CALIDAD/ /GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD/ /MEJORA CONTINUA/ /PREMIO NACIONAL DE CALIDAD/ /URUGUAY/

Abstract:

The National Quality Award is a recognition by the Republic to those organizations which present outstanding Continuous Improvement Processes, by focusing towards **Total Quality Management**.

The Continuous Improvement Model is the National Quality Award main tool. It consists of a complete methodology for the self-diagnosis, provided as a questionnaire of application to the Award. Besides, it is a didactic tool about Quality Management Systems. It applies for all kinds of organizations, no matter their size or activity.

The areas of evaluation and the items they contain, consist of a verifying list that ensures that no important aspect, which should be considered regarding Total Quality Management, is omitted.

This document contains two **Continuous Improvement Models**; one Model for Large Companies and another for those Small and Medium.

Key Words:

/QUALITY/ /TOTAL QUALITY MANAGEMENT/ /CONTINUOUS IMPROVEMENT/ /NATIONAL QUALITY AWARD/ /URUGUAY

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Acerca del Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento anual que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la implantación del Modelo de Mejora Continua confeccionado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), y que a través de ciertos logros específicos demuestren que están realizando un esfuerzo sistemático, integral, sostenido y exitoso en procura **de la Gestión Total de Calidad**.

El Instituto Nacional de Calidad de Uruguay es el encargado de desarrollar y administrar el Premio.

El procedimiento para la selección de los merecedores del Premio Nacional de Calidad **así como la forma de otorgarlo** se regirá por el Reglamento **establecido para el mismo**.

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

El INACAL puede otorgar otros reconocimientos a aquellas organizaciones que participan del Proceso del Premio Nacional de Calidad, con consentimiento de la organización a ser reconocida.

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad quedan habilitadas para el uso del logotipo del Premio especificando el año de premiación. Las que reciban Menciones o reconocimientos podrán publicitarlo cumpliendo también el requisito de explicitar claramente el año de otorgamiento.

Las organizaciones que sean destacadas se comprometerán a compartir y difundir sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la Calidad que le permitieron la obtención del Premio o de la Mención Especial.

Los ganadores del Premio Nacional de Calidad sólo se pueden volver a postular a los tres años de obtenido el Premio.

1.2 Objetivos del Premio Nacional de Calidad

- Promover y estimular el conocimiento y establecimiento de procesos de Gestión Total de Calidad, utilizando los criterios del MMC, en las unidades productivas de bienes y servicios en el País, incluyendo el sector público.
- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos.
- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, basados en una mejor calidad, y así alcanzar un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.
- Reconocer los esfuerzos integrales hacia la Gestión Total de Calidad de las organizaciones nacionales y hacer conocer las experiencias exitosas en la materia.

1.3 Acerca de los Modelos de Mejora Continua

Características

Los Modelos de Mejora Continua son la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Constituyen no solamente un instructivo para preparar un reporte para participar del Proceso del Premio, sino que también apuntan a ser:

- **una definición de hecho de lo que se propone como Gestión Total de Calidad**, al constituir las áreas de evaluación junto con la asignación de puntaje que se realiza, una lista de verificación para evitar la omisión de aspectos importantes a ser considerados dentro de un esquema de Gestión Total de Calidad.
- **una metodología completa que permite el autodiagnóstico**, en base al cual elaborar una estrategia y un plan de mejora de la Calidad aplicable a cualquier organización, sin importar su tamaño o actividad.
- **una guía didáctica sobre sistemas de Gestión de la Calidad.**

El presente documento contiene **dos Modelos de Mejora Continua**, según se trate de **Organizaciones Grandes ó Pequeñas y Medianas (PYMES)**.

Los Modelos han sido objeto de modificaciones, que resultan de evaluar la experiencia de años anteriores.

La propia mecánica de mejoramiento continuo que se pretende impulsar lleva a que los presentes Modelos no deban considerarse permanentes, sino que están sujetos a revisión para futuras ediciones del Premio. Bienvenidas las sugerencias referentes a cualquier aspecto del Modelo que el lector considere pertinente realizar.

El Modelo de Mejora Continua es adaptable y no es prescriptivo.

El Modelo no es prescriptivo ni pretende especificar el cómo ni el qué acciones tomar, sino indicar cuáles son las áreas que deberían abarcarse en un proceso de mejora.

El Modelo no prescribe:

1. herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo;
2. que la organización deba o no deba tener departamentos de calidad, planificación u otras funciones;
3. la estructura que debe tener la organización;
4. que diferentes unidades de su organización deberían ser gestionadas del mismo modo.

Estos factores son importantes y posiblemente cambien a medida que las necesidades y las estrategias se modifican. Por lo tanto el Modelo enfatiza que esos factores se evalúen como parte de las revisiones de desempeño de su organización.

El Modelo no es prescriptivo porque:

1. su foco está en los resultados, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y demostrar enfoques creativos, adaptados y flexibles para alcanzar los requerimientos básicos. Los requerimientos no prescriptivos están pensados para fomentar mejoras grandes y pequeñas, así como también cambios básicos.
2. la selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional, usualmente depende de factores cómo el tipo y el tamaño de la organización, su etapa de desarrollo y las capacidades y responsabilidades de las personas que la integran.
3. el análisis de requerimientos comunes, más que de procedimientos comunes, favorece un mejor entendimiento, comunicación, compartimento y alineación, mientras que respalda la innovación y la diversidad de planteos.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

2.1 Categorías de Premiación

El Premio Nacional de Calidad se otorga en las siguientes categorías de organizaciones:

- 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 el número de distinciones que el Consejo de Premiación apruebe. Las categorías del Premio pueden declararse desiertas, si los requisitos no son adecuadamente satisfechos.

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

El carácter agropecuario, industrial, comercial o de servicios, resulta de la actividad de la organización que representa el mayor porcentaje de ventas netas de la misma, o bien, cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro, de la actividad que tenga preeminencia dentro de la misma, al punto de conferirle su identidad propia.

Se considerará PYMES a aquellas empresas u organizaciones que presenten el Certificado PYME expedido por DINAPYME.

El resto de los casos serán considerados dentro de las dimensiones de organizaciones grandes.

Para verificar el cumplimiento se solicita la información correspondiente a ventas netas anuales de los últimos tres ejercicios y la previsión para el año de la postulación.

Para la cuantificación del personal, se deberá calcular el promedio de personas empleadas o tercerizadas permanentes, considerando el mes de la postulación y los once meses previos.

En la categoría “Públicas, estatales o no” se considerará la dimensión de la organización conforme al número de total de trabajadores, de la siguiente manera:

Organizaciones pequeñas y medianas, aquellas hasta 99 trabajadores.

Organizaciones grandes, aquellas con más de 99 trabajadores

El Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar y el Modelo de Mejora Continua a ser utilizado es el correspondiente al tamaño de la organización.

2.2 Elegibilidad

Podrán postularse como aspirantes al Premio Nacional de Calidad todas las organizaciones, públicas o privadas, 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 Instituto Nacional de Calidad.

No son elegibles organizaciones:

- Creadas o constituidas menos de tres años antes de su postulación;
- Con actividades fuera de la República Oriental del Uruguay que imposibilite evaluar sus principales funciones en el territorio nacional;
- Con 50 % o más de su fuerza de trabajo situada fuera del país;
- Premiadas en los últimos dos años.

Respecto a las partes de organizaciones, no son elegibles cuando:

- Son parte de organizaciones pequeñas o medianas;
- No se pueden evaluar en todas las áreas del correspondiente modelo;
-
- Durante el año anterior a su postulación no existían comprobadamente como un centro de actividades y obligadas a presentar resultados propios;
- No sean identificables como unidades discretas de producción o prestadoras de servicio, es decir cuando son consideradas unidades de apoyo a la organización;
- Pertenezcan o sean controladas por una organización premiada en los dos últimos ciclos.

Las organizaciones postulantes deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a. Encontrarse abocadas a la aplicación de un proceso sostenido y coordinado de mejora de la calidad en todas las áreas que conforman la organización;
- b. Estar dispuestas a describir detalladamente sus sistemas y procesos que tiendan a lograr la Gestión Total de Calidad, así como los resultados que hubieran alcanzado, y a permitir que un grupo asignado de expertos verifique la información presentada;
- c. Aceptar compartir y difundir, de manera que pueda servir de modelo y guía para otras organizaciones del país, los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de Gestión Total de Calidad. La organización puede reservar la difusión de aquellas actividades que considere pueden afectar su competitividad;
- d. No haber sido objeto de sanción por parte de los organismos públicos competentes en el año inmediato anterior a la fecha de presentación. A estos efectos deberán presentar declaración jurada informando sobre los expedientes administrativos o jurisdiccionales en curso y de los terminados en los últimos 12 meses, en que el Estado (Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Tribunal de lo Contencioso

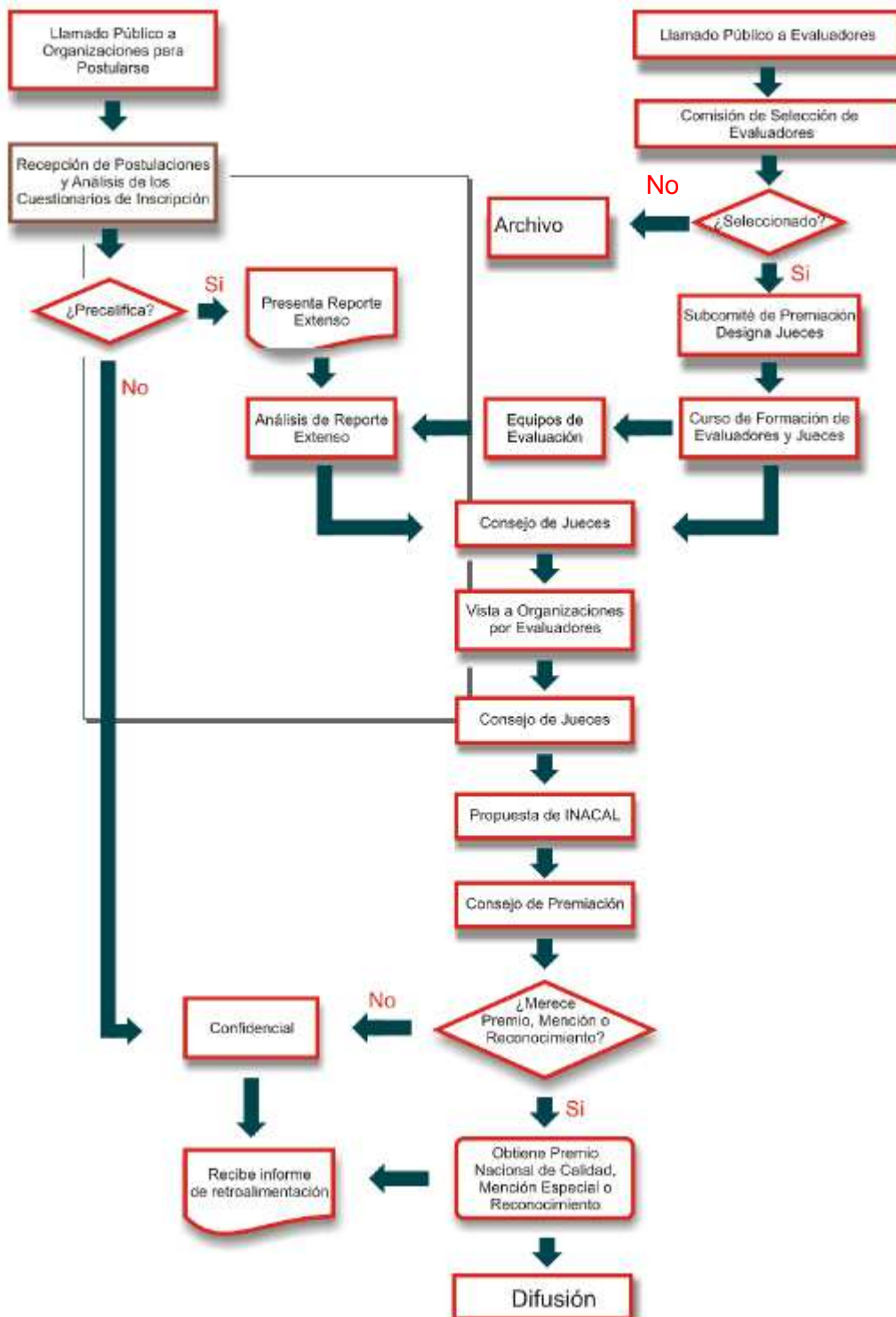
Administrativo, Entes Autónomos, Servicios Descentralizados, Gobiernos Departamentales, etc.) sea parte y surjan -o puedan surgir- deudas o sanciones contra la organización aspirante. Por ej., deberá informarse sobre expedientes relativos a cuestiones tributarias, de defensa del consumidor y de preservación del medio ambiente;

- e. Seguir las indicaciones de uso del logotipo del Premio Nacional de Calidad que determine el INACAL.
- f. presentar certificado PYME expedido por la Dirección Nacional de Artesanías , Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) cuando corresponda;
- g. la organización debe adjuntar certificados de encontrarse al día con DGI (Dirección General Impositiva) y BPS (Banco de Previsión Social). En caso que los certificados venzan durante el proceso de premiación, deberá remitir su actualización; y
- h. presentar declaración jurada de que tiene todos los certificados de habilitación, o se han iniciado los trámites correspondientes a las actividades e instalaciones del giro utilizadas por el postulante, ya sean propias o rentadas.

En caso que la categoría de participación indicada por una organización no coincida, de acuerdo a la información suministrada, con el criterio de clasificación del Instituto Nacional de Calidad, prevalecerá este último.

2.3 Proceso de Evaluación

Flujograma del Proceso del Premio Nacional de Calidad



Postulación

La postulación al Premio Nacional de Calidad implica para la organización aspirante la presentación ante el INACAL de la siguiente documentación:

- Formulario de datos del postulante
- Resumen descriptivo de la organización
- Respuesta la Cuestionario Inicial

Análisis del Cuestionario Inicial

El Instituto Nacional de Calidad analiza y evalúa las respuestas al Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar de las organizaciones aspirantes. **Son precalificadas para la siguiente etapa del Proceso de Premiación sólo aquellas organizaciones que muestran, en su respuesta al Cuestionario Inicial, hechos que evidencian evolución en el manejo de los conceptos de Gestión Total de Calidad.**

Análisis de Reportes Extensos

El aspirante que haya sido precalificado deberá presentar un Reporte Extenso, utilizando el Modelo de Mejora Continua que corresponda según su tamaño.

El Reporte Extenso es analizado por un grupo de evaluadores, seleccionados y entrenados por el Instituto Nacional de Calidad, los cuales elaboran un informe de evaluación.

Este documento es independiente del Cuestionario Inicial, siendo evaluado por personas diferentes de quienes analizaron la etapa anterior, a efectos de garantizar la independencia de criterio y, en consecuencia, la transparencia del proceso. Por este motivo en su elaboración puede reiterar lo manifestado en el cuestionario inicial.

Visita a Organizaciones

La visita se realiza a los efectos de verificar y ampliar la información aportada por las organizaciones en el Reporte Extenso, con la finalidad de obtener la evaluación más fiel de la realidad de la organización.

El Consejo de Jueces puede decidir que algunas organizaciones no sean visitadas.

Los gastos de traslado, alimentación y alojamiento del grupo de Evaluadores debidos a la visita, estarán a cargo de la organización visitada. El INACAL se reserva el derecho de disponer algún tipo de apoyo en casos debidamente justificados.

El Instituto Nacional de Calidad podrá solicitar informaciones complementarias a las organizaciones visitadas.

Selección de Organizaciones a ser Distinguidas

Luego de la visita a la organización, los evaluadores presentan los informes finales de evaluación de la misma, que posteriormente son analizados por el Consejo de Jueces, **Éste puede decidir la realización de nuevas visitas.**

Finalmente, el Consejo remite su dictamen al Instituto Nacional de Calidad quien realiza la propuesta de premiación al Consejo de Premiación. Éste decidirá que organizaciones recibirán el **Premio Nacional de Calidad o Mención Especial o Reconocimiento.**

El Instituto Nacional de Calidad determina cada año qué instituciones representativas integrarán el Consejo de Premiación.

La entrega del Premio Nacional de Calidad se efectúa en acto público.

Los fallos emitidos son **inapelables.**

Informes de Retroalimentación

Todas las **organizaciones que participan del proceso de premiación reciben un Informe de Retroalimentación**, donde se incluyen aspectos a destacar, así como oportunidades de mejora detectadas en la documentación presentada, a los efectos de ayudar a dirigir sus esfuerzos a la mejora de su Gestión de la Calidad. El informe corresponderá a la última etapa del proceso que la organización haya alcanzado.

En caso de alcanzar la instancia de visita los informes serán entregados a las organizaciones participantes luego de la entrega del Premio.

Confidencialidad

Toda la información presentada por las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad debe ser demostrable, verificable y documentada. Esta información, así como la identidad de las organizaciones participantes, **se considera confidencial.**

Las organizaciones reconocidas con el Premio Nacional de Calidad o Mención Especial se comprometen a:

- a) seguir fielmente las indicaciones del INACAL en oportunidad de difundir su condición de ganadora, mencionando el año en el que fue otorgado el Premio, y que la premiación fue otorgada a una parte autónoma, sucursal, filial o dependencia de empresas u organizaciones, si esa fuera la circunstancia;
- b) compartir y difundir, mediante conferencias y/o publicaciones, los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de Gestión Total de Calidad, de manera que pueda servir de orientación para todas las organizaciones del país. La organización puede reservar la difusión de aquellas actividades que considere pueden afectar su competitividad;
- c) divulgar el Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Mejora Continua uruguayo.

2.4 Evaluadores y Jueces

El Instituto Nacional de Calidad convoca anualmente a aspirantes para actuar como Evaluadores y Jueces del Premio Nacional de Calidad, indicando la documentación requerida y la forma de presentación de la misma.

La selección de evaluadores se realiza según criterios de especialización y experiencia, considerando, entre otros:

- Formación en Gestión de la Calidad;
- Experiencia en el área de la Gestión de la Calidad;
- Conocimientos específicos sobre aplicación del Modelo de Mejora Continua.

Son especialmente tenidas en cuenta aquellas personas que al momento de postularse se desempeñan en cargos de Dirección, Gerencia o Responsables de Calidad en sus organizaciones.

Al momento de la postulación, el aspirante a Evaluador/a debe presentar una carta de apoyo de la organización donde trabaja en la que se debe hacer constar el compromiso de conceder al Instituto Nacional de Calidad la disposición del candidato, en caso de ser seleccionado como Evaluador, por un máximo de 20 días hábiles en el año. Durante este tiempo será capacitado y desarrollará las actividades inherentes. La organización patrocinante resultará beneficiada con la experiencia adquirida por el/la Evaluador/a, aplicable a la mejora de la propia organización.

La selección de Evaluadores es realizada por una comisión integrada por un representante del Instituto Nacional de Calidad, uno por las organizaciones que han recibido el Premio y uno por los Evaluadores/as y Jueces/Juezas de años anteriores.

Aquellos mejor calificados son designados para integrar el Consejo de Jueces, que debe contar con al menos cinco miembros, a ser confirmados por el Consejo de Premiación.

Las personas seleccionadas para actuar como Evaluadores o Jueces deben asistir y aprobar un curso taller de formación dictado por el Instituto Nacional de Calidad.

3. FORMULARIO DE DATOS DEL POSTULANTE

1. Organización

Nombre: _____

Razón Social (si corresponde): _____

N° RUT: _____

N° BPS: _____

Domicilio: _____

CP: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ e-mail: _____

Página Web: _____

Organización Privada ___ Organización Pública ___ Dependencia, Filial o Parte ___

Giro Principal de Actividades y Sector al que Pertenece: _____

Indique, en caso que corresponda, las certificaciones de su Sistema de Gestión, indicando norma, organismo certificador y alcance de la certificación: _____

2. Directivo de mayor rango

Nombre: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ e-mail: _____

3. Categoría de premiación en la que participa

- Públicas, estatales o no
- Organizaciones grandes (más de 99 trabajadores)
- Organizaciones pequeñas y medianas (hasta 99 trabajadores)
- Privadas, industriales o agropecuarias, grandes
- Privadas, comerciales, grandes
- Privadas, de servicios, grandes
- Privadas, industriales o agropecuarias, medianas y pequeñas
- Privadas, comerciales, medianas y pequeñas
- Privadas, de servicios, medianas y pequeñas

4. Tamaño de la organización

Número total de trabajadores: _____

(Promedio de personas empleadas o tercerizadas permanentes, considerando el mes de la postulación y los once meses previos)

Ventas Totales de los últimos tres ejercicios:

Año _____ Ventas (US\$): _____

Año _____ Ventas (US\$): _____

Año _____ Ventas (US\$): _____

Estimación de Ventas Totales para el Ejercicio actual (US\$):

Si opera simultáneamente en producción y/o comercialización de bienes y servicios, indique porcentajes del total de ventas de:

Bienes producidos en la empresa: %

Otros bienes comercializados: %

Servicios: %

5. Persona responsable del contacto con el Instituto Nacional de Calidad

Nombre: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____ Móvil: _____ Fax: _____ e-mail: _____

6. Reconocimiento de la Mejora Continua

En caso de no lograr el Premio Nacional de Calidad ¿estaría de acuerdo en recibir otro de los reconocimientos previstos, relevando así al Instituto Nacional de Calidad del compromiso de confidencialidad?

Mención Especial

Si _____ No _____

Reconocimiento por haber cumplido con todas las etapas del Proceso del Premio Nacional de Calidad

Si _____ No _____

Declaramos:

- Aceptar que el grupo de trabajo que analizará la información presentada, verifique la información que considere necesaria;
- Estar dispuestos a presentar toda información que el Instituto Nacional de Calidad solicite;
- Comprometernos a difundir públicamente información sobre aspectos primordiales de sistemas, procesos y logros en materia de Gestión Total de Calidad, en caso de resultar reconocidos.

Firma:

Nombre:

Cargo (Sólo Directivo de Mayor Rango):

Fecha: ____/____/____

Aclaraciones:

Puede utilizarse este formulario, su fotocopia o una transcripción, debiéndose en este caso respetar totalmente los ítems que se presentan.

Los datos deben corresponder, en casos de partes de organizaciones mayores, a la organización participante.

En caso de cumplirse con más de una condición (ej. Org. Privada y Filial) ambas deben ser indicadas.

Si la categoría de premiación a la que se postula no coincide, de acuerdo a la información suministrada, con el criterio de clasificación del Instituto Nacional de Calidad, prevalecerá este último.

La persona indicada para el contacto con el INACAL debe tener autoridad suficiente para poder aclarar la información suministrada o proporcionar información adicional que pudiera ser necesaria durante el proceso de evaluación.

La firma del directivo de mayor rango de la organización aspirante es indispensable para participar e indica que se conocen y aceptan completamente las condiciones que rigen el presente llamado, las cuales están de acuerdo con el Reglamento del Premio Nacional de Calidad.

Si la información proporcionada cambia durante el proceso de evaluación deberá comunicarse al Instituto Nacional de Calidad.

ADVERTENCIA:

La postulación se completa con la presentación de:

- Formulario de Datos del Postulante;
- Respuesta por escrito al cuestionario inicial de puntuación;
- Presentación del Resumen Descriptivo de la Organización;
- presentar certificado PYME expedido por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) cuando corresponda;
- otros requisitos explícitos de acuerdo al Reglamento General y al particular de este premio vigentes al año de la postulación.
- Sin la presentación de toda esta documentación no se aceptará la participación en el proceso de premiación.

En caso de duda, el Instituto Nacional de Calidad lo asesorará a los efectos de que su presentación sea correcta.

3.1 Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar

- Las respuestas deben presentarse **impresas** utilizando hojas tamaño A4 Norma UNIT-ISO 216 con membrete de la organización aspirante, pudiéndose utilizar sólo una carilla por pregunta.
- En caso de considerarlo necesario podrá adjuntarse **otra carilla por** cada pregunta, conteniendo únicamente gráficos, tablas y/o documentación que ilustren la correspondiente respuesta.

Cuestionario para Organizaciones Grandes

I.1. LIDERAZGO

Indique las actividades que realizan el principal de la organización y quienes le reportan directamente, específicamente relacionadas con el proceso de mejora de la Calidad. Describa esas actividades e indique cómo difunde los valores de la Calidad en toda la organización.

I.2. PLANEAMIENTO

Indique los principales objetivos y metas de la organización en el corto y mediano plazo para reforzar la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones, así como otros aspectos referidos a Gestión Total de Calidad y el Desarrollo Sustentable del Negocio, expresando los recursos económicos y de otro tipo y su porcentaje del total, que se hayan asignado para el logro de cada una de esas metas durante el presente año.

I.3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Describa, brevemente, los elementos principales de cómo se desarrolla y fomenta la participación y el compromiso de TODO el personal en el proceso de mejora de la Calidad. Detalle aspectos de capacitación, involucramiento y reconocimiento y los relativos a la calidad de vida en el trabajo

I.4. ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO

Describa, brevemente, qué sistemas utiliza para conocer las necesidades de sus clientes externos (métodos, fuentes, frecuencia de relevamiento de datos, etc.) y qué mecanismos son empleados para satisfacerlas.

I.5. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Mencione los indicadores cuantitativos utilizados para conocer el avance del proceso de mejora de la Calidad en TODA la organización, el alcance de los datos y desde cuando los utiliza.

I.6. GESTIÓN DE PROCESOS

Describa las formas y sistemas empleados para asegurar la Calidad de todos los bienes y/o servicios (desde el diseño hasta el control de los procesos, etc.) y su forma de incrementarla.

I.7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

Indique, brevemente, qué hace para que otras organizaciones inicien un proceso de Gestión Total de Calidad con vuestra asistencia, y, en otro aspecto, qué hace por reducir los niveles de contaminación que puedan provocar sus productos o procesos.

I.8. RESULTADOS

Presente valores de los indicadores numéricos o gráficos que considere más representativos de los niveles alcanzados y de las tendencias de mejora de la Calidad en los bienes y/o servicios que su organización produce, así como de metas alcanzadas en sus planes de Responsabilidad Social Empresarial. Explicar la relevancia de los datos presentados

Cuestionario para Organizaciones Pequeñas y Medianas

I.9. LIDERAZGO

Indique las actividades que realiza el principal de la organización específicamente relacionadas con el proceso de mejora de la Calidad; describa esas actividades e indique cómo difunde los valores de Calidad en la organización.

I.10. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Describa, brevemente, los elementos principales de cómo se desarrolla y fomenta la participación y el compromiso de TODO el personal en el proceso de mejora de la Calidad. Detalle aspectos de capacitación involucramiento y reconocimiento y los relativos a la calidad de vida en el trabajo.

I.11. INTERÉS POR EL CLIENTE EXTERNO

Describa, brevemente, qué sistemas utiliza para conocer las necesidades de sus clientes externos (métodos, fuentes, frecuencia de relevamiento de datos, etc.) y qué mecanismos son empleados para satisfacerlas.

I.12. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Describa, brevemente, cómo administra los aspectos principales de la competitividad de la organización (productos y servicios, procesos productivos, sistemas de distribución, diseño, control, etc.) de forma de asegurar que sus clientes reciban consistentemente un valor superior. Indique cómo logra integrar un mecanismo de revisión y mejora permanente.

I.13. RESULTADOS

Presente valores de los indicadores numéricos o gráficos que considere más representativos de los niveles de calidad alcanzados y de las tendencias de mejora en los bienes y/o servicios que su organización produce. Explicar la relevancia de los datos presentados.

3.2 Resumen Descriptivo de la organización

Acompañando el Formulario de Datos del Postulante y las respuestas del Cuestionario Inicial de Puntuación, debe adjuntarse un Resumen Descriptivo de la organización.

La extensión de este documento puede ser de un máximo de cuatro carillas.

Debe incluir aspectos generales de la organización, a los efectos de servir de puesta en situación a los encargados de evaluar las respuestas al Cuestionario Inicial. Es importante que refleje la historia, evolución y posicionamiento de la organización, con el fin de proporcionar elementos evolutivos para permitir comprender mejor la antigüedad e implantación del proceso de mejora.

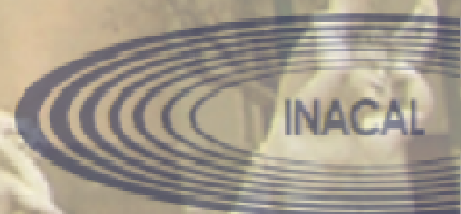
Este resumen debe incluir la siguiente información:

- Tipo de bienes o servicios principales producidos.
- Mercado al que están dirigidos (local, regional, internacional, etc.).
- Descripción de los principales clientes (consumidores, otras organizaciones, gobierno, etc.).
- Ambiente competitivo de la organización y posición en el mismo.
- Principales equipos o medios utilizados por la organización.
- Tipos de tecnologías empleadas.
- Descripción general del personal ocupado, incluyendo número, nivel educativo, etc.
- Principales requerimientos de materias primas y suministros.
- Mención de las normas particulares que rigen el funcionamiento de la actividad que desarrolla la organización, si corresponde.
- Otros factores que la organización considere importantes.

En caso de tratarse de una filial, sucursal o parte autónoma, debe suministrarse una descripción de la estructura organizacional, nexos de relación con la organización mayor y una comparación de número de empleados, volumen de ventas, bienes y servicios suministrados por la aspirante y por la principal.

Este resumen debe ser incluido nuevamente en el Reporte Extenso, en caso de precalificar para la siguiente etapa del proceso de premiación.

MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES GRANDES



INACAL

INSTITUTO
NACIONAL DE
CALIDAD
URUGUAY

ÁREAS Y TEMAS DE EVALUACIÓN - PUNTAJES ASIGNADOS

1.	Liderazgo de la alta dirección	90
1.1	Liderazgo mediante el ejemplo	60
1.2	Valores de Calidad	30
2.	Planeamiento	80
2.1	Planeamiento estratégico	50
2.2	Planeamiento operativo	30
3.	Desarrollo de las personas	120
3.1	Educación y capacitación	30
3.2	Involucramiento	30
3.3	Reconocimiento al desempeño	30
3.4	Calidad de vida en el trabajo	30
4.	Enfoque en el cliente externo	110
4.1	Conocimiento del cliente externo y del mercado	50
4.2	Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes	30
4.3	Estándares de servicio	30
5.	Información y análisis	60
5.1	Información sobre productos, servicios y procesos	30
5.2	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización	30
6.	Gestión de procesos	120
6.1	Diseño y control de los procesos	40
6.2	Procesos de áreas de apoyo	20
6.3	Innovación y creatividad en los procesos	20
6.4	Proveedores	20
6.5	Documentación	20
7.	Impacto en la sociedad y el medio ambiente	70
7.1	Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la comunidad	30
7.2	Preservación de los ecosistemas	40
8.	Resultados	350
8.1	Resultados de la satisfacción del cliente externo	70
8.2	Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores	70
8.3	Resultados de desarrollo de las personas	70
8.4	Resultados de mercado	70
8.5	Resultados financieros	70
TOTAL		1000

EXPLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y TEMAS DE PUNTUACIÓN

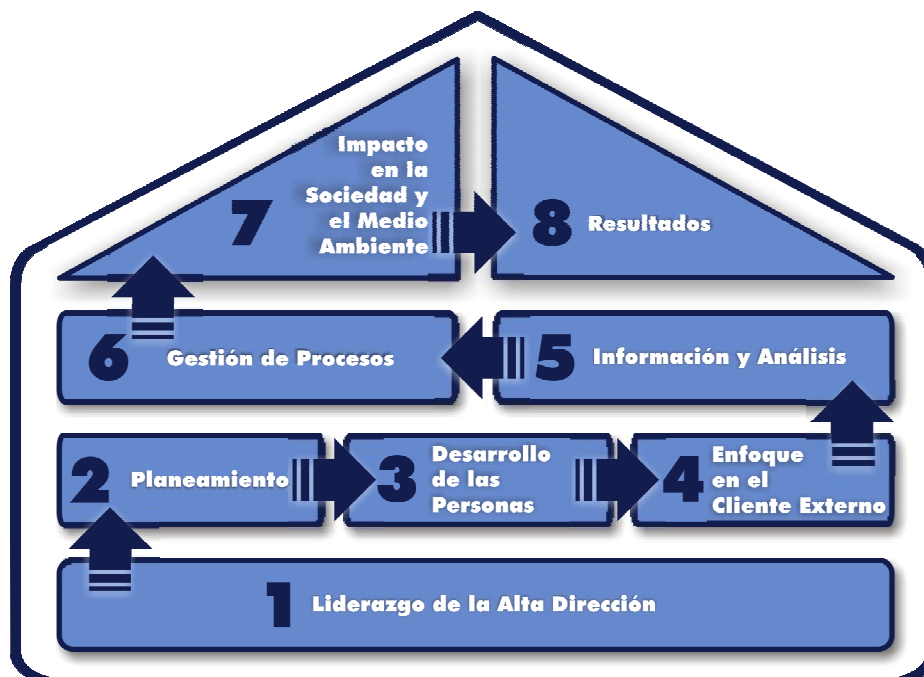
A continuación se presenta una explicación detallada de las diferentes áreas de evaluación, constando cada una de una breve descripción de lo que se busca evaluar en dicha área y los temas que comprende. Dentro de cada tema se indica una serie de ítems a responder y finalmente una pregunta que engloba los aspectos considerados en el tema.

Es notoria la dificultad de clasificar algunas actividades propias de la Gestión Total de Calidad en una sola de las áreas de evaluación o temas que se tienen en cuenta en el presente Modelo. Esta dificultad será considerada en el momento de la evaluación.

NOTA:

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

Como forma de esquematizar la relación entre las diferentes áreas que componen el Modelo de Mejora Continua, se presenta el siguiente diagrama, con el cual se pretende mostrar un ordenamiento en el que cada área proporciona base sólida a las siguientes.



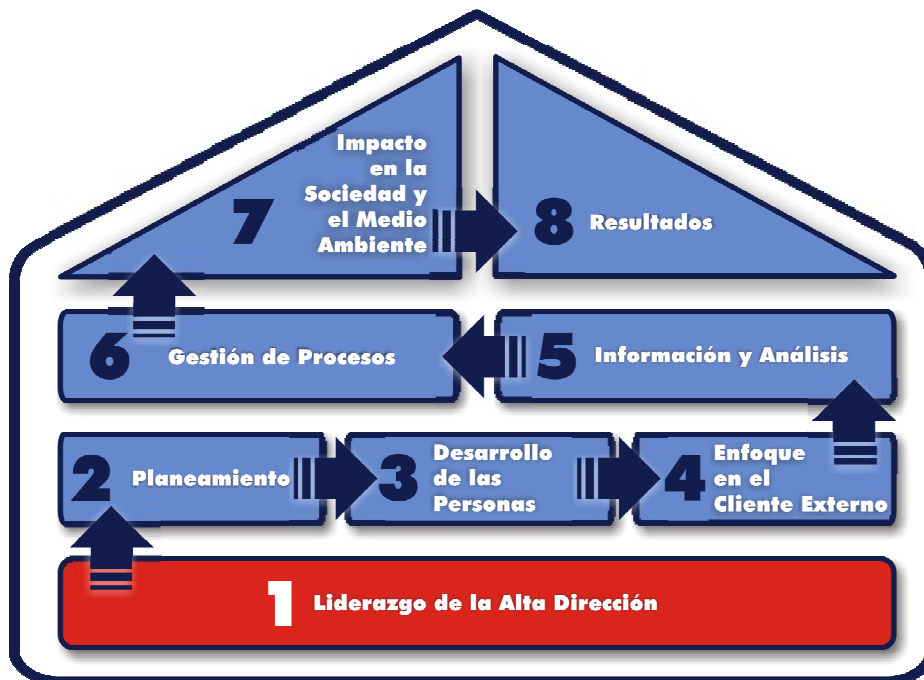
1 Liderazgo de la Alta Dirección

90
puntos

Descripción

En esta área se examina el compromiso y la participación directa de la Alta Dirección como "Líder" o responsable principal y final del proceso de mejora de la Calidad en la organización.

También se evalúa cómo los valores de Calidad son integrados dentro del sistema de gestión de toda la organización.



1.1 - Liderazgo mediante el ejemplo

60

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Indique qué papel cumple la Alta dirección en la visualización, concepción, diseño y enfoque del proceso de Gestión Total de Calidad.
- b) Describa la participación, visibilidad y liderazgo en actividades relacionadas con la mejora de la Calidad.
- c) Mencione cómo se organiza la Alta dirección para dar seguimiento, comunicar, integrar y reforzar el proceso de Gestión Total de Calidad en toda la organización.
- d) Resuma el tipo, la frecuencia y el contenido de las revisiones de avance del proceso de Gestión Total de Calidad y el tipo de acciones de apoyo para las unidades que no estén alcanzando sus metas.
- e) Mencione cómo se evalúa la efectividad de la participación, involucramiento y compromiso de los directivos en el proceso de Gestión Total de Calidad y cómo se busca mejorarla permanentemente.

Pregunta Global

¿Cuál es el apoyo real que otorga la Alta dirección (en tiempo, conocimientos, visión, imaginación y aprendizaje) al proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTAS

1. En 1.1.b. ejemplos de actividades relacionadas con el mejoramiento de la Calidad son:
 - Incorporación de Calidad dentro de la planeación estratégica, incluyendo la asignación de recursos;
 - Establecimiento de metas de Calidad;
 - Revisión cuidadosa de los planes y avances en Calidad;
 - El dictado personal de cursos o conferencias sobre el tema;
 - La participación intensa en grupos de trabajo por la Calidad;
 - Su involucramiento directo en el reconocimiento al personal por logros de Calidad;
 - El estudio continuo de la Calidad de competidores y proveedores;
 - Su asistencia a reuniones con clientes y proveedores;
 - Participación en cursos, seminarios, etc., referidos al tema Calidad.

1.2 - Valores de Calidad

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los valores de Calidad de la organización, tanto explícitos como implícitos (demostrables como algo que comparten todos los miembros de la organización gracias al ejemplo).
- b) Describa las actividades, sistemas y planes para lograr la comunicación, aceptación, integración y refuerzo de dichos valores en toda la organización, así como para evaluar el grado de avance logrado.
- c) Mencione casos concretos que muestren el predominio de los valores de Calidad sobre la tendencia a darle mayor importancia a otros valores tradicionales que no favorecen necesariamente una cultura de Gestión Total de Calidad.
- d) Mencione cambios estructurales, antecedentes, hechos, etc., que demuestren una perseverancia y continuidad en el esfuerzo para lograr una cultura de Gestión Total de Calidad.

Pregunta Global

¿Cuáles son los valores y creencias de la organización que integran coherentemente su forma de actuar ante los hechos que se van presentando y qué se hace para fomentarlos?

NOTAS

1. En este punto pueden incluirse los principios de Responsabilidad Social Empresarial.

2

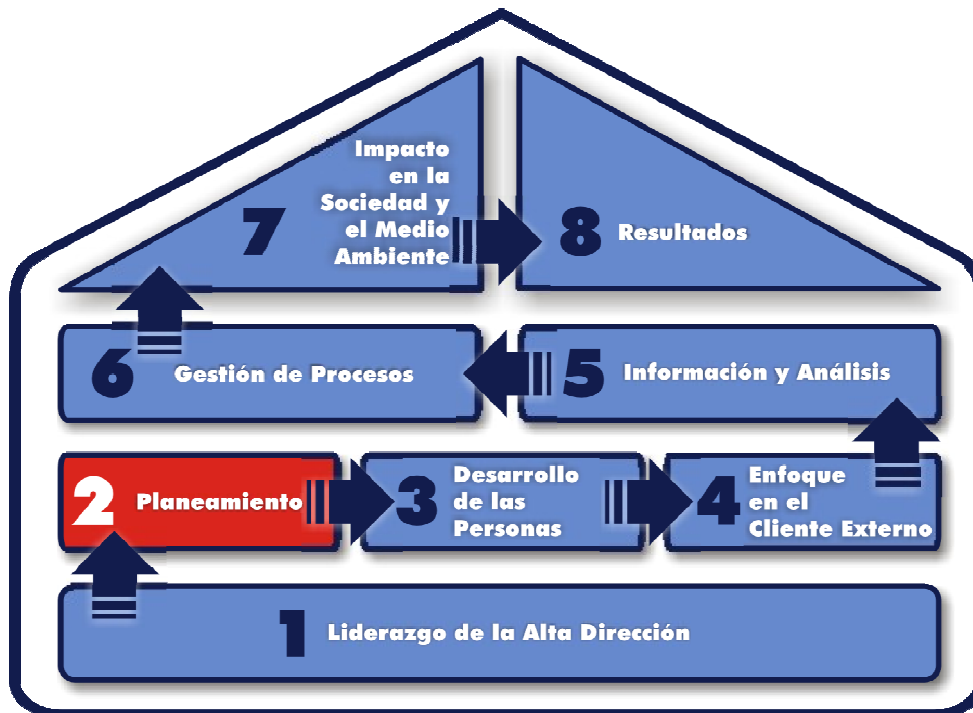
Planeamiento

80

puntos

Descripción

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la organización para elaborar e implementar planes que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones y que se reflejen en su competitividad, salud financiera e imagen de organización socialmente responsable.



2.1 - Planeamiento estratégico

50

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo se establece el plan estratégico de la organización. Haga una breve descripción o diagrama del proceso de desarrollo de la estrategia y un resumen de predicciones, modelos teóricos, etc., usados en la selección de la misma.
- b) Indique la medida en que participan el personal, sus clientes o usuarios y sus proveedores en la elaboración del plan.
- c) Presente información tanto de la propia organización como de la competencia, proveedores, usuarios y del medio en que se desarrollan las actividades, que se utiliza en el proceso de elaboración del plan.
- d) Mencione sus objetivos y metas en materia de mejoras proyectadas en productos y/o servicios, procesos y de cada una de las áreas del presente Modelo de Mejora Continua (agrupe sus metas por cada una de las áreas aquí descritas).
- e) Describa la forma en que evalúa y mejora su mecanismo de planeación y sus planes para aumentar la competitividad de su organización.

Preguntas Globales

- ¿Cómo se establecen los planes estratégicos en la organización?*
- ¿Cuán integrado y participativo es el plan estratégico?*
- ¿Incluye un diagnóstico de lo que favorece o detiene el proceso de Mejora Continua de la Calidad en la organización?*

NOTAS

1. En 2.1.a. puede incluirse la declaración de Visión y Misión de la Organización. Un ejemplo de diagrama del proceso es un diagrama de flujo del mismo. Se consideran predicciones de cualquier factor que haya servido como fundamento al desarrollo de los planes estratégicos, en particular predicciones económicas de fuentes de reconocido prestigio.

2. En 2.1.c. puede presentar información acerca de sus clientes objetivo y de los requerimientos y desafíos de mercado. Éstos pueden incluir precios, expectativas de clientes, nuevas oportunidades,
3. riesgos financieros, de mercado, tecnológicos y sociales. Cuando esta información esté presente en otra parte del informe, simplemente debe hacer referencia a ella.
4. Los objetivos y metas en 2.1.d. deberían incluir los de crecimiento de los beneficios (si corresponde) y reducción de costos.

2.2 - Planeamiento operativo

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo traduce sus planes, objetivos y metas en programas, proyectos y acciones concretas en el ámbito de toda la organización y de cada una de sus unidades y/o departamentos.
- b) Explique cómo se dan a conocer estos planes, objetivos, programas y proyectos, a todo el personal de la organización de manera que todos puedan participar y contribuir al éxito de la empresa.
- c) Describa y explique los programas, presupuestos, responsables, fechas, resultados medibles, etc., de dichos planes y si se indican procedimientos que señalen quiénes y con qué frecuencia deben analizar los avances.
- d) Indique los mecanismos empleados para la evaluación y Mejora Continua del proceso de planeación operativa.

Preguntas Globales

¿Qué se hace para traducir los grandes lineamientos del proyecto estratégico a los elementos y actividades específicas, concretamente qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo?

¿De qué forma se está controlando y evaluando la marcha del plan?

NOTAS

1. En 2.2.d. los mecanismos de evaluación deberían incluir comparaciones con competidores y organizaciones líderes en dichos procesos, etc.

3

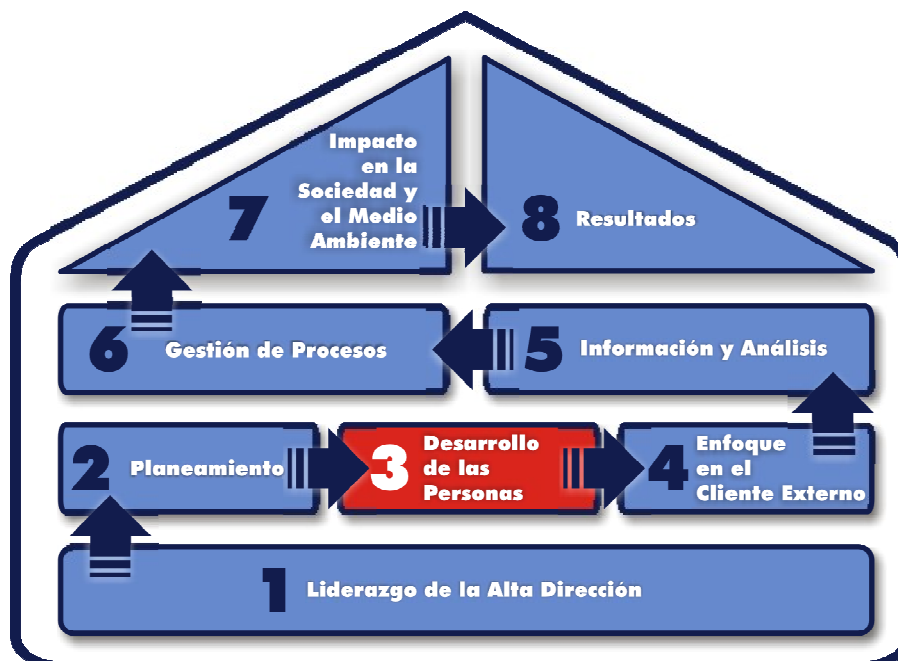
Desarrollo de las Personas

120

puntos

Descripción

En esta área se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y estimula a las personas para que participen en el proceso de mejora de la Calidad. Se busca evidencia de la consideración del potencial de creatividad e inteligencia de las personas y de su capacidad para colaborar activamente en la mejora de todas las áreas de la organización. Se considera además el esfuerzo para lograr y mantener un ambiente que facilite el desempeño excelente, la participación y el crecimiento, tanto de la gente como de la organización.



3.1 - Educación y Capacitación

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los procesos planificados, sistemáticos y continuos que emplea su organización para detectar las necesidades de capacitación de sus integrantes, así como los mecanismos para determinar cuándo debe dictarse o llevarse a cabo dicha capacitación en todas y cada una de las categorías del personal (directivos, gerentes, técnicos, supervisores, empleados y obreros), en función de los objetivos, planes y estrategias.
- b) Presente un listado de las charlas, seminarios, cursos, etc., que normalmente se imparten o en los que se participa, orientados a mantener y mejorar los niveles de Calidad. Especifique quiénes participan en cada uno de ellos.
- c) Indique las formas de evaluar la eficiencia de este proceso de enseñanza - aprendizaje a escala individual, grupal y de la organización y qué medidas se toman en consideración para mejorarlo.

Pregunta Global

¿Cómo se ha educado o se está educando para la mejora de la Calidad?



NOTA

1. El listado mencionado en 3.1.b. puede incluir charlas, seminarios, cursos, etc., que permitan a la organización mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. Es decir que además de los habitualmente considerados "específicos de Calidad" (ejemplos: Conciencia de la Calidad, Estrategias o Enfoques de Calidad y Herramientas para Mejorar la Calidad, Trabajo en Equipo, Liderazgo y Desarrollo Individual o Grupal, Control Estadístico, etc.), pueden mencionarse aquellos considerados "específicos de la tarea".

3.2 - Involucramiento

30
puntos

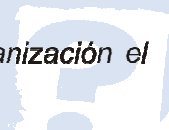
Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Indique las formas en que se busca incrementar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar o de aportar ideas de todas las personas, así como la mejora del trabajo en equipo.
- b) Describa las formas en las que las personas contribuyen al logro de las metas de Calidad de la organización.
- c) Señale cómo la organización mide y mejora el grado de participación de las personas en el proceso de Gestión Total de Calidad en todos los niveles.
- d) Explique los esfuerzos realizados para lograr involucrar al sindicato en el proceso de Gestión Total de Calidad y por crear una relación de colaboración y no de confrontación con el mismo.

Pregunta Global

¿Cuán en serio se han tomado todas las personas que componen la organización el proceso de Gestión Total de Calidad y cómo participan en el mismo?



NOTAS

1. En 3.2.a. puede presentar los compromisos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.
2. En 3.2.b. las contribuciones al logro de las metas de Calidad pueden ser dentro de su propia área, entre distintas áreas, con los clientes y proveedores, tanto internos como externos. Pueden mencionarse tanto procedimientos sistemáticos como situaciones concretas.
3. En 3.2 c ej. de indicadores de medida indirecta son:
 - N° de equipos de mejora en actividad
 - N° de participantes en esos equipos
 - N° de sugerencias recibidas
 - N° de sugerencias implantadas
 - Ahorros logrados como consecuencia de las sugerencias implantadas

3.3 - Reconocimiento al Desempeño

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los métodos empleados por la organización para la medición del desempeño individual y grupal de las personas y cómo reconoce dicho desempeño.
- b) Describa las formas de participación del personal y sus clientes (tanto internos como externos) en la definición de las medidas de desempeño y de las formas de reconocimiento.
- c) Indique el tipo y cantidad de reconocimientos por Calidad que se otorgan en los distintos niveles de la organización.
- d) Mencione las formas de evaluar la efectividad de las políticas de reconocimiento y qué se hace para mejorarlas.

Pregunta Global

¿Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para sus procesos de trabajo, para satisfacer mejor a los clientes (internos o externos) o para lograr reducción de los costos de no Calidad?

NOTAS

1. El tema del reconocimiento al desempeño individual o grupal a que se hace referencia en el ítem 3.3.a. es muy delicado. Por un lado el reconocimiento individual minaría el espíritu de cooperación y de trabajo en equipo.

por otro lado el reconocimiento grupal puede conducir a problemas debidos al desempeño desparejo de los distintos integrantes del grupo. Al respecto debemos recordar que W. Edwards Deming en su libro "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis" ha señalado a la **evaluación del comportamiento, la calificación por méritos, o revisión anual como una de las enfermedades mortales que afligen a la mayoría de las compañías del mundo occidental**. El objetivo fundamental de este ítem es evaluar si la organización detecta y reconoce en forma sistemática al personal que contribuye a la Mejora de la Calidad.

2. En 3.3.b. un ejemplo de participación de los clientes externos en la definición de las medidas de desempeño puede ser el resultado de encuestas de aspectos importantes para dichos clientes.
3. En 3.3.c. puede indicarse todo tipo de reconocimiento, tanto económicos como psicosociales. Es oportuno que se mencione la importancia relativa que tiene el cumplimiento o la superación de las metas de Calidad, respecto a otras metas de la organización y comparación de los reconocimientos por Calidad con los otorgados por otros logros.

3.4 - Calidad de vida en el trabajo

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y por su trabajo.
- b) Explique cómo se utiliza la información del ítem anterior para evaluar y mejorar los sistemas con el fin de incrementar la calidad de vida en el trabajo.
- c) Indique los esfuerzos realizados por la organización para lograr mejorar aspectos relativos a la salud, seguridad y comodidad de las personas.
- d) Indique las políticas seguidas para propiciar un ambiente interno de motivación y equidad.

Pregunta Global

¿Cómo se está favoreciendo un ambiente de trabajo donde se trate a las personas, en la relación diaria, como el recurso más valioso de la organización?

NOTAS

1. En 3.4.c. es importante destacar, si corresponde, los esfuerzos por mejorar la ergonomía en los puestos de trabajo. Corresponde informar aquí los esfuerzos que la organización realiza en materia de prevención de accidentes.
2. En 3.4.d. pueden presentarse como políticas de motivación, entre otras, el fomento del desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por todo el personal, por medio de la movilidad y flexibilidad en el trabajo de todas las personas y la variedad en las tareas y en el contenido de los puestos.

4 Enfoque En El Cliente Externo

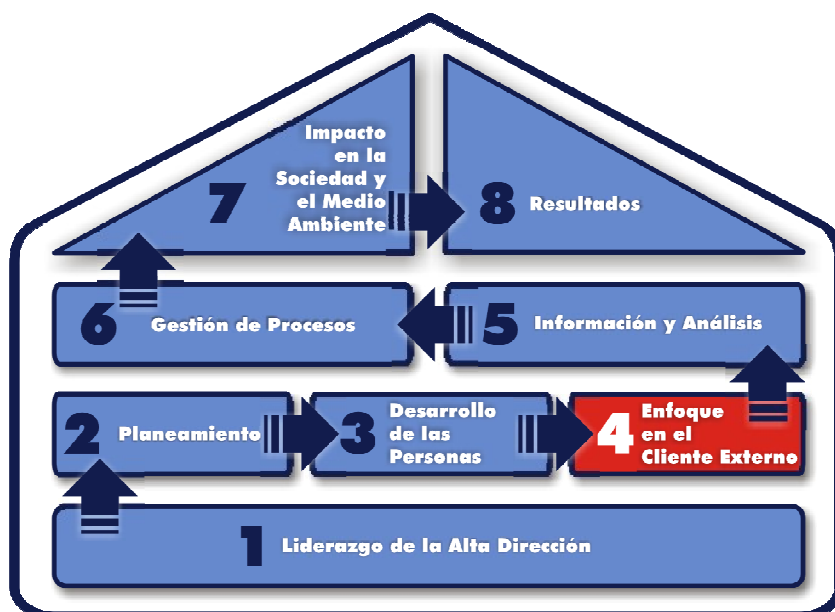
110 puntos

Descripción

Al ser el cliente externo quien define y juzga la Calidad, todas las características de los productos y servicios que conducen a su satisfacción y retención forman parte del proceso de Gestión Total de Calidad de la organización, incluyendo dentro de dichas características el precio y la disponibilidad. Por ello la Calidad debe estar centrada en lograr satisfacción, retención y fidelidad de los clientes externos, exigiendo gran comunicación con el mercado y sensibilidad ante sus exigencias.

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

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



4.1 - Conocimiento del cliente externo y del mercado

50

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los mecanismos que utiliza sistemáticamente para conocer las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus principales clientes externos, tanto actuales como potenciales.
- b) Describa los sistemas y métodos utilizados para conocer:
 - cuáles son las características más importantes de sus bienes y/o servicios actuales que logran satisfacer a sus clientes, y
 - cuál es el grado de satisfacción de los mismos con los diferentes productos y/o servicios que su organización les ofrece;
- c) Mencione cuáles son las características de sus productos o servicios que sus clientes más aprecian.
- d) Explique cómo asegura la objetividad y validez de dicha información.
- e) Explique cómo se difunde esta información a toda la organización.
- f) Describa la manera en que la empresa evalúa sistemáticamente los mecanismos de conocimiento de los clientes externos y los mejora.

Preguntas Globales

¿Qué esperan los clientes y usuarios de su organización, no sólo de los bienes y/o servicios producidos, sino sus expectativas completas?

¿Cuáles son las características de sus productos que sus clientes más aprecian?

¿Cómo logra el conocimiento de sus clientes externos?

NOTAS

1. Los usuarios finales pueden adquirir los bienes y/o servicios producidos por la organización directamente o a través de intermediarios, por lo que al considerar a los clientes, deberían incluirse los requerimientos y las expectativas tanto de usuarios finales como de los intermediarios.
2. Las características de los bienes y servicios, mencionados en 4.1.b, se refieren a todos los aspectos, incluido el desempeño. La organización debería enfocarse en aquellas características que afectan la preferencia y lealtad de los clientes, por ejemplo, lo que los diferencia de las ofertas de la competencia. En cuanto al grado de satisfacción de los clientes, se debe considerar antes, durante y después de la adquisición.
3. En 4.1.b. pueden incluirse quejas y sugerencias así como información relativa a la satisfacción de los clientes con la competencia.

-
4. Se examinará además, el grado de importancia que la organización asigna al cumplimiento de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de cumplir con sus propias necesidades y en que medida esto se refleja en los niveles de aceptación y preferencia de sus costumbres.

4.2 - Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa qué indicadores utiliza para medir el grado de satisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les proporciona.
- b) Justifique (desde la óptica de sus distintos clientes) la relevancia de dichos indicadores.

Pregunta Global

¿Qué indicadores son los que mejor demuestran la satisfacción de sus clientes?



NOTAS

1. La medida efectiva de la satisfacción del cliente (que permite tomar acción) provee información confiable acerca de su opinión. Se puede estudiar la relación entre dicha información y sus probables acciones futuras, como volver a comprar y/o dar referencias positivas. La medida de la satisfacción del cliente podría hacerse mediante una escala numérica de clasificación para características específicas de productos y servicios, que podrían incluir valor global y precio.
2. Ejemplos de indicadores derivados del sistema de quejas y sugerencias, son la efectividad en el trámite de las quejas, medida por el tiempo de respuesta, la resolución efectiva y el porcentaje de las quejas resueltas en el momento.
3. La información sobre tendencias y niveles de los indicadores presentados en este tema se deben informar en el tema 8.1.

4.3 - Estándares de servicio

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa los estándares específicos establecidos, para la interacción directa, al personal que trata con el cliente.
- b) Indique las formas de establecer, analizar y mejorar esos estándares a partir del conocimiento de los clientes, y quiénes participan en su establecimiento y actualización.
- c) Describa las formas de verificar el cumplimiento de dichos estándares.

Preguntas Globales

- ¿Cómo se relaciona su organización con sus usuarios o clientes?*
- ¿Cómo verifica que lo está realizando adecuadamente?*



NOTAS

1. Los estándares específicos mencionados en 4.3.a. deben ser reglas claras y mensurables. Ejemplos de estándares: en la atención telefónica, estableciendo que una llamada entrante debe ser atendida antes de que suene cinco veces, y no debe dejarse en espera por más de un minuto; en el mostrador de atención al público no se debe hacer esperar al cliente más de tres minutos antes de ser atendido, y al atenderlo se lo debe saludar amablemente. Otros ejemplos se relacionan con la forma en que la organización brinda oportunidades de acceso e información para facilitar a los clientes la búsqueda de asistencia y la realización de transacciones.
2. En 4.3.b. puede incluirse la forma de registrar los estándares.

Preguntas Globales

- ¿Cómo se relaciona su organización con sus usuarios o clientes?*
- ¿Cómo verifica que lo está realizando adecuadamente?*



5

Información y Análisis

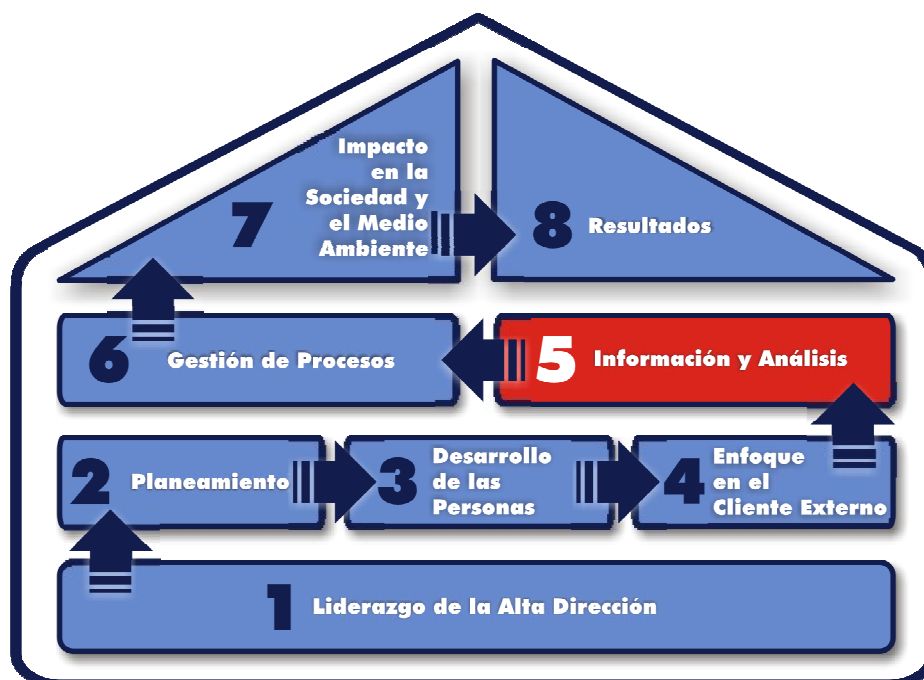
60

puntos

Descripción

La información es un instrumento fundamental para la administración de la Calidad. El propósito de esta área consiste en examinar la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de Mejora Continua, considerando el desarrollo sustentable del negocio.

Se busca evidencia de que la organización cuenta con mecanismos que le permiten recabar de manera continua y confiable la información necesaria, así como difundirla y asegurar su utilización en la toma de decisiones.



5.1 - Información sobre productos, servicios y procesos

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa los principales tipos de información y datos sobre productos, servicios y procesos que se registran en la organización, y cómo cada tipo se relaciona con los procesos clave y las metas de la misma.
- b) Indique cómo se determinan las necesidades y prioridades para información comparativa y competitiva de la organización, y qué datos se utilizan.
- c) Explique cómo se asegura la confiabilidad de la información obtenida y su flujo, en tiempo y forma, hacia quienes deben utilizarla.
- d) Describa los sistemas mediante los cuales se analiza y utiliza esta información para la toma de decisiones y para corregir y prevenir problemas.
- e) Indique cómo se evalúa, mejora y actualiza la información y los datos, su flujo y la efectividad de su empleo, acorde con los cambios en las necesidades de la organización.

Preguntas Globales

¿Cómo se asegura la relevancia y confiabilidad de la información utilizada?

¿Cómo se obtiene, selecciona y organiza la información sobre los principales parámetros de sus productos, servicios y procesos, y cómo se analiza y utiliza para mejorar?

NOTAS

1. En 5.1.a. presente sus indicadores, tanto financieros como no financieros, para cada una de las áreas de este Modelo de Mejora Continua (indicadores del conocimiento y satisfacción de sus clientes, de congruencia y compromiso de los líderes, de la participación, educación, capacitación y Calidad de vida de los empleados; de cumplimiento de metas de Calidad, de administración y mejora de procesos, del impacto ambiental y del desempeño de sus planes de Responsabilidad Social Empresarial).
2. En 5.1.b. la información y datos comparativos se refieren a información resultante de estudios de referimiento ("benchmarking"). Las comparaciones competitivas se refieren al desempeño relativo a competidores directos en el mercado de la organización.
3. En 5.1.c. por usuarios de la información se entiende tanto a las partes integrantes de la organización como a aquellos fuera de la misma que tienen acceso - clientes, proveedores, socios, etc.. Las etapas más importantes en el flujo de la información son recopilación, clasificación y distribución. Éstas pueden ser por vía electrónica u otros medios (tarjetas, paneles, informes, etc.).
4. En 5.1.e. puede indicar qué hace para mejorar la veracidad, exactitud y confiabilidad, velocidad de recabado y oportunidad en el flujo y análisis de la información, así como la prevención de los

problemas y soluciones basadas en dicha información. Se podría incluir mecanismos e incentivos de la organización para que las secciones contribuyan con información y datos y los compartan.

5.2 Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización

30
puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa cómo y con qué frecuencia se integran y analizan los datos y la información del desempeño de todas las partes de la organización para medir el desempeño global de la misma (posición competitiva de la organización).
- b) Describa los indicadores que puedan traducirse fácilmente a términos económicos y con impacto en los indicadores financieros que utiliza su organización para medir su desempeño.
- c) Describa cómo se traducen en prioridades de mejora los hallazgos de los análisis efectuados.

Pregunta Global

¿Qué información se tiene (tanto indicadores para áreas o procesos específicos como indicadores genéricos de la organización), y cómo se analiza para estudiar el avance del proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTAS

1. Todo tipo de auditoría que se efectúe en la organización aporta información que puede ser utilizada en este tema.
2. El análisis incluye tendencias, proyecciones, comparaciones y correlaciones de causa - efecto con el propósito de determinar las prioridades para el uso de recursos. Por lo tanto, el análisis involucrará a todos los tipos de información: operativa, relativa al cliente, económica y financiera, etc.. Los resultados de estos análisis deberían integrarse a los planes, políticas y estrategias de la organización, que aparecen en el área 2. Planeamiento.
3. En 5.2.a. es posible indicar las principales mediciones no financieras analizadas para determinar:
 - relacionamiento con el cliente;
 - desempeño operacional, incluyendo desempeño de productos y servicios;

-
- desempeño competitivo; y
 - desempeño de mercadeo.
4. En 5.2.b es posible indicar las principales mediciones financieras analizadas para determinar los ítems mencionados en nota 3. Pueden ser considerados indicadores de productividad, de eficiencia, de ventas, de mejora de proveedores, etc.
 5. En 5.2.c, al establecer prioridades, debería examinarse el desempeño y las posibilidades de la organización, el progreso relativo a las metas, planes y necesidades cambiantes del entorno. Las prioridades de mejora pueden ser tanto internas de la organización como en su relación con socios y proveedores.
 6. Los resultados de desempeño deberán informarse en el área 8 Resultados.

6

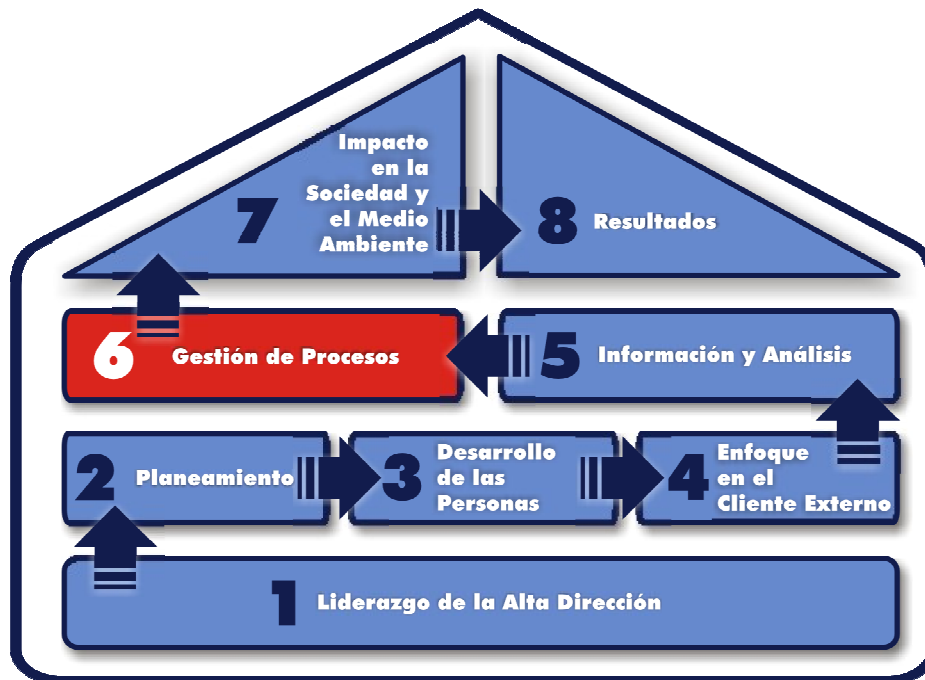
Gestión de Procesos

120
puntos

Descripción

En esta área se examinan los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la Calidad de los bienes y/o servicios producidos, tanto al nivel de sus propios procesos como en relación con sus proveedores.

También se examina la orientación del sistema de control de los procesos hacia la Mejora Continua de la Calidad.



6.1 - Diseño y control de procesos

40

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación

- a) Describa el sistema utilizado para reflejar los requerimientos más importantes de los clientes (presentados en el tema 0. Conocimiento del cliente externo y del mercado) en características del producto y/o servicio. Explique cómo determina y cuáles son sus procesos clave.
- b) Describa el método empleado para asegurar que:
 - los procesos y los bienes y/o servicios se encuentran bajo control conforme a las especificaciones establecidas.
 - los procesos son capaces y operan de manera predecible.
- c) Mencione al nivel de quién, cómo y cuándo se identifican las causas de descontrol, qué tipo de acciones correctivas se aplican y cómo se verifica el efecto de esas acciones.
- d) Describa cómo se evalúan sus sistemas y métodos actuales, la forma en que se identifican las posibilidades de mejora de procesos y cómo las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas.

Preguntas Globales

¿Cómo se diseñan y especifican las características o normas de los bienes y/o servicios producidos?

¿En qué forma se controla que se cumplan siempre dichos requisitos?

*¿Cómo incorpora a sus procesos, a sus diseños y a sus controles, una **evolución permanente** de las especificaciones, de las tecnologías y de los sistemas de **Control de Calidad**?*

NOTAS

1. En 6.1.a. se debe explicar cómo se optimizan y cómo se traducen las características de los productos y/o servicios (integrando a todas las fases que participan en el proceso de elaboración del producto o prestación del servicio) en especificaciones de nuevos diseños o modificaciones de los ya existentes. Un ejemplo de técnica que ha demostrado ser muy útil para esta tarea es la conocida como

Despliegue de la Función Calidad (DFC o QFD). Otra técnica que puede ser aplicada es la de Diseño de Experimentos.

2. En 6.1.b. métodos posibles incluyen los de Control Estadístico de Procesos. Debería explicarse qué indicadores utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.
3. En 6.1.d. debería considerarse la posible aplicación de nuevas tecnologías o procesos alternativos, a los efectos de mejorar la capacidad de los procesos, sus tiempos de ciclo, su productividad, etc..
4. El esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un Sistema de Calidad ha dado como resultado una serie de normas, desarrolladas por la International Organization for Standardization (ISO), que se conocen como serie ISO 9000. En nuestro país, la ISO está representada por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).
5. El concepto de la cadena de valor provee de un medio sistemático para identificar las actividades clave que permitan lograr una diferenciación en términos de Calidad.

6.2 - Procesos de áreas de apoyo

20

puntos

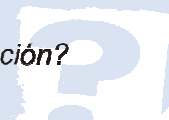
Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Explique cómo determina cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo. Indique cuáles son estos procesos en su organización.
- b) Describa el método empleado para asegurar que los procesos prioritarios de las áreas de apoyo estén controlados y operen de manera predecible. Explique qué indicadores utiliza, cómo y cuándo se miden y contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan.
- c) Explique cómo se asegura que los procesos de las áreas de apoyo tengan la aptitud o capacidad para producir de manera consistente bienes y/o servicios que satisfagan las expectativas de sus distintos clientes. Indique qué hace de manera sistemática para mejorar estos procesos.

Pregunta global

¿Cómo tiene en cuenta, controla y mejora las áreas de apoyo de su organización?



6.3 - Innovación y creatividad en los procesos:

20
puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Señalar qué se hace para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos.

- b) Describa las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en la organización.

- c) Expresar el apoyo brindado al cambio, a través del ajuste de procedimientos o productos.

Pregunta global

¿Cómo incorpora la innovación y la creatividad para asegurar la Mejora Continua de los procesos de la organización?

6.4 – Proveedores

20
puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa la forma en que define y comunica a sus proveedores las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por ellos.
- b) Describa los métodos empleados por la organización para determinar si sus requisitos están siendo cumplidos, qué indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de sus proveedores y qué se hace para mejorar la capacidad de los mismos para satisfacer las expectativas de su organización.
- c) Describa el procedimiento de selección de proveedores y las políticas de la organización respecto al número de los mismos, esquemas de reconocimiento o certificación, alianzas estratégicas, etc.; mencione cómo mejora dicho procedimiento.
- d) Describa sus programas de entrenamiento y asistencia a proyectos de mejora de la Calidad de sus proveedores.

Pregunta global

¿Cómo logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios sino siempre mejores, de acuerdo a sus requerimientos?

NOTAS

1. En 6.4.b. pueden describirse desde procedimientos de inspección de recepción hasta auditorías del propio proveedor. También deben explicarse los indicadores utilizados para la evaluación así como la forma, frecuencia y responsables de la misma y la forma en que se retroalimentan los resultados de las evaluaciones a los proveedores. En particular los indicadores de costos asociados con cada proveedor pueden ser de relevancia.
2. En 6.4.c. debería hacerse mención a cómo se busca reducir costos de inspección, pruebas, auditorías, etc..
3. Una forma de relacionamiento con los proveedores que ha probado efectividad es la concreción de "alianzas estratégicas. El Dr. Deming establece en su punto 4 "Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor".

6.5 – Documentación

20
puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Describa los sistemas empleados para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la Calidad.
- b) Indique qué tipo de actividades abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el Aseguramiento y Mejora de la Calidad, y la normalización en la organización.
- c) Mencione cómo se emplea el conocimiento asimilado por la organización para la capacitación y entrenamiento del personal.
- d) Indique qué mecanismos se utilizan para actualizar oportunamente la información y descartar los documentos obsoletos.

Pregunta global

¿Cómo garantiza la continuidad del aprendizaje desarrollado en la organización y solidez al mejoramiento en diseños, procesos y sistemas de Control de Calidad?

NOTAS

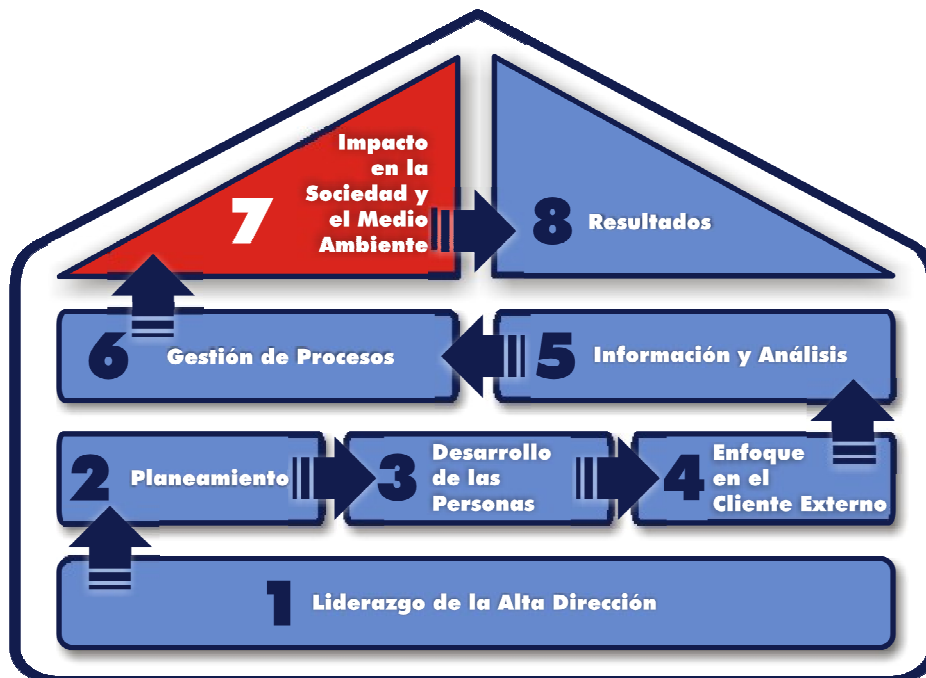
1. Ejemplos de documentos pueden ser Manual de Calidad, Manual de Procedimientos Operacionales, Instrucciones de Trabajo, Procedimientos de Ensayo, planos, etc..
2. Véase la serie de normas ISO 9000.
3. En 6.5.c es adecuado referir el empleo de la documentación para capacitar y entrenar nuevo personal.

7 Impacto en la Sociedad y el Medio Ambiente

70 puntos

Descripción

En esta área se evalúa en qué medida la organización hace presente su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que ese entorno es favorablemente afectado por el mencionado proceso de mejora. El grado de conciencia cada vez mayor por parte de los consumidores sobre los problemas ambientales y su significación también creciente da lugar a diversas situaciones, entre ellas la caída en la aceptación por no tenerlos en cuenta, y en caso contrario, la posibilidad de generar simpatía hacia la organización.



7.1 - Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la comunidad

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación- Resultados

- a) Describa las formas en que la organización estimula y facilita que otros miembros de la comunidad desarrollen programas de Gestión Total de Calidad.
- b) Indique cuándo se iniciaron estas acciones, qué resultados se han obtenido y qué planes hay para incrementarlas y mejorarlas.
- c) Indique la importancia cuantitativa de los recursos dedicados a la promoción de una cultura de Gestión Total de Calidad en la comunidad y a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial.
- d) Mencione las formas en que su organización apoya a la comunidad para facilitar el desarrollo económico, social y cultural de la misma.

Pregunta global

¿Qué se hace, más allá de la organización, para lograr que los valores de Calidad sean más aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en otras organizaciones en particular?

NOTA

1. Se puede citar todo esfuerzo de la organización para difundir las prácticas de Mejora Continua y Responsabilidad Social Empresarial; se espera que toda organización participante del proceso de premiación lo haga en la medida de sus posibilidades. El objetivo es lograr un efecto multiplicador que será beneficioso para toda nuestra sociedad.

7.2 - Preservación de los ecosistemas

40

puntos

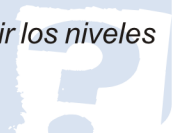
Dimensiones de Evaluación

Enfoque – Implantación- Resultados

- a) Indique prácticas y medidas que la organización aplica para cumplir con los requisitos reglamentarios legales, respecto a los riesgos ambientales asociados con las actividades operativas.
- b) Describa los sistemas y tecnologías utilizadas para evitar que sus productos y procesos dañen el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos y el reciclaje de materiales.
- c) Mencione los indicadores que se utilizan para evaluar el impacto ambiental de la organización (procesos, bienes y/o servicios producidos). Presente niveles y tendencias de los mismos y compárelos con los estipulados en las normas y reglamentos vigentes, y con organizaciones líderes en su rama de actividad.
- d) Indique qué actividades se desarrollan sistemáticamente para mejorar el medio ambiente tanto interno como externo de la organización, incluyendo la evaluación del impacto en el entorno social que puede provocar la ubicación de la organización.

Pregunta global

¿Qué se está haciendo, tanto dentro como fuera de la organización, por reducir los niveles de contaminación, o por lo menos, no incrementarlos?



NOTAS

1. Toda organización participante del proceso de premiación, en la medida de sus posibilidades, debería realizar esfuerzos para la preservación de los ecosistemas. Éstos se pueden referir a acciones específicas que realice la organización para protección de los recursos naturales, referidos a preservación de energía, flora, fauna, materias primas e insumos, disminución y utilización de desechos, reciclaje de materiales, mejora de la eficiencia energética, reducción del nivel de gases de efecto invernadero en la atmósfera, etc. Aún pequeñas organizaciones tienen un importante rol a cumplir en este sentido. Por ejemplo, un pequeño comercio puede promover y dar prioridad a productos no contaminantes, una organización de servicios puede cuidar la calidad del aire que respiran sus empleados y sus clientes, y además preocuparse por no desperdiciar y por reciclar papel, clasificar sus residuos para reciclaje, etc..
2. En 7.2.a deberían mencionarse además los mecanismos utilizados por la organización para conocer y mantener actualizado el conocimiento acerca de los requerimientos legales que afectan su actividad.
3. En 7.2.b puede hacer referencia a cómo considera el efecto de la disposición final de sus productos una vez finalizada su vida útil.
4. En 7.2.d. se puede hacer referencia a estrategias de la organización para anticipar intereses comunitarios así como la evaluación de potenciales impactos en el medio ambiente, y cómo actúa ante estos dos temas de manera proactiva. El impacto en el entorno social puede presentar diferentes manifestaciones, desde la generación de dificultades de estacionamiento para el vecindario como la proliferación de actividades formales e informales asociadas a la presencia de la organización.
5. Con el objetivo de brindar a las organizaciones los elementos de un sistema de Gestión Ambiental eficiente, que pueda integrarse a otros requisitos de gestión para ayudar a las organizaciones al cumplimiento de sus metas ambientales y económicas y sociales, se han desarrollado en el ámbito de la International Organization for Standardization (ISO), la serie de normas para Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 y se trabaja en la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial. En nuestro país el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) representa a ISO.

8

Resultados

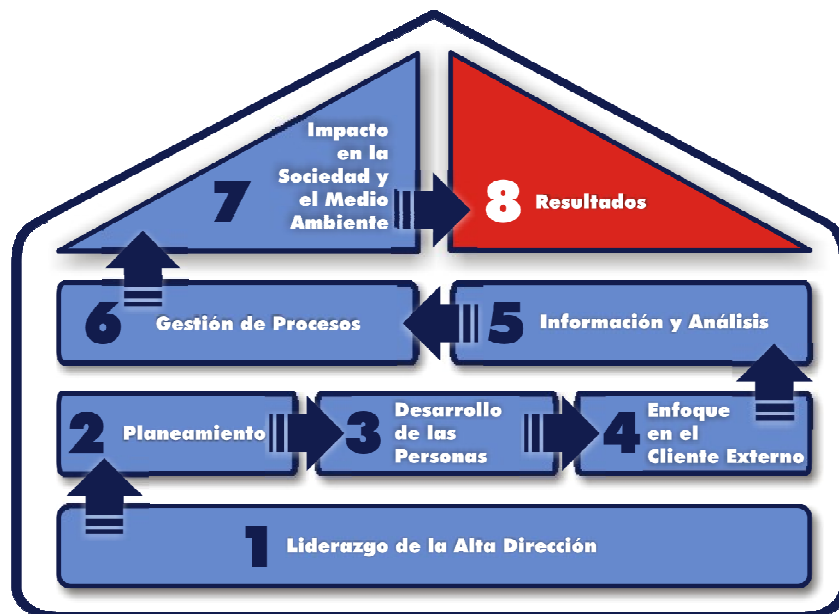
350

puntos

Descripción

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

Se espera encontrar evidencia de la definición y medición de indicadores relevantes, así como niveles y tendencias que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.



8.1 - Resultados de satisfacción del cliente externo

70

puntos

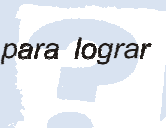
Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos y gráficas de los niveles actuales de los indicadores definidos en **4.2 - Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes**, y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- b) Compárelos con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).
- c) Compare sus logros con sus metas y objetivos de Calidad y explique las posibles divergencias.

Pregunta Global

¿En qué medida han mejorado, efectivamente, sus bienes y/o servicios para lograr satisfacer mejor a sus clientes externos?



NOTAS

1. En este tema se pueden incluir reconocimientos o certificaciones otorgados por sus clientes.
2. Las medidas y/o indicadores de satisfacción relativa a los competidores podrían incluir información objetiva y datos provenientes de clientes y organizaciones independientes.

8.2 - Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores

70

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

Presente datos numéricos de los niveles actuales y de las tendencias de los últimos años de los indicadores utilizados para:

- el control de sus procesos (definidos en 6.1 – **Diseño y control de procesos**)
 - las áreas de apoyo (definidos en 6.2 – **Procesos de áreas de apoyo**)
 - la evaluación del desempeño de sus proveedores (definidos en 6.4- **Proveedores**)
- b) Compare los datos presentados con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).
- c) Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

Preguntas Globales

*¿En qué han mejorado, efectivamente, sus procesos de producción y las áreas de apoyo?
¿Qué se ha logrado en cuanto a la mejora de la Calidad de sus proveedores y cuál ha sido el impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización?*

NOTAS

1. Posibles formas de presentar los resultados de esta área son a través de indicadores de Costos de Calidad o a través del estudio del valor agregado en cada proceso.
2. Cuando se pregunta qué se ha logrado en cuanto a la mejora de la Calidad de sus proveedores y cuál ha sido el impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización, se puede considerar, por ejemplo, la reducción de reprocesos por fallas de materias primas.

8.3 - Resultados de desarrollo de las personas

70

puntos

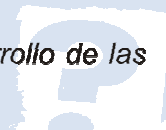
Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente indicadores actuales (tanto cuantitativos como cualitativos) y sus tendencias, relacionados con el Área 3 Desarrollo de las personas.
- b) Presente cifras y tendencias relacionadas con niveles de seguridad, salud, rotación, ausentismo, etc., del personal de la organización.
- c) Compare los resultados presentados con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

Pregunta Global

¿Cómo se ha reflejado el proceso de Gestión Total de Calidad en el Desarrollo de las personas?



8.4 - Resultados de mercado

70
puntos

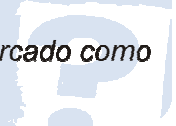
Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente cifras y tendencias referidas a la evolución de la posición de la organización en el mercado y en particular, el acceso a mercados reconocidamente exigentes en materia de Calidad.
- b) Mencione el origen, las fuentes, y las bases de comparación de su desempeño con otras organizaciones.
- c) Si corresponde, explique los niveles y tendencias menos favorables, e indique qué está haciendo al respecto su organización.

Pregunta Global

¿Cómo ha evolucionado la posición competitiva de la organización en el mercado como consecuencia de la aplicación de programas de Gestión Total de Calidad.



8.5 - Resultados financieros

70

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores descriptos en 5.2.b y de sus tendencias durante los últimos años.
- b) Presente medidas del desempeño financiero de la organización y sus tendencias durante los últimos años.
- c) Compare los datos mencionados en a) y b), con los promedios de su sector de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).
- d) Explique la significación de las mejoras así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

Pregunta Global

¿En qué forma han mejorado los resultados financieros a causa de su proceso de Gestión Total de Calidad?

NOTA

1. Dependiendo de los fines de la organización, de sus accionistas y de sus procesos. las mediciones de desempeño financiero que se mencionen en 8.5.b pueden incluir las relativas a:
 - elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, incluyendo: márgenes brutos; beneficio neto; ventas
 - elementos del balance, incluyendo; endeudamiento a largo plazo; fondo de accionistas; activo total; capital circulante (incluido inventario)
 - elementos de flujo de caja, incluyendo; gasto de capital; flujos de caja financieros; flujo de caja de explotación
 - otros indicadores relevantes, incluyendo; rendimiento del neto patrimonial; rendimiento de fondos propios; valoración de solvencia; valor para el accionariado a largo plazo (rendimientos totales accionistas); valor añadido

MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS

INACAL

INSTITUTO
NACIONAL DE
CALIDAD
URUGUAY

ÁREAS Y TEMAS DE EVALUACIÓN

PUNTAJES ASIGNADOS

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

EXPLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y TEMAS DE PUNTUACIÓN

El Modelo para Organizaciones Pequeñas y Medianas ha sido elaborado a los efectos de facilitar la participación de las mismas. Está basado en una simplificación del Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Públicas y Privadas Grandes. En caso de presentarse dudas sobre aspectos de este modelo simplificado puede servir como aclaración la lectura del Modelo anterior.

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

NOTAS:

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

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



1

Liderazgo

120

puntos

Descripción

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

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



1.1 - Liderazgo mediante el ejemplo y valores

120

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTAS

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

2

Desarrollo de las Personas

160

puntos

Descripción

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

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



2.1 - Participación del personal

80

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Muestre evidencias de que los encargados aprecian y estimulan el desarrollo de sus subordinados.
- b) Describa qué mecanismos existen en la organización para incrementar el interés y la participación de todo el personal en la mejora de procesos de trabajo, productos y servicios y en brindar una mejor atención a los clientes.
- c) Describa cómo manifiesta la organización su interés sostenido y su aprecio por la participación activa de todo el personal en la búsqueda de mejores formas de satisfacer a los clientes y de aumentar la eficiencia y productividad del trabajo.

NOTAS

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

En particular se busca detectar:

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

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

80

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

- a) Proporcione información sobre la educación y capacitación impartida a todo el personal. Mencione los mecanismos de capacitación formal e informal que se utilizan, e indique el monto de los recursos (con relación a su facturación, renta, etc.) que se han venido asignando a estas actividades durante los últimos años.
- b) Describa cómo se apoya y estimula la adquisición de distintas habilidades y la capacitación para desempeñar distintos puestos. Comente las políticas de la organización en cuanto a la movilidad del personal y la flexibilidad en la asignación de tareas.
- c) Describa qué está haciendo la organización para asegurar que las condiciones de higiene, seguridad y ergonomía, así como las de trato digno y respetuoso, equitativo y justo, sean mejores cada día.
- d) Explique qué está haciendo para mejorar continuamente los sistemas de capacitación, desarrollo y calidad de vida en el trabajo. Indique en qué forma se determina la efectividad de la capacitación que se está proporcionando.

NOTAS

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

3 Interés por el Cliente Externo

170

puntos

Descripción

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

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



3.1 - Conocimiento del cliente externo y del mercado

110

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTA

1. Respecto a lo planteado en 3.1. a y b, toda organización debería poder responder claramente las siguientes interrogantes:
 - ¿Por qué le compran a la organización y no a otros proveedores?
 - ¿Quiénes son sus potenciales clientes y qué está haciendo para captarlos?
2. En 3.1.c: Todas las oportunidades de conocer la opinión, problemas y sugerencias del cliente externo deberían ser aprovechadas. En particular, el servicio posventa es una excelente fuente.

La comunicación continua con los clientes a que se hace referencia en este ítem no es la orientada al propósito de recabar pedidos sino la que busca conocer las expectativas y grado de satisfacción con la organización de los diferentes clientes. Se busca establecer cuándo y cómo se entera de lo que verdaderamente quieren o necesitan sus clientes (antes, durante y después de la compra). Debe tratar de asegurarse que ante un cambio de gustos o necesidades de sus clientes, la organización se enterará oportunamente.

3. En 3.1.d, todo sistema de quejas y sugerencias debería tener claramente establecido:
- ¿Qué hace con la información obtenida?
 - ¿Cómo se registra?
 - ¿A quién se reporta?

3.2 - Determinación de la satisfacción del cliente externo

60

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTA

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

4 Administración y Mejora de Procesos

250

puntos

Descripción

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

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



4.1 – Planeamiento

40

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTAS

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

4.2 - Procesos de producción de bienes y/o servicios

100

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTAS

1. La descripción a que hace referencia 4.2.a debería incluir:

- ¿Quiénes son los responsables de que se use la información obtenida y cómo se aseguran que se difunda y utilice adecuada y rápidamente?
- ¿Qué mecanismos existen para atender las demandas detectadas?

4.3 - Procesos y servicios de apoyo

40

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTAS

1. La descripción que se solicita en 4.3.b debería responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué parámetros utiliza para controlar sus procesos?
- ¿Cómo y cuándo se miden?
- ¿Contra qué límites, estándares y/o especificaciones se comparan?

2. En 4.3.c, la organización debería responder las siguientes interrogantes:

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

4.4 – Proveedores

40

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación

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

NOTAS

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

4.5 - Efectos en el medio ambiente

30

puntos

Dimensiones de Evaluación

Enfoque - Implantación - Resultados

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

NOTA

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

5

Resultados

300

puntos

Descripción

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

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



5.1 - Resultados en productos y/o servicios

80

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a. Proporcione datos numéricos sobre los niveles actuales de los indicadores mencionados en **3.2 – Determinación de la satisfacción del cliente externo** y sobre cómo han evolucionado en los últimos años.
- b. Compárelos con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación). En caso de tendencias poco satisfactorias indique sus causas, y qué se está haciendo para mejorarlas.

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

80

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

- a) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en **4.2 – Procesos de producción de bienes y o servicios** (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, índice de defectos, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- b) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores mencionados en **4.3 – Procesos y servicios de apoyo** (capacidad, tiempos de ciclo, productividad, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años.

Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.

- c) Presente datos numéricos de los niveles actuales de los indicadores que describe en **4.4 - Proveedores** (costos de inspección, pruebas, auditorías, etc.) y de sus tendencias durante los últimos años. Explique la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias e indique qué medidas se tomaron al respecto.
- d) Compare los datos numéricos de los tres ítems anteriores con los promedios y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo (mencione las fuentes y bases de la comparación).

5.3 - Resultados de desarrollo de las personas

60

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

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

5.4 - Resultados de mercado y financieros

80

puntos

Dimensión de Evaluación

Resultados

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

4. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La información presentada se evalúa considerando una o más de las siguientes tres dimensiones de evaluación del Modelo de Mejora Continua: **ENFOQUE, IMPLANTACIÓN y RESULTADOS.**

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

Enfoque

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

- El grado en que se esté orientado hacia la prevención más que a la corrección.
- El grado en que se tiende hacia la mejora de los procesos, más que a la corrección de los productos.
- El grado en que se fomenta la toma de decisiones basadas en información cuantitativa, más que en opiniones.
- El grado en que se busca estimular la autoevaluación por parte del personal más que la inspección o supervisión.
- El grado en que los procesos se orientan primordialmente a lograr la satisfacción del cliente (procesos eficaces).
- El grado en que se trabaja en la mejora de la eficiencia de los procesos.
- El grado en que se tienda hacia contar con procesos sistemáticos e integrales, buscando propiciar la Mejora Continua.

Implantación

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

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

Resultados

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

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

5. TABLA GUÍA DE EVALUACIÓN

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
5	<ul style="list-style-type: none"> ● Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros y sistemas. ● Información anecdótica. ● Desde el punto de vista de la filosofía de diseño de los sistemas, la respuesta a los ítems en este tema es francamente pobre. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incompleta y en pocas áreas de la organización. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No existen resultados, o si los hay son muy pobres. ● La respuesta a los diferentes ítems es realmente insuficiente.
20 A 30	<ul style="list-style-type: none"> ● Etapas iniciales de la transición entre una orientación reactiva a los problemas a un esquema de mejora. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciándose en las áreas principales de la organización. ● Existencia de desequilibrios importantes en el desarrollo que pueden inhibir el progreso para alcanzar los propósitos primarios del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Algunos niveles y tendencias positivas en pocas áreas de la organización. ● No hay reporte de resultados para muchas de las áreas de mayor importancia en el tema.
40 A 60	<ul style="list-style-type: none"> ● Evidencia de filosofía de diseño de sistemas adecuados, razonablemente integrados a la operación rutinaria. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Completa en las áreas principales, aunque algunas otras áreas o unidades de trabajo pueden estar en etapas muy incipientes de desarrollo. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados y tendencias positivas en la mayoría de las actividades principales. ● Cierta evidencia de relación causal con la Calidad. ● 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.

%	ENFOQUE	IMPLANTACIÓN	RESULTADOS
70 A 80	<ul style="list-style-type: none"> ● La filosofía de diseño de los sistemas está completamente alineada con los principios de Administración por Calidad. ● La mejora de los procesos basada en hechos y la prevención son herramientas principales de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo. ● Sistemas mejorados y bien integrados a la operación rutinaria. ● Clara evidencia de refinamiento y mejora de la integración como resultado de ciclos de análisis y mejora. ● El enfoque está bien difundido, sin mayores desequilibrios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desempeño actual de muy bueno a excelente en las áreas principales de la organización. ● Tendencias positivas en muchas áreas de apoyo. ● Muchas tendencias de mejora y/o niveles de desempeño son sostenidas. ● Clara relación causal con la Calidad. ● 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.
95	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte evidencia de sistemas preventivos. ● Fuerte sistema de mejora basado en hechos, herramienta fundamental de la gestión en todas las áreas de la organización. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora durante varios ciclos de los sistemas preventivos. ● Fuerte refinamiento e integración, respaldada por excelente análisis. ● Enfoque plenamente desarrollado sin debilidades o desequilibrios significativos en ninguna de las áreas o unidades de trabajo. ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sostenidos y de "Clase Mundial". ● Excelentes tendencias de mejora y/o niveles sostenidos de excelente desempeño en la gran mayoría de las áreas de la organización. ● Clara relación causal con la mejora de la Calidad. ● Fuerte evidencia de liderazgo en el tema, demostrada en varias áreas de la organización.

6. INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL REPORTE EXTENSO

Todas las organizaciones que superan la etapa de evaluación inicial resultando precalificadas, deben presentar un Reporte Extenso, estructurado de acuerdo al Modelo de Mejora Continua que corresponda a su naturaleza y tamaño.

Aspectos Generales

Es importante que la organización que debe elaborar el Reporte Extenso tenga presente las siguientes recomendaciones:

- El Reporte Extenso es el principal elemento de evaluación de la organización que se utiliza por parte de los equipos de evaluadores.
- Gran parte de la calificación que la organización pueda alcanzar está condicionada por lo que se exprese en el Reporte Extenso.

Por lo anterior, el Reporte debe lograr transmitir la realidad de la organización en forma comprensible, completa, concisa y consistente.

Debe tenerse presente que los Evaluadores, principales “clientes” de este reporte, poseen ciertas características que deben ser tenidas en cuenta al momento de elaborarlo:

- No tienen una visión clara de la organización por dentro, hasta entrar en contacto con el Reporte.
- Muy probablemente no estarán plenamente consubstanciados con la actividad que desarrolla la organización.
- Están obligados a utilizar como herramienta de evaluación el Modelo de Mejora Continua que corresponde.

Resulta conveniente facilitar a los Evaluadores su tarea, y para ello es indispensable:

- Respetar la estructura general de las áreas e ítems presentados en el Modelo de Mejora Continua al responder.
- Evitar grandes descripciones que los Evaluadores tengan que interpretar.

Estructura

El Reporte Extenso debe constar de:

- Página con identificación de la organización.
- Índice de contenidos y secciones anexas.
- Listado de términos, símbolos y abreviaturas.
- Resumen descriptivo de la organización.
- Organigrama de la organización.
- Diagrama de flujo esquemático del proceso de la organización, si corresponde.
- Respuestas a los ítems de evaluación.
- Anexos (opcionales)

Identificación de la Organización

A los efectos de mantener la confidencialidad del material que se maneja, es conveniente que el reporte presente la identificación de la organización sólo en la primera página. No es recomendable incluirla en la tapa ni en encabezados de las hojas del reporte.

Listado de términos, símbolos y abreviaturas

En general deben evitarse las abreviaturas, claves o términos propios de la organización, del medio o industria, sin aclarar. En caso de ser necesario utilizarlos, el listado debe ser lo más completo posible a los efectos de permitir la fácil comprensión por parte de los Evaluadores de todo el contenido del Reporte.

Resumen descriptivo de la organización

El mismo que se presentó en oportunidad de la postulación al Premio.

Respuestas a los temas de evaluación

Cada tema específico debe interpretarse y responderse dentro del contexto del área a la que pertenece.

Responda de manera concisa y basada en hechos. No se recomiendan las descripciones largas ni la inclusión de sucesos aislados o anecdóticos, salvo para reforzar argumentaciones relevantes.

Cada vez que sea posible, explicar cómo la organización tiene en cuenta su propia experiencia para progresar.

En los ítems en que se solicita la descripción de algún proceso o sistema, trate de lograr que la misma resulte clara y no vaga, así como evite expresar

únicamente "existe un determinado proceso o sistema para...". Se sugiere la inclusión de diagramas de flujo para apoyar las descripciones.

Evite en lo posible la adjetivación, no utilice frases como "permanentemente..." o "asiduamente...", y sí trate de ser concreto en este tipo de situaciones.

La información numérica, niveles, etc., deberá presentarse en forma tabular y/o gráfica, claramente rotulada y con puntos de referencia y/o comparación, para facilitar su interpretación.

Al presentar resultados, es conveniente presentar no solo niveles sino también tendencias y, por lo tanto, información comparativa con años o ciclos anteriores. Debería aportarse información sobre como se actúa a los efectos de garantizar que dichas tendencias van a continuar y/o mejorar en el futuro.

Teniendo en cuenta que la evaluación se efectuará sobre la base de uno o varios de los siguientes tres aspectos: enfoque, implantación y resultados, trate de que estos aspectos queden suficientemente aclarados al responder.

Trate que cada respuesta se complete en el tema, y no dependa de información presentada en las respuestas de otros temas. En caso de que esto provoque una duplicación significativa de la información, podrán utilizarse referencias a otros sitios que contengan información que directamente respalda la respuesta.

Anexos

En caso de ser necesaria la presentación de secciones anexas, en éstas sólo podrá adjuntarse información complementaria del tipo de gráficas, diagramas, tablas y/o documentación relevante debiendo constar el anexo de:

- Página carátula "ANEXOS".
- Breve descripción del contenido de cada gráfica, diagrama, tabla o documento.
- Desarrollo del mismo.

Importante

Toda la información a la que se haga referencia en el Reporte Extenso debe estar incluida en el mismo. En particular no deben hacerse referencias a informaciones presentadas anteriormente en el Cuestionario Inicial de Puntuación.

Formato

El reporte debe ser elaborado en **hoja formato A4**.

Las hojas serán escritas de los dos lados. Deben ser numeradas.

El tipo de letra debe ser de 11 a 12 puntos (**no comprimir información**).

El texto del reporte **no deberá exceder** los siguientes límites:

Organizaciones Públicas y Grandes: 50 carillas de texto, y los anexos podrán tener un máximo de 60 carillas.

Organizaciones Pequeñas y Medianas : 40 carillas de texto, y los anexos podrán tener un máximo de 50 carillas.

10 carillas, Oportunidades de Mejora que surjan del informe de retroalimentación inmediato anterior de presentación al premio.

En el conteo de páginas no se consideran el resumen descriptivo, listado de símbolos, índice, páginas divisorias, cubiertas ni páginas de título.

Todos los componentes del reporte deben ser unidos correctamente para prevenir la separación de los elementos durante su manipulación, debiendo la encuadernación permitir que el reporte resulte horizontal cuando se abre (ej. es apropiada la encuadernación con espiral).

Se requiere la presentación de siete ejemplares del reporte, junto con una versión en formato electrónico del mismo.

ADVERTENCIA:

La organización debe adjuntar certificados de encontrarse al día con la DGI (Dirección General de Impositiva) BPS (Banco de Previsión Social) y PYME (Pequeña y Mediana Empresa). En caso que los certificados venzan durante el proceso de premiación, deberá remitir su actualización.

NO SERÁN TENIDOS EN CUENTA LOS REPORTES QUE SE PRESENTEN SIN CUMPLIR CON LAS CONDICIONES ESTIPULADAS. SOLICITE CONSEJO AL INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD PARA UNA CORRECTA PRESENTACIÓN DE SU INFORME.

Toda la información presentada por las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad debe ser demostrable, verificable y respaldada por documentación, la que puede ser exigida en el proceso de evaluación.

7. Lista de Abreviaturas y Siglas

INACAL	Instituto Nacional de Calidad
ISO	International Organization for Standardization
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
PNC	Premio Nacional de Calidad
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
QFD	Quality Function Deployment (Despliegue de la Función Calidad)
TQM	Total Quality Management (Gestión Total de Calidad)
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas