

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE UNA UNIDAD PARA EL
OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS A LA CALIDAD”**

PRESENTADO POR
CECILIA IVETTE PEÑA DÍAZ
ALVARO OTONIEL RAUDA ERAZO
LEONARDO ANTONIO VEGA HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO DE 2009

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL :

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título

:

**“PROPUESTA DE UNA UNIDAD PARA EL
OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS A LA CALIDAD”**

Presentado por

:

**CECILIA IVETTE PEÑA DÍAZ
ALVARO OTONIEL RAUDA ERAZO
LEONARDO ANTONIO VEGA HERNÁNDEZ**

Trabajo de Graduación aprobado por :

Docentes Directores:

**ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ
ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE**

San Salvador, Febrero de 2009

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

ING. REYNALDO ANTONIO HENRÍQUEZ PÉREZ

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todopoderoso** que ha estado en los momentos buenos y difíciles a lo largo de nuestro camino en la Universidad de El Salvador. Te Agradecemos por escuchar todas las plegarias cada vez que nos encontrábamos en dificultades tanto de estudio como personales.

A **nuestras respectivas familias** que con su amor y esfuerzo económico nos han ayudado a culminar nuestra carrera de Ingeniero(a). Comprendiendo la ausencia en días de evaluaciones, y justificándola por la realización de un sueño por crear un mejor futuro...

A **Todos Nuestros Docentes** de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, especialmente a los Docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial, que han contribuido a nuestra formación no solo académica, sino también personal, por lo que siempre los recordaremos con mucho aprecio y respeto.

De manera muy especial les agradecemos a **nuestros Asesores Ing. Oscar Monge e Ing. Reynaldo Henríquez** por la paciencia, colaboración y consejos que siempre nos brindaron. Muchas Gracias, que Dios los Bendiga Siempre.

A **Ing. Jeremías Cabrera Regalado** por compartir sus conocimientos y brindarnos los medios necesarios para iniciar nuestro trabajo de graduación. Gracias Infinitas le deseamos que Dios lo Bendiga y le multiplique todos sus éxitos.

A **Lic. Jorge Arriaza y Licda. Flor de Merino**, de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), quienes nos han brindado toda su colaboración abriéndonos las puertas de las empresas que formaron parte de este estudio. Al igual que con las personas que entrevistamos las cuales trabajan en el área de Calidad de diversas instituciones del país.

A **todas las personas que laboran en la Dirección de Calidad y Tecnología del Ministerio de Economía (MINEC)**, especialmente a **Ing. Herbert Rico Jerez**

e **Ing. Wendy Manzano**, por brindarnos consejos y proporcionarnos información valiosa para el éxito de nuestro trabajo.

A todas las empresas certificadas que nos brindaron su colaboración, proporcionándonos información muy valiosa para nuestro estudio. Les deseamos muchos éxitos.

A los profesionales que trabajan en el área de Calidad de diversos sectores del país, por habernos proporcionado su tiempo, compartiendo sus conocimientos y sus experiencias. Muchas Gracias que Dios les multiplique sus éxitos en su vida profesional y personal.

A **Roxana** por brindarnos su amistad y colaboración en todos nuestros trámites académicos. Que Dios la Bendiga a usted y a su familia.

A todos nuestros compañeros(as) a lo largo de nuestra carrera universitaria, por compartir momentos alegres y difíciles, dándonos mutuo ánimo de continuar en nuestra meta de culminar nuestros estudios. Gracias.

Cecy, Oto y Leonardo.

“Somos lo que hacemos día a día; de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”

ARISTOTELES.

Con todo mi Amor y Respeto quiero Agradecer este triunfo a:

A Dios Todopoderoso, mi Padre Celestial, por todo lo que ha permitido en mi vida. Tú eres el mejor Ingeniero de todos los tiempos, te agradezco inmensamente por todos los Recursos que me has dado para lograr mis objetivos. Gracias Padre por ser quien ha dirigido mi camino, por darme luz para caminar por el sendero de la vida.

“Porque Dios da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”.

Proverbios 2:6

A nuestra Madre la Virgencita Santísima, por su inmenso amor y protección.

A Mami Cecy, mi mejor amiga, por que además del amor y consejos que me has dado me enseñaste con tu ejemplo. Mami siempre has sido mi fuente de inspiración para todo, eres una excelente profesional, compañera, amiga, y sobre todo una excelente madre. Te agradezco por todo el apoyo que me has brindado siempre, y por las oraciones de todos los días donde pides a Dios que me ayude para llegar a todas mis metas.

A Mami Fita, por todo el amor que me has dado siempre. Por recibirme con la mejor comida del universo. Gracias por que nunca te cansas de pedirle a Dios por tú Cecyta.

A Orlando Romeo, por que has sido mi amigo, mi consejero, mi apoyo, tú siempre me has enseñado con tu ejemplo a *“Tener siempre las metas claras de lo que quiero lograr, y luchar hasta alcanzarlas”*. Gracias Hermano.

A Marisol por que eres la mejor hermana, contagiándome con tu optimismo, Gracias por ofrecerme tu cariño, tus consejos y todo el apoyo incondicional siempre.

A mi esposo, José Osmin a tu lado *todo lo imposible se hace posible*. Gracias por darme tu apoyo, comprensión, y amor, ese amor que nos ha unido siempre, desde el día en que te conocí...y me enamore de ti.

A mis compañeros Oto y Leo por brindarme su amistad y darme la oportunidad de compartir con ellos este triunfo. Ni un ladrillo pudo detener al Grupo que logro un Premio a la Calidad.

Al Ingeniero Monge e Ingeniero Henríquez por todo el tiempo que nos dedicó para orientarnos de la mejor manera durante el desarrollo de este trabajo.

A Roxi, Lupita, Wanda, Gisela, Yani, Ada, Niña Hilda, Niña Andrea, a toda la Familia Landaverde Montano, a la Familia Chávez Mejía, a mi tío Julio, mi tío Pedro Antonio. Y a todos mis amigos y Familiares. Por todo el cariño y ayuda oportuna. Muchas Gracias.

Cecilia Ivette Peña Díaz.

Agradezco a DIOS TODO PODEROSO EL INGENIERO Y ARQUITECTO POR EXCELENCIA, por haber permitido lograr una meta más en mi vida. Sin lugar a duda, ÉL siempre estuvo a mi lado durante el arduo camino hacia el logro de este objetivo.

Jehová redime el alma de sus siervos, y no serán condenados cuantos en EL confían

Salmos 34:22

Porque contigo está el manantial de vida; en tu Luz veremos la luz.

Salmos 36:9.

Agradezco también a mis Padres; en especial a mi madre quien siempre me animó y apoyó en los momentos más difíciles hacia el logro de esta meta; así como también a mi Padre quien fue durante 6 años mi fuente de financiamiento para el logro de este proyecto. Sin olvidar también el apoyo de mis hermanas, quienes siempre estaban pendientes de mí. Un especial agradecimiento a Ana, quien me brindó su techo a lo largo de esta carrera.

A mi hijita amada “Heysel Brilly Rauda Velásquez”, quien fue una fuente de inspiración para no desmayar y lograr este objetivo; así como también a su madre Xiomara, quien también sirvió como una fuente de inspiración.

A mis Compañeros de Tesis, quienes a pesar de mis problemas personales surgidos al realizar el estudio, siempre me apoyaron y no me abandonaron. Leonardo y Cecy, no duden que siempre existirá un lugar en mi corazón y mente destinado para ustedes.

A todos los Profesores, Asesores y Jurado evaluador, realmente gracias por su labor hacia mí persona, por sus conocimientos transmitidos que sin duda han caído en tierra fértil.

Con todos, quienes hicieron posible que lograra esta meta, quiero compartir la siguiente frase:

“Si consigo ver más lejos es porque he conseguido auparme a hombros de gigantes”

Isaac Newton (1642 – 1727)

Alvaro Otoniel Rauda Erazo.

Este logro debo dedicárselo a todas aquellas personas que han contribuido a lograr mi sueño, ser Ingeniero. Y a quienes a más se los debo son: **A Jesús y la Virgen María** que siempre oyeron mis plegarias y las de mi familia, en aquellos momentos difíciles, agradezco la fortaleza cuando decaía, que siempre fueron grandes compañeros en las largas semanas de soledad.

A mi padre Leonardo Vega que siempre ha sido el roble que he admirado por su fuerza, voluntad, valentía y que siempre me esperaba con brazos abiertos los fines de semana.

A mi madre Alicia que siempre se preocupó por como estaba, quien se desvelaba orando para que saliera adelante, que me despedía cada lunes con la incertidumbre de cuando me volvería a ver y la esperanza que despedía a un Ing.

A estos dos grandes seres humanos que han titulado a sus tres hijos con mucho sacrificio y esfuerzo, pero que ahora pueden sentirse orgullosos de haber logrado su objetivo.

A mi segunda madre, mi abuela, que siempre me alentaba cada vez que caía, que me recibía con un abrazo cariñoso como si fuese el último. Una señora que soñó con ver triunfar a sus segundos hijos y que ahora ve el sueño realizado.

A mi hermana Roxana que con cariño y sacrificio me dio lo indispensable que necesitaba para estudiar, a la que debo media carrera, media vida, quien me acompañó en los momentos difíciles y disfrutó mis triunfos como si fuesen suyos.

A mi hermano Arturo que me inspiró a estudiar ingeniería que siempre me apoyo, que siempre me comprendió en esas noches de estudio.

A mis amigos de Universidad **Georgina, Edwin, Santamaría, Peter, Julio, los Blackis, Gaby, Wendy, Maggi, René, Kelvin, Rafa, Roberto y Steve** con quienes compartí hambre, sueño, lluvia, cansancio, largas jornadas de estudio y la alegría de cada materia que se lograba pasar. Agradecimientos especiales a mis compañeros de tesis **Oto y Cecy** por la comprensión de la tesis que fue un gran reto pero un gran logro y ellos unos grandes amigos.

A los amigos que siempre estuvieron, los que siempre están, los que siempre estarán, los mismos con los que he compartido infancia, juventud, una y mil noches de tertulias, trova rock and roll; **Rinat, Josué, Rolando y Rubén** mis grandes amigos, mis hermanos.

Y un agradecimiento muy especial a la mujer que ha recorrido este camino a mi lado, que le ha dado equilibrio a mi alma, la que me complementa, con la que compartí tristezas y triunfos, la que siempre me ha esperado con esos “brazos de sol”, la mejor amiga del mundo, mi novia, la “mujer que camina” con migo, **Elena**.

A todos ellos no me queda mas que decirles, “Gracias totales”.

Leonardo Antonio Vega Hernández.

**“Solo si Dios se hubiese bajado de la cruz, yo
tendría derecho a renunciar”. Juan Pablo II**

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS	III
ALCANCES Y LIMITACIONES	V
IMPORTANCIA.....	VI
JUSTIFICACIÓN.....	VII
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL.....	1
1. MARCO CONCEPTUAL	2
1.1 DEFINICIONES DE CALIDAD TOTAL.....	2
1.2 LOS MODELOS DE CALIDAD	6
1.3 LOS PREMIOS A LA CALIDAD	8
2. MARCO REFERENCIAL	9
2.1 GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD	9
2.1.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE CALIDAD	10
2.1.2 MODELOS Y SISTEMAS DE CALIDAD	12
2.2 MODELOS DE EXCELENCIA.....	15
2.2.1 MODELOS DE REFERENCIA	16
2.2.2 MODELOS NACIONALES EXISTENTES EN ALGUNOS PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	18
2.3 PREMIOS NACIONALES EN EL SALVADOR	21
2.3.1 ACTUALIDAD DE LOS PREMIOS NACIONALES.....	21
2.3.1.1 PREMIO ASI	21
2.3.1.2 LA PALMA DE ORO.....	21
2.3.1.3 PREMIO 3M DE EL SALVADOR.....	22
2.3.1.4 EL PREMIO ER EN EL SALVADOR.....	22
2.4 ASPECTOS LEGALES ENTORNO A LA CALIDAD EN EL PAÍS	22
2.5 PREMIOS NACIONALES EN LOS PAÍSES DE CENTRO AMÉRICA	24
2.5.1 PREMIOS NACIONALES EN COSTA RICA	24
2.5.1.1 PROGRAMA Y PREMIO A LA EXCELENCIA	24
2.5.1.2 PREMIO A LAS EMPRESAS EDITORIALES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	29
2.5.2 PREMIO NACIONAL DE GUATEMALA	32
2.5.2.1 PREMIO A LA EXPORTACIÓN DE GUATEMALA.....	32
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	33
1. METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	34

1.1	IDENTIFICACIÓN DE LO QUE SE DESEA INVESTIGAR	34
1.2	PLANEACIÓN	35
	1.2.1 RECURSOS NECESARIOS.....	35
	1.2.2 ACTIVIDADES NECESARIAS.....	36
1.3	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
	1.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
1.4	CANALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS	41
1.5	SECTOR AL QUE ESTA DIRIGIDO EL ESTUDIO.....	43
	1.5.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	43
	1.5.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	44
1.6	FORMA DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
	1.6.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS.....	47
	1.6.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: PERSPECTIVAS DE ALGUNOS SECTORES DEL PAÍS. ..	49
1.7	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	51
1.8	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS	52
1.9	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	52
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO		53
INTRODUCCIÓN		54
CONCEPTUALIZACIÓN ESQUEMÁTICA DEL DIAGNÓSTICO		54
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		57
1	MODELOS DE EXCELENCIA Y PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD.....	58
	1.1 PREMIO DEMING.....	59
	1.2 PREMIO EFQM.....	63
	1.3 PREMIO MALCOLM BALDRIGE.....	71
	1.4 PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD	80
	1.5 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE MÉXICO.	97
	1.6 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE CHILE.....	110
	1.7 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE COLOMBIA.....	123
	1.8 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE PERÚ	135
	1.9 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE ARGENTINA.....	154
	1.10 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE URUGUAY	166
2	ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE PREMIOS Y MODELOS A LA CALIDAD	180
	2.1 COMPARACIONES: ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO.	180
	2.1.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD.	181
	2.1.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD.....	183

2.2	COMPARACIÓN SOBRE EL ALCANCE DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD.....	188
2.2.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	188
2.2.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	189
2.3	COMPARACIÓN: REQUERIMIENTOS DE PARTICIÓN A LA CALIDAD	189
2.3.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	190
2.3.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	190
2.4	COMPARACIÓN SOBRE CATEGORÍAS DE PARTICIPACIÓN.....	192
2.4.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	192
2.4.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	193
2.5	COMPARACIÓN SOBRE ESTÍMULOS Y BENEFICIOS DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD.....	195
2.6	ENFOQUE COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS DE PREMIACIÓN	197
2.6.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	197
2.6.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	201
2.7	COMPARACIÓN SOBRE PERFILES DE LOS JURADOS EVALUADORES.....	210
2.7.1	<i>SELECCIÓN DE EVALUADORES Y JUECES EN URUGUAY.</i>	210
2.7.2	<i>PERFIL DE EVALUADORES EN EL MIB.</i>	215
2.7.3	<i>PERFIL DEL GRUPO EVALUADOR EN MÉXICO.</i>	221
2.8	ENFOQUE COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE REFERENCIA.....	227
2.8.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	227
2.8.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	232
2.9	COMPARACIÓN DE CRITERIOS DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA A LA CALIDAD	234
2.9.1	<i>PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD</i>	234
2.9.2	<i>PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD</i>	239
2.10	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE CRITERIOS Y PUNTAJES.....	244
2.10.1	<i>COMPARATIVO ENTRE PUNTAJES DEL EFQM, MALCOLM BALDRIGE E IBEROAMERICANO.</i>	244
2.10.2	<i>ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE PUNTAJES DE ALGUNOS MODELOS LATINOAMERICANOS.</i>	247
2	RECOLECCION DE INFORMACION EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS	253
3.1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EMPRESAS CERTIFICADAS	253
3.1.1	<i>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</i>	253
3.1.2	<i>INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</i>	257
3.1.3	<i>CUESTIONARIO PARA EMPRESAS CERTIFICADAS CON NORMAS DE CALIDAD.</i>	260
3.2	AREAS DE INVESTIGACION EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS	264
3.3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE EMPRESAS CERTIFICADAS	266
3.3.1	<i>APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD.</i>	266
3.3.2	<i>DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN.</i>	273

3.4 EMPRESAS DISPUESTAS A PARTICIPAR EN EL PREMIO DE CALIDAD.....	277
3 RECOLECCION DE INFORMACION EN LOS SECTORES QUE TRABAJAN EN EL AREA DE CALIDAD.....	279
4.1 PERSPECTIVAS DE ALGUNOS SECTORES DEL PAÍS.....	279
4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	281
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	284
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	286
CAPÍTULO IV: DISEÑO DETALLADO	289
INTRODUCCION	290
OBJETIVOS DEL DISEÑO	292
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN	293
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	293
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	294
1.3 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SOLUCIÓN.....	299
1.4 DECISIÓN.....	302
1.5 ESPECIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	302
1.5.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	304
1.5.2 EL MODELO SALVADOREÑO A LA EXCELENCIA.....	308
1.6 DESCRIPCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO	311
2. PROPUESTA SOBRE LA UNIDAD ORGANIZATIVA.....	315
2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA UNIDAD.....	317
2.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	317
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	317
2.2 DESGLOSE ANALÍTICO FUNCIONAL.....	318
2.2.1 CONSTRUCCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO FUNCIONAL.....	318
2.2.2 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA UNIDAD.....	320
2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	324
2.3.1 EL COMITÉ GENERAL DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.....	324
2.3.2 FUNCIONES.....	325
2.3.3 ÁREA TÉCNICA.....	326
2.3.4 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	326
2.3.5 ÁREA FINANCIERA.....	327
2.3.6 UBICACIÓN FÍSICA DE LA UNIDAD.....	327
2.3.7 POLÍTICAS Y NORMAS	330

2.3.8	PROCEDIMIENTOS CLAVES EN LA UNIDAD	336
2.4	DISEÑO DE MANUALES PARA LA UNIDAD	354
2.4.1	MANUALES DE PUESTOS Y FUNCIONES	354
2.4.2	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	381
3	PROPUESTA SOBRE EL MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA A LA CALIDAD.	429
3.1	IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS.	431
3.1.1	CARACTERÍSTICAS PROVENIENTES AL COMPARAR MODELOS DE EXCELENCIA.	432
3.1.2	CARACTERÍSTICAS PROVENIENTES DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN EMPRESAS CERTIFICADAS DEL PAÍS	437
3.2	DETERMINACIÓN DE LOS PUNTAJES DEL MODELO SALVADOREÑO.....	442
3.2.1	DEFINICION DEL PROBLEMA.	442
3.2.2	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO.....	445
3.2.3	SOLUCIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO.	449
3.2.4	VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.	454
3.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.....	459
3.4	DETERMINACIÓN DE LOS PUNTAJES PARA LOS SUBCRITERIOS.	470
3.5	GUÍA PARA POSTULANTES Y EVALUADORES.	475
3.5.1	CONSIDERACIONES.	475
	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	561
	CAPÍTULO V: EVALUACIONES.....	563
	INTRODUCCION	564
	OBJETIVOS	565
	1. EVALUACIÓN ECONÓMICA	566
1.1	CONSIDERACIONES.	566
1.1.1	CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.	566
1.1.2	OTRAS EVALUACIONES O VALORACIONES.....	567
1.2	INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO (COSTO DE IMPLEMENTACIÓN)	570
1.2.1	DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS A CONCURSAR.	570
1.2.2	CONSIDERACIONES SOBRE TIEMPO DE EVALUACIÓN.	572
1.2.3	RUBROS DE LA INVERSIÓN INICIAL	574
1.3	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS MENSUALES.....	580
1.3.1	ANÁLISIS DE LOS COSTOS MENSUALES.	583
1.3.2	DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS TOTALES.....	609
1.4	INGRESOS	612
1.4.1	INGRESOS PROVENIENTES DEL SECTOR PÚBLICO.	613

1.4.2 INGRESOS PROVENIENTES DEL SECTOR PRIVADO.....	614
1.4.3 CONCLUSIONES SOBRE INFORMACIÓN RECOLECTADA EN ENTREVISTAS.....	615
1.4.4 PLAN DE INGRESOS.....	617
2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	633
2.1 CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	634
2.2 ANÁLISIS DE ESCENARIO 1.....	634
2.3 ANÁLISIS DEL ESCENARIO 2.....	643
3. EVALUACIÓN SOCIAL.....	650
3.1 LA GENERACIÓN DE EMPLEOS, O LA ESTABILIDAD DE LOS YA EXISTENTES.....	652
3.2 LA RETRIBUCIÓN QUE EL ESTADO ESPERA RECIBIR POR PARTE DE LAS EMPRESAS CONCURSANTES.....	655
3.2.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO.....	658
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	664
4.1 OBJETIVO.....	664
4.2 DESCRIPCIÓN DE SUBSISTEMAS Y LOS RESPECTIVOS PAQUETES DE TRABAJO.....	665
4.3 DESGLOSE ANALITICO DE OBJETIVOS.....	669
4.4 LISTADO DE LAS DURACIONES DE CADA PAQUETE DE TRABAJO.....	671
4.5 CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	672
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	674
CONCLUSIONES GENERALES.....	676
RECOMENDACIONES.....	681
GLOSARIO TECNICO GENERAL.....	682
BIBLIOGRAFIA.....	690
ANEXOS.....	694

INTRODUCCIÓN

Muchos empresarios saben que sus empresas seguirán en el mercado, si sus productos o servicios llevan consigo los *requisitos que los clientes exigen*; y esto es lo que se entiende por calidad en productos y servicios; pero el problema para los empresarios parte de hacerse la pregunta ¿Cómo cumplir con los requisitos que el cliente exige sobre mis productos? Al transcurrir el tiempo, se llegó a la conclusión que El cumplir con los requisitos que los clientes exigen no solo está en función de un buen diseño del producto, si no que está en función también de **todo lo que la empresa hace, y cómo lo hace**; y esto implica **hacer un análisis sobre todas las áreas de una empresa**.

En muchos países del mundo, incluyendo los latinoamericanos, con el objetivo de promover la adopción de sistemas de calidad y la mejora continua de estos sistemas, se han creado Modelos Nacionales de excelencia a la calidad, y como medio para incentivar la adopción de estos modelos por parte de las empresas, se han creado los respectivos “Premios a la Calidad”. Los modelos de calidad, **por ser modelos de excelencia, pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresa**, ya sean Industriales o de servicio, grandes o pequeñas, aunque en muchos países existe la distinción entre los modelos para una gran empresa, y los modelos destinados a la pequeña empresa.

El presente trabajo de graduación; consiste en la realización de un estudio sobre la existencia de un Premio nacional a la calidad en nuestro país; con lo cual se persigue demostrar que se puede crear una unidad que administre este premio, y ejecute las actividades inherentes a la premiación de las empresas que lo ameriten.

Las primeras preguntas surgidas al pensar en esta unidad que administrará el premio, son ¿Quién la administrará?, ¿Qué instituciones la apoyaría tanto logísticamente como económicamente?, ¿Cuál será el modelo de excelencia que se utilizará como base para calificar a las empresas postulantes?, ¿Cuáles serán los estímulos que se les brindará a las empresas ganadoras?, ¿Cuál será el sistema de evaluación o puntuación que se utilizará?, etc.

Las preguntas antes formuladas y otras mas, se darán respuesta durante el desarrollo de este estudio, el cual se enmarca en dos puntos a investigar: El primero consiste en Dar respuesta a las interrogantes relacionadas con aspectos operativos y administrativos de la Unidad que se pretende crear, es decir, el producto de este punto a investigar serán los procedimientos que ejecutará la unidad, su estructura organizativa y su relación entre las áreas que compondrán dicha unidad, las políticas y normas que tendrá la unidad, entre otros aspectos.

El segundo punto a investigar esta enmarcado en el Modelo de Excelencia a utilizar para evaluar a las empresas concursantes, del cuál dependerá el sistema de evaluación y puntuación a utilizar en el proceso de evaluación. El producto de este análisis será el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad por medio del cual se pretenderá inculcar los principios de calidad total en las empresas nacionales, y también servirá de base para la evaluación de las empresas concursantes.

El estudio lo componen 3 capítulos; el primero lleva por título “Diagnóstico”, en donde se presenta toda la información recopilada, procesada y resumida, la cual servirá de insumo para las propuestas presentadas en la etapa de “Diseño”, lo cual se aborda en el capítulo II. Por último se presenta el tercer capítulo, el cual lleva por título “Evaluaciones”, ya que es acá donde se presentarán las evaluaciones económicas y sociales del proyecto, y sobre dichos análisis se concluirá si el proyecto es o no aceptado.

El estudio, servirá de insumo para las instituciones interesadas en ser parte de esta unidad, y que también están motivadas en su implementación, como lo es el Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC), y la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✚ Desarrollar una propuesta para crear una Unidad que realice el otorgamiento de estímulos a las empresas certificadas de El Salvador que realizan esfuerzos de mejora continúa en sus sistemas de calidad.

Objetivos Específicos:

- ✚ Realizar un marco conceptual y referencial, en el cual se establecerán los conceptos claves entorno a temas sobre Calidad que se utilizarán en el estudio, y se conocerá el entorno sobre los temas relacionados con los premios a la calidad.
- ✚ Investigar sobre el proceso de premiación efectuado por algunos Premios Nacionales de Calidad existentes en diferentes países o regiones, lo cual contribuirá al establecimiento de la metodología que ejecutará la unidad que otorgará estímulos a la calidad en el país durante el proceso de premiación.
- ✚ Comparar la estructura de los Modelos de excelencia de calidad existentes en algunos países y regiones que poseen sus propios premios nacionales a la calidad, para identificar los factores estándares existentes en los modelos bajo estudio.
- ✚ Realizar una investigación en las Empresas certificadas de El Salvador, en donde se identificarán los Criterios, Indicadores y Requisitos para determinar las bases del Modelo de Excelencia que servirá de guía para evaluar y medir a las empresas aspirantes a los estímulos a la calidad.
- ✚ Realizar una investigación sobre la percepción de algunos sectores productivos del país, acerca de la existencia de una unidad que brinde estímulos a las empresas que realicen esfuerzos de mejora continua en sus sistemas de calidad.
- ✚ Establecer la estructura organizativa de la unidad que administrará el premio a la calidad.
- ✚ Definir los Procedimientos Administrativos que se ejecutaran para el funcionamiento de la Organización.

- ✚ Desarrollar una metodología que identifique a las empresas que han cumplido los requisitos necesarios para ser galardonadas con el estímulo a la calidad.
- ✚ Desarrollar una propuesta sobre el establecimiento del modelo Salvadoreño de excelencia a la Calidad, el cual servirá de base para la evaluación de las empresas concursantes, y para inculcar la aplicación de los principios de calidad total en las empresas.
- ✚ Realizar la evaluación Económica de la propuesta, con el fin de proponer la opción más viable sobre los recursos necesarios para la sostenibilidad de la unidad que la administrará.
- ✚ Realizar la evaluación social en la cual se destacarán los beneficios sociales que se tendrán al transcurrir el tiempo.
- ✚ Elaborar una propuesta del plan de implantación que facilite la puesta en marcha de la unidad que otorgara estímulos a la calidad.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

- ✚ El estudio se enfocará en crear una unidad la cual otorgará estímulos a la calidad a las empresas certificadas del país que estén realizando esfuerzos hacia la mejora continua.
- ✚ El estudio contendrá la investigación y documentación de los Premios de Excelencia a la Calidad existentes en: México, Colombia, Uruguay, Perú, Argentina, y Chile. Además se incluyen los premios de referencia: Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, e Iberoamericano. De estos premios se incluyen los análisis sobre la metodología que utilizan para otorgar dichos premios.
- ✚ Se realizará una Investigación de la Situación Actual de las empresas Certificadas del país con el objetivo que sirva de base para proponer un Modelo de Excelencia en que se evaluarán y medirán a las empresas aspirantes a recibir los estímulos a la calidad.
- ✚ El estudio incluye el Diseño del Modelo Nacional de Excelencia a la calidad; y la unidad que administrará y ejecutará las actividades inherentes a la premiación de las empresas que lo ameriten.
- ✚ La implementación del estudio podría ser realizada, por entidades privadas (La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, La Asociación Nacional de la empresa Privada (ANEP), entre otros gremios); o entidades públicas (Ministerio de Economía (MINEC), Comité Nacional de Ciencia y Tecnología).

Limitaciones

- ✚ La No disposición de ciertos empresarios acerca de compartir información sobre la situación económica de sus empresas debido a que la consideran confidencial.

- ✚ En nuestro país, no se encuentra documentado como antecedente, un estudio sobre el éxito fracaso de la implementación de una unidad que brinde estímulos a la calidad.

IMPORTANCIA

La aceptación de los Premios a la Calidad alrededor del mundo es evidente, ya que, actualmente, más de 70 países en el mundo los poseen, y al hacer un recorrido por Latinoamérica, México y todo el bloque suramericano también ya poseen sus propios premios Nacionales a la calidad, ayudando a inculcar la cultura de calidad y de mejora continua en las empresas de estos países, como también proporcionando prestigio nacional e internacional a las empresas ganadoras.

Un aspecto que hace importante a los premios Nacionales a la calidad, es que estos al ser implementados en un país de manera Organizada y transparente, *promueven* la adopción de sistemas de calidad por parte de las empresas; y esto, a largo plazo, contribuirá a que estas mejoren su desempeño, tal y como indica un estudio hecho por el Dr. Vinod Singhal del Instituto tecnológico de Georgia y el Dr. Kevin Hendricks de la Universidad Western Ontario¹. El estudio realizado durante cinco años en más de 600 empresas ganadoras de premios a la calidad, mostró que en conjunto, estas empresas experimentaron incrementos o mejoras significativas en el valor de sus acciones ordinarias, ingresos de explotación, ventas, retorno sobre ventas, empleo y ganancia neta; respecto a un grupo de empresas que no participaron en ningún premio a la calidad, ni adoptaron un modelo de excelencia.

Los ganadores de premios experimentaron un 44% más de retorno en el precio de las acciones, un 48% más de crecimiento en los ingresos de explotación y un 37% más de crecimiento en ventas comparado con el grupo de control. Asimismo, los ganadores de premios también superaron los resultados en los indicadores de retorno sobre ventas, crecimiento en el número de empleados y crecimiento del activo.

¹ Fuente: “Benefits from adopting the Model”, © 2001, EFQM

Otro aspecto es que Los premios a la calidad, son una imagen que señalan el interés que se tiene en un país por promover la calidad en las empresas, y esto es uno de muchos criterios Técnicos que toman en cuenta los inversionista extranjeros además de criterios como Irregularidad en la calidad de productos y servicios, personal insuficientemente capacitado, problemas de organización, Costo de tratar con los clientes, Modificaciones a los términos de compra, etc.; ya que ellos se sienten seguros de invertir en organizaciones que trabajan bajo estándares de calidad y mas aun cuando estas poseen certificaciones sobre algún sistema de calidad adoptado.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente en nuestro país, de acuerdo al grupo Kaizen S.A, existen 97 empresas certificadas por una norma internacional de calidad hasta mayo de 2007. Muchas de estas empresas, son la imagen del país en el mercado internacional, y estas empresas, a medida transcurre el tiempo, se irán enfrentando con otras empresas competidoras que buscarán retirarlas del mercado en el que se encuentran. De acá surge la necesidad de *promover* en las empresas de nuestro país “La mejora continua”, es decir, que las empresas una vez certificadas con una norma técnica deben realizar esfuerzos para estar mejorando continuamente dichos sistemas adoptados, con el fin de seguir siendo competitivos mientras transcurre el tiempo.

Como se ha hecho en muchos países latinoamericanos (México y todo el bloque suramericano), para *promover* la mejora continua en las empresas, se han creado “Los premios Nacionales a La Calidad”; los cuales si bien, no solucionan los problemas entorno a la calidad en las empresas a corto plazo, pero si buscan ir introduciendo a medida transcurre el tiempo la cultura de calidad en las empresas que ya tienen nociones sobre algún sistema de calidad. *Al implementar en las empresas de manera efectiva un determinado sistemas de calidad, a sí como irlo actualizando continuamente, se mejorará la competitividad a largo plazo.*

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se ha estructurado tres apartados donde se justifica la necesidad de dar una definición genérica e integradora de los principales temas que **se centran en la Calidad y que afectan o involucran al conjunto de los estímulos a la Calidad.**

1.1 DEFINICIONES DE CALIDAD TOTAL

En este apartado se define y se justifica la gestión de la calidad total, además de definir y analizar los principales conceptos de calidad que se necesitan para su implantación en las organizaciones.

En el entorno de la empresa existe una gran cantidad de factores que cada uno influye en distintas áreas y funciones de la empresa de una forma diferente pero bien específica. Estos factores pueden ser tantos externos: los clientes, pero también asociaciones, sindicatos, bancos y cajas de ahorro, seguros, ONGs, órganos públicos, proveedores y los accionistas la sociedad en general; como también pueden ser internos como la organización, los trabajadores en su conjunto, el comité de empresa o los departamentos. Todos estos factores tienen expectativas y exigencias cambiantes en la empresa, que no atendidas de la forma apropiada revelan posibles fuentes de fallos y errores que influyen negativamente en la calidad.

Estas fuentes pueden producir errores que posteriormente serán caros en su resolución ya que suponen costos adicionales y una productividad menos alta. De ahí surge también el viejo prejuicio de que costos y calidad son conceptos incompatibles.

Lo que se puede deducir como necesidad de este concepto es que la empresa necesita un sistema que accione eficazmente sobre estas diversas fuentes de error, aumentando así la calidad para todos los implicados del entorno empresarial. Este sistema tiene que ser generalizado y total, es decir, un sistema de calidad total para asegurar la supervivencia sostenida y a largo plazo de la empresa.

Concepto de Calidad

El concepto de Calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones. El concepto es más complejo si se trata de un país con un mayor nivel de cultura de la calidad.

Hoy, la Calidad, dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, la cual debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma.

Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor. Relación que es claramente visible en el caso de un bien o servicio, pero que es igualmente válida en otros casos, como la relación empleador-empleado o inversor-empresa.

Junto con la evolución del concepto de calidad, evolucionaron también los métodos para su logro. De ser una función de control aplicada al final de los procesos que dan lugar al bien o servicio, fue convirtiéndose en un instrumento preventivo aplicado a lo largo de la cadena que forman esos procesos, llegando a ser hoy una verdadera herramienta de gestión.

Calidad es algo que todo el mundo habla y esta a favor, que dice que lo pone en práctica en su trabajo, que lo exige cada vez que quiere adquirir algo. Pero que casi nadie sabe definir con claridad. A continuación presentamos las definiciones de algunas instituciones que trabajan en esta Área de Calidad Empresarial para posteriormente definir el concepto de Calidad con que se desarrollara el presente trabajo.

Según la **Comisión Europea para el Control de Calidad**, calidad es “Grado con que se cubren las exigencias del cliente al que va dirigido el servicio y es el resultado de la calidad del diseño y la calidad de fabricación”.

Según la **American Society for Quality Control**, la calidad es “Totalidad de funciones y características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto grupo de usuarios”

La calidad es Según la **Norma ISO 9000:2000**: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término calidad puede utilizarse

acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.

¿Qué se entiende hoy por Calidad?

Es un proceso de mejora continua de la Calidad y la productividad de todos los procesos que se realizan en una organización. **Y se define como:**

“Grado ó medida en que las características de un producto y/ó servicio cumplen con los requisitos que satisfacen las necesidades del cliente.”

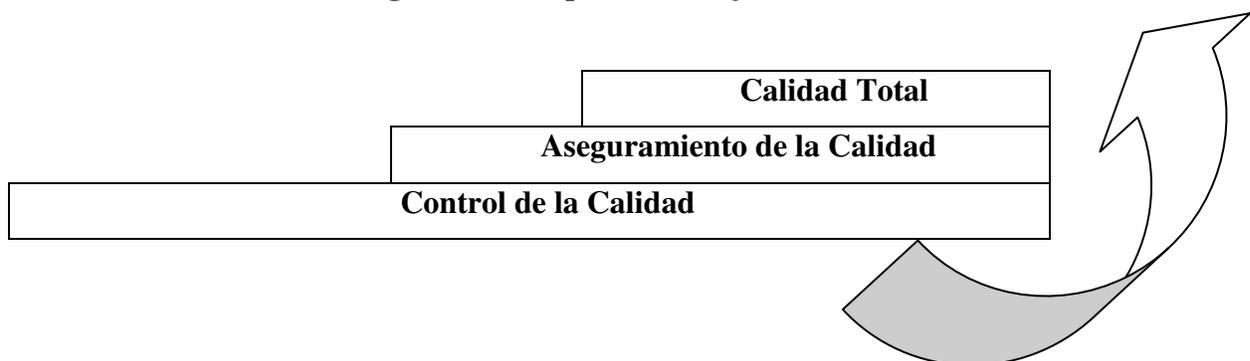
De la Calidad depende muchos conceptos, los cuales también definiremos:

Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad se define como: Conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua. (Actividades de la función empresaria que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad)

Siguiendo la propia evolución de la Gestión de la Calidad, existen tres etapas básicas para llegar a la Excelencia (Mejora Continua de la Calidad):

Diagrama 1: Etapas de la mejora continua



Control de la Calidad, está en relación con la inspección final del producto o servicio ya concluido. Y este comprende las técnicas y actividades de carácter operativo que tienen por

objeto controlar un proceso y eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorios en todas las fases del ciclo de la calidad con el fin de obtener la mejor eficacia y cumplir los requisitos de Calidad establecidos de un producto o servicio.

Por lo cual definimos **Control de la Calidad** como de la siguiente manera:

Es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad final de un producto o servicio.

Aseguramiento de la Calidad

En ella se intenta conseguir la certeza de que los servicios se van a realizar de una determinada manera y con un nivel de calidad prefijado.

Aseguramiento de la Calidad lo definimos como:

El conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar a los clientes la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre su calidad.

Calidad Total

En el siguiente escalón, lo que se pretende es buscar un servicio cada vez mejor y no solo controlar o asegurar su calidad, en resumen buscar la excelencia.

Por lo que definimos a la **Calidad Total** como:

Una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, etc.

Y es aquí en La Calidad Total donde se desarrolla lo que son los Modelos de Excelencia (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, Iberoamericanos, y los modelos de los premios nacionales a la calidad de los países).

Excelencia

“La excelencia puede definirse como un ideal; un horizonte **hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua de la calidad**”.

Sistema de Gestión de la Calidad

Se define Sistema de Gestión de la Calidad como **un conjunto estructurado de instrumentos complementarios** (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoria y certificación, etc.) **que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.**

Gestión Total de Calidad:

La definimos como: **Forma de gestión centrada en la calidad basada en el compromiso y la participación de todos sus integrantes, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción de todos los integrantes del organismo y de la sociedad, sean o no usuarios directos de la organización.**

1.2 LOS MODELOS DE CALIDAD

Modelos de calidad.

Respecto a modelos de calidad, se distinguirán los **Modelos de gestión y los Modelos de Excelencia.**

Los Primeros son los que promueven el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de una organización y su entorno; es decir, estos modelos agrupan un conjunto de técnicas que hacen operativos los conceptos de Calidad Total en una Organización, por tal razón a estos también se les llamarán **Modelos de Implementación.**

Los segundos por su parte, son referentes prácticos que ayudan a una organización, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, y analizando las brechas que pueden existir para alcanzarla.

Ambos son complementarios en una organización que posee un sistema de calidad, y que busca mejorarlo continuamente; ya para mejorar un sistema de calidad, es necesario implementar modelos de gestión, lo cual implica hacer uso de las técnicas necesarias para

ejecutar acciones que mejoren el sistema de calidad (por ejemplo KAIZEN, 5S, 6σ, Reingeniería de procesos, Mejora continua, QFD, etc.).

Pero para medir los resultados obtenidos al aplicar modelos de gestión, es necesario la existencia de Modelos de Excelencia, ya que estos al ser implementados le indicarán a la organización las oportunidades de mejora hacia la excelencia.

Tanto los Modelos de Implementación, como los Modelos de Excelencia deben estar alineados, es decir, para diseñar un modelo de excelencia es necesario tomar como punto de partida uno o varios modelos de gestión o implementación; por ejemplo, La aplicación de **5S**, conduce al mejor aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, Stocks, transportes, etc, para implementar esta metodología es necesario formar y motivar a las personas, a que mejoren su lugar de trabajo y brinden una mayor cooperación al trabajo en equipo, por tanto, este modelo de implementación incide en el Modelo Iberoamericano sobre los criterios: **Personas (3), Recursos y asociados (4), Resultados en las personas (7), y resultados globales (9).**

En este estudio, se presentan las definiciones tanto de Modelos de Excelencia, así como la de Modelos de gestión, de la siguiente manera:

Modelo de Excelencia: Es una guía que define y representa a cualquier organización como un sistema.

El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

Los modelos de excelencia son una herramienta para realizar el diagnóstico de desempeño de una organización, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Modelo de Implementación: Son los que contribuyen a la empresa a introducir en su organización lo que el modelo entienda por calidad total, casi siempre bajo la perspectiva de mejorar su competitividad.

Los modelos de implementación llevan consigo un conjunto de técnicas, por ejemplo KAIZEN, 5S, 6σ, Reingeniería de procesos, Mejora continua, QFD, Normas ISO, etc., las cuales contribuyen en hacer operativos los conceptos de Calidad total.

1.3 LOS PREMIOS A LA CALIDAD

Premios a la Calidad.

Los premios a la calidad son Estímulos que se brindan a las empresas que han obtenido buenos resultados por la implementación de un sistema de calidad determinado (aplicación de normas, modelos de implementación, protocolos, etc.).

Para brindar un estímulo a una organización, es necesario medir su sistema de calidad, y es acá donde surgen los Modelos de excelencia, los cuales diagnostican el desempeño de una organización que ha implementado un sistema de calidad.

Los premios a la calidad buscan Promover y estimular la adopción de procesos integrales de Calidad Total, para impulsar la competitividad con base a un Modelo de excelencia. Además se busca reconocer a las empresas, las cuales se distinguen por la competitividad lograda como resultado de la implantación de sistemas de calidad; y en base a ello, posicionarlas como modelos a seguir por otras empresas.

Los premios a la calidad cuentan con una estructura bien definida, en la que comúnmente se ve involucrada la empresa privada y el sector público, y es esta estructura organizativa la que ejecuta las acciones necesarias para brindar los estímulos a las empresas que lo ameritan.

En el presente estudio se utilizarán las definiciones siguientes, en cuanto a premios a la calidad:

El Premio a la calidad: Se hará referencia al estímulo o incentivo que se brindará a las empresas galardonadas, y además al conjunto de acciones necesarias para llegar a brindar dichos estímulos o incentivos. Por ejemplo, al decir “El premio Nacional de México”, no se hará referencia solo a la presea, si no que también al conjunto de acciones e instrumentos necesarios (Modelo de excelencia, formularios, procedimientos, etc.) para brindar el Premio como tal.

Estímulo o incentivo a la calidad: Se hará referencia a la presea o diploma u otro medio que se brindará a las empresas que se hayan distinguido por sus resultados producto de la implementación o mejora de sistemas de calidad.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD

Uno de los países que sufrió los estragos al finalizar la segunda guerra mundial fue Japón; al parecer la rehabilitación de la economía japonesa fue más difícil que la reorganización del gobierno. La intervención estadounidense sobre Japón no se hizo esperar, y no solo militarmente; además desde Estados Unidos llegaron Personas intelectualmente preparadas para que contribuyeran en la reactivación de la economía japonesa. Uno de los temas centrales era, el “Dinamizar el sistema productivo del país”, la visión japonesa era que sus productos y servicios pudieran comercializarse internacionalmente, y así dinamizar la economía del país; por tanto la clave era “la Calidad en los productos y servicios producidos en Japón”. Con esa visión clara, los japoneses comenzaron a organizarse, a tal grado que después de finalizada la segunda guerra mundial en 1945, se comenzaron a establecer hechos importantes hacia la calidad, como la creación de la Asociación Japonesa de estándares, El Comité Japonés de Estándares Industriales, La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), La revista de Normas y Estándares.

El interés de los japoneses por la Calidad se hizo ver en Economistas de los Estados Unidos, uno de estos economistas era **W. Edwards Deming**, quien visitó Japón en 1950 y les enseñó los distintos métodos de control de calidad. Otro economista estadounidense que visitó Japón en 1954 fue **Joseph Juran**, desempeñó un papel crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control.

En el año 1951, La filosofía de Deming hacia la calidad se observó como la base para la competitividad que buscaban las empresas japonesas, por tanto se crea en ese año y en ese país el “**Premio Deming a la Calidad**”.

La filosofía básica de calidad de Deming, es que la productividad mejora al disminuir la variabilidad, ya que como todo varia, el método estadístico de control de calidad se vuelve necesario. Esto indica que los buenos resultados se obtienen con la implantación eficaz de las actividades del control de la calidad en las funciones de la empresa. Los resultados son considerados como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada se puede modificar los resultados futuros.

2.1.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE CALIDAD

A lo largo del tiempo, el concepto de calidad ha evolucionado fuertemente. Se partió del Cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas por especialistas, se ha avanzado hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes (*Adaptación para el uso*, según Juran), siguiendo luego por la adaptación para el costo, que implica incluir el aspecto económico (precios) como consideración adicional a los elementos antes mencionados.

Se llegó finalmente a la idea de Satisfacción de los requerimientos latentes (Shiba 1995), que implica sorprender al cliente con cualidades y atributos que aun no han sido requeridas. Esta última fase promueve la innovación y el desarrollo de nuevos cursos de acción que permitan generar ventajas competitivas.

A continuación, se presenta en la tabla 1 las cuatro etapas sobre la evolución de la calidad según Bounds.

Tabla 1: Etapas en la evolución de la Calidad

ETAPA	ENFOQUE
Inspección	Producto
Control Estadístico	Proceso/Producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistema/Procesos
Administración de la Calidad Total	Personas/Sistemas/Procesos

La etapa de inspección (Siglo XIX) se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de los productos; mientras que en **el control estadístico del proceso (Década del 30)** aparecieron métodos estadísticos para controlar el proceso y para la reducción de los niveles de inspección del producto; en el **Aseguramiento de la calidad (Década de los cincuentas)**, surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de una organización en el diseño, planificación y ejecución de políticas de calidad; y la etapa de **Administración de la calidad total (TQM, década del 80)**, se considera al mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

La Calidad Total necesita ser “transformada” de alguna manera en algo más tangible, para lo cual disponemos de distintos *modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad*.

Un *modelo de gestión de la calidad* es un marco de trabajo *orientativo* (no prescriptivo), es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad, para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.

Una *norma*, por su parte, es un instrumento *prescriptivo* para el aseguramiento de unos requisitos de calidad de productos, procesos, servicios, etc. previamente especificados. Existe un constante desarrollo y elaboración de normas aplicables a distintos sectores, procesos, etc.

En función de los modelos y normas disponibles y de sus características propias, cada organización puede adoptar un determinado *sistema de gestión de la calidad*, esto es, un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoría y certificación, etc.) que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.

Se dispone de muy diversos modelos de gestión de la calidad, que se pueden adaptar a unas u otras organizaciones como lo son Los Modelos de Excelencia en la Gestión.

Los Modelos de Excelencia de calidad: son referentes prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las brechas que pueden existir para alcanzarla. Sirven como marco de trabajo referencial, como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, habiéndose convertido en valiosísimos instrumentos de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad organizacional. Estos Modelos son desarrollados y promovidos principalmente a través de los **Premios Nacionales a la Calidad**.

2.1.2 MODELOS Y SISTEMAS DE CALIDAD

Existen diversos tipos de modelos estándar para el mejoramiento de calidad en las organizaciones. Los más conocidos y aplicados son: las normas de la familia ISO 9000 (para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad) y los denominados modelos de premios nacionales a la calidad.

Las normas ISO 9001:2000, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, *cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado*. En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

La nueva versión de la norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003, correspondientes a la versión 1994) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto "Aseguramiento de la Calidad".

El comité ISO redactor de la norma interpreta que la palabra gestión engloba más al conjunto de actividades empresariales, reduciendo la posibilidad de considerarla una mera acreditación de productos.

Por otro lado encontramos los mencionados modelos de premios nacionales a la calidad. Para clasificarlos, se los puede dividir en dos grandes grupos según sea su finalidad:

- 1. Modelos de referencia**, cuyo objetivo es servir de comparación de manera que las empresas tengan la oportunidad de realizar una evaluación de su nivel respecto a un modelo ideal, es decir, indican el "qué" pero no el "cómo".
- 2. Modelos de implantación**, cuyo objetivo es ayudar a la empresa a introducir en su organización lo que el modelo entienda por calidad total, casi siempre bajo la perspectiva de mejorar su competitividad.

Entre los primeros se encuentran los mencionados modelos de premios nacionales a la calidad, que tanto han proliferado en estos últimos años, siendo los más representativos el premio Deming de Japón, con más de 50 años de existencia, y, derivados de éste, el Malcolm Baldrige de EE.UU y el EQA de la Unión Europea, habiendo contribuido notablemente a la difusión de la calidad total por toda la publicidad que se genera alrededor de los mismos.

En este grupo, se pueden incluir, aunque con diferente filosofía, los modelos de evaluación, tipo ISO 9000 ó QS 9000, que también ofrecen un marco de referencia y conceden el premio del “certificado de empresa acreditada” a aquéllas que cumplen los requisitos establecidos en dichos modelos.

Entre los modelos de implantación, se pueden distinguir por su origen, los siguientes grupos:

Modelos de los primeros gurús americanos, entre los que se pueden destacar a Deming, Juran y Feigenbaum, que ya en los años 50 enunciaron las bases de la calidad total.

Modelo JUSE² de Japón que recoge los postulados de los gurús americanos y las aportaciones de los gurús japoneses, siendo el primer modelo que asocia, bajo las siglas TQC o CWQC³, la calidad desplegada en toda la organización.

Modelos de empresas privadas, normalmente grandes corporaciones, que han desarrollado sus propias metodologías para la gestión interna de la calidad y que luego las han dado a conocer a través de conferencias, libros, publicaciones, e incluso mediante consultoras creadas para divulgar los conocimientos, mejorar la imagen o aún generar algún rédito.

Modelos de grandes corporaciones generados para desarrollar, asegurar y mejorar la calidad de sus proveedores.

Modelos de consultoras, que, lógicamente, son los más representativos de este grupo, donde se pueden distinguir también varios tipos en función del origen de la consultora, como son las nacidas a la sombra de los grandes gurús de la calidad, las de empresas de consultoría en las diversas áreas de la gestión empresarial, y las creadas exclusivamente para dar servicio en el área de calidad. En este grupo también podemos incluir a los modelos de centros de investigación, universidades, institutos, escuelas técnicas y de negocios, etc., que, a partir de sus investigaciones sobre calidad, han desarrollado sus propios modelos que luego han explotado mediante consultoría directa a las empresas.

² JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), asociación de calidad del Japon)

³ TQC (Total Quality Control) y CWQC (Company Wide Quality Control), definen el despliegue de la Calidad a todas las áreas de la organización.

Dentro de los modelos de implantación, podemos distinguir otros dos grandes grupos, a partir de sus contenidos y alcances:

Modelos de primera generación, o modelos parciales de calidad total, desarrollados a partir de las actividades, métodos, técnicas o herramientas utilizadas en los niveles de producto y sistema, o en alguna de las áreas de gestión, especialmente la relativa a recursos humanos. El contenido en estos casos se centra en el uso de técnicas de distinto grado de complejidad en las áreas específicas mencionadas. Algunos ejemplos de estas técnicas y herramientas son: 7 herramientas básicas, 7 nuevas herramientas, QFD⁴, DOE, Método de Taguchi, CEP, etc. En la mayoría de estos casos se trabaja con el concepto de equipos de proyecto o mejora que pueden denominarse de diferentes maneras (círculos de calidad, equipos de mejora continua, equipos kaizen, task forces, blitz teams, etc.).

Modelos de segunda generación, desarrollados a partir de finales de los 80' y comienzos de los 90', donde la atención fundamental se centra en el nivel de gestión, integrando el concepto de calidad y sus técnicas y herramientas en todas las áreas de la gestión empresarial y fundamentalmente en la dirección.

De lo enunciado anteriormente surge que los modelos de referencia parecerían ser los más adecuados para establecer un patrón contra el cual medir la performance de una organización. Posteriormente, este resultado debería llevarnos a establecer los medios mas adecuados para la implantación de los cambios necesarios. Sin embargo, la experiencia observable nos indica que, ningún modelo “enlatado” puede tomarse para ser incorporado directamente a una organización, sin analizar su cultura, mercado y características particulares. Es decir, si bien los conceptos básicos son de aplicación universal, los detalles de un plan específico tendrán siempre consideraciones particulares inherentes a la realidad de cada empresa.

Si analizamos los modelos más conocidos y utilizados, se pueden identificar nueve características o elementos comunes que, en mayor o menor grado, aparecen en todos ellos:

⁴ QFD (Quality Function Deployment) significa Despliegue de la Función de Calidad. Esto es, "transmitir" los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características. A través del QFD, todo el personal de una organización puede entender lo que es realmente importante para los clientes y trabajar para cumplirlo

La orientación al cliente, a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Considerado como un concepto estratégico, que exige una constante sensibilidad y atención a la información del mercado.

El liderazgo de la dirección, que debe crear los valores y una cultura inequívoca hacia la calidad.

La toma de decisiones basadas en el análisis de hechos y datos. Esto exige el despliegue de los indicadores a lo largo de la organización para suministrar la información necesaria a cada nivel, de manera que los resultados puedan compararse con los objetivos y “disparen”, consecuentemente, las acciones necesarias en tiempo y forma.

La gestión por procesos, frente a la tradicional por funciones, con especial atención a los procesos críticos de la organización, y a los recursos necesarios, tanto financieros como de materiales, equipos, instalaciones y tecnológicos

La gestión de los recursos humanos, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización

El aseguramiento de la calidad, mediante un sistema preventivo que garantice la entrega de productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente

La consideración de los proveedores como integrantes de la cadena de valor de la empresa

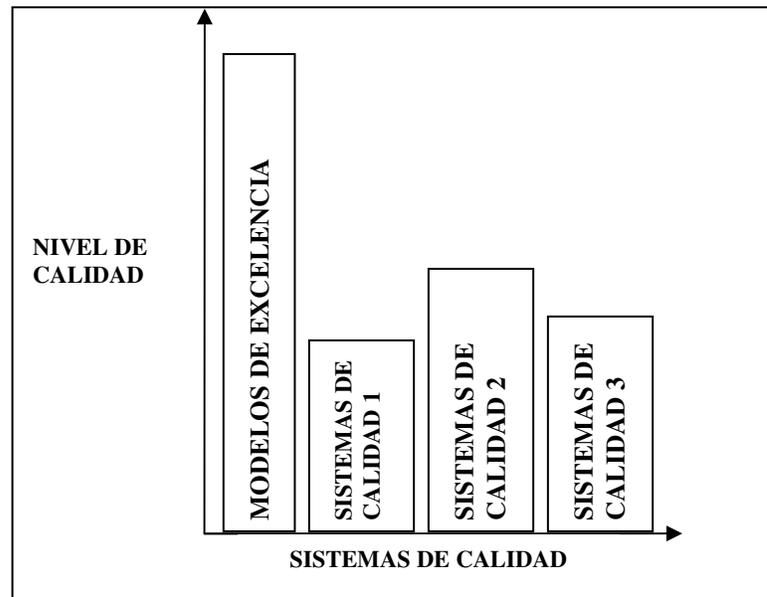
La obtención de resultados, medidos a través de parámetros cuantitativos, no sólo económicos o de calidad del producto, sino también de satisfacción de clientes y empleados, e incluso de la sociedad en general

2.2 MODELOS DE EXCELENCIA

Los modelos de Excelencia; como su nombre lo indica, Buscan la Excelencia en Calidad, es decir, lo “ideal” para una empresa que posee un determinado sistema de calidad. Lo anterior indica que cualquier sistema de calidad está por debajo de un modelo de excelencia, ya que este último es lo que “idealmente” una empresa tendría que poseer para lograr los beneficios máximos de un sistema de calidad implementado en una organización.

En el siguiente diagrama, se presenta la comparación entre un modelo de excelencia, y un sistema de calidad implementado.

Diagrama 2. Comparación entre un modelo de excelencia y un sistema de calidad



Como se observa, los modelos de excelencia, siempre estarán por encima de los sistemas de calidad.

2.2.1 MODELOS DE REFERENCIA

Actualmente, todos los países en donde existen premios a la calidad, poseen sus propios modelos de excelencia, pero estos han partido de uno de los 4 que se mencionan a continuación.

- **Modelo Deming.**

El modelo Deming no establece que se organicen y prioricen los distintos criterios diferenciándolos con los puntajes asignados. En lugar de ello, la evaluación incluye 10 categorías de requisitos con igual peso cada uno, que cada Organización debe considerar.

El modelo busca, evaluar los métodos de Control Total de la Calidad.

- **Modelo EFQM**

Amplía la noción de la Calidad, va más allá de lo que es la propia empresa, incorporando la responsabilidad social como un criterio de la gestión empresarial.

Los 9 criterios del premio se agrupan en agentes y resultados, con la mitad del peso cada uno. Con este modelo se busca, Aumentar la Concientización en toda la Comunidad Europea, y en los negocios en particular, de la creciente importancia de la calidad para su competitividad en un mercado cada vez más universal, y para sus estándares de vida.

- **El Modelo Malcolm Baldrige.**

Se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios, los cuales forman los criterios de puntuación. Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios y cada uno de estos incluye una serie de áreas, cada uno de estos subcriterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.

El modelo busca entre otros objetivos; Ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas, capacidades y resultados; Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre las mejores prácticas entre las empresas norteamericanas de todo tipo; Servir como una herramienta de trabajo para la comprensión y el gerenciamiento del desempeño y para guiar el planeamiento y las oportunidades de aprendizaje.

- **Modelo Iberoamericano Iberoamericano (MIB)**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

El MIB busca entre otros objetivos, Promover la Autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas.

2.2.2 *MODELOS NACIONALES EXISTENTES EN ALGUNOS PAÍSES LATINOAMERICANOS*

- **El modelo de excelencia del premio Nacional a la calidad de México**

El Modelo plantea la conceptualización y representación de la organización como sistema identificando una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, que son la base de la administración de las organizaciones, a través de los siguientes factores:

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

- **El modelo de Excelencia del Premio Nacional a la calidad de Chile.**

La organización del Modelo del Premio Nacional a la Calidad es evaluada en 3 dimensiones:

Enfoque (cómo planifica), **Despliegue** (cómo ejecuta lo planificado) **y Resultados.**

A cada área de análisis se le asigna una evaluación de acuerdo a la calidad de su enfoque y despliegue, para los 7 primeros criterios.

Para el criterio de resultados se aplica la dimensión de Resultados.

Los criterios que son evaluados son: Liderazgo, Gestión de la Satisfacción de los Clientes, Compromiso y Desarrollo de las personas y la Organización, Planificación Estratégica, Gestión de los Procesos, Información y Análisis, Responsabilidad Social y Resultados

- **Modelo de excelencia del Premio Colombiano a la calidad.**

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: **Competitividad, Innovación, y Aprendizaje**. Son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible.

Sobre esa plataforma se tienen los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por 8 Capítulos o Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para: la preparación del Informe de Postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros.

Los Criterios del Modelo de Excelencia Colombiano son los siguientes: Estrategia y Gestión Estratégica, Liderazgo y Estilo de Gestión, Gestión Integral de Talento Humano, Gestión de Clientes y Mercados, Gestión de Procesos, Gestión del Conocimiento y de la Información, Responsabilidad Social y Creación de Valor y Resultados.

- **Modelo de Excelencia del premio Peruano a la Calidad.**

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones.

Los criterios tienen el propósito de focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones no sostenibles en el largo plazo. Los criterios del Modelo de Excelencia son:

Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia el Cliente y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia el Personal, Gestión de Procesos y Resultados.

- **Modelo de Excelencia del Premio a la calidad de Argentina.**

El modelo está sustentado en tres componentes:

Liderazgo: cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

Sistema de Gestión: la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

Resultados: finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

- **Modelo de excelencia del Premio Nacional a la calidad de Uruguay.**

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad de Uruguay.

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.

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

Los criterios a evaluar se dividen en dos grupos:

A. Criterios para Organizaciones Grandes, Y estas evalúan lo siguiente:

Liderazgo, planeamiento, Desarrollo de las Personas, Enfoque en el Cliente Externo, Información y Análisis, Aseguramiento de la Calidad, Impacto en la Sociedad y el Medio Ambiente y Resultados

B. Criterios para Organizaciones Pequeñas y Medianas, Y estas evalúan lo siguiente:

Liderazgo, Desarrollo de las Personas, Interés por el Cliente Externo, administración y Mejora de Procesos y Resultados.

2.3 PREMIOS NACIONALES EN EL SALVADOR

2.3.1 ACTUALIDAD DE LOS PREMIOS NACIONALES

En nuestro país, existen Premios que son otorgados por diferentes organizaciones; sin embargo estos premios o reconocimientos son otorgados en base a criterios variados, unos evalúan principalmente qué tanto ha evolucionado una organización desde su creación hasta la actualidad (se evalúa la trayectoria de una organización, por ejemplo, el premio ASI), o el aporte de una persona hacia un determinado sector (por ejemplo, la palma de oro), otros evalúan la creatividad de un grupo de personas u organización (la Arroba de oro, premio Innova, son algunos ejemplos). Sin embargo, en los premios de El Salvador no se toma como base un modelo de excelencia.

A continuación se mencionan algunos premios nacionales en El Salvador que no necesariamente están dirigidos a la excelencia en la calidad mucho menos regidos por un modelo de excelencia que evalúe los sistemas de gestión. Ver anexo 1 para la ampliación de bases y metodologías de los premios salvadoreños.

2.3.1.1 PREMIO ASI

El Premio ASI, consistente en una medalla de oro y diploma de honor, que tradicionalmente es entregado en la misma ceremonia en que toma posesión la nueva Junta Directiva representa un estímulo para generar mayores esfuerzos y dedicación en la realización de tareas destinadas al beneficio del desarrollo Industrial Salvadoreño, considerandose que ésta actividad tiene singular importancia dentro **del propósito de incrementar el nivel de actividad económica nacional, la mejor utilización de los recursos humanos y naturales, así como la elevación del nivel de vida general.** .

2.3.1.2 LA PALMA DE ORO.

Desde sus inicios, fue concebida como un símbolo del valor que la empresa privada tiene como motor del desarrollo del país, al mismo tiempo, como un agradecimiento público del país a **personas o instituciones que han dado un aporte significativo y permanente para mejorar la calidad de vida de la población.**

2.3.1.3 PREMIO 3M DE EL SALVADOR.

El premio 3M a la Seguridad Industrial, se entrega cada año **con la finalidad de reconocer a aquellas empresas que han sobresalido en sus programas de protección y seguridad industrial de sus empleados.**

2.3.1.4 EL PREMIO ER EN EL SALVADOR

El premio ER a la calidad, no es Nacional (no es administrado por una entidad salvadoreña), pero es un premio a la calidad que AENOR⁵ brinda en muchos países latinoamericanos, incluyendo a El Salvador, para empresas certificadas con la Norma UNE-EN ISO 9001.

Se trata de un reconocimiento otorgado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) **al esfuerzo de entidades públicas y privadas por haber logrado la certificación de sus sistemas, y por trabajar en pro de la mejora continua de las mismas.**

Como se ha podido evidenciar anteriormente, todos los premios nacionales no toman como base un modelo de Excelencia a la calidad, ni proporcionan indicadores cuya base sea medir un sistema de calidad determinado. Todos poseen sus propios objetivos, ya sea, la trayectoria o evolución, aporte hacia un determinado sector, la creatividad, etc. Sin embargo no se recalca sobre evaluación de sistemas de calidad⁶.

2.4 ASPECTOS LEGALES ENTORNO A LA CALIDAD EN EL PAÍS

Se ha tomado como marco legal existente, a la política Industrial entorno a la Calidad y los Incentivos a la calidad.

Esta política contiene siete ejes de acción; dos de estos ejes de acción son abordados por la unidad de Calidad y tecnología perteneciente al Ministerio de Economía del país; los dos ejes en los que esta unidad trabaja son calidad e innovación tecnológica.

Con respecto al eje de calidad, la unidad trabaja en el alcance de los siguientes objetivos:

⁵ Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, es una institución dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios.

⁶ Ver anexo 2: para la ampliación de bases y metodologías de los premios salvadoreños

- ✓ Incentivar la adopción y uso de Normas y Estándares Internacionales de Calidad por parte de los sectores Público y Privados
- ✓ Desarrollar la infraestructura industrial de Calidad
- ✓ Crear cultura de productividad y calidad a nivel nacional
- ✓ Mejorar la infraestructura de apoyo a las buenas prácticas en Calidad y Productividad
- ✓ Posicionar los temas de calidad y productividad como una prioridad nacional
- ✓ Fomentar las actividades de producción más limpia como vía para incrementar la productividad de las empresas.

Para el alcance de los objetivos, una de las acciones a seguir es el “Establecimiento de incentivos para facilitar los temas de productividad y calidad dentro de los sectores productivos (fondos compartidos, **premios de calidad**, etc.)”⁷

Otro aspecto a tomar en cuenta es lo que indica **la Ley del CONACYT** (Comité Nacional de Ciencia y Tecnología), a la cual según el Artículo “5” literal “f”, se le atribuye: “Dirigir y coordinar las actividades y la ejecución de la política en materia de Normalización, Metrología, Verificación y Certificación de la Calidad”. Además, el art. 80 Dice: Las empresas cuyos productos sean fabricados de conformidad a una norma oficial, sea recomendada u obligatoria, tendrán derecho a solicitar al Consejo la autorización para el uso de sellos de calidad, previo pago de este servicio.

Lo anterior habilita la posibilidad que la organización que administre actividades de premios a la calidad en el país, tiene que interactuar con el CONACYT.

⁷ Fuente de Información: Política Industrial de El Salvador

2.5 PREMIOS NACIONALES EN LOS PAÍSES DE CENTRO AMÉRICA

2.5.1 PREMIOS NACIONALES EN COSTA RICA

2.5.1.1 PROGRAMA Y PREMIO A LA EXCELENCIA

El Premio a la Excelencia y el Programa para la Excelencia son el resultado de una constructiva unión de esfuerzos entre la institución que agrupa y representa al sector industrial costarricense – Cámara de Industrias de Costa Rica – por medio del Instituto de Excelencia Empresarial y organizaciones de reconocido liderazgo en los ámbitos nacional e internacional:

Organizaciones Promotoras:

Baxter Productos Médicos, Ltda., Bridgestone Firestone de Costa Rica, Componentes Intel de Costa Rica, C.V.G. Aluminios Nacionales, Amanco de Costa Rica, Procter & Gamble, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Centro Nacional de Producción más Limpia.

Organizaciones Patrocinadoras:

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Banco Interfin, Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

El Premio a la Excelencia y el Programa para la Excelencia, son parte fundamental de un proceso tendiente a mejorar en forma integral el desempeño del sector productivo. Al inscribirse, las empresas participantes inician un dinámico proceso de autoevaluación que les permite no sólo conocer su situación competitiva, sino también identificar las áreas problemáticas y poner en marcha un plan de acción para mejorarlas e incrementar su competitividad.

Este esfuerzo por contribuir con la mejora continua ha sido reconocido a nivel nacional mediante decreto No. 28815, del 09 de agosto del 2000, en el cual se le declara oficialmente como de interés nacional.

Este reconocimiento ha sido avalado por más de 200 empresas que han participado en las diferentes ediciones de este proceso desde su creación en el año 1997, en cual tanto empresas pequeñas como medianas y grandes en proporciones similares de participación muy similares han logrado importantes mejoras en su gestión empresarial mediante la implementación de acciones de mejora identificadas por esta metodología.

El Premio a la Excelencia

El premio es el reconocimiento público a aquellas empresas que demuestran desempeños sobresalientes en una o más de las seis categorías que se evalúan.

El Programa para la Excelencia

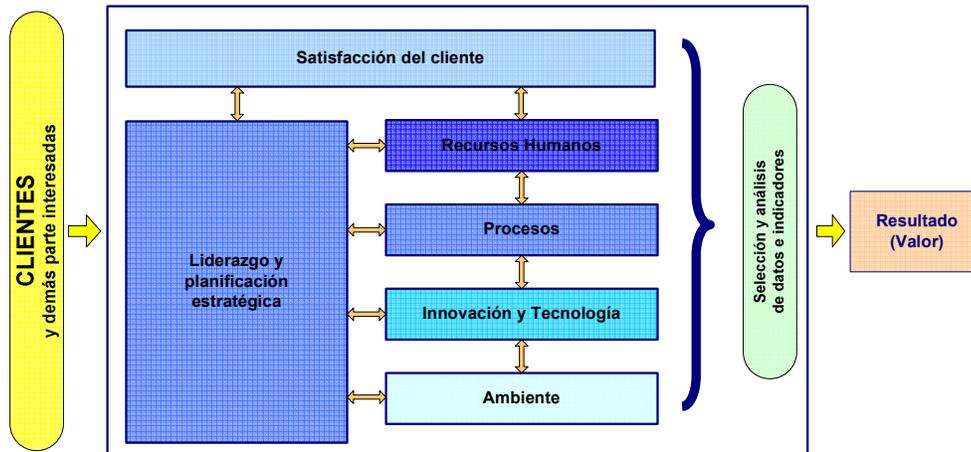
Es el proceso que busca el mejoramiento continuo de las empresas introduciendo prácticas que implementan empresas de categoría mundial.

El Premio a la excelencia empresarial es entregado por la Cámara de Comercio e Industria de Costa Rica por medio del Instituto de Excelencia Empresarial detallando los aspectos importantes a continuación:

Modelo de gestión empresarial

Esta metodología ha sido desarrollada con base en un modelo de gestión empresarial que reconoce seis áreas centrales que intervienen en el desempeño de la organización y de la forma en que los líderes de la organización enfocan sus esfuerzos para generar procesos que proporcionen resultados que agreguen valor al cliente y a las demás partes interesadas, según se puede observar en el Diagrama 3:

Diagrama 3: Modelo de Gestión Empresarial de Costa Rica



Beneficios de participación:

Beneficios de los empresarios nacionales de Costa Rica:

Como modelo de mejora del desempeño integral de las organizaciones que participan tanto en el Programa para la Excelencia como en el Premio a la Excelencia:

1. Diagnóstico de la empresa, en función de parámetros de primera clase, con realimentación sobre los resultados obtenidos, permitiendo la identificación y evaluación de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
2. Inserción en un proceso de mejoramiento continuo que permite a las empresas participantes medir su progreso periódicamente a la vez que se logra incorporar la mejora como parte del quehacer cotidiano de las organizaciones.
3. Facilita la transferencia de conocimientos entre las empresas participantes, así como identificar y compartir las mejores prácticas a nivel interno y externo de la organización.
4. Aumentar la confianza de sus clientes e inversionistas sobre las acciones que procuran brindar y mejorar solidez a la organización.
5. Unión de esfuerzos con una visión común, hacia una cultura de excelencia.

Beneficios de las empresas que optan por el Premio a la Excelencia:

1. Diagnóstico organizacional conducido inicialmente a nivel interno y reforzado por la evaluación de un equipo de profesionales calificados en las diversas categorías del cuestionario de evaluación que aportan múltiples ideas de mejora desde un punto de vista externo.
2. Establecimiento de un objetivo orientador para los esfuerzos de mejora a nivel organizacional.
3. Reconocimiento a nivel nacional en caso de obtener el Premio a empresas que optan por este reconocimiento.
4. Posibilidad de utilizar el logotipo del Premio a la Excelencia para fines publicitarios (siempre y cuando indiquen las categorías en que obtuvieron el reconocimiento y el año en que lo hicieron).
5. Posibilidad, si se gana el premio general y así se desea, de representar al país en procesos similares realizados internacionalmente (por ejemplo: Premio Iberoamericano a la Calidad).

Etapas del proceso:

En el caso del Programa para la Excelencia, las empresas participantes contarán con el apoyo de un facilitador que las apoyará en la conducción de su autodiagnóstico en una cantidad de horas de asesoría disponibles según el tamaño de la empresa. Este proceso es adaptable a las necesidades de la organización en cuanto a tiempo para desarrollarlo y frecuencia de las reuniones. Asimismo, de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico y la disponibilidad de horas se podrá dedicar tiempo del facilitador para apoyar planes de mejora específicos o análisis más profundos en cualquiera de las categorías evaluadas.

En el Premio para la Excelencia, las empresas participantes deben elaborar un informe en cual describen los sistemas, procesos y su forma de aplicación para dar respuesta a cada una de las variables de las distintas categorías evaluadas. La empresa participante debe cumplir con las fechas establecidas en el cronograma del evento y debe recibir a un equipo de dos a cuatro evaluadores que comprobarán lo indicado por la empresa en su informe.

Al final de ambos procesos las empresas participantes recibirán un informe de la evaluación. Este reporte será suficientemente claro en señalar las fortalezas y las oportunidades de mejora que tiene la empresa en cada una de las variables evaluadas. Adicionalmente, los evaluadores o facilitadores dan una realimentación personalizada en la empresa, para explicar en detalle el informe y aclarar cualquier duda que la empresa tenga del mismo o del proceso. De esta forma, las empresas participantes podrán conocer el porqué de su calificación y realizar un plan de trabajo que permita mejorar los aspectos requeridos.

Categorías evaluadas (Criterios)

Tanto el Premio a la Excelencia como el Programa para la Excelencia tienen como fin desarrollar procesos sistemáticos orientados a la mejora del desempeño de la gestión empresarial de la organización. La herramienta mediante la cual se desarrolla este modelo de gestión empresarial es un cuestionario que contiene las categorías y variables utilizadas como criterio de evaluación. Se evalúan las siguientes categorías:

- ✓ Liderazgo y planificación estratégica
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Procesos
- ✓ Innovación y tecnología
- ✓ Ambiente

Factores que se evalúan en cada variable

Para cada una de las variables que pertenecen a las diversas categorías evaluadas, se tomarán en cuenta los siguientes factores, para determinar su puntaje:

1. Enfoque: Forma de concebir las distintas prácticas de la organización. Congruencia de diseño de los métodos, mecanismos, metodología y sistemas que utiliza la empresa para lograr los objetivos de cada variable evaluada.

2. Implementación: Se refiere al grado o la extensión con que los enfoques están siendo implementados en las diversas áreas y actividades de la empresa. Contesta la pregunta ¿Qué tanto hemos implementado los sistemas concebidos?

3. Resultados: Se refiere a los resultados alcanzados, como efectos de los enfoques que se poseen y la implantación de los mismos. Aquí interesa información cuantitativa y cualitativa, relacionada con logros.

2.5.1.2 PREMIO A LAS EMPRESAS EDITORIALES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Descripción:

El Premio a las Empresas Editoriales en Ciencia y Tecnología se constituyó según Ley 7169, con los objetivos de incentivar la difusión del conocimiento por medio de la edición, publicación y distribución de materiales bibliográficos de interés científico y tecnológico; y de reconocer la labor de las empresas editoriales que se destaquen en este ámbito.

Desde 1993, el CONICIT convoca al Premio a las Empresas Editoriales en Ciencia y Tecnología, según lo establecido en el artículo 62 de la Ley 7169, que literalmente dice:

"Con una periodicidad de dos años, el Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) premiará la empresa editorial o afín que haya cumplido mejor los objetivos de difusión de obras de interés científico y tecnológico".

El premio consta de un certificado de reconocimiento y el equivalente a \$2000 en moneda nacional. La normativa que rige este reconocimiento puede ser consultada en el TITULO V de la Ley 7169.

Alineación de la estrategia institucional a las necesidades del entorno

Con el objetivo de satisfacer las nuevas demandas nacionales en ciencia, tecnología e innovación y conscientes de las responsabilidades del CONICIT frente a la sociedad costarricense, a mediados del 2006, se suscribió un convenio marco entre el Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas y la Universidad de Costa Rica, derivándose un primer contrato de servicios técnicos con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública CICAP-UCR, para el proyecto de "Fortalecimiento Institucional", dividido en varias etapas.

La I etapa concluyó durante el I semestre del 2007 generando tres productos: Un análisis situacional, un plan estratégico y un modelo organizacional. Este trabajo permitió definir la

visión, misión, ejes y objetivos estratégicos y el nuevo modelo organizacional aprobado por el Consejo Director del CONICIT en la Sesión No 1820 del 18 de abril del 2007, entrando en operación a partir del 1 de enero del 2008.

La II etapa inició en julio del 2007 y se espera que finalice en junio del 2008. Esta fase incluye la ejecución de un plan de implementación del cambio organizacional con acciones específicas de revisión de los procesos, productos y servicios del CONICIT, la definición de un manual de puestos y de una plantilla básica del personal, entre otros aspectos. En noviembre del 2007, la institución definió los productos asociados al nuevo modelo organizacional.

VISIÓN:

“Ser una institución reconocida local e internacionalmente por su alta competencia técnica, que promueve ágil y oportunamente el desarrollo de las capacidades nacionales en ciencia, tecnología e innovación, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del país”.

MISIÓN:

“Institución autónoma del Estado costarricense, técnicamente especializada en la ejecución de políticas nacionales y la promoción de acciones de gestión del financiamiento, información, evaluación y asesoría, orientada a fortalecer capacidades y sinergias entre los actores del sector de ciencia, tecnología e innovación”.

Tabla 2: Ejes y Objetivos Estratégicos

Ejes	Objetivos estratégicos asociados
1. Gestión del Financiamiento	1.1 Evaluar sistemáticamente los procesos de financiamiento 1.2 Mejorar los procesos de financiamiento 1.3 Desarrollar la búsqueda de fondos
2. Gestión de la información	2.1. Identificar sistemáticamente las necesidades de información 2.2. Capturar la información básica (centros universitarios/empresas-industrias) 2.3 Facilitar informes de análisis de información 2.4 Difundir resultados de CTI
3. Evaluación técnica de capacidades institucionales	3.1 Clasificar las unidades de Investigación (unidades de excelencia) 3.2 Diseñar y aplicar metodologías e instrumentos de evaluación

	3.3 Evaluar el Impacto de los resultados de la investigación
4. Asesoría técnica especializada	4.1 Definir los enfoques para asesoría 4.2 Desarrollar capacidades para asesoría en propiedad industrial 4.3 Capacitar sistemáticamente al personal para que brinde asesoría
5. Establecimiento de alianzas y redes	5.1 Potenciar sistemáticamente alianzas estratégicas con actores del Sistema y con homólogos internacionales 5.2 Desarrollar y posicionar imagen Institucional en los ámbitos nacional e internacional

Reglamento

El Jurado se integra con los siguientes representantes:

- Un representante del Consejo Nacional de Rectores
- Un representante de la Cámara Costarricense del Libro
- Un representante del Ministerio de Educación Pública
- Un representante del Ministerio de Ciencia y Tecnología
- Un representante del CONICIT, que lo preside

Para la asignación del premio se consideraron, los siguientes criterios:

- a) Concordancia de la labor difundida con las áreas del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología.
- b) Calidad formal y de contenido de la producción editorial de la empresa postulada.
- c) Aporte significativo a la difusión del conocimiento científico y tecnológico del país.

Algunos criterios considerados en el enjuiciamiento de la labor editorial:

1. Calidad del material editado
 - 1.1. Existencia de una línea
 - 1.2. Enjuiciamiento de los manuscritos
2. Calidad de la edición
 - 2.1. Cuidado de la edición (redacción, apariencia)
 - 2.2. Ilustración
 - 2.3. Diseño gráfico (que sea didáctica)
3. Importancia social de la labor

- 3.1. Uso como texto educativo
- 3.2. Papel en la comunicación de la comunidad científica
- 3.3. Aporte significativo
- 4. Necesidad de apoyo
 - 4.1. Medios con que cuenta
 - 4.2. Cantidad de empresas en ese campo
 - 4.3. Competitividad ante empresas extranjeras, producción bibliográfica

Otros elementos de valoración:

Concordancia con Programa Nacional Ciencia y Tecnología

- 1. Calidad formal y de contenido
- 2. Aporte a la difusión
- 3. Accesibilidad del material impreso
- 4. Temario

2.5.2 PREMIO NACIONAL DE GUATEMALA

2.5.2.1 PREMIO A LA EXPORTACIÓN DE GUATEMALA

Aquellos empresarios que hayan obtenido resultados excepcionales, los nuevos exportadores, las empresas de servicios, de tecnología, y las compañías que facilitan el comercio internacional **podrán** postularse para el Premio Nacional a la Exportación 2007.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) reconocerá a las mejores empresas en las categorías: exportador del año, empresa innovadora, calidad en la cadena de servicios, nuevo exportador, alianza para la exportación e impulso a la comunidad.

La nominación de empresas estará abierta hasta el 30 de julio y la entrega del premio la hará el Presidente de la República en una ceremonia especial programada para realizarse el 4 de octubre próximo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. METODOLOGÍA A UTILIZAR

Para canalizar la información que se recopilará sobre Modelos de excelencia, unidades organizativas que administran los premios a la calidad, y la información proveniente de las empresas certificadas del país, se hará uso de las técnicas siguientes:

- **El esquema General de la Investigación de Arias Galicia⁸**: Siguiendo este método de investigación se recopilará la información, se procesará, se sintetizará, para que al final sea analizada y extraer las conclusiones respectivas.
- **El Análisis de Afinidad y Análisis de Interrelación⁹**: Será útil para procesar y analizar la información proveniente de las empresas certificadas del país, ya que, de estas se necesita evaluar sus sistemas de calidad implementados y obtener una evaluación de áreas fuertes y áreas deficientes, después de ver implementado su sistema de calidad.

A continuación se detalla el desarrollo de la metodología a seguir:

Proceso de la investigación, según el Esquema de Arias Galicia

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LO QUE SE DESEA INVESTIGAR

Es necesario investigar 2 aspectos:

- a. Cómo funcionan los Premios a la Calidad de otros países o regiones.
- b. Cuáles son las fortalezas y Debilidades de las organizaciones que ya poseen un sistema de calidad.
- c. Conocer la posible participación de las empresas en el concurso de premiación

A continuación, se presenta una tabla en donde se hace referencia a los tres aspectos que se investigarán:

⁸ Ver anexo 2. Esquema General de Investigación de Arias Galicia

⁹ Ver anexo 3. El Análisis de Afinidad y Análisis de Interrelación

Tabla 3: Aspectos a Investigar en el Diagnostico.

Entorno a los premios a la calidad existentes en otros países o regiones, se investigará:	Entorno a las empresas certificadas por una norma de calidad en el país, se investigará:	Aceptación del premio por parte de los empresarios
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para premiar a las empresas. • Estructura de los Modelos de Excelencia o de autoevaluación. • Organización de la unidad que administra las actividades necesarias para galardonar a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los sistemas de calidad implementados para identificar: Fortalezas y debilidades. • Conocer los puntos de vista de Encargados de Áreas ó Departamentos de diferentes Sectores del País que trabajan en la Gestión de Calidad (ya sean del sector Publico, Privado, Académico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la participación de las empresas en el premio

1.2 PLANEACIÓN

1.2.1 RECURSOS NECESARIOS

Para investigar lo que se requiere, son necesarios los Recursos Humanos y Financieros

- **El Recurso Humano:** lo formará, los miembros del equipo quienes harán la investigación, y también las personas que contribuirán con sus aportes en cuanto a la temática a investigar, representados por Gremios empresariales como lo son La Asociación Salvadoreña de Industriales, Cámara de Comercio e industria de El Salvador, entre otros; Representantes de entidades Gubernamentales, Comité Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Economía, Banco Central de Reserva; Personas del Sector académico.
- **Recursos Financieros:** El recurso financiero servirá para sufragar los gastos incurridos durante la investigación, como pueden ser: Gastos por transportes, teléfono, Internet, Papelería, etc.

1.2.2 ACTIVIDADES NECESARIAS

A continuación se presenta un cuadro, el cual contiene las macro-actividades a ejecutar por cada aspecto a investigar.

Tabla 4: Actividades por aspectos a investigar.

Entorno a los premios a la calidad existentes en otros países o regiones	Entorno a las empresas certificadas por una norma de calidad en el país	Aceptación del premio por parte de los empresarios
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la metodología para recopilar información. • Recopilar información, acerca de la estructura de Modelos de excelencia a la calidad. • Recopilar información, acerca de la metodología para galardonar a las empresas por su sistema de calidad. • Recopilar información, acerca de la estructura organizativa que administra los premios nacionales a la calidad. • Procesar la información. • Analizar la información. • Brindar conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la metodología para recopilar información, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades. • Recopilar información. • Procesar la información. • Analizar la información. • Brindar conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la metodología para recopilar información, con el objetivo de conocer la aceptación del proyecto por parte del empresario • Recopilar información. • Procesar la información. • Analizar la información. • Brindar conclusiones.

1.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información, se realizará una investigación descriptiva utilizando diversas técnicas para obtener la información requerida entre estas podemos mencionar: **Entrevistas a personas especialistas en el tema, Visita a empresas certificadas, Cuestionarios, Consultas bibliográficas, etc.**

1.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para desarrollar el presente diagnóstico es necesario obtener información veraz y objetiva, lo cual permitirá tener una visión clara de la situación actual de las empresas certificadas del país, como también será necesario investigar la forma en la cual trabajan las diferentes organizaciones que administran los Premios Nacionales de Calidad de los diferentes países. Para esto se recurrirá a **fuentes de información primaria y secundaria** con el fin de obtener la mejor información precisa contribuyendo al desarrollo de la investigación.

1.3.1.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria que se utilizarán para el estudio son todas aquellas entrevistas realizadas a personas conocedoras o relacionadas con el tema, como también a personas que se entrevistarán en las diferentes empresas certificadas del país. Se realizarán preguntas directas por medio de correo electrónico a conocedores del tema o personas que son parte de las Instituciones que administran Premios Nacionales de Calidad en otros países.

A continuación se presenta una tabla en donde se identifica la fuente de información primaria que se utilizará por cada Macro-actividad de recopilación de información, correspondiente a los dos aspectos a investigar.

Tabla 5: Fuente de información primaria por macro-actividad.

Entorno a los premios a la calidad existentes en otros países o regiones	Entorno a las empresas certificadas por una norma de calidad en el país
<p><u>Fuente Primaria de información:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información, acerca de la estructura de Modelos de excelencia a la calidad. 2. Recopilar información, acerca de la metodología para galardonar a las empresas por su sistema de calidad. 3. Recopilar información, acerca de la estructura organizativa que administra los premios nacionales a la calidad. <p><i>Interacción por correo electrónico</i> con personas que conocen sobre el tema, pertenecientes a los países que se investigarán (México, Chile, Colombia, Argentina, entre otros);</p> <p><i>Entrevistas</i>, con Personas pertenecen a instituciones como: Ministerio de Economía, Comité Nacional de Ciencia y Tecnología, Asociación Salvadoreña de Industriales.</p>	<p>Existirán vínculos entre el equipo de investigación y las empresas a visitar, los cuales serán:</p> <p>Los gremios empresariales, y las instituciones gubernamentales, como el Ministerio de Economía, por medio de los cuales se tendrá acceso a las empresas bajo estudio.</p> <p><u>Fuente primaria de información:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información. <p><i>Encuestas personales dirigidas a:</i> Gerentes de sistemas de Calidad, Gerentes de Producción, Gerentes Generales, Gerentes Financieros, y a todas las jefaturas que tienen relación con procesos de mejora continua.</p> <p>Entrevistas, Con representantes de los gremios al que pertenecen las empresas a encuestar, y cuando se tenga acceso, con los gerentes pertenecientes al área de calidad de estas empresas.</p> <p>Observación directa, cuando se tenga acceso a las empresas a encuestar, y la información que la misma presente.</p>

1.3.1.2 Fuentes de información secundaria

Se entenderá como fuentes de información secundaria a todos aquellos documentos, libros, estudios relacionados, reportes, páginas Web, etc. Que proporcionen información veras para el desarrollo de la investigación.

Para realizar dicha investigación se cuenta con documentos o estudios elaborados por instituciones gubernamentales o gremiales, además con información proporcionada por las instituciones administradoras de los diferentes Premios a la Calidad existentes en otros países.

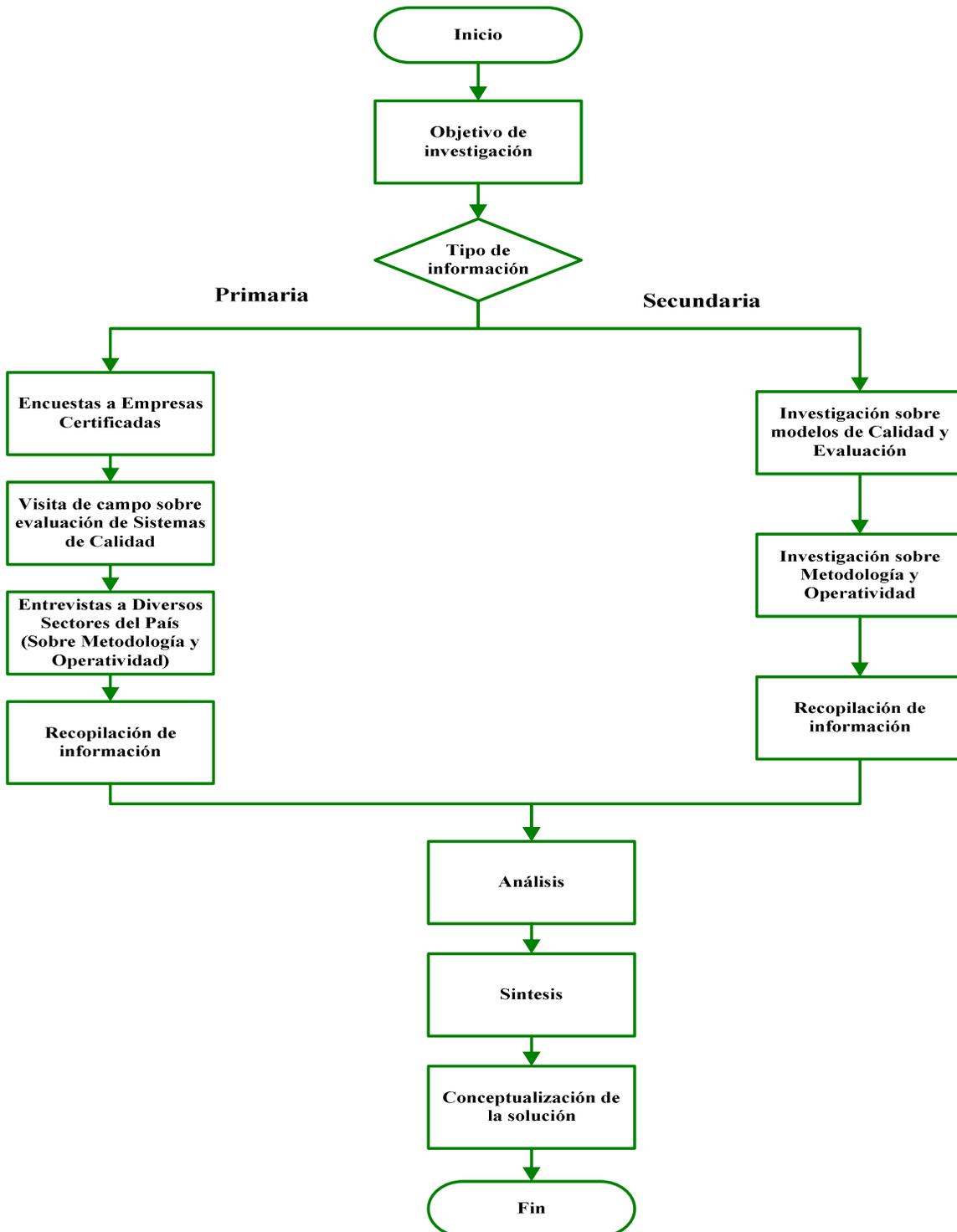
A continuación se presenta un cuadro en donde se identifica la fuente de información secundaria que se utilizará por cada Macro-actividad de recopilación de información, correspondiente a los dos aspectos a investigar.

Tabla 6: Fuente de información secundaria por macro-actividad

Entorno a los premios nacionales a la calidad existentes en otros países	Entorno a las empresas certificadas por una norma de calidad en el país
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información, acerca de la estructura de Modelos de excelencia a la calidad. 2. Recopilar información, acerca de la metodología para galardonar a las empresas por su sistema de calidad. 3. Recopilar información, acerca de la estructura organizativa que administra los premios nacionales a la calidad. <p><u>Fuente secundaria de información:</u> Libros, tesis, Publicación de Modelos de excelencia en Internet, revistas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información. <p><u>Fuente Secundaria de información:</u> Libros, tesis, documentos por Internet, que contenga cualquier estudio que se haya realizado entorno a la realidad de las empresas certificadas del país.</p>

En general, el procedimiento que se seguirá para la recopilación de la información se presenta en el siguiente diagrama:

Diagrama 4: Metodología para la obtención de la información.



1.4 CANALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS

Se buscan dos resultados: La propuesta de lo que será el Modelo de Excelencia (Instrumento de Auto evaluación) y la propuesta de los aspectos Operativos y Administrativos de la Unidad que otorgará los estímulos a la calidad.

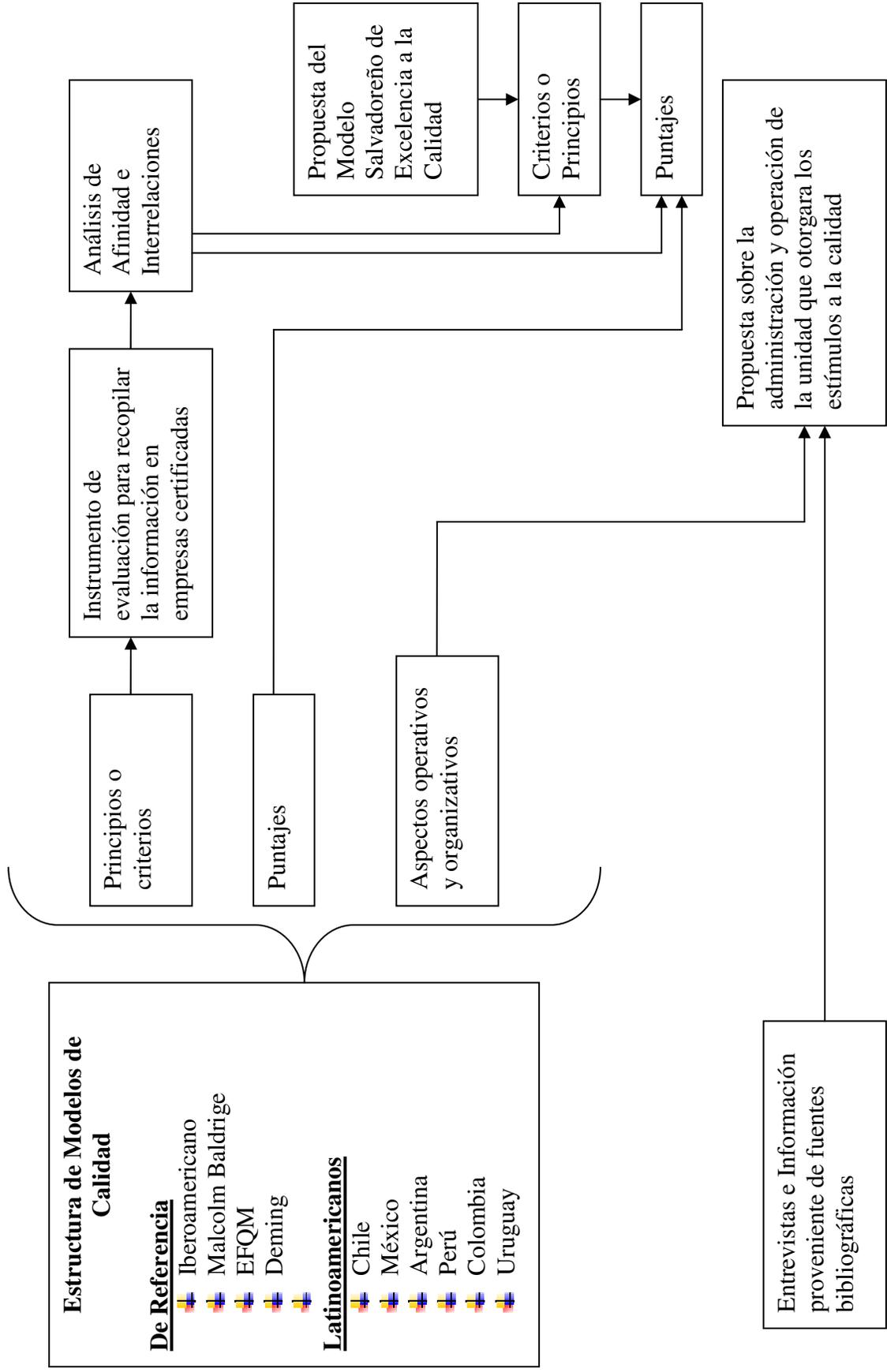
El primer resultado será el producto del Análisis de Afinidad y de Interrelación, resultado de la recopilación de información en las empresas certificadas del país.

Los análisis de Afinidad y de Interrelación contribuirán a la indicación de porcentaje promedio de empresas que cubren con los requisitos mínimos establecidos en la Excelencia. También contribuirá en el establecimiento de los criterios del modelo para evaluar a las empresas aspirantes al Premio Nacional a la Calidad de El Salvador.

La propuesta de la Administración y Operación de la Unidad que otorgará los estímulos a la Calidad resultará del análisis de fuentes bibliográficas de información y de Entrevistas sobre el tema de Organización de los Premios a la Calidad que se realizará. También contribuirá el análisis sobre los aspectos operativos y administrativos de los premios de países y regiones que se han analizado.

Lo anterior se esquematiza en el diagrama 5:

Diagrama 5: Canalización de la Información para la Obtención de Resultados



1.5 SECTOR AL QUE ESTA DIRIGIDO EL ESTUDIO

1.5.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para la presente investigación, se toma como universo las empresas certificadas bajo una norma de calidad que pertenezcan al sector Industrial. Esta determinación se tomo por los siguientes aspectos:

- Las Empresas Certificadas del Sector Industrial tienen como actividad económica producir bienes, sin embargo la mayoría de empresas incluyen el área de Distribución de estos y esta área es parte de Servicios a sus clientes, al igual que el área de Ventas que es el Comercio de sus productos. Por lo tanto se muestra que el Sector Industrial tiene inmerso los Sectores de Servicio y Comercio, y esto enriquece la aplicación de los modelos de excelencia, ya que estos buscan que todas las áreas de una empresa sean integradas por medio del sistema de calidad implementado, por diferente que parezcan estas áreas entre si.

- El presente estudio, es apoyado mayormente por el sector industrial del país, representado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), lo cual facilitará el acceso a estas empresas para la recopilación de la información por medio de las encuestas.

De acuerdo a las premisas anteriores es notable que el Sector Industrial es el idóneo a incluir en esta investigación. El acceso para recopilar la información sobre la muestra lo habilitará la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), el cual será el vínculo para entablar relaciones con las respectivas industrias que formaran parte del estudio. (Ver Anexo 4: Carta de la Asociación Salvadoreña de Industriales para Empresarios).

Debido a que los Premios Nacionales a la calidad son dirigidos a empresas que poseen un porcentaje representativo de capital Nacional, en el universo se excluyen las empresas certificadas que poseen capital extranjero.

Las empresas que pertenecen al universo bajo estudio (Excluyendo empresas con capital extranjero), son **51 empresas certificadas** tomada de la base de datos que posee la ASI, estas empresas representan al universo en estudio. (Ver anexo 5)

1.5.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra será calculada de manera probabilística; donde todas las empresas que pertenecen al universo tienen una misma probabilidad de ser encuestadas; por tanto el método utilizado es de muestras probabilísticas.

Debido a que la población no sobrepasa 500,000 empresas ($N \leq 500,000$) la fórmula a ser utilizada será para poblaciones finitas, la cual se muestra a continuación.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

- **n**: representa el número de empresas a las que se encuestara.
- **N**: Representa el número de empresas consideradas como universo (51 empresas)
- **P**: Probabilidad de éxito
- **Q**: Probabilidad de fracaso

El éxito ocurrirá si Las empresas sondeadas, contestan que “Cumplen o poseen” los requisitos mínimos establecidos en los modelos de excelencia, esto se determinará en base al número de respuestas que indican el cumplimiento o existencia de los requisitos respectivos; ya que ello indicaría que existe un grupo de empresas las cuales pueden evaluarse de acuerdo a un modelo de excelencia a la calidad.

Mientras que el Fracaso será si las empresas no poseen, o no cumplen con los requisitos básicos o mínimos de los modelos de excelencia, y esto se obtendrá, en base al número de respuestas que niegan la existencia o cumplimiento de los requisitos respectivos; esto indicaría que las empresas no pueden ser medidas en base a un modelo de excelencia, por tanto no habría razón de existir un Premio a la Calidad.

De lo anterior resulta que P y Q se determinaron de la manera siguiente:

$$P = \frac{N^{\circ} \text{ de respuestas que afirman existencia del cumplimiento de requisitos mínimos}}{\text{Total de Preguntas}}$$

$$Q = \frac{N^{\circ} \text{ de respuestas que afirman la no existencia del cumplimiento de requisitos mínimos}}{\text{Total de Preguntas}}$$

Ò también: Q = 1-P

- **Z:** Valor crítico correspondiente al valor de confianza escogido. Teniendo en cuenta un nivel de confianza del **95.5%**, **Z= 1.96** ya que se desean que los resultados sean confiables en 95.5%.
- **E:** Margen de error permitido, el cual se ha establecido en un 10%.

Por tanto se tiene:

N= 51

Z= 1.96

P=Por determinar

Q=Por determinar

E=10%

FORMULA:
$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Para determinar P y Q, se realizó un sondeo de un total de **7 empresas** pertenecientes al universo bajo estudio¹⁰ (Ver Anexo 6), para verificar si los sistemas de calidad implementados cubren requisitos “*Mínimos*” o básicos establecidos por los modelos de excelencia, determinando así la probabilidad de éxito (P) y fracaso (Q).

Los requisitos mínimos o básicos establecidos en los modelos de excelencia, se han recopilado al realizar comparaciones entre modelos de excelencia existentes, como lo son: El Iberoamericano, EFQM, Malcolm Baldrige, Deming, y algunos Latinoamericanos (México, Chile, Argentina, entre otros); y de acuerdo a estas comparaciones resultó “*El instrumento de recopilación de Información*” que posteriormente se presentará.

¹⁰ Ver Anexo 6: Comprobación de Encuesta Preliminar en las Empresas Certificadas.

El factor que se tomó para elegir el número de empresas necesarias para el cálculo de P y Q es el Tiempo, ya que se recolectó la información en 15 días.

El número de empresas encuestadas durante ese lapso de tiempo fue de 7.

A continuación se presenta la tabla 7 para el cálculo de P y Q que se utilizará para el cálculo de la muestra:

Tabla 7: Cálculo de P y Q

Parámetros	Valores
Número de empresas encuestadas	7
Respuestas totales (7x40 preguntas)	280
Respuestas fracaso	21
Respuestas éxito	259
P = Respuestas éxito/ Respuestas totales	0,92
Q = Respuestas fracaso/ Respuestas totales	0,08

Entonces, la muestra será:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.92)(0.08)(51)}{(51-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.92)(0.08)}$$

$$\mathbf{n = 18.42 \approx 19 \text{ Empresas a encuestar}}$$

1.6 FORMA DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.6.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS.

La información recopilada en las empresas encuestadas se realizó en torno a los sistemas de calidad implementados en las mismas; para ello el instrumento o cuestionario se diseñó tomando como base las áreas que evalúan los modelos de excelencia a la calidad las cuales son:

- **Liderazgo.**
- **Estrategia.**
- **Enfoque hacia el recurso humano.**
- **Información y Análisis**
- **Enfoque a procesos**
- **Resultados de la Organización**

Tomando como base lo anterior se diseñó el instrumento (Ver Apartado 3.1.1 de este capítulo) para recopilar la información en las empresas certificadas.

En general se desea conocer si las empresas que ya poseen un sistema de calidad (identificadas en este estudio como las Certificadas por una norma de calidad) incluyen dentro de su sistema los requisitos mínimos establecidos por los modelos de excelencia a la calidad, por tanto los objetivos que se buscan son los siguientes.

Objetivos para recopilar la información en empresas Certificadas (Objetivos de la encuesta).

General:

Conocer si las empresas que operan bajo un sistema de calidad en el país, cubren aspectos mínimos establecidos en los modelos de excelencia a la calidad, lo cual servirá de insumo para realizar la propuesta entorno al modelo de excelencia que se utilizará para evaluar a las empresas que aspirarán al premio nacional a la calidad.

Específicos:

1. Conocer si el liderazgo de las organizaciones se alinea y motiva a los empleados en el cumplimiento de la misión, visión, y el compromiso de la organización hacia lo social y el medio ambiente.
2. Investigar si en las empresas existe un plan estratégico, así como si los esfuerzos de la organización se orientan hacia el cumplimiento de dicho plan.
3. Investigar si en las empresas crean las condiciones necesarias que propicien el desarrollo del personal, manteniendo un ambiente de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores
4. Investigar si en las empresas existen medios para recopilar información entorno a productos y procesos, y si se hacen uso de la información recopilada por los medios existentes para la toma de decisiones sobre productos y procesos.
5. Conocer si los procesos claves de la organización se gestionan de acuerdo a estándares de calidad, y si estos procesos se están mejorando continuamente.
6. Conocer la tendencia global de la organización para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados, accionistas o propietaria y comunidad inmediata), lo cual servirá para identificar si existe una relación entre los esfuerzos realizados y los resultados de la organización.
7. Conocer la aceptación de empresarios al premio a la calidad.

Cada objetivo específico antes indicado, representa un área que evalúan cualquier modelo nacional de excelencia a la calidad, por tanto si las empresas encuestadas cubren con estos aspectos generales de estas áreas, están listas para aspirar a la excelencia en la calidad.

1.6.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: PERSPECTIVAS DE ALGUNOS SECTORES DEL PAÍS.

Para tener idea de la organización de la Unidad que administrará el Premio Salvadoreño a la calidad, es necesario realizar entrevistas a representantes que se consideran actores sobre los temas de calidad en nuestro país.

A continuación se presentan, el tema, objetivos, metodología, y actores involucrados para la entrevista a realizar.

TEMA
ORGANIZACIÓN DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD

OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS
<p>General:</p> <p>Realizar un análisis con los representantes de los diferentes sectores productivos del país acerca de la organización de los premios a la calidad.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer opiniones sobre la mejor forma de administración (pública, privada, o mixta) para la unidad que otorgará estímulos a la calidad en El País. - Conocer puntos de vista sobre la forma de autofinanciamiento de la unidad que otorgará estímulos a la calidad en el país. - Obtener sugerencias acerca del estímulo que se entregará a las empresas galardonadas. - Conocer los puntos de vista sobre los sectores más convenientes para dirigir el premio salvadoreño a la calidad. - Obtener sugerencias sobre los medios de divulgación del premio salvadoreño a la calidad.

METODOLOGIA

1. Se solicitará entrevista vía telefónica con los representantes del Área de Calidad de cada institución.
2. Se enviara Programa de la entrevista para anticipar la agenda a tratar el día citado de la entrevista. Al igual que un Resumen Ejecutivo del desarrollo del trabajo de tesis.
3. Se realizara la entrevista personalmente en el día citado por el representante de la institución, con la cual se obtendrá información que se documentara en la etapa de Diagnostico del trabajo de graduación. El tiempo de la entrevista no se excederá de una hora.

ACTORES

- CONACYT (Sector público)
- Ministerio de Economía. (Sector Público)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (Sector Público)
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) (Sector privado)
- Cámara de comercio e industria de El Salvador (Sector privado)
- Defensoría del consumidor (Sector Público)
- Banco Central de Reserva (BCR) (Sector Público)
- Consultor de Calidad (independiente)
- Universidad de El Salvador (Sector Académico)
- Universidad Don Bosco (Sector Académico)
- Universidad Francisco Gavidia (Sector Académico)
- Universidad Albert Einstein (Sector Académico)
- AENOR (Institución Certificadora)

1.7 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

La información se procesará según el aspecto a investigar; es decir, se canalizará la información proveniente de las empresas certificadas, y la información proveniente de los premios nacionales a la calidad existentes en otros países.

1.7.1 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN, ACERCA DE LOS PREMIOS NACIONALES EXISTENTES EN OTROS PAÍSES.

Se realizará comparaciones entre los modelos de excelencia, con el fin de identificar los aspectos comunes que existen en la estructura de estos, lo cual servirá de insumo para realizar la propuesta para el modelo de excelencia. Los aspectos que se compararon en los modelos de excelencia son:

-  Comparar Idea central de los Modelos de excelencia: Se refiere a comparar su enfoque, pudiendo ser cliente, resultados, procesos, personas, etc.
-  Hacer la comparación entre gráficos que identifiquen los principios o criterios de los modelos de excelencia, con el fin de y extraer los comunes
-  Hacer comparación cuantitativa de criterios: Se refiere a realizar una comparación entre criterios y puntajes, para extraer valores promedios, máximos y mínimos, tomando como base los criterios comunes entre los modelos de excelencia que se analizaron.
-  Realizar comparación de Metodologías de premiación.
-  Comparación de alcance de los premios: A qué empresas va dirigido, grandes, medianas, pequeñas, de servicio, industrias, públicas, etc.
-  Comparación de forma de administración (Pública, privada, mixta)
-  Comparación entre formas de financiamiento (fondos públicos, privados, mixtos).
-  Comparación entre requerimientos de partición: empresas nacionales o internacionales.
-  Comparación de estímulos y beneficios.

1.7.2 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN PROVENIENTE DE EMPRESAS CERTIFICADAS.

La mayor parte de esta información provendrá de las encuestas, y estas reflejarán las fortalezas y debilidades de las empresas que poseen un sistema de calidad.

Para procesar esta información se utilizarán tablas y gráficos, lo cual al consolidarlos dará como resultado las fortalezas y debilidades de las organizaciones certificadas.

Esta información, será consolidada mediante un gráfico de Afinidad e Interrelación.

1.8 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los análisis entorno a la investigación sobre los Premios Nacionales a la calidad de otros países, se realizará tomando como base las comparaciones, lo cual tiene su base en la información secundaria. También el análisis está respaldado por lo recopilado mediante la información primaria, lo que tiene su base en opiniones de expertos por medio de las entrevistas realizadas.

Los análisis entorno a la información proveniente de las empresas certificadas, tiene a su base sobre los Análisis Estadístico, Análisis de Afinidad e Interrelación, que resultará de consolidar los resultados de las encuestas en las empresas visitadas.

1.9 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Al consolidar los análisis realizados sobre los dos aspectos investigados (Investigación sobre los Premios nacionales a la calidad existentes en otros países, y la investigación sobre las empresas certificadas del país), se tendrán las bases para dar una Conceptualización de la propuesta que se busca para el establecimiento de una Unidad que de incentivos a la calidad.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se analizará la información que se recopilará sobre la operatividad de los diferentes premios a la calidad existente en regiones y países latinoamericanos. También se analiza la información que se recopilará sobre las empresas certificadas del país.

Con relación a la operatividad de otros premios a la calidad, se realizarán diferentes comparaciones, como podemos mencionar, entre los enfoques, entre los criterios de evaluación, entre puntajes, forma de administración, etc.

La información que se recopilará sobre las empresas certificadas, se procesará y se analizará mediante un análisis de afinidad e interrelación sobre cada pregunta realizada.

Finalmente, se presentarán las respectivas conclusiones, las cuales serán insumo importante para el siguiente capítulo.

CONCEPTUALIZACIÓN ESQUEMÁTICA DEL DIAGNÓSTICO

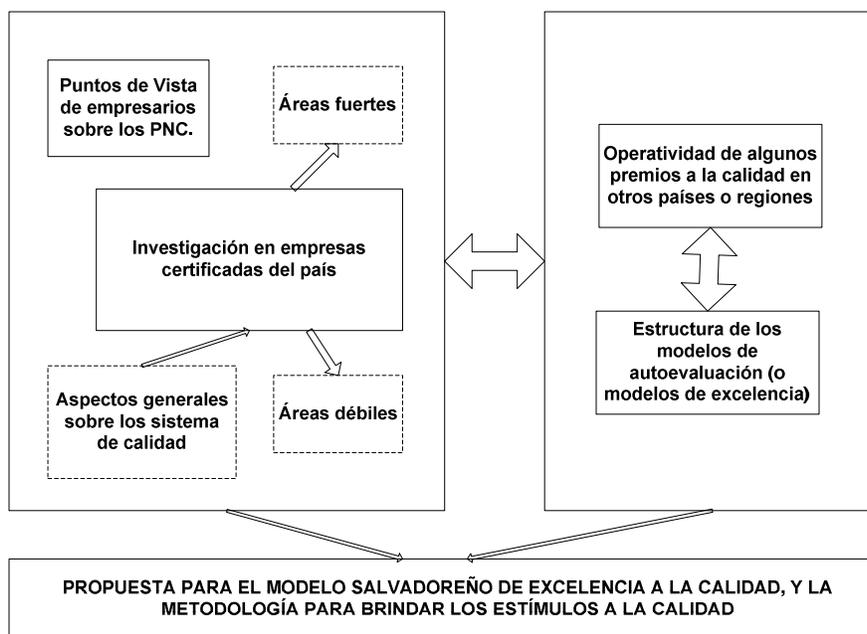
El objetivo principal de este proyecto es brindar una propuesta sobre la creación de una Unidad organizativa que brinde estímulos a las empresas que poseen un sistema de calidad; y para ello es necesario hacer un diagnóstico sobre las empresas certificadas del país (Que ya poseen un sistema de calidad), con el cual se evaluarán los sistemas de calidad que poseen, identificando así las áreas deficientes y las áreas consideradas fuertes de la empresa¹¹.

También es necesario conocer cómo se ejecutan las actividades para brindar estímulos a la calidad en otros países (es decir, cómo funcionan los premios a la calidad en otros países); y al combinar esto, con los resultados de la evaluación que se hará sobre los sistemas de calidad implementados en las empresas certificadas del país se hará una propuesta para crear una unidad que brinde estímulos a las empresas que realicen esfuerzos en mejorar su sistema de calidad, y que se caractericen por los buenos resultados que ello genera.

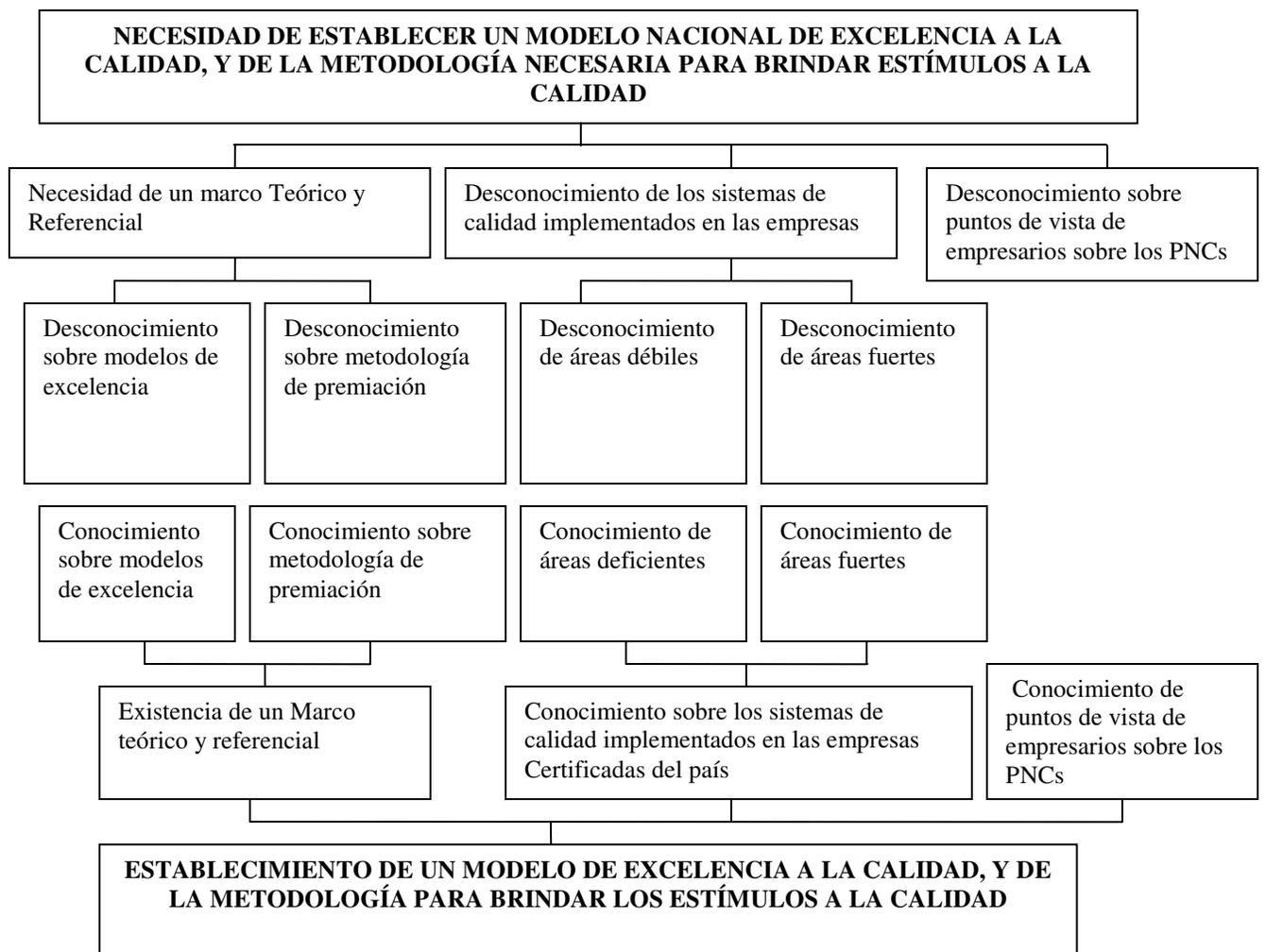
¹¹ Las áreas a evaluar en una empresa pueden ser por ejemplo: El liderazgo, La relación con los clientes y proveedores, La planificación, el recurso humano, los procedimientos, los resultados, etc.

Lo anterior se describe en el siguiente diagrama.

Diagrama 6: Esquema del diagnóstico.



Para establecer los objetivos del diagnóstico, a continuación se presentan, el árbol de problemas y objetivos.



Como se muestra en el Diagrama 2, para establecer nuestra propuesta, se necesita recopilar información desde fuentes primarias y secundarias, entorno a la administración de los premios a la calidad, y también sobre los diferentes modelos de excelencia a la calidad utilizados para evaluar a las empresas postulantes.

También se necesita conocer si las empresas certificadas de nuestro país involucran dentro de sus sistemas de calidad implementados, aspectos de carácter básico o mínimo que indican los modelos de excelencia a la calidad. En general, los objetivos que se buscan para realizar nuestra investigación, se especifican a continuación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL.

Recopilar información entorno a la Organización de los premios nacionales a la calidad, modelos de excelencia, y sobre los sistemas de calidad implementados en las empresas del país, para tener insumos que sirvan de base en el diseño de la propuesta que se realizará.

ESPECÍFICOS.

1. Conocer la estructura organizativa de algunos premios Regionales y nacionales a la calidad.
2. Recopilar información sobre el medio de financiamiento de algunos premios a la calidad existentes en el mundo.
3. Conocer los tipos de empresas que pueden optar a los premios a la calidad que existen en algunos países o regiones.
4. Conocer los incentivos que se brindan a las empresas que ganan un premio nacional o regional de calidad.
5. Conocer los procesos que se utilizan en algunos premios nacionales a la calidad para brindar los premios respectivos.
6. Conocer los procesos de selección de jurados y evaluadores que utilizan algunas entidades que administran premios nacionales a la calidad, pertenecientes a algunos países de Latinoamérica.
7. Investigar Métodos de evaluación que se utilizan para calificar a las empresas postulantes para un premio a la calidad.
8. Recopilar información sobre la estructura de algunos modelos de excelencia (Enfoque, criterios, puntajes) existentes en algunas regiones del mundo, y de algunos premios nacionales pertenecientes a Latinoamérica.
9. Conocer los puntos de vista de empresarios y personas conecedoras sobre Premios Nacionales de Calidad, para tomar ideas en la forma en que estará organizada la Unidad que administrará el premio nacional a la calidad.

1 MODELOS DE EXCELENCIA Y PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD

Los Modelos de Referencia representan los premios a la calidad existentes en cada país, pero que partieron de los más importantes, como lo es El Premio Japonés Deming, el premio Estadounidense Malcolm Baldrige, y el EFQM de la Unión Europea; y Para los países de Latinoamérica, por iniciativa española, se creó el Modelo Iberoamericano de la Calidad (MIB), el cual es la base para el Premio Iberoamericano a la Calidad.

Un dato en común de los premios mencionados anteriormente es que los modelos de referencia, poseen un enfoque hacia las personas, los sistemas, y los procesos (cuarta etapa, de la evolución de la calidad).

La Calidad Total representa la otra gran tendencia de Gestión de la Calidad. Está basada en los criterios de los Grandes Modelos, y enfocada a la mejora de la gestión y de los resultados empresariales.

A partir de los Modelos de Excelencia, utilizado en más de 40 países, expertos miden de manera integral la calidad de la gestión de las organizaciones, sobre la base del supuesto básico que **“lo que no se mide, no se puede mejorar”**.

Debido a los buenos resultados que se percibieron como producto de la implantación de los premios a la calidad en los países que los adoptaron; en los últimos años, muchos países de Latinoamérica han diseñado sus propios modelos para sus premios nacionales a la calidad; entre estos países podemos mencionar a México, Argentina, Chile, entre otros.

Estos países han demostrado que en un mundo globalizado, sus empresas pueden lograr sobrevivir siendo más competitivas, adoptando por ello, un Sistema Nacional de Calidad y Productividad; y para que las empresas sean partícipes o se involucren a este sistema nacional se ha creado en cada país El Premio Nacional a la Calidad.

Básicamente, todos los premios nacionales a la calidad buscan el mismo objetivo, y es Promover y estimular la adopción de procesos integrales de Calidad Total para impulsar la competitividad con base un Modelo Nacional para la Calidad Total; y también reconocer a las empresas industriales, comerciales, de servicio, instituciones educativas y dependencias gubernamentales que operan en el respectivo país.

A continuación se presentan los primeros Modelos de Calidad (Deming, EFQM, Malcolm Baldrige). Además de algunos de los Modelos utilizados en Latinoamérica.

1.1 PREMIO DEMING

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad establecido por la JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), el Premio Deming llamado así en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

En la década de los 70 la calidad se había convertido en un enfoque que abarca todo y que era compatible con los 14 principios de Deming. A cual los japoneses llamaban control total de calidad.

La evaluación del Premio Deming no requiere que los participantes sigan un modelo previamente definido por el comité del premio. En lugar de esto, se espera que los participantes entiendan su actual situación, establezcan sus propios objetivos y que mejoren y transformen ellos mismos toda la organización en su conjunto. Así pues, no solamente los resultados conseguidos y el procedimiento utilizado para conseguir los mismos es evaluado, sino también la efectividad que se espera conseguir en el futuro.

¿Que es el premio Deming?

Es un premio que tiene que ver con estadísticas y gráficos. Constituye una distinción prestigiosa muy establecida por los gerentes de ventas, el personal administrativo, ingenieros fabricantes etc. Ya que los ganadores del premio Deming están a la vanguardia del movimiento japonés de la calidad.

Categorías del premio Deming

En función de las características de una empresa, ésta se puede acoger a una de las cinco posibilidades que ofrecen las normas del Premio Deming para presentarse a su evaluación:

1. Premio a la persona: "The Deming Prize for Individuals"

Concedido a aquellas personas que hayan hecho contribuciones excepcionales en el estudio, aplicación y difusión de la calidad a lo largo y ancho de la empresa (Compan Wide Quality Control CWQC) usando métodos estadísticos. En esta categoría sólo se admiten candidatos japoneses.

2. Premio a las divisiones de las empresas: (The Quality Control Award for Operations Business Units).

Concedido a unidades de negocio de una compañía que hayan alcanzado mejoras significativas en su rendimiento, a través de la aplicación del control de calidad con el objetivo de conseguir el CWQC. Sólo se admiten candidatos japoneses.

3. Premio a la empresa: (The Deming Application Prize).

Concedido a compañías o divisiones que hayan alcanzado mejoras significativas en su rendimiento a través de la aplicación del CWQC. También concedido sólo a compañías japonesas.

4. Premio a empresas extranjeras: (The Deming Application Prize for Overseas Companies).

Concedido a compañías o divisiones de compañías no japonesas que hayan alcanzado mejoras significativas en su rendimiento a través de la aplica del CWQC.

5. Premio a la continuidad: "The Japan Quality Medal".

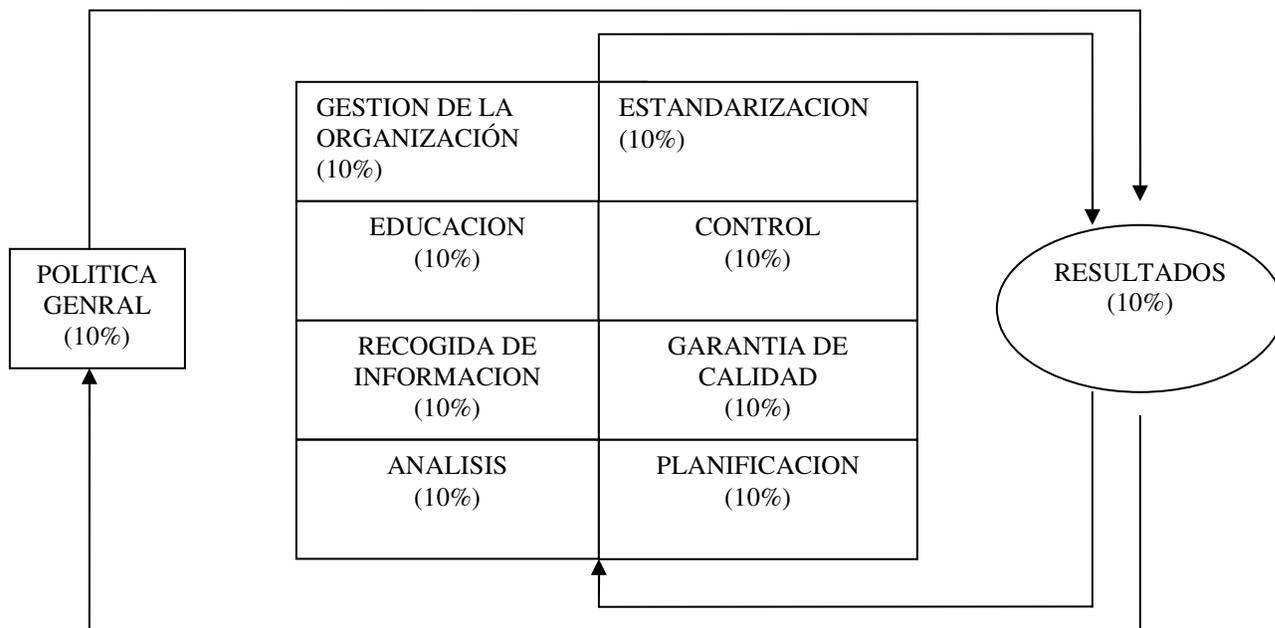
Concedida a compañías que hayan mejorado sustancialmente la implantación del CWQC, al menos cinco años después de ganar el premio a la mejor empresa "The Deming Application Prize". Se concede a compañías japonesas y no japonesas.

Modelo de Excelencia a la calidad

Para optar al Premio es necesaria la realización de una memoria acerca de todos los criterios que componen el modelo de Excelencia. La memoria es un documento que describe la promoción e implantación de actividades de control de calidad, desde el momento de su introducción hasta el presente, incluyendo los efectos o resultados obtenidos. Debe cubrir todas y cada una de las unidades de negocio en función de la estructura de la compañía candidata. La memoria corporativa debe de hacer una descripción de cada uno de los diez criterios de que consta el premio. Los criterios están agrupados en diez capítulos; a su vez, cada criterio se divide en subcriterios.

En el diagrama que se muestra a continuación se observa la interrelación de los criterios, con sus respectivas puntuaciones, que componen el Modelo de excelencia.

Diagrama 7: Modelo del Premio Deming



Fuente: Instituto Edgar Deming

Los 10 criterios que conforman el Premio Deming son explicados a continuación:

Criterio 1: Políticas.

Examina cómo se determinan las políticas de dirección de calidad, y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa y si son adecuados y presentados con claridad.

Criterio 2: Organización.

Analiza los campos de responsabilidad y autoridad y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. Y cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la Calidad.

Criterio 3: Información.

Analiza cómo se recoge y transmite la información, tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones.

Criterio 4: Estandarización.

Examina los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como la utilización que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.

Criterio 5: Desarrollo de los recursos humanos.

Observa cómo se enseña lo que es el control de Calidad y cómo reciben los empleados la formación en calidad, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas.

Criterio 6: Actividades de aseguramiento de la calidad.

Se estudia el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc.

Criterio 7: Actividades de mantenimiento y control.

Evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad, analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.

Criterio 8: Actividades de mejora.

Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos a la calidad, y cuál es la utilización que se hace de estos análisis.

Criterio 9: Resultados.

Estudia los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, por la implantación del control. Se examina si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y la cantidad, y si la empresa en su conjunto ha

mejorado, no solo calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.

Criterio 10:- Planes futuros.

El último capítulo evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

1.2 PREMIO EFQM

Origen

El éxito alcanzado por los premios Malcom Baldrige en los Estados Unidos y los premios Deming en Japón, basados en el desarrollo de los principios de lo que entonces se denominó Calidad Total (Total Quality Management, TQM), llevaron en 1998 a 14 de las mayores compañías europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), con el apoyo de la Comisión Europea, a constituir la European Foundation for Quality Management, EFQM, con la misión específica de desarrollar un esquema europeo para la mejora de la calidad fundamentado en principios similares.

En 1991 EFQM desarrolló el Modelo Europeo de Excelencia, que fue utilizado en **1992 como referencia para la evaluación de los candidatos al primer Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award)**.

La evolución del Modelo EFQM, hasta su última versión de 2003, ha reforzado el énfasis en su concepción como referente global, que propicie el éxito sostenido de las organizaciones.

Organización

El Modelo EFQM de Excelencia, de ámbito europeo **desarrollado y administrado por la European Foundation for Quality Management, EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)**. El Modelo EFQM básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora.

¿Que es el Premio EFQM?

El Modelo EFQM de Excelencia refleja la experiencia, el conocimiento y el trabajo de investigación de muchas organizaciones y especialistas. En función de su flexibilidad, de la simplicidad del lenguaje utilizado y, principalmente por no prescribir herramientas y prácticas de gestión específicas, el modelo es útil para evaluación, diagnóstico y orientación de cualquier tipo de organización.

El Modelo está basado en nueve criterios, que pueden utilizarse para evaluar el progreso de la organización hacia la Excelencia, y de acuerdo con la EFQM se fundamenta en la premisa siguiente:

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Objetivo:

Para obtener los resultados deseados en toda la comunidad Europea La EFQM tiene se a trazado como objetivo principal **“Aumentar la Concientización en toda la Comunidad Europea, y en los negocios particularmente en la creciente importancia de la calidad para su competitividad en un mercado cada vez más universal, y para sus estándares de vida”**.

Categorías del Premio EFQM

Al premio EFQM pueden presentarse tanto empresas públicas como empresas privadas para ser partícipes de este reconocimiento a nivel Europeo.

Metodología de Premio EFQM

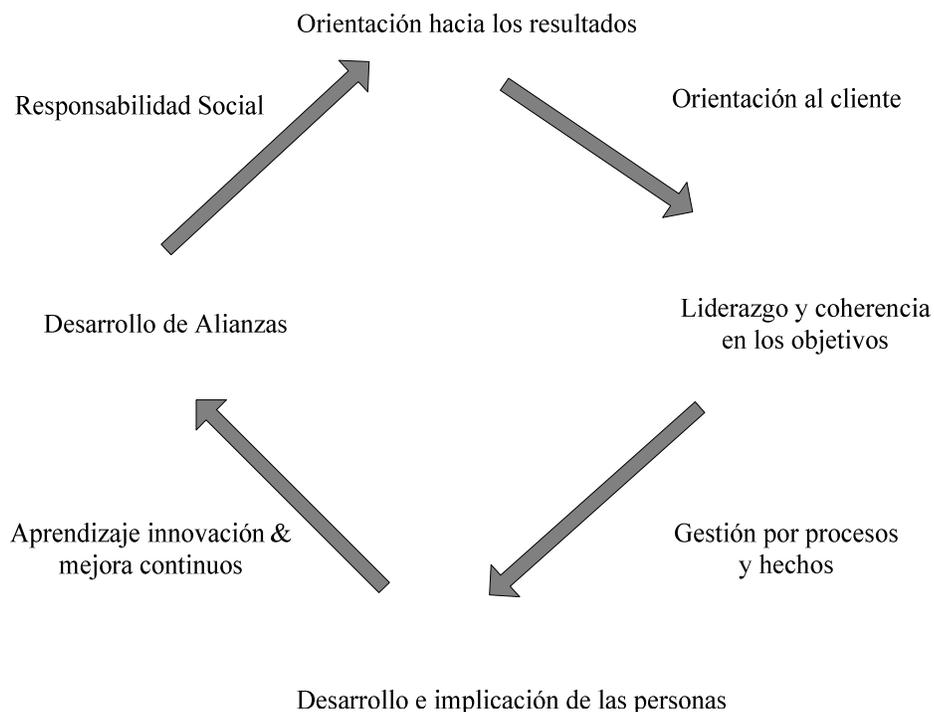
El modelo se estructura en torno a nueve criterios, agrupados en Agentes ‘Facilitadores’ y ‘Resultados’. A su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios.

En cuanto a la relación existente entre la familia ISO 9000 y EFQM, cabe señalar que la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM, que contempla a las organizaciones desde un enfoque mucho más global y completo.

Con la aplicación de EFQM no se obtiene ningún certificado de Calidad, aunque la organización puede someter una candidatura a los “Premios Europeos de la Calidad”. En el caso de la norma ISO 9000, en cambio, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

En el caso del Modelo de Excelencia EFQM, la organización debe antes que nada decidir si “acepta” o no los fundamentos que sustentan el modelo que se propone adoptar. Estos fundamentos se estructuran como se ilustra en el siguiente Diagrama se describen en detalle a continuación.

Diagrama 8: Conceptualización del Modelo de Excelencia EFQM



La Metodología del premio EFQM se encuentra dividido en 5 grandes etapas como se muestra a continuación, comenzando con la etapa de entrevistas para los evaluadores, estudio de la documentación entregada por las organizaciones para ser evaluadas, evaluación de las organizaciones para establecer cuales son las empresas candidatas a ser premiadas, preparación del informe para las empresas que no han obtenido el premio sirviendo para determinar las áreas débiles a ser mejoradas y finalmente presentar a la dirección de la institución la empresa a ser premiada, como se presenta de forma esquemática en el siguiente Diagrama.

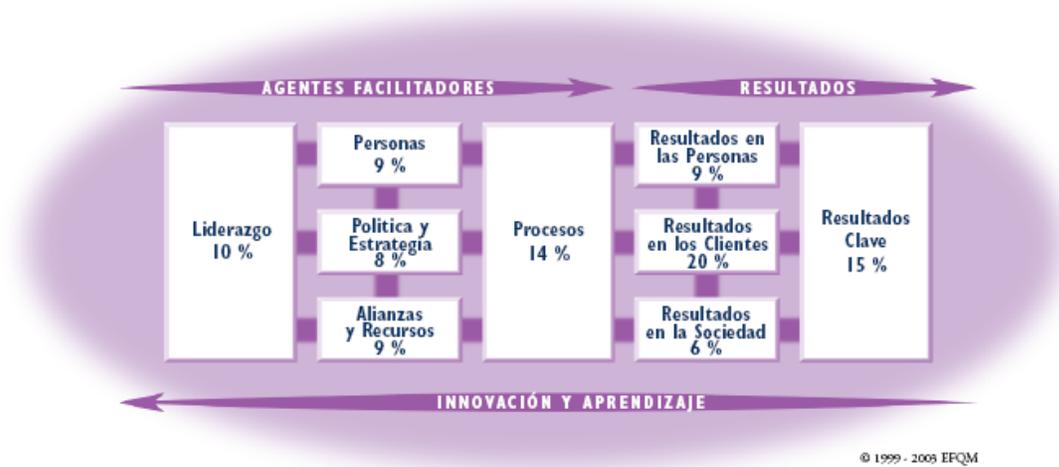
Diagrama 9: Metodología del premio EFQM.



Modelo de Excelencia EFQM.

Como se muestra en el siguiente Diagrama, el Modelo de Excelencia EFQM es principalmente dirigido hacia el cliente, siendo este, el principal criterio dentro de la estructura del modelo de Excelencia EFQM, mientras que los restantes criterios que lo componen son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en las personas, resultados en los clientes, Resultados en la sociedad y Resultados claves.

Diagrama 10: Criterios del Modelo EFQM



Los porcentajes que aparecen en la Diagrama 10 son los utilizados para evaluar las solicitudes del Premio Europeo a la Calidad y reflejan la importancia relativa concedida a cada criterio en el modelo. Las organizaciones que realizan la autoevaluación pueden utilizar los porcentajes mostrados, en los criterios y subcriterios del modelo para identificar “puntos fuertes” y “áreas de mejora”.

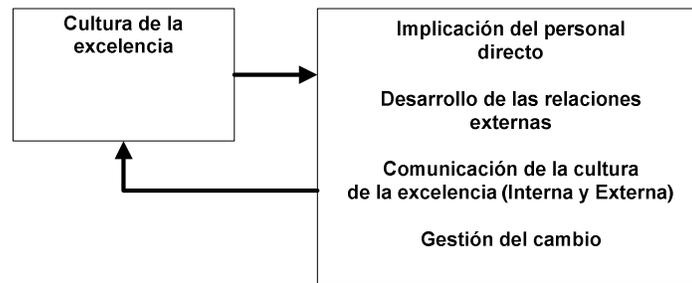
Criterios del modelo EFQM

Criterio 1: Liderazgo

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

La cultura de la excelencia es la base del liderazgo, y se retroalimenta a partir de las experiencias vividas, como se muestra en el Diagrama 11.

Diagrama 11: Conceptualización del criterio Liderazgo en el Modelo EFQM

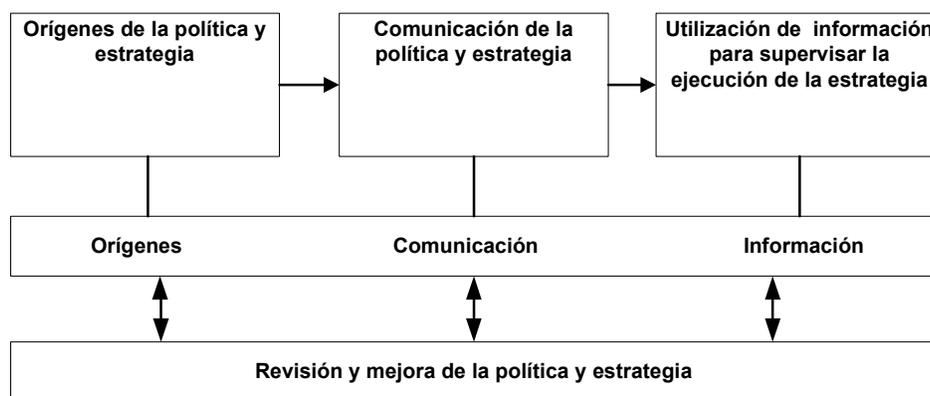


Criterio 2: Política y estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

La comunicación y la información ayudan a revisar y mejorar la política y estrategia. Como se muestra en el Diagrama 12.

Diagrama 12: Esquema del criterio Políticas y Estrategias del Modelo EFQM

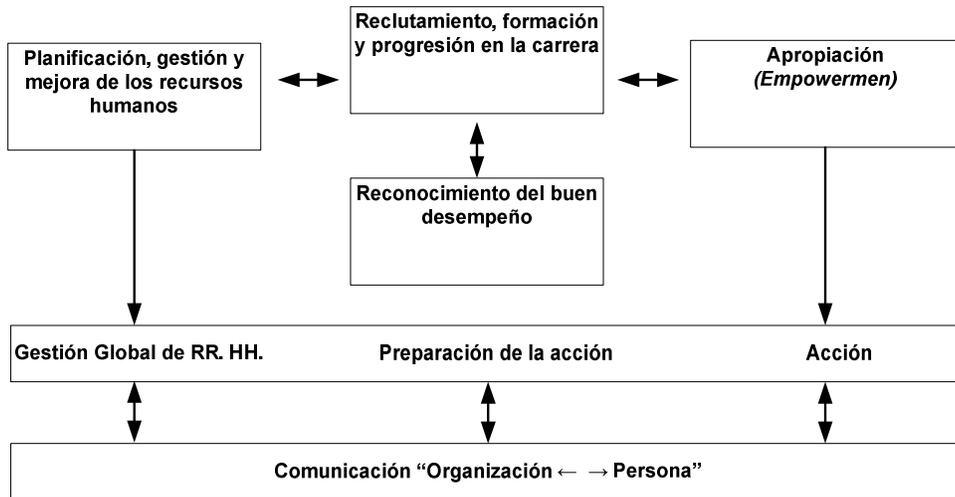


Criterio 3: Personas

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

El Diagrama 13 muestra a las personas como la clave de la excelencia.

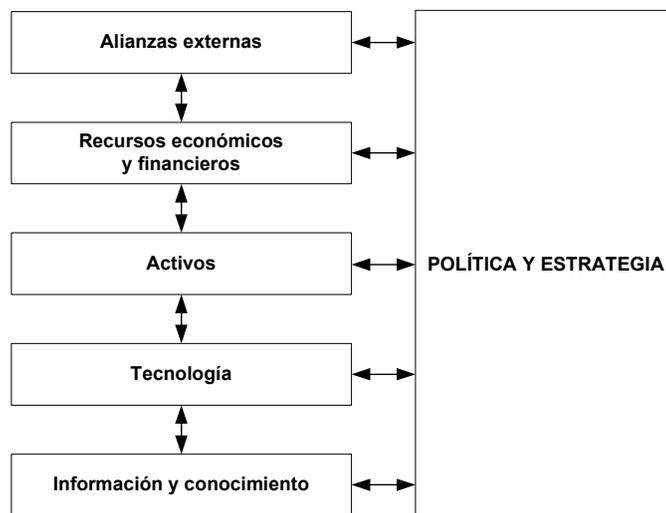
Diagrama 13: Esquema del criterio Personas dentro del Modelo EFQM



Criterio 4: Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia, además del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. La gestión de las Alianzas y de los recursos está intrínsecamente relacionada con la Política y Estrategia de la organización, esquematizado en el Diagrama 14.

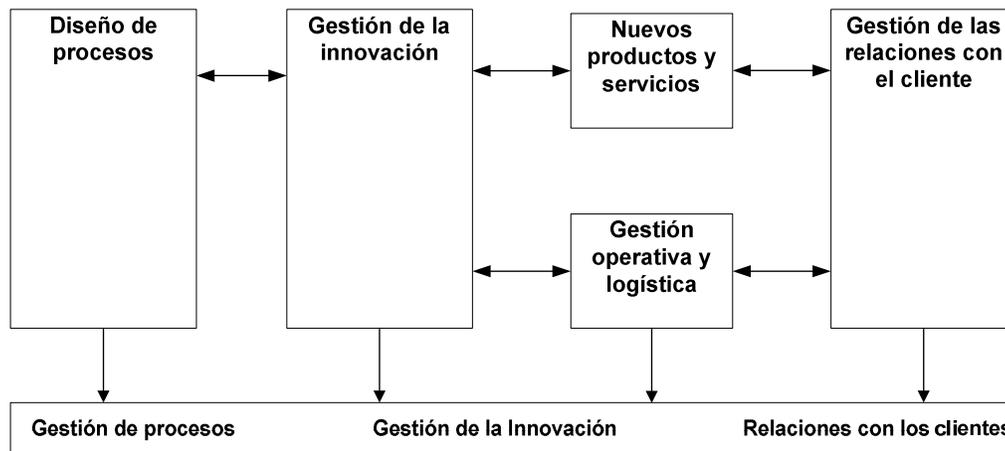
Diagrama 14: Esquemización de las Políticas y Estrategias en el Modelo EFQM



Criterio 5: Procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. La gestión de procesos, como se muestra en el Diagrama 15, es la base para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización y añadir valor para los clientes.

Diagrama 15: Esquemización del criterio Procesos en el Modelo EFQM



Criterio 6: Resultados en los clientes

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Los ‘Resultados en los Clientes’ se refieren tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

Criterio 7: Resultados en las personas

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Los ‘Resultados en las Personas’ se refieren tanto a la percepción que las personas tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Los 'Resultados en la Sociedad' se refieren tanto a la percepción que la sociedad tiene de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

Criterio 9: Resultados clave

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

1.3 PREMIO MALCOLM BALDRIGE

Origen

El **Premio Malcolm Baldrige** fue creado el 20 de agosto de 1987, cuando el Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, Ronald Reagan firmó el "Acta Nacional de la Mejora de la Calidad".

Dicho documento daba los lineamientos para los programas de calidad, como una prioridad nacional con el fin de revitalizar la economía de ese país.

A partir de 1990, el **Premio Malcolm Baldrige** sirvió de muestra para gran parte de las economías. Más de 43 estados de la Unión Americana siguieron el modelo, y después varios países, incluyendo Japón, adoptaron los criterios de este reconocimiento para crear sus propios galardones a la excelencia.

Desde 1987, millones de copias fotostáticas y electrónicas de los criterios del **Malcolm Baldrige** se han distribuido en todo el mundo.

Este premio es el más codiciado en Norteamérica, y anualmente es entregado por el Presidente de los Estados Unidos. Entre 1987 y el 2001, 46 empresas han sido reconocidas con este galardón.

Seis empresas lo han obtenido en dos ocasiones: **Solectron Corp., Hotel Ritz Carlton, Xerox, 3M Dental Products División, Cadillac Motor Car Co., y Federal Express Corp.**

En 1999, dos categorías fueron agregadas a dicho premio: educación y atención médica. Las tres categorías originales fueron: fabricación, servicios pequeñas empresas, y servicios grandes empresas

En el 2001, tres escuelas obtuvieron el **Malcolm Baldrige: The Chugach School District, The Pearl River School District , y The University of Wisconsin-Stout.**

¿Quién fue Malcolm Baldrige?

Malcolm Baldrige fue secretario del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica a partir de 1981 hasta su fallecimiento, en un accidente de rodeo en julio de 1987. Baldrige era un convencido de la calidad como llave a la prosperidad. Tuvo el interés personal de la mejora continua, como un proyecto a largo plazo. En reconocimiento a sus contribuciones, el Congreso de los Estados Unidos creó el premio a la excelencia , y le otorgó el nombre de "**Malcolm Baldrige Award**".

Actualmente el **National Institute of Standards and Technology** de los Estados Unidos, dependiente del Departamento de Comercio (NIST), tiene bajo su cargo el programa nacional de calidad de Malcolm Baldrige, en estrecha colaboración con el sector privado.

Organización

El Programa Baldrige es administrado por el **Instituto Nacional de Normas y Tecnología en conjunto con el sector privado.**

El Instituto Nacional de Normas y Tecnología es una agencia de la Administración de la Tecnología dependiente del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica.

Miembros de la junta:

Los examinadores del Premio Malcolm Baldrige pasan por un riguroso proceso de autonominación, el cual incluye recomendaciones y referencias. Muchas personas comienzan como examinadores y luego, algunos se convierten en examinadores avanzados. A los examinadores se les asigna la revisión de solicitudes de manera independiente con 7 ó 9 examinadores por solicitud.

Los jueces, quienes son designados por el Secretario de Comercio, deciden qué aspirantes tienen más méritos para el premio, y entonces, la mitad de ellos va a una “aprobación por consenso”. En este punto, los examinadores comentan sobre el aspirante, los jueces se vuelven a reunir y se seleccionan los aspirantes para las visitas en sitio, donde el equipo de examinadores va a validar en sitio las prácticas del modelo de la función.

¿Que es el Premio Malcolm Baldrige?

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la Gestión de Calidad Total es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americana.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la excelencia en la gestión de la organización, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción.

El Malcolm Baldrige National Quality Awardes otorgado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología y entregado por el presidente de los Estados Unidos a los negocios de manufactura y servicio, a la educación y a las organizaciones del cuidado médico, que se aplican y se juzgan para ser excepcionales en siete áreas:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque del cliente y de mercado
- Medida, análisis, y gerencia del conocimiento
- Enfoque del recurso humano
- Gerencia de procesos
- Resultados

La misión de este premio es:

-  Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Gestión de la Calidad Total como método competitivo de gestión empresarial.
-  Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

Objetivos del Premio Baldrige:

- ✚ Reconocer los logros de aquellas compañías que mejoran la calidad de sus bienes y servicios así como ayudar otras compañías a mejorar la calidad y productividad.
- ✚ Establecer guías y criterios que puedan ser usados en la evaluación de los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad.
- ✚ Eliminar la amenaza de otros países en el mercado de E. U. y fomentar el bienestar de la economía de la nación.
- ✚ Crear conciencia a las industrias y comercios de que la baja calidad cuesta tanto como un 20% de las ganancias.
- ✚ Fomentar la implementación de innovaciones relacionadas a la calidad tanto en pequeñas como grandes empresas.
- ✚ Proveer guías específicas para otras organizaciones americanas que deseen aprender como manejar una alta calidad.

Categorías del Premio Baldrige:

- ✚ Manufactura
- ✚ Servicio
- ✚ Pequeña empresa
- ✚ Educación
- ✚ Cuidado médico

Anualmente se pueden dar tres concesiones del premio en cada categoría

Las categorías de cuidado médico y educación fueron introducidas en 1999.

Desde entonces, un total de 83 aplicaciones (en cada una de las categorías) han sido sometidas para participar.

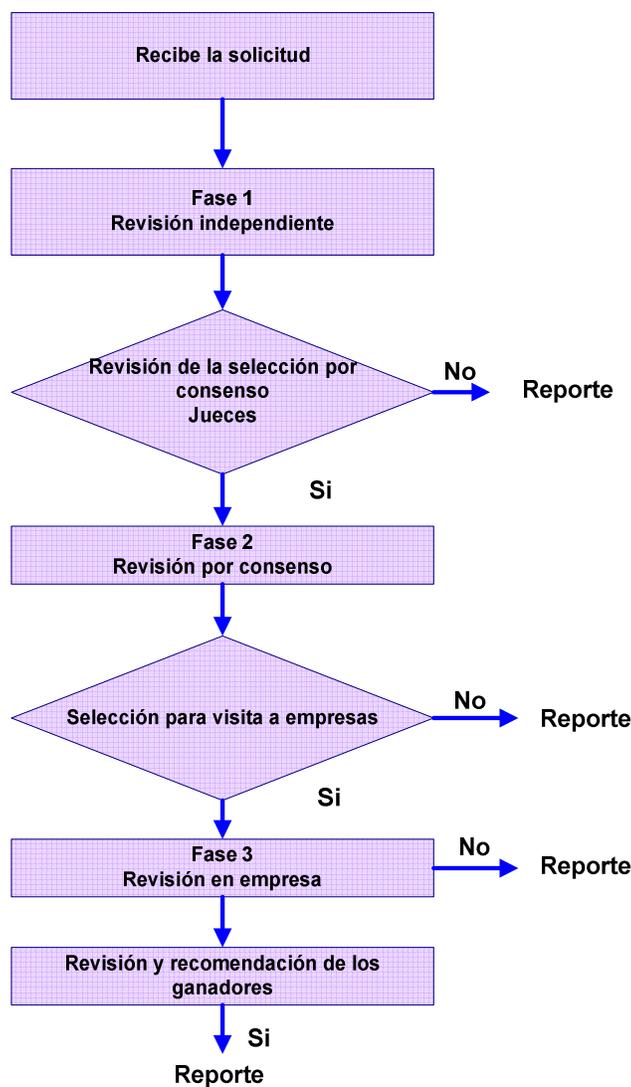
Metodología:

Evaluaciones del Premio

- ✚ Todas las solicitudes de participación las revisa una junta de examinadores independientes, primordialmente conformada por personas del sector privado.

- ✚ Todos los solicitantes pasan por un riguroso proceso de exámenes, que van de 300 a 1,000 horas de revisión externa.
- ✚ Cada solicitante, al final de su participación, recibe un informe en donde se le hacen saber sus cualidades y oportunidades para mejorar.
- ✚ Los solicitantes que pasan a la última ronda son visitados por un equipo de examinadores con el fin de aclarar dudas y verificar la información proporcionada.

Diagrama 16: Proceso de Selección de Organizaciones Ganadoras



Modelo Malcolm Baldrige

El premio MALCOLM BALDRIGE presenta una serie de Criterios y puntajes acordes al grado en que dichos criterios son cubiertos por las empresas evaluadas. En la escala de este premio, para ser consideradas negocios de categoría mundial, las empresas deben alcanzar un puntaje entre 700 y 1000 puntos. Lo interesante es que las propias empresas pueden autoevaluarse siguiendo las guías que el premio proporciona y que vamos a reseñar en lo que sigue. Cabe señalar que este premio está limitado a empresas de los Estados Unidos de Norteamérica.

Criterios Fundamentales

El premio MALCOLM BALDRIGE califica a través de siete grandes factores de rendimiento, que son los siguientes:

- ✚ Liderazgo
- ✚ Planeamiento estratégico
- ✚ Enfoque de cliente y mercado
- ✚ Información y análisis
- ✚ Enfoque del recurso humano
- ✚ Gestión de procesos
- ✚ Resultados del negocio

Es importante observar que se incorpora al *planeamiento estratégico* como un criterio relevante -lo que viene a confirmar la importancia de este aspecto en el mercado global- así como que la *gestión de procesos* no es sino uno más entre siete criterios -lo que establece tan sólo una importancia relativa a los términos de Reingeniería o de ISO 9000. También se premia la calidad de la información para el análisis y manejo de la empresa, el tratamiento al recurso humano, el estilo de manejo de clientes y mercado y -muy importante- los resultados reales del negocio. Tal vez este último punto resulte ser el más destacado para la evaluación de un negocio. ¿De qué vale tener un excelente planeamiento estratégico, haber culminado exitosamente una reingeniería de los procesos o tener una certificación ISO 9000 cuando la empresa está quebrando?. Vale la pena meditar sobre este punto, sin embargo, lo más probable es que si tenemos un excelente planeamiento, una exitosa reingeniería y una certificación ISO,

tengamos unos excelentes resultados. Todo es un conjunto integrado, lo que hay que entender es que, de acuerdo a este enfoque, el éxito debe estar asociado a todos los factores y no solamente a algunos.

Liderazgo

El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. Asimismo, incorpora la participación de la Alta Dirección en las revisiones de resultados y rendimientos y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones.

Por otra parte, el liderazgo también tiene que ver con el manejo de la empresa de las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad.

Planeamiento Estratégico

Se establece sobre la forma cómo la compañía desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

En lo que se refiere al proceso de desarrollo de las estrategias, se evalúa si incluye a los clientes y sus expectativas, el entorno competitivo, las capacidades y necesidades en recurso humano, las capacidades en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo y las capacidades de asociados y proveedores. También cubre una proyección de indicadores clave de rendimiento, con una adecuada comparación con la competencia y/o benchmarking.

Enfoque de clientes y mercado

En este criterio se examina en qué medida la empresa identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado y de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con estos y revisa permanentemente su grado de satisfacción.

Por una parte se considera el conocimiento del mercado, o sea, la forma como la empresa determina requerimientos de largo plazo, expectativas y preferencias de los clientes actuales o

potenciales, tomando en cuenta la forma como la compañía usa la información para comprender y anticipar las necesidades y desarrolla oportunidades de negocio.

Por otra parte, se establece cómo la compañía maneja la mejora del grado de satisfacción de sus clientes de sus servicios actuales. Esto tiene que ver con tres grandes aspectos: el manejo de las quejas, la determinación de la satisfacción del cliente y el reforzamiento de la relación de negocios con este.

Información y Análisis

En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción

Este criterio toma en cuenta a los principales tipos de información, financiera y no financiera, la forma en que esta es entregada a los usuarios de manera de permitir una efectiva gestión y evaluación de los procesos clave del negocio, la búsqueda de fuentes para el logro de datos comparativos que refuerzen el conocimiento del negocio, del mercado y estimulen la innovación. Pero, sobre todo, se toma en consideración la medida en que la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de los planes y metas y para la identificación de áreas clave candidatas para mejora.

Enfoque del recurso humano

Este es un aspecto muy importante dentro de la metodología de evaluación del MALCOLM BALDRIGE, que se basa en tres grandes áreas: los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, flexibilidad y el reconocimiento y compensación a los trabajadores), educación, entrenamiento y desarrollo del personal y bienestar y satisfacción de este.

Gestión de procesos

Otro elemento de la mayor importancia, en el que se examinan los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo su diseño orientado al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte post-venta y los procesos relacionados con los proveedores y asociados.

En realidad este aspecto tiene que ver con un conocimiento y diseño de los procesos clave, tanto en su aspecto netamente procedimental como en lo que se refiere a la tecnología utilizada

como soporte, buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega. Este es el criterio más cercano a los requerimientos señalados en la norma ISO 9000.

Resultados del negocio

Este es el criterio de mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio MALCOLM BALDRIGE. Se basa en los siguientes resultados:

- Satisfacción del cliente
- Financieros y de posicionamiento en el mercado
- Bienestar y desarrollo del personal
- Proveedores y asociados
- Rendimiento operativo específico de la empresa

Los puntajes asociados

Para su referencia vamos a presentar en la lista siguiente los puntajes máximos asignados a los criterios antes descritos:

- Liderazgo 110 puntos
- Planeamiento Estratégico 80 "
- Enfoque de cliente y mercado 80 "
- Información y análisis 80 "
- Enfoque del Recurso Humano 100 "
- Gestión de procesos 100 "
- Resultados del negocio 450 "

Como puede comprobarse, estos puntajes totalizan 1000 puntos como máximo, que corresponderían a una empresa óptima según este modelo de evaluación. Estos puntajes varían año con año según considera conveniente el Instituto Nacional de Normas y Tecnología quien administra el premio.

Diagrama 17: Modelo de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige (Versión 2000)



1.4 PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD

Origen

El Premio Iberoamericano a la calidad es creado en 1999 por **FUNDIBEQ** (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad), la cual lo administra.

FUNDIBEQ desarrolla un Programa de Calidad y Excelencia de la Gestión adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, que contempla el desarrollo del Premio Iberoamericano de la Calidad.

FUNDIBEQ promueve desde un ámbito internacional el Movimiento Iberoamericano de difusión de la cultura de la Calidad y de la Excelencia en la Gestión en todas las organizaciones de Iberoamérica. Y para ello:

- Desarrolla iniciativas prioritarias de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés
- Participa activamente en Organismos internacionales
- Gestiona programas de reconocimiento y de ayuda
- Promueve el desarrollo de redes en alianza con los agentes locales
- Y practica una gestión profesional en todas las actividades.

Con ello, **FUNDIBEQ** contribuye a mejorar la productividad y competitividad del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana y a aumentar el prestigio de Iberoamérica y de FUNDIBEQ en el mundo.

Organización

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEQ sin ánimo de lucro constituida el 18 de marzo de 1998 para promover empresas e instituciones de Iberoamérica, España y Portugal.

A continuación se presenta el Organigrama general del FUNDIBEQ.

Diagrama 18: Organigrama general de FUNDIBEQ



El patronato lo componen las Asociaciones de los países miembros, y de este dependen las otras áreas que básicamente las componen personas pertenecientes a las organizaciones de cada país, relacionados con la rama de Calidad.

Todo el proceso del Premio Iberoamericano de la Calidad está sometido a estrictos requisitos de confidencialidad y así mismo la imparcialidad del Premio está avalada por la rigurosidad y fiabilidad de los procesos establecidos (selección de evaluadores, postulación, etc). Además el Jurado está compuesto por un experto representante de cada país, y los representantes de FUNDIBEQ no tienen voto.

Para el desarrollo de los criterios y en el asesoramiento técnico, el Comité Asesor del Premio Iberoamericano (CAPI) compuesto por expertos de varios países e Instituciones que colabora con FUNDIBEQ.

El CAPI (Comité Asesor del Premio Iberoamericano de la Calidad) tiene por objeto garantizar la independencia, transparencia y fiabilidad del Premio Iberoamericano de la Calidad mediante el asesoramiento técnico y el desarrollo de criterios relacionados con el Premio.

Para ello, el CAPI está integrado por Consejeros Asesores del Premio que tienen conocimientos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y del proceso de evaluación del Premio Iberoamericano de la Calidad

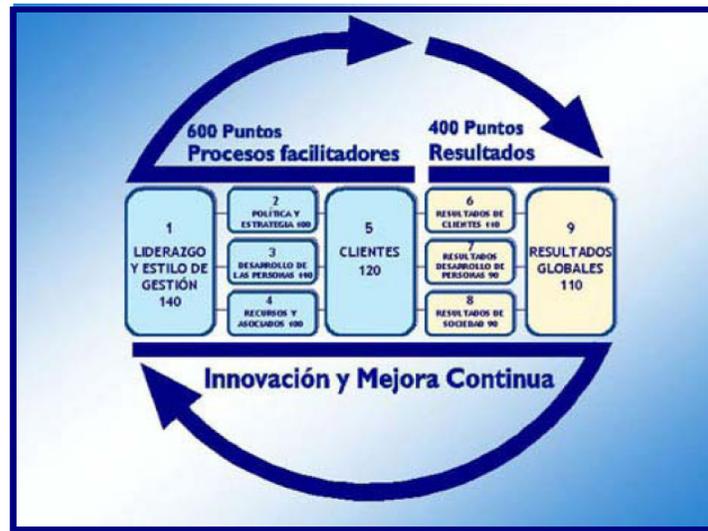
¿Que es el Premio Iberoamericano de la Calidad?

El Premio Iberoamericano de la Calidad, convocado por primera vez en el año 1999, es un **Programa de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno**, basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (puede acceder al Modelo mediante **descarga gratuita** desde la página www.fundibeq.org), y gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEQ. (bases, postulaciones, equipos internacionales de evaluadores, Jurado, etc).

Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas. Hasta la presente edición, más de 35 organizaciones han sido premiadas gracias a la colaboración de más 850 evaluadores de 17 países que participan de forma altruista en el proceso de evaluación del Premio.

Este premio es otorgado a aquellas organizaciones que han destacado por sus resultados exitosos, fruto de una excelente calidad de su gestión, de acuerdo al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, como se muestra en la Diagrama 19.

Diagrama 19: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



La finalidad de este Premio es contribuir cada año a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones iberoamericanas y mejorar la imagen de sus productos y servicios, dentro y fuera de sus respectivos países.

El Premio Iberoamericano de la Calidad es desarrollado con la colaboración de los Premios Nacionales y Regionales Asociados (ONAS y ORAS) de los diferentes países de Iberoamérica y tiene por objeto:

- Reconocer la Calidad de las organizaciones premiadas en el contexto internacional y con ello contribuir a que la Comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de Calidad, donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión.
- Estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, ofreciendo un Modelo que permite compararse con organizaciones excelentes a nivel internacional.
- Promover la Autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas.
- Difundir las mejores prácticas de las Organizaciones Ganadoras y con ello facilitar la mejora de otras organizaciones.

Para poder realizar la evaluación de las organizaciones postulantes mediante los equipos internacionales, **FUNDIBEQ utiliza un programa informático de diseño propio accesible por la red**, facilitando el intercambio de información y la toma de decisiones. Los

evaluadores, que colaboran de forma altruista con el Premio Iberoamericano de la Calidad, se encuentran incluidos en el Registro de Evaluadores y Coordinadores Iberoamericanos (RECI) dentro de la Web de FUNDIBEQ (www.fundibeq.org).

Financiamiento:

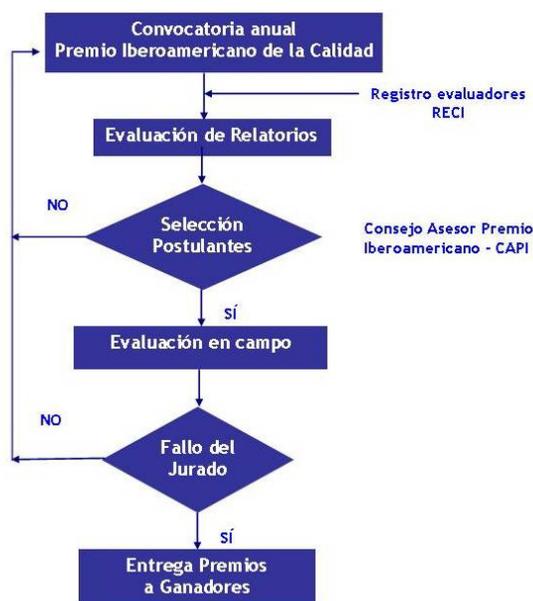
FUNDIBEQ es una organización no lucrativa que financia sus proyectos a través de las cuotas de sus miembros así como de los servicios que desarrolla.

El **Programa del Premio Iberoamericano de la Calidad**, se financia gracias a las cuotas de participación que abonan los postulantes y de las cuotas anuales de los miembros de la Fundación (Patronos y Asociados). Asimismo, los gastos necesarios para el desarrollo del Premio y todas las actividades relacionadas (reunión del jurado internacional, difusión de las mejores prácticas, boletín electrónico, etc) **no sería posible sin la aportación especial** y desinteresada que desde el año 2004 realiza **AENOR** (Asociación Española de Normalización y Certificación), así como también de las aportaciones de **IBERIA** y **RENFE OPERADORA**. Asimismo cabe destacar, este año, las contribuciones extraordinarias de **BBVA, GRUPO SANTANDER, REPSOL, TELEFÓNICA** y **UNIÓN FENOSA**.

Metodología:

El Proceso del Premio se observa en el Diagrama 20, Detallando las fases a continuación:

Diagrama 20: Flujograma general del Premio Iberoamericano de la Calidad.



- Convocatoria y Postulación. Fase Previa.

La Fase Previa comienza con la publicación de la nueva convocatoria del Premio Iberoamericano de la Calidad y la difusión de las Bases correspondientes. Desde el momento de difusión de las Bases, las organizaciones interesadas podrán presentar su postulación mediante la presentación en FUNDIBEQ del “*Formulario de Postulación*” debidamente cumpliendo, junto al resguardo de abono en concepto de “*cuota de postulación*”. Recibido el Formulario, FUNDIBEQ remitirá un acuse de recibo a la organización, analizará la documentación presentada y confirmará la aceptación de la candidatura.

Las organizaciones postulantes cuya candidatura haya sido aceptada tendrán un plazo para presentar en FUNDIBEQ el *Relatorio de Gestión*.

Recibido el Relatorio en FUNDIBEQ, se analizará el cumplimiento de los requisitos establecidos en relación al formato y contenido del mismo. Si el Relatorio cumple dichos requisitos se enviará confirmación de aceptación de documentación a la organización. En caso de que el Relatorio presente no conformidades menores, se permitirá a la organización la subsanación y adecuación del Relatorio en el plazo de 5 días hábiles. En caso de no conformidades mayores o no adecuación a los subcriterios del Modelo Iberoamericano, el Relatorio podrá no ser considerado.

- Evaluación del Relatorio: Fase I

Los Evaluadores Internacionales, seleccionados de entre expertos profesionales de los 22 países iberoamericanos e integrados en **equipos de evaluación internacionales**, examinarán el **Relatorio** de Gestión de las organizaciones postulantes de forma individual e imparcial, manteniendo en todo momento la confidencialidad de la información recibida. Finalizado el análisis por parte de los equipos de evaluación, la documentación resultante (*Informe de Retorno* y documentos complementarios) será remitida a FUNDIBEQ, que a su vez la facilitará al **CAPI** (*Comité Asesor del Premio Iberoamericano de la Calidad*). El CAPI analizará la documentación y realizará la selección de organizaciones con acceso a la Fase de Visita de Evaluación (Fase II). FUNDIBEQ informará a todas las organizaciones postulantes de su situación, de forma personalizada y confidencial.

- Visita de Evaluación: Fase II

Las organizaciones seleccionadas por el CAPI para continuar en el proceso, así como las organizaciones ganadoras de un Premio Nacional a la Calidad en su última edición, recibirán la Visita de Evaluación (Fase II), que contrastará la información contenida en el Relatorio de Gestión.

El equipo responsable de esta visita estará formado por un Coordinador Internacional acompañado por una representación del equipo evaluador.

La duración de la Visita será determinada en función del tamaño y características de la organización postulante (normalmente de **2 a 4 días**).

Como consecuencia de la Visita, el equipo evaluador actualizará y complementará el ***Informe de Retorno***.

- Reunión del Jurado Internacional: Fase III

El ***Informe de Retorno***, junto a la información y documentación recabada a lo largo del proceso (Relatorios de Gestión, Libros de Puntuación e Informes y puntuaciones asignadas por los equipos evaluadores) será analizado por los Miembros del Jurado Internacional (conformado por representantes de las Organizaciones Nacionales Asociadas a FUNDIBEQ, así como por personalidades e Instituciones Iberoamericanas que por su prestigio y trayectoria realizan la trascendencia del proceso de evaluación y enriquecen el fallo del Jurado).

Tras el estudio de la documentación recibida, el Jurado Internacional emitirá su Fallo para cada una de las categorías del **Premio Iberoamericano de la Calidad**.

El Jurado podrá designar a más de un galardonado por categoría, y también podrá declarar desierta una o varias categorías. La decisión del Jurado será inapelable.

Todas las organizaciones participantes en el Premio Iberoamericano de la Calidad recibirán, finalizado el proceso, el ***Informe de Retorno*** emitido por el equipo evaluador internacional con el análisis y conclusiones de la evaluación.

- Ceremonia de Entrega del Premio Iberoamericano de la Calidad: Fase IV

La entrega de Premios a las organizaciones ganadoras del Premio Iberoamericano de la Calidad tendrá lugar en una Ceremonia Internacional. Las organizaciones merecedoras de reconocimiento recibirán el galardón en el marco de los eventos anuales organizados por FUNDIBEQ.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Es importante conocer en que consiste el Modelo Iberoamericano ya que es un Modelo de Referencia por el cual diferentes organizaciones como la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total de Ecuador, El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, entre otros han tomado de base para realizar su propio Modelo. Es por eso que España y Portugal crearon este Modelo para apoyar e impulsar a los países Iberoamericanos a que tengan su propio Modelo diseñándolo según las necesidades de cada país.

A continuación se menciona una Síntesis de lo que es el Modelo Iberoamericano a la Calidad.

Crterios y Puntuaciones del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, Procesos Facilitadores, y cuatro Criterios de Resultados. Cada uno dividido en Subcriterios como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Criterios del Premio Iberoamericano de la Calidad.

CRITERIOS	PUNTOS
PROCESOS FACILITADORES	
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION. Analiza como se desarrollan y se pone en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia como se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.	140
1 a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial	35
1 b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.	35
1 c. La estructura de la organización esta desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma	35
1 d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente	35
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA. Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados	100
2 a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado	25
2 b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad	25
2 c. La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora	25
2 d. Cómo se comunica la Política y la Estrategia	25
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS. Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.	140
3 a. Las personas: planifican y mejora	35
3 b. desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	35
3 c. Comunicación y facultamiento de las personas	35
3 d. Atención y reconocimiento a las personas	35
4. RECURSOS Y ASOCIADOS. Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.	100
4 a. Gestión de los recursos financieros	25
4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos	25
4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales	25
4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados	25
5. CLIENTES. Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros	120
5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios	30
5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios	30
5 c. Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios	30
5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes	30
CRITERIOS DE RESULTADOS	
6. RESULTADOS DE CLIENTES. Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos	110
6 a. Medidas de Percepción	82.5
6 b. Medidas del Desempeño	27.5
7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS. Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas	90
7 a. Medidas de la Percepción	67.5
7 b. Medidas del Desempeño	22.5
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD. Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda)	90
8 a. Medidas de Percepción	22.5
8 b. Medidas del Desempeño	67.5
9. RESULTADOS GLOBALES. Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyecto desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuentas tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.	110
9 a. Medidas de la Percepción	27.5
9 b. Medidas del Desempeño	82.5
TOTAL	1000

HOJA RADAR

Los modelos de excelencia suponen importantes cambios en las pautas a seguir, para medir la excelencia y, sobre todo, para identificar los puntos fuertes y débiles en la gestión de la empresa. Según los expertos, los modelos de excelencia, son más operativos. Para examinar los resultados de cualquier autoevaluación, se han elaborado dos matrices: una para los agentes facilitadores y otra para los resultados. Tales matrices han sido bautizadas con el término de "hojas Radar". Tal y como su nombre indica, las "hojas Radar" permiten detectar las áreas de mejora de una empresa. El nuevo modelo europeo de excelencia empresarial mantiene los nueve criterios conocidos e incorpora cambios conceptuales que han llevado a precisar su definición. Entre los nuevos criterios a evaluar figuran: los recursos y alianzas estratégicas, la gestión de personas y la satisfacción de los clientes.

La hoja radar esta basada en el ciclo de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), con estas bases se creo el primer premio de la excelencia a la calidad, estas premisas de Deming fueron tomadas por el premio EFQM y posteriormente por el premio Iberoamericano y Latinoamericano.

Hoy en día la hoja Radar sirve para calificar a las empresas que participan en los premios a la calidad siguiendo el mismo ciclo de Deming aplicándolo en las cuatro áreas que esta desarrollada la hoja radar, estas áreas son Enfoque, Desarrollo, Evaluación y Revisión.

Diagrama 21: Ciclo de Deming aplicado a la hoja radar

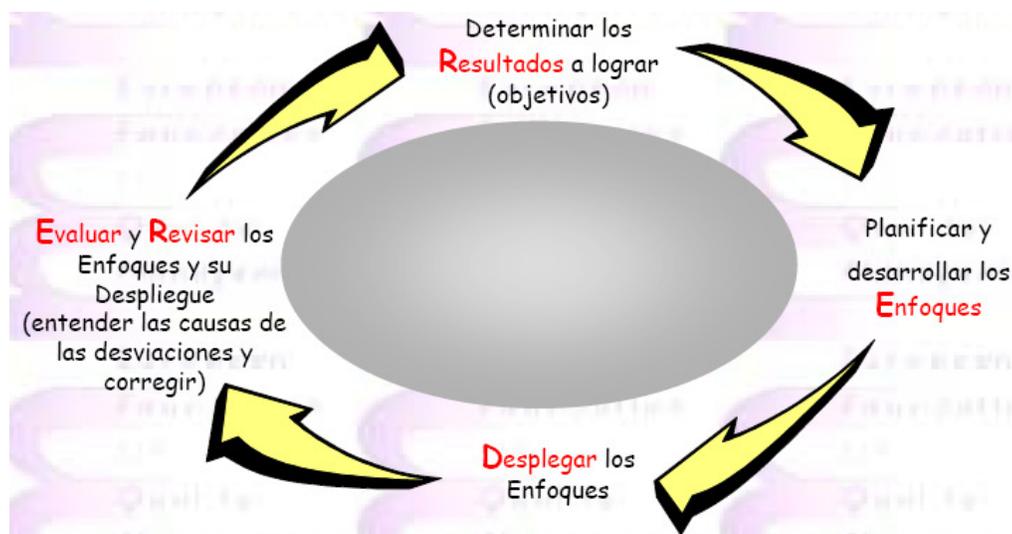


Tabla 9: Hoja Radar

ELEMENTOS	PUNTAJACIÓN/A TRIBUTOS	0% -20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
ENFOQUE	<p>Sólido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos bien definidos y desarrollados - De forma estructurada - Se centra en aspectos relevantes - Se basan en las necesidades y los resultados de los grupos de interés 	<p>Los sistemas y procesos principales cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunas evidencias de prevención - Indicadores de procesos - Generalmente basados en las mejores prácticas 																								
	<p>Integrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoya la política y estrategia - Se relaciona con otros métodos 	<p>Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interrelación con otros procesos - Principios y valores de calidad total - Generalmente emulan las mejores prácticas 																								
DESPLIEGUE	<p>Aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observa si el método ha sido implementado en áreas relevantes 	<p>La aplicación y operación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque preventivo - Indicadores de procesos 																								
	<p>Sistemático:</p> <p>De forma estructurada.</p>	<p>Los sistemas y procesos durante los últimos 3 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están interrelacionados en una red de sistemas - Operan conforme a principios y valores de calidad total - Cuentan con ciclos de mejora completos. - Comparación referencial en áreas y procesos de apoyo 																								

EVALUACIÓN Y REVISIÓN		Medición:		La aplicación y operación de un enfoque preventivo.		Los sistemas y procesos se desarrollan:		Los sistemas y procesos:		Todas las áreas y procesos principales de apoyo en los últimos 5 años.											
- Medidas periódicas y estructuradas, de cómo el método, la implantación y los resultados van evolucionando.	- Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio	- Indicadores de procesos	- De manera interrelacionada	- Integrados en una red de sistemas	- Operan conforme a principios y valores de calidad total	- Están integrados en una red de sistemas.	- Operan conforme a los principios y valores de calidad total.	- Ciclos de mejora completos	- Comparación referencial en todas las áreas o procesos principales	- Ciclos de mejora completos.	- Comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos.										
Aprendizaje: - Cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora.	- Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas.	- Evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio.	- Aplican los principios y valores de calidad total, con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunas áreas de apoyo	- Claras evidencias (Durante los 3 últimos años)	- Comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos.																
Mejora: - Análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje, para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras.	- Están generalmente basados en las mejores prácticas	- Generalmente emulan las mejores prácticas																			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

PUNTUACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

ELEMENTOS	PUNTAJACIÓN/ATRIBUTOS	0% -20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%																
RESULTADOS	Tendencias:	<p><i>Información cuantitativa y cualitativa poco significativa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos comportamientos estables. <p><i>Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe relación causal con el enfoque y la implantación. - Niveles y tendencias positivas en los indicadores. - Se realizan acciones de ajuste y mejora. 	En las mediciones principales y algunas secundarias existen:				En las mediciones principales y secundarias se presentan durante los últimos 5 años:															
	- Positivas		- Generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos.				- Niveles de referencia mundial.															
	- Apoyan un buen desempeño		- Clara y evidente relación causal				- Tendencias positivas sostenidas.															
	Objetivos:		- Muchos indicadores muestran desempeños equilibrados.				- Clara relación causal con la mejora continua.															
	- Tendencias positivas.						- Los indicadores muestran desempeños equilibrados.															
	- Apoyan la política y la estrategia.						- Evidencias de emulación con prácticas reconocidas.															
	Comparaciones:																					
	- Con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado.																					
	Causas:																					
	- Los resultados están causados por el método aplicado.																					
ALCANCE	- Se centra en aspectos relevantes	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
		Existen evidencias para todos los procesos principales y los de apoyo; al menos durante los 3 últimos años.																				
PUNTAJACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Como se puede observar, la Hoja Radar se divide en dos Matrices, una para la evaluación de **Criterios Facilitadores**, y otra para los **Criterios de Resultado**.

Los Procesos que facilitan la gestión son:

Enfoque:

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “Sólido” e “Integrado”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

- Sólido:

“Sólido” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

- Integrado:

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “Integrado” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

Desarrollo:

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “Aplicado” y “Sistemático” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

- Aplicado:

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

- Sistemático:

“*Sistemático*” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión:

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

- Medición:

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de resultados.

- Aprendizaje:

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

- Mejora:

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado.

“*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

Criterios de Resultados

Resultados:

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus accionistas, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la

percepción que tienen los accionistas, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*”, “*Causa*” y “*Alcance*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

- Tendencias:

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo.

De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

- Objetivos:

“*Objetivos*” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

- Comparaciones:

“*Comparaciones*” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

- Causas:

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados.

Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

Alcance:

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

Un extracto de la hoja radar se explicó al detallar la forma en que se evaluarán las preguntas que se desglosarán por cada subcriterio (Detallado en el “primer punto a considerar para la elaboración de la guía para postulantes y evaluadores”); como se puede observar “las posibles respuestas” que se explicaron, es en síntesis lo que se evalúa en la hoja radar, con la excepción que esta, hace un análisis sobre el subcriterio (no en base a una pregunta) de acuerdo al círculo de Deming; es decir, un evaluador tomará un subcriterio, y lo evaluará mediante la hoja radar, los puntos serán asignados de acuerdo al enfoque, desarrollo y evaluación que la empresa realice sobre el subcriterio evaluado.

Los análisis que se harán por medio de la hoja radar serán sobre dos informes.

1. El Informe de autoevaluación, el cual es en síntesis los resultados del cuestionario de autoevaluación.
2. El informe detallado del sistema de calidad implementado, en base a los criterios y subcriterios del Modelo Nacional de Excelencia a la Calidad.

1.5 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE MÉXICO.

El Premio Nacional de Calidad, es el máximo reconocimiento a nivel Mexicano, que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección a la Calidad Total y que por ello representan un modelo a seguir.

Origen

La estructura del Premio Nacional de Calidad (PNC), fue creado a través de un Fideicomiso privado presidido por un **Comité Técnico** como órgano máximo de decisión estratégica. El Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad se constituyó el 30 de octubre de 1991, como la figura para la recaudación y administración del fondo patrimonial sin fines de lucro, el cual recibe aportaciones de los diversos sectores del país, para ser aprovechados en el logro de los objetivos del Premio Nacional de Calidad correspondientes a fomentar el desarrollo de una cultura de Calidad Total, atendiendo a las condiciones del desarrollo social y económico existente en México.

Organización

La estructura del Premio Nacional de Calidad de México (PNC), cuenta **con un esquema en el que la sociedad civil y el Gobierno Federal** conjuntan esfuerzos a favor de la promoción de la cultura de la calidad total en el país, a través de un **Comité Técnico** como órgano máximo de decisión estratégica.

La Oficina del Premio Nacional de Calidad, es el organismo responsable de la promoción, difusión y coordinación del proceso general de evaluación. Dicha oficina, es el contacto exclusivo con organizaciones participantes y potenciales al reconocimiento, así como con el grupo evaluador.

Asimismo, está a cargo de todas las actividades relacionadas con la organización de la Ceremonia de Entrega del Premio Nacional de Calidad, que es encabezada por el Presidente de la República y que se realiza anualmente.

Misión:

Promover y estimular la adopción de procesos integrales de Calidad Total para impulsar la competitividad con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total; así como reconocer a las empresas industriales, comerciales, de servicio, instituciones educativas y dependencias gubernamentales que operan en México, las cuales se distinguen por la competitividad lograda como resultado de la implantación; y posicionarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana dentro del contexto de un mundo globalizado.

Visión:

El Premio Nacional de Calidad logra que las organizaciones mexicanas sean competitivas, innovadoras, adaptables y socialmente responsables, mediante el desarrollo de su capacidad para generar capital intelectual, valor y calidad de vida.

Propósitos:

- Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad.
- Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos.
- Promover el uso del Modelo Nacional para la Calidad Total en las organizaciones mexicanas.
- Difundir experiencias de organizaciones ganadoras.
- Fomentar las exportaciones con base en la calidad.
- Promover la viabilidad de las empresas; y
- Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

Beneficios de Participación:

La participación en el Premio Nacional de Calidad, permite diagnosticar los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la Calidad Total.

El beneficio inicia con la documentación que los participantes realizan durante la elaboración de sus reportes de participación; posteriormente, al participar en el Premio Nacional de Calidad, el grupo evaluador analiza la información presentada, con la finalidad de ofrecer a los participantes un punto de vista externo.

Requisitos de participación:

Podrán participar en el Premio Nacional de Calidad 2007, todas las organizaciones públicas y privadas establecidas en el país, que:

- a) Sean Unidades de Negocios o Unidades Administrativas independientes en su estructura y finanzas, por lo que se excluye la participación de departamentos o áreas de trabajo;
- b) Cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución;
- c) Presenten la información que para cada etapa de evaluación les sea requerida y que estén dispuestos a que un grupo de expertos evalúe la información presentada;
- d) No hayan sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad, especialmente en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de la convocatoria de éste reconocimiento y durante el año 2007;
- e) Manifiesten estar dispuestas a apoyar al Premio Nacional de Calidad en las acciones de promoción y difusión que emprenda;
- f) Fabricar o proveer servicios y productos que no dañen la salud o el medio ambiente y promover la adopción de una cultura de calidad de su comunidad;
- g) No hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad en cualquiera de las tres ediciones anteriores; y
- h) Realizar las aportaciones correspondientes a las etapas de evaluación en tiempo y forma

Categorías:

El premio Nacional a la Calidad de México se entregará por cada categoría de participación hasta un máximo de dos reconocimientos donde en cada una de ellas, siempre y cuando el Comité de Premiación así lo decida por los méritos equiparables mostrados entre dos finalistas.

El Comité de Premiación podrá declarar desierta una ó varias categorías, si considera que las organizaciones finalistas, si las hubiere, aún requieren madurar sus sistemas de calidad.

La clasificación de las organizaciones participantes, se establece de acuerdo al número de empleados totales conforme a lo estipulado por la Secretaría de Economía, en la Ley para el

Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de diciembre de 2002.

Estas son las que se mencionan a continuación:

- Pequeña Industrial (hasta 50 empleados);
- Mediana Industrial (51 a 250 empleados);
- Grande Industrial (más de 251 empleados);
- Pequeña de Servicios (hasta 50 empleados);
- Mediana de Servicios (51 a 100 empleados);
- Grande de Servicios (más de 101 empleados);
- Pequeña Comercial (hasta 30 empleados);
- Mediana Comercial (31 a 100 empleados);
- Grande Comercial (más de 101 empleados);
- Instituciones Educativas (Públicas o Privadas):
 - Nivel Básico;
 - Nivel Medio Superior; y
 - Nivel Superior.
- Gobierno (Unidades Administrativas Federales, Estatales o Municipales).
 - Pequeña Gobierno (hasta 50 empleados)
 - Mediana Gobierno (51 a 100 empleados)
 - Grande Gobierno (más de 101 empleados)
- Instituciones de Salud

Metodología del Premio Nacional a la Calidad de México.

Básicamente el proceso de premiación del Premio Nacional de Calidad de México se divide en tres grandes etapas descritas a continuación:

- 1) **Primera Etapa: Autoevaluación;** Se conoce el avance general de las organizaciones aspirantes, a través del uso de la Herramienta de Autoevaluación del Premio Nacional de Calidad, de acuerdo con los ocho criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total.

Para elaborar el Reporte Inicial o de primera etapa, deberá utilizar como guía el Modelo Nacional para la Calidad Total, el cual facilita la identificación de subsistemas y elementos para documentar y administrar los sistemas organizacionales.

En el camino para lograr entenderse y definirse con base a varios subsistemas, las organizaciones definen y presentan su inventario de componentes como: actividades, métodos, procesos y subprocesos y subsistemas.

Las organizaciones deben presentar información sobre lo que estrictamente tienen operando. La Primera Etapa del Premio Nacional de Calidad, está orientada a facilitar la comprensión de todos los conceptos que integran la madurez de los sistemas.

a. Solicitud de inscripción.- Deberá ser presentada como carátula del reporte, conteniendo la firma original del ejecutivo de más alto rango de la organización.

- Perfil de la Organización (3 cuartillas).- (página 22 de esta guía) descripción de los clientes, proveedores, socios, factores competitivos, etc., que presente al evaluador un panorama general y una visión clara sobre la organización participante.

- Sistemas de la Organización (15 cuartillas incluyendo anexos).- síntesis de los sistemas de la organización, basada en los 8 criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total.

b. El Reporte Inicial.- deberá ser presentado en letra tipo Arial, Courier o Univers de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información). Los márgenes laterales, superior e inferior, deberán ser de 1.5 cms., como mínimo.

c. Se deberán presentar 3 juegos originales del documento requerido y una copia en medio electrónico (CD ROM) debidamente identificado en el cuerpo de la unidad de disco.

d. Los Reportes, deberán presentarse con hojas enumeradas y engargolados.

e. El periodo para la entrega del reporte inicial es en las instalaciones del Premio Nacional de Calidad.

Estas especificaciones de participación son obligatorias. La organización que no se apege totalmente a éstas, será descalificada del proceso de evaluación sin derecho a recibir retroalimentación.

2) **Segunda Etapa: Reporte de sistemas**; se profundiza sobre los procesos de calidad de las organizaciones que califican a esta fase, a través de la evaluación de un documento extenso y detallado basado en los ocho criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total y sus subcriterios.

a. **Para elaborar el Reporte de Sistemas**, deberá utilizar como guía el Modelo Nacional para la Calidad Total, disponible en la dirección electrónica: www.pnc.org.mx.

b. El Reporte de Sistemas deberá incluir:

- Solicitud de inscripción.- (disponible en la dirección electrónica www.pnc.org.mx) Deberá ser presentada como carátula del reporte, conteniendo la firma original del ejecutivo de más alto rango de la organización.

- Perfil de la Organización.- Documento mejorado de la información presentada en la 1ª etapa de evaluación (detalles en la página 22 de PNCguia2007).

- Sistemas de la Organización (125 cuartillas incluyendo anexos).- Información de los sistemas de la organización, lo más completa posible, basada en los 8 criterios y 18 elementos del Modelo Nacional para la Calidad Total.

c. **El Reporte de Sistemas**, deberá ser presentado con letra Arial, Courier o Univers de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información). Los márgenes laterales, superior e inferior, deberán ser de 1.5 cms., como mínimo. Referir en el texto los anexos que se desea consultar e indicar los números de página correspondientes.

d. En la descripción de cada sistema evite:

- Descripciones demasiado extensas;
- Textos que den pie a la interpretación subjetiva del evaluador; y
- Abreviaturas, claves o términos propios de la empresa o institución, del medio o industria, sin clarificar.

Se Utilizan carpetas de 1 pulgada en color blanco, de tres argollas y hojas tamaño carta.

Con la finalidad de mantener en estricto anonimato la identidad de las organizaciones participantes, la presentación exterior de las carpetas no deberá contener ningún tipo de información como logotipos, razones sociales o abreviaciones sobre el nombre de la empresa o institución. Se deberán presentar 4 juegos originales del documento requerido y una copia en medio electrónico (CD ROM) debidamente identificado en el cuerpo de la unidad de disco.

El Premio Nacional de Calidad, año con año imparte la sesión de Llenado del Reporte de Sistemas, en donde se profundizan los ocho criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total.

La entrega del Reporte de Sistemas es en las instalaciones del Premio Nacional de Calidad, ubicado en Av. San Antonio 256, piso 6, Col. Ampliación Nápoles, C.P. 03840, México, D.F.

3) Tercera Etapa: Visitas de campo; el Grupo Evaluador efectuará una visita a las organizaciones con el objeto de:

- Corroborar y ampliar a través de evidencias, la información presentada en las etapas documentales;
- Resolver cuestionamientos que pudieran haber surgido durante las etapas anteriores, y
- Determinar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas de calidad en la organización.

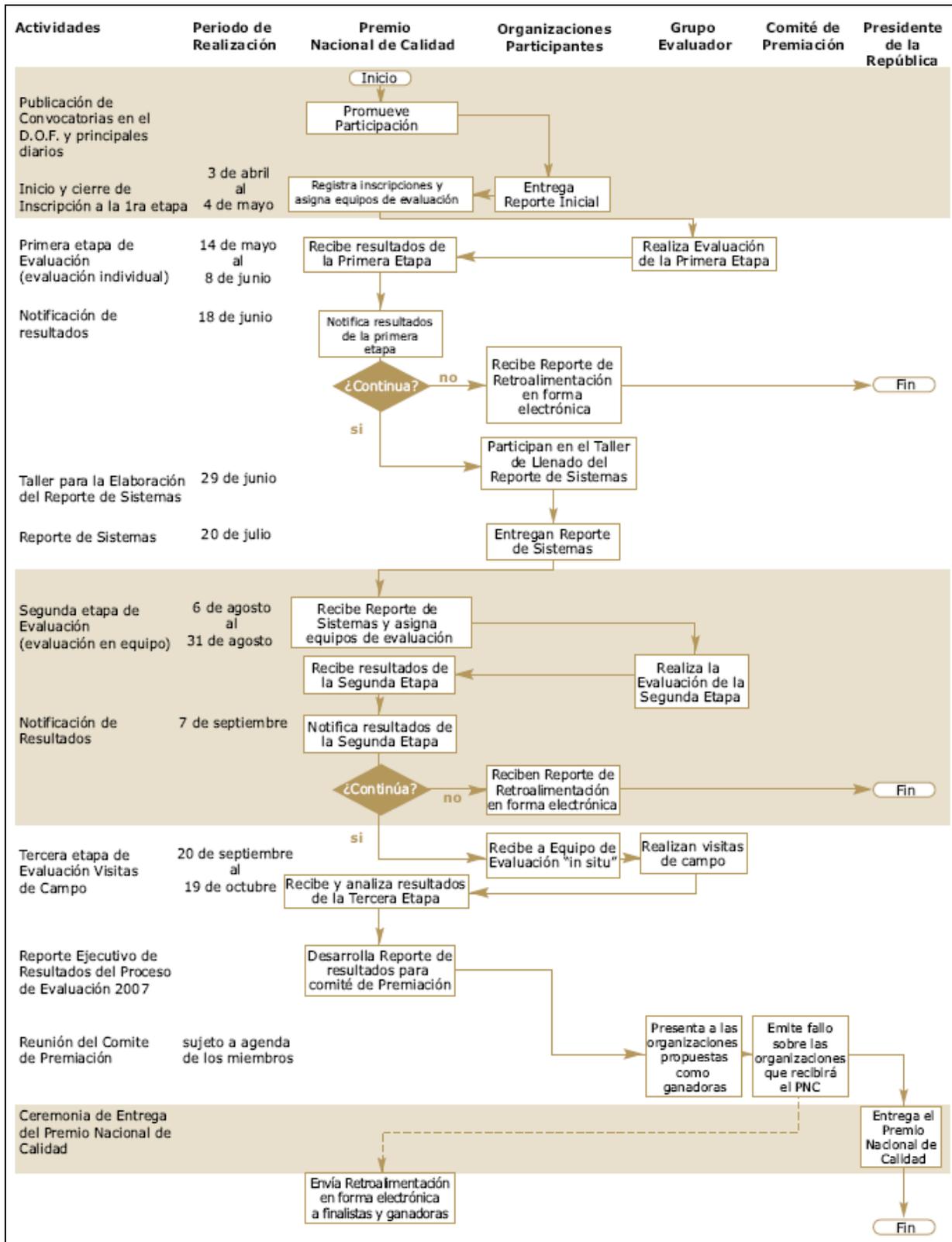
El Premio Nacional de Calidad, notificará a las organizaciones participantes los resultados de la Segunda Etapa de evaluación. Las participantes que reciban la notificación de finalistas, participaran en el proceso de la Tercera Etapa: Visita de Campo.

El Coordinador del Equipo Evaluador establece contacto telefónico con el representante de la organización finalista de acuerdo a lo reportado en la Solicitud de Inscripción, Sección II, Inciso 13, con la finalidad de:

- Acordar la fecha y duración de la visita que realizará el Equipo Evaluador en las instalaciones de la organización participante, conforme al periodo que se especifica en el calendario de actividades (página 31 de PNCguia2007);
- Definir la logística y facilidades necesarias para llevar a cabo la evaluación “in situ”, por ejemplo: equipo de impresión, salas para reuniones, transportación, alimentos, etc.
- Coordinar los aspectos económicos y administrativos que faciliten la realización de la visita;
- Conocer políticas y normas de seguridad, indumentaria apropiada, horarios de trabajo, etc., a las que el Equipo de Evaluadores se apegará durante su intervención; y
- Resolver inquietudes de los participantes que pudieran surgir respecto de la tercera etapa de evaluación.

A continuación se presenta el proceso del Premio Nacional de Calidad de México detallando las partes que componen cada una de las tres grandes etapas de la metodología en forma de flujograma.

Diagrama 22: Metodología del Premio Nacional a la Calidad de México.



Modelo del Premio Nacional a la Calidad de México

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía que define y representa a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

Es una herramienta para realizar el diagnóstico de desempeño de una organización lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad detallados a continuación:

1.0 Clientes

La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales.

2.0 Liderazgo

La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo, y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo.

3.0 Planeación

La manera como la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad.

4.0 Información y conocimiento

La forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la organización para apoyar el logro de sus estrategias y su desarrollo.

5.0 Personal

La forma en que la organización crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal y mejorar su calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional y el logro de sus estrategias.

6.0 Procesos

La forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos, servicios y procesos; y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor.

7.0 Responsabilidad Social

Forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y la promoción de una cultura de calidad.

8.0 Competitividad de la Organización

Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño global de la organización en cuanto a creación de valor para sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados y comunidad inmediata), como resultado de su planeación estratégica y mejoramiento de sistemas y procesos.

Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total

El Modelo plantea la conceptualización y representación de la organización como sistema identificando una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, que son la base de la administración de las organizaciones, a través de los siguientes factores:

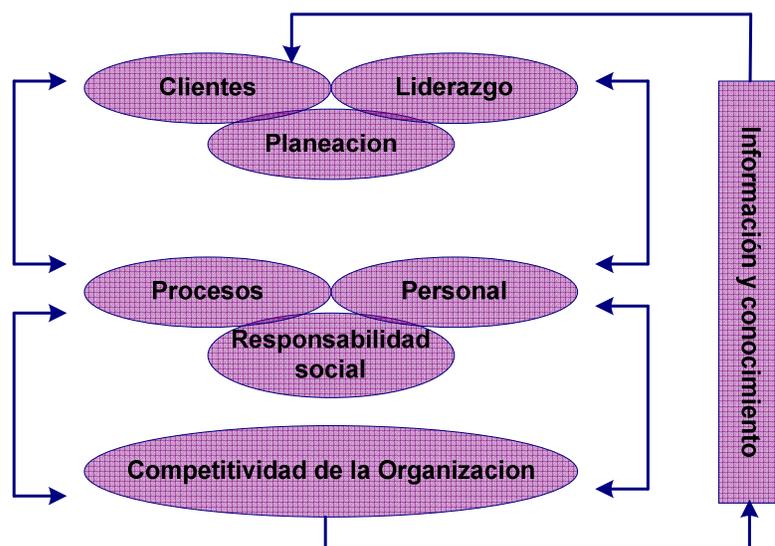
Liderazgo, Clientes y Planeación: Permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad: Integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados: Integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento: Es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

Diagrama 23: Interrelación de los Criterios del Modelo de Calidad de México



Ponderaciones de los criterios del Modelo de Calidad.

La tabla que se proporciona a continuación contiene los puntajes que se asignan a los diferentes elementos del Modelo Nacional para la Calidad Total. La importancia relativa de los elementos es equivalente, es decir, la ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría incompleto.

Tabla 10: Ponderaciones de los criterios del Modelo de Calidad de México

Criterios	Ponderaciones
1.0 Clientes	100
1.1 Conocimiento de clientes y mercados	50
1.2 Relación integral con los clientes	50
2.0 Liderazgo	100
2.1 Liderazgo	100
3.0 Planeación	100
3.1 Planeación estratégica	50
3.2 Planeación operativa	50
4.0 Información y conocimiento	100
4.1 Información	50
4.2 Conocimiento organizacional	50
5.0 Personal	100
5.1 Sistemas de trabajo	40

5.2 Desarrollo humano	30
5.3 Calidad de vida	30
6.0 Procesos	100
6.1 Diseño de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración de procesos	50
7.0 Responsabilidad Social	100
7.1 Ecosistemas	50
7.2 Desarrollo de la comunidad	50
PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS	700
8.0 Competitividad de la Organización	300
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75
8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
PUNTAJE TOTAL	1000

Proceso de selección y formación de evaluadores:

1. Etapa de Inscripción: Solicitud de candidato a evaluador

La selección de los evaluadores del Premio Nacional de Calidad, se realiza a través de la convocatoria Nacional publicada en el Diario Oficial de la Federación en donde se invita a destacados representantes de los sectores empresarial, gubernamental y académico, con amplia experiencia en procesos de Calidad Total.

2. Etapa de entrevistas

Los aspirantes a evaluador cuyo perfil cumpla con las especificaciones requeridas, son convocados a participar en una entrevista realizada por los miembros del Consejo Técnico del Premio Nacional de

Calidad, con la finalidad de ampliar la información y conocer de manera detallada los alcances de su experiencia en procesos de administración por calidad, así como las expectativas personales y profesionales que motivan su candidatura.

3. Etapa de formación de evaluadores

Taller de Homologación de Criterios.

Se realiza la evaluación detallada de un caso de estudio ficticio con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total, a través del uso de las herramientas de evaluación y el sistema de puntuaciones.

Taller de Visita de Campo.

Se detalla la metodología para el desarrollo del plan de visita de campo, a través de la cual se integrarán al diagnóstico y evaluación de la madurez de calidad, aspectos vivenciales sobre la cultura de la organización. Asimismo, se hace énfasis en el comportamiento y actitud con la que deben conducirse los candidatos y evaluadores del Premio Nacional de Calidad durante la visita a las organizaciones participantes.

Nombramiento

Únicamente aquellos aspirantes y evaluadores que cumplan satisfactoria e íntegramente las Características requeridas, recibirán el nombramiento de Evaluador del Premio Nacional de Calidad, cargo honorario, no remunerado y de vigencia anual.

Compromisos y Responsabilidades del equipo evaluador:

El Evaluador elegido firmará y apegará su comportamiento al Código de ética y conducta para evaluadores del Premio Nacional de Calidad, entre ellas podemos mencionar:

- Asistir y aprobar los talleres de formación de evaluadores
- Cumplir en tiempo y forma con todas las actividades de evaluación que le sean asignadas en lo individual y como integrante de un Grupo de Evaluación; y
- Difundir, respetar y hacer respetar los principios y valores de Premio Nacional de Calidad.

Sanciones:

El incumplimiento a alguno de los compromisos y responsabilidades, es motivo de suspensión definitiva del proceso de evaluación, con el subsiguiente apercibimiento o en su caso, intervención de autoridad competente a que dé lugar.

Para ello, el Consejo Técnico analizará detalladamente las causas expuestas y emitirá su fallo definitivo e inapelable en dos sentidos: la incorporación futura al Grupo Evaluador, o bien, la suspensión definitiva.

Código de Ética y Conducta:

Es el documento de carácter legal que asegura la confidencialidad absoluta en el manejo de la información a la que tendrán acceso los evaluadores, la objetividad con la que habrán de realizar su trabajo de evaluación, la actitud y conducta que deben mostrar durante el proceso de evaluación, así como las obligaciones que conlleva el nombramiento como Evaluador del Premio Nacional de Calidad.

1.6 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE CHILE

Origen:

El Centro Nacional de Productividad y Calidad, **ChileCalidad** es creado el 30 de Septiembre de 1996.

Desde la creación del Premio han participado 69 empresas y 11 han ganado, constituyéndose en modelos de gestión de excelencia. Tres de ellas han sido merecedoras del Premio Iberoamericano a la Calidad que es entregado en la Cumbre Iberoamericana de Presidentes.

Organización:

El Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) es un Comité que inicio sus funciones en 1996 y este se encarga de administrar el proceso del **Premio Nacional a la Calidad**.

ChileCalidad tiene como misión: Promover la innovación en la gestión organizacional de empresas y servicios públicos, mejorando significativamente su calidad, productividad y relaciones laborales.

ChileCalidad convoca a trabajadores, empresarios y servidores públicos a enfrentar los desafíos competitivos de Chile, ofreciendo apoyo a empresas y organizaciones para innovar en la gestión mediante la aplicación de modelos, herramientas y prácticas que han demostrado su eficacia y eficiencia en todo el mundo.

ChileCalidad integra con el Premio Nacional a la Calidad, redes iberoamericanas de aprendizaje y colaboración. Es así como ChileCalidad es la organización nacional asociada en Chile a Fundibeq, que es una Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, organización supranacional, sin fines de lucro, que promueve y desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito Iberoamericano y entrega anualmente el Premio Iberoamericano a la Calidad. Además ChileCalidad es parte de REDIBEX, que es la **Red de Premios a la Calidad de Iberoamérica**, creada para difundir los Modelos de Gestión de Excelencia que permiten mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones iberoamericanas.

¿Que es el Premio Nacional a la Calidad de Chile?

El Premio Nacional a la Calidad es una distinción pública anual, creada por Decreto Supremo, dictado el 30 de septiembre de 1996, que se entrega a las empresas y organizaciones chilenas que demuestran tener una gestión de excelencia comparable con la gestión de otras organizaciones de excelencia a nivel internacional. Esta distinción se entrega desde el año 1997.

Los objetivos del Premio Nacional a la Calidad de Chile son:

1. Mejorar la gestión de las empresas chilenas, promoviendo la toma de conciencia de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad.
2. Identificar y difundir los factores y elementos centrales que influyen en la obtención de niveles superiores de calidad, especialmente aquellos que dicen relación con el desarrollo de las personas.
3. Difundir experiencias exitosas de la gestión de excelencia, destacando el camino recorrido.
4. Destacar los cambios culturales necesarios para la generación de un proceso de mejora en las organizaciones.
5. Promover un proceso de aprendizaje en las organizaciones y la comunidad en general.

El premio posee tres componentes:

- (i) Una estructura administrativa para evaluar postulantes
- (ii) Un conjunto de criterios, subcriterios y áreas de análisis de lo que debe ser una gestión excelente
- (iii) Un instrumento de medición de los logros de una organización contrastado con los requerimientos del modelo.

Categorías de Postulación del Premio Nacional a la Calidad de Chile¹²

Gran Empresa: Ventas netas sobre 1.000.000 UF al año, o más de 500 trabajadores.

Intermedia: Ventas netas entre 100.000 y 1.000.000 UF al año.

Pyme: Ventas netas hasta 100.000 UF al año.

Servicios: Públicos nacionales

Servicios: Públicos regionales

Organizaciones: sin fines de lucro

Metodología:

A continuación se describe el proceso de premiación:

(a) Difusión

Es el proceso por el cual ChileCalidad (Organización integrada por el sector público y privado, la cual administra las actividades necesarias para el premio chileno a la calidad) invita a las organizaciones a postular al Premio Nacional a la Calidad.

(b) Admisión y categorización

Corresponde a la presentación de la Solicitud de Admisión y Categorización (SAC) para efectos de evaluar el cumplimiento de las condiciones de admisibilidad por parte de la organización y de validar su categorización en alguna de las categorías existentes. Este documento formaliza la participación en el proceso del Premio.

¹² Nota: 1 dólar estadounidense equivale a 600,20 pesos chilenos

Esta solicitud de admisión y categorización se entrega en la Secretaría General del Premio Nacional a la Calidad.

(c) Presentación del Informe de Autoevaluación.

Corresponde a la presentación del Informe de Autoevaluación de la organización postulante, siguiendo las instrucciones contenidas en el presente documento, en el documento “Guía y Bases de Postulación 2007” y en el documento “Informe de Autoevaluación y recomendaciones para su preparación”. Con este Informe se inicia el proceso de evaluación técnica de la organización postulante

(d) Evaluación de postulaciones.

El proceso de evaluación de los postulantes consta de 6 etapas

Etapa 1: Análisis Individual del Informe de Autoevaluación

El proceso de evaluación se inicia con el análisis crítico de la información contenida en el Informe de Autoevaluación de cada organización postulante, que es realizado, de manera individual, por examinadores asignados a cada organización. Para ello, se forma una Comisión de Examinadores integrada por, a lo menos, tres profesionales, uno de los cuales cumple el rol de Líder de Comisión. El producto de esta etapa, es un Informe de Evaluación Individual elaborado por cada examinador que se entrega a los examinadores líderes de cada comisión

Etapa 2: Reunión de Consenso

Una vez que los examinadores han realizado el análisis individual de cada postulante, se realiza una reunión de consenso, dirigida por el Examinador Líder. En esta reunión, el equipo debe consensuar una evaluación común sobre el nivel de gestión de la organización postulante, comparada con el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. El producto de esta reunión es un Informe de Consenso que el líder entrega a ChileCalidad para ser enviado al Comité de Jueces.

Etapa 3: 1ª Reunión de Jueces

Los jueces se reúnen una vez que los líderes de las comisiones examinadoras han emitido sus informes de consenso. El producto de esta reunión es un Acta que contiene la decisión del Comité de Jueces que fundamenta la selección de cuáles organizaciones postulantes pasan a la

segunda etapa de Visita en Terreno, y cuáles terminan su proceso de postulación en esta primera etapa.

Etapa 4: Visita en Terreno

Una vez determinada(s) la(s) organización(es) que pasan a la etapa Visita en Terreno, una comisión examinadora efectúa la visita a las organizaciones, para corroborar y ampliar, a través de evidencias, las informaciones no contenidas en el Informe de Autoevaluación, resolver cuestionamientos que pudieran haber surgido en el análisis del Informe de Autoevaluación, y posibilitar una visión global, in-situ, sobre la organización, que la sola lectura del Informe de Autoevaluación no puede dar. El producto de esta visita, es un Informe de Visita que contiene las conclusiones y puntuaciones finales de la organización postulante, el que es presentado a los jueces.

Etapa 5: 2ª Reunión de Jueces

Una vez concluidas las visitas en terreno, el Comité de Jueces se reúne por segunda vez, para analizar los informes de las visitas realizadas y determinar qué organizaciones cumplen con las condiciones para ser declaradas finalistas. El producto de esta reunión, es un Acta que contiene la decisión del Comité de Jueces que fundamenta la selección de las organizaciones que son propuestas al Jurado como finalistas del proceso, en las distintas categorías de premiación.

Etapa 6: Informe al Jurado

Después de la segunda reunión de jueces, el Comité de Jueces prepara un Informe al Jurado con una descripción del proceso de evaluación, incluyendo una justificación detallada de los postulantes que, en su opinión, merecen ser finalistas del proceso en cada categoría de postulación.

Los jueces, para proponer a una empresa como ganadora, deberán velar porque el desarrollo alcanzado por la organización en todas las áreas evaluadas sea armónico, y no presente criterios particularmente deficientes, cautelando que ésta constituya un modelo o referente para el resto de las organizaciones a nivel nacional.

(e) Adjudicación

El Jurado recibe el Informe del Comité de Jueces y asigna los Premios Nacionales a la Calidad en las diferentes categorías de postulación, luego de realizada una apreciación global de los postulantes que hayan desarrollado una mejor gestión de calidad y que sean ejemplo para todos los actores de la comunidad empresarial y el país en general. Asignan también las distinciones especiales.

Los jueces y examinadores durante el proceso de evaluación previo y, en particular el Jurado en esta última etapa, prestan especial atención a los antecedentes de las organizaciones postulantes relacionados con su estado financiero actual y su proyección en el futuro inmediato, teniendo en cuenta, en este análisis, su categoría de postulación. En cualquier momento del desarrollo del concurso, la Secretaría General puede solicitar a una organización postulante antecedentes adicionales con relación a este tema, que permitan una mejor apreciación de su situación.

El Jurado puede declarar desierto el concurso en una o más categorías si estima que ninguno de los postulantes ha logrado implementar una gestión de calidad que pueda ser presentada como ejemplo a la comunidad nacional.

(f) Informe de Retroalimentación

Todas las organizaciones, incluidas las premiadas y finalistas, reciben el Informe de Retroalimentación. Este informe contiene el resultado final de la evaluación efectuada a la organización postulante, considerando la información entregada por la organización en su Informe de Autoevaluación, y aquella que fue recogida en la Visita en Terreno, en los casos que correspondió realizarla. Señala el conjunto de Fortalezas y Áreas de Mejora más relevantes que presenta la gestión actual del postulante con relación a los criterios del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, y los rangos de puntaje obtenidos.

(g) Ceremonia de Premiación

Una vez terminado el proceso, en ceremonia pública, serán entregados los galardones y diplomas en las diferentes categorías ganadoras, así como las distinciones especiales.

(h) Divulgación

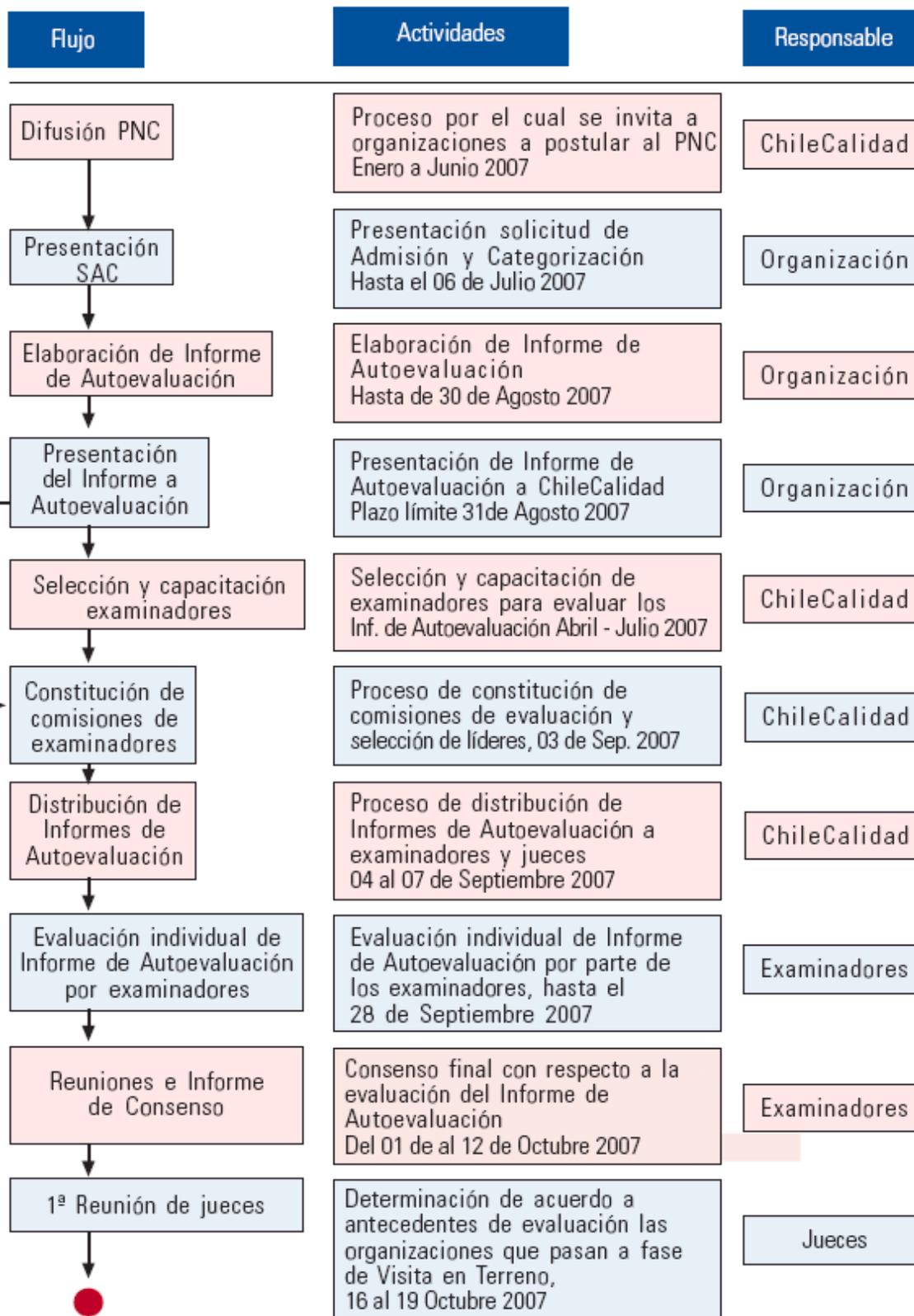
Esta fase, que se inicia con la Ceremonia de Premiación de las organizaciones ganadoras, tiene su punto más alto cuando éstas realizan los Seminarios “Aprender de los Mejores”, que son los eventos públicos centrales en los cuales cada organización ganadora da a conocer, a otras organizaciones, los principales aspectos que la han hecho merecedora de este galardón, reflejados en su gestión de excelencia.

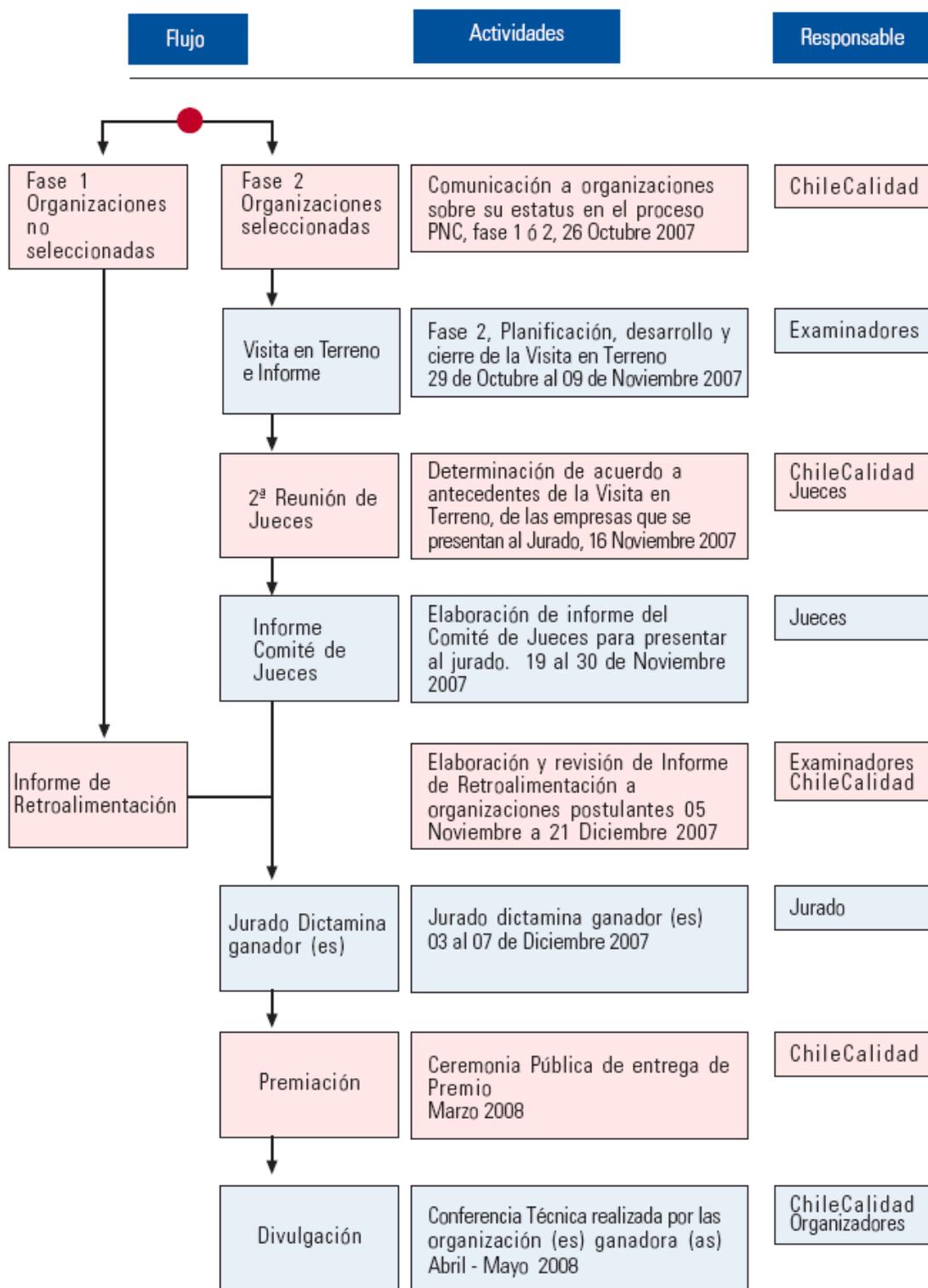
Estos eventos congregan a un gran número de organizaciones, para las cuales las ganadoras se constituyen en ejemplo de gestión y modelo a seguir.

Actores

Los actores responsables del análisis crítico de las organizaciones postulantes, son los Examinadores que integran el Registro de Examinadores de ChileCalidad, el Comité de Jueces y el Jurado. Estas tres instancias, están conformadas por destacados profesionales especialistas, provenientes de diversos sectores de la actividad productiva y poseedores de competencias y amplia y variada experiencia en gestión de excelencia. En particular, la elección de los equipos de examinadores procura compatibilizar su experiencia con el perfil de la organización postulante, pero manteniendo rigurosas reglas sobre posibles conflictos de intereses que están explicitados en el Código de Ética. En las siguientes páginas se presenta el flujograma del proceso que se sigue para galardonar a las empresas chilenas.

Diagrama 24: Flujograma general del premio nacional a la calidad de Chile.

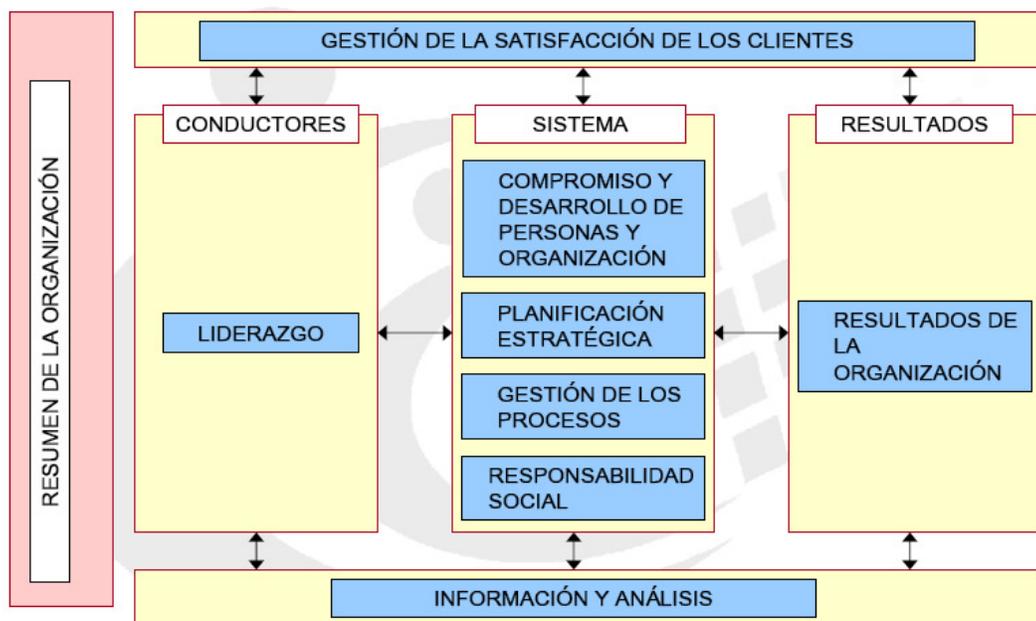




El Modelo como Sistema:

El diagrama 25 presenta los ocho criterios de evaluación considerados en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia y muestran cómo los siete primeros confluyen al criterio "Resultados", así como la interrelación entre todos ellos.

Diagrama 25: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia



El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible, no es prescriptivo, es decir, permite utilizar las prácticas y herramientas de gestión que la organización desee. El Modelo es útil para la autoevaluación y orientación de cualquier tipo de organización, sea del sector público, o privado, con fines de lucro o sin ella, pequeñas y grandes.

El esquema representativo del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, simboliza a la organización, considerada como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. De hecho, sugiere que los elementos del Modelo se relacionan en forma armónica e integrada, volcados a la generación de resultados.

Para tener un **liderazgo** de excelencia es necesario que el líder motive, genere un “qué hacer” y un “para qué hacer”, que es compartido por todos. Genera cambios para mantener y mejorar

la coherencia de la organización con su entorno, sabe que el éxito depende no sólo de él, sino de cómo se alinee y comprometa su personal con esos objetivos, es un garante del futuro del sistema, impulsando con su ejemplo, la cultura de excelencia en la organización.

La sobrevivencia y el éxito de una organización está directamente relacionada con su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, es así como la **gestión de satisfacción de los clientes**, implica un conocimiento profundo de quién es el cliente, qué es lo que quiere, cómo nos mira, cuán satisfecho está de nosotros, qué opina de nuestra competencia, qué va a querer mañana de nosotros. Son esas necesidades las que deben ser identificadas, entendidas y utilizadas para el desarrollo de los productos, creando el valor necesario para conquistar o retener a esos clientes, y por lo tanto, no sólo satisfacerlo, sino que encantarlo.

Las **personas** que componen la fuerza de trabajo tienen un potencial de aporte mucho más allá de su rendimiento promedio, y alcanzar niveles mayores de desempeño depende de cómo se estimule y se les comprometa con el desarrollo de su potencial y de su futuro. Las personas que disfrutan, que se divierten y están motivadas con su trabajo, rinden más y tienen muchas mayores posibilidades de tener clientes satisfechos e incluso encantados que las que no lo están. Para ello, deben trabajar en un ambiente propicio para consolidar una cultura de excelencia, para ejecutar y gestionar adecuadamente los procesos, identificando las mejores alternativas de aplicación.

El futuro no es predecible, por ello la **planificación estratégica** es vital, pero no basta con formular planes para alcanzar el futuro, hay que desarrollarlos. Por ello, tan importante como tener los planes es la coherencia de éstos y la forma cómo estos planes se desarrollan, cómo se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados y finalmente cómo los resultados se monitorean para prevenir desviaciones y/o ajustarlos.

La coordinación de las actividades está dada por la gestión de procesos. Las personas de la organización se coordinan de acuerdo al proceso, los jefes están para entrenar a las personas en el proceso y resolver las dificultades que se le presentan. Al interior de los procesos. Las

personas se organizan como proveedores y clientes internos, que a la vez, se coordinan con clientes, procesos de apoyo y proveedores externos.

La **información** adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior de la organización. La labor de convertir datos en información y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales pasa a ser materia de diseño y factor clave de éxito de la organización. **Responsabilidad social** y que no cuida su entorno no tiene viabilidad en el largo plazo.

Finalmente, los líderes de la organización tienen como principal responsabilidad la obtención de **resultados** que aseguren la creación de valor de ésta organización, y ésta depende ya no sólo de los resultados financieros que se obtengan, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción de clientes, de los resultados de desarrollo y satisfacción del personal, de los resultados en la gestión de proveedores, y de los resultados en responsabilidad social.

En esta perspectiva, los examinadores, jueces y el Jurado considerarán de manera relevante tres aspectos fundamentales, que envuelven los resultados generales de la empresa o servicio:

- **Resultados globales de la gestión**
- **Satisfacción de los clientes internos y externos**
- **Nivel de calidad de vida al interior de la organización**

Los principios anteriormente señalados se expresan en los criterios de evaluación.

Cada criterio considera varios subcriterios que, a su vez, tienen áreas específicas de evaluación, sobre un total de 1000 puntos, distribuidos de la siguiente forma:

Diagrama 26: Estructura del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

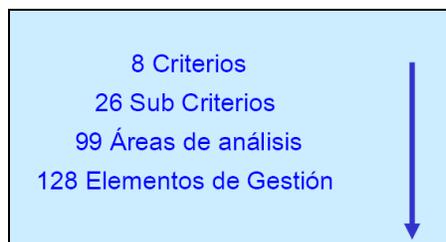


Tabla 11: Ponderaciones de los criterios del Modelo de Calidad de Chile

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJE MAXIMO
1. Liderazgo	150 puntos
1.1 Liderazgo de la dirección superior	(75)
1.2 Liderazgo para el desempeño de excelencia	(75)
2. Gestión de la satisfacción de los clientes	115 puntos
2.1 Conocimiento de los clientes y el mercado	(25)
2.2 Gestión de la relación con los clientes	(70)
2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	(20)
3. Compromiso y desarrollo de las personas y la organización	150 puntos
3.1 Gestión del personal	(20)
3.2 Educación y Capacitación	(30)
3.3 Remuneraciones, desempeño y reconocimiento de los trabajadores	(20)
3.4 Participación de los trabajadores en el procesos de gestión de calidad	(30)
3.5 Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo	(50)
4. Planificación Estratégica	70 puntos
4.1 Desarrollo de la estrategia	(35)
4.2 Despliegue de estrategia	(35)
5. Gestión de los procesos	125 puntos
5.1 Diseño e introducción de productos y servicios	(35)
5.2 Gestión de los procesos de producción y entrega de productos y servicios	(40)
5.3 Gestión de los procesos de apoyo	(25)
5.4 Calidad de los proveedores	(25)
6. Información y análisis	65 puntos
6.1 Medición del desempeño organizacional	(35)
6.2 Análisis del desempeño organizacional	(30)
7. Responsabilidad social	50 puntos
7.1 Protección del medio ambiente y de los recursos naturales	(25)
7.2 Contribución social	(25)
8. Resultados	275 puntos
8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	(65)
8.2 Resultados globales	(65)
8.3 Resultados de efectividad organizacional	(55)
8.4 Resultados de la responsabilidad social	(25)
8.5 Resultados en la satisfacción de los empleados	(40)
8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	(25)
TOTAL	1000 puntos

1.7 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE COLOMBIA

Origen:

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, antes Premio Nacional de la Calidad, se creó en 1975 y como tal es uno de los más antiguos del mundo y hoy en día uno de los más avanzados y reconocidos en el ámbito iberoamericano, por su contenido, su estructura de apoyo y sus procesos.

Desde el año 1992, la Corporación Calidad hace la orientación técnica y la operación del premio, bajo los lineamientos y pautas de la presidencia de la república y del Ministerio de Comercio, Industria y turismo.

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es un digno representante de Colombia en importantes redes como REDIBEx (Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión) y GEM (Global Excellence Model), en las cuales se discuten y enriquecen los pensamientos y sistemas gerenciales que deben soportar el desarrollo de las organizaciones de hoy y del futuro.

Organización

El Ministerio de Comercio, Industria y turismo de Colombia, viene impulsando el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión como un proyecto público, que se desarrolla con esfuerzo y aportes de gobierno, empresarios y academia.

Fue creado por el Gobierno Nacional para organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Propósito:

El gran propósito del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a

tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus Grupos Sociales Objetivo, una Oferta de Valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

Objetivos:

- Promover la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral, como fundamentos de la competitividad de las organizaciones del país.
- Ser base para la difusión de experiencias y estrategias exitosas de gestión y de los beneficios derivados de su puesta en práctica por parte de las organizaciones ganadoras del Premio.
- Fomentar la utilización de los criterios del Premio como herramienta para lograr la excelencia.
- Propiciar la utilización del Premio como un instrumento educativo para el desarrollo de organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas.

Categorías:

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es otorgado a siete categorías diferentes:

- Sector privado
- Organizaciones industriales
- Organizaciones comerciales y de servicios, grandes, medianas y pequeñas
- Organizaciones públicas.

Para todos los efectos, se entiende por Pequeña, Mediana y Gran Empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos que responda a los siguientes parámetros:

Tabla 12: Categorías del Premio Colombiano a la Calidad

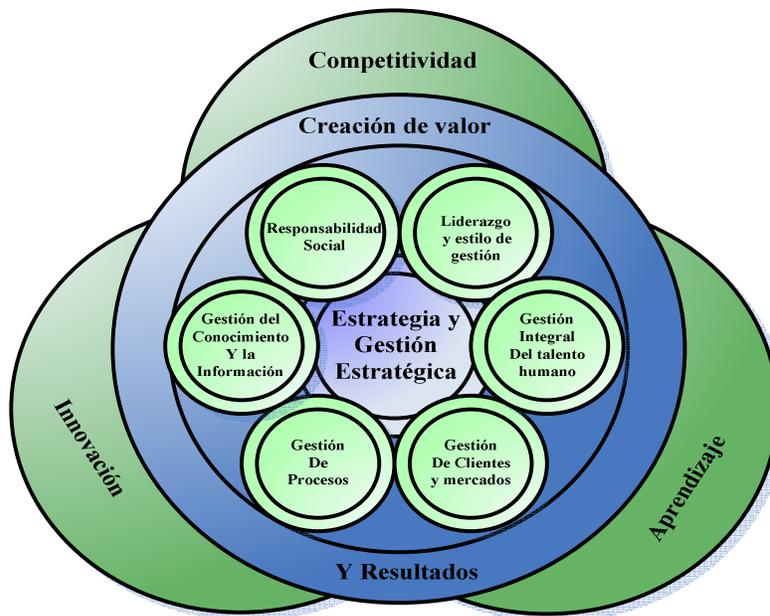
CATEGORIAS		
Tamaño	Tamaño Valor de los activos totales	Número de trabajadores
Grande	mayor que \$13.011.000.000	Mayor que 200
Mediana	Entre \$2.168.933.700 y \$13.011.000.000	Entre 51 y 200
Pequeña	Entre \$217.283.700 y \$2.168.500.000	Entre 11 y 50
Micro	Menos de \$216.850.000	Hasta 10

Aquellas organizaciones que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los anteriores, el factor determinante es el que la ubique en la categoría superior.

Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad.

El instrumento base para medir a las empresas aspirantes al premio colombiano a la calidad, es el “Modelo de excelencia del premio colombiano a la calidad de la gestión”, cuya estructura se presenta en el diagrama a continuación.

Diagrama 27: Estructura del Modelo de Excelencia del Premio Colombiano.



La plataforma del modelo está soportada en tres elementos principales que son: **Competitividad, Innovación y Aprendizaje**. Estos elementos deben ser desarrollados o alcanzados por toda organización para su éxito sostenible.

La Competitividad se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes Grupos Sociales Objetivo.

La innovación es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible; Se debe convertir a las organizaciones en espacios de innovación colectiva y permanente.

Las organizaciones se deben convertir en Organizaciones de **Aprendizaje**, para que la organización como un todo y las personas que trabajan en ella, estén continuamente aprendiendo cosas nuevas y desechando las que ya no funcionan; es la forma de asegurar una evolución permanente en armonía con los cambios del entorno.

Sobre esa plataforma se tienen los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por **8 Capítulos o Criterios**, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación de un Informe de Postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación y para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros.

El primero de esos criterios es la **Estrategia y Gestión Estratégica**. Incluye las definiciones de direccionamiento estratégico que orientan la organización hacia el futuro y el mercado (o en general el entorno) y dan el rumbo necesario para el logro de las metas que permiten alcanzar la continuidad del negocio en el tiempo. Se resalta el papel de la alta dirección en la definición de los elementos del direccionamiento estratégico y en la orientación de las acciones, esfuerzos y comportamientos de los miembros de la organización, hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, la generación de valor diferenciado y la determinación de mecanismos para alinear la estrategia, la estructura y la cultura de la organización. Se entiende la estructura como la distribución de cargos y funciones, la interacción y relación entre las diferentes personas, áreas y procesos que intervienen en el logro de las metas; y la cultura, como el conjunto de conductas y comportamientos basados en valores, principios y creencias que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de la organización.

Otro criterio es el **Liderazgo y Estilo de Gestión**, entendido como el papel y la participación de la alta dirección en la formulación y apropiación, por toda la organización, del direccionamiento estratégico, así como en la promoción permanente de los valores organizacionales, como pautas de conductas que faciliten el trabajo en equipo, el desarrollo de la organización, el logro de los objetivos y el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos sus niveles. Teniendo en cuenta que la organización está compuesta por personas que trabajan para alcanzar los objetivos.

El criterio de **Gestión integral del Talento Humano** describe el conjunto de procesos orientados a facilitar la Gestión integral, Así como también condiciones y soportes para el desarrollo de la organización. En este elemento se evidencian los sistemas definidos para propiciar la participación de las personas en el mejoramiento organizacional, y para generar un ambiente adecuado hacia la innovación, el reconocimiento a los aportes grupales e individuales, el fomento del trabajo en equipo y la creación de capital intelectual.

El siguiente criterio es el conjunto de acciones establecidas en la organización para lograr el **Conocimiento de su Mercado y la Satisfacción de sus Clientes y Usuarios Finales**. Es un aspecto de vital importancia, que parte de conocer sus necesidades presentes y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y/o servicios, como base para desarrollar y consolidar los mecanismos y las herramientas orientados a responder adecuadamente y crearle valor, además de generar altos niveles de satisfacción.

La Gestión de Procesos, tiene en cuenta los procesos centrales del negocio, los gerenciales y los de soporte. Incluye los sistemas y mecanismos para manejar los procesos que aseguren los resultados de la organización en todos sus frentes y dimensiones y los procesos para evaluar la efectividad del sistema de calidad definido, con el fin de establecer las acciones necesarias para mejorarlo.

La Información es un insumo fundamental para el mejoramiento de la organización, la toma de decisiones y el control de los procesos, basados en hechos y datos concretos. La

importancia de la Gestión del Conocimiento y de la información radica entonces en la necesidad de establecer políticas, procesos y procedimientos que garanticen que la información que se maneja apoye la consecución de los resultados, permita hacer seguimiento a los procesos y facilite la realización de ejercicios de referenciación (benchmarking) teniendo en cuenta la responsabilidad de la organización por el impacto de sus actividades sobre los ecosistemas y la sociedad, el siguiente criterio está orientado a promover prácticas de responsabilidad Social que posibiliten la integración entre la organización, los grupos sociales objetivo, la comunidad y el medio ambiente, evidenciando los sistemas desarrollados por la organización para fomentar una cultura de proyección social, gestión ambiental, buen gobierno corporativo y la construcción de acciones orientadas a promover una cultura de calidad.

El reflejo de la gestión de la organización se manifiesta en el último criterio, **Creación de Valor y resultados**. Por lo anterior, es necesario que se definan acciones gerenciales de evaluación y seguimiento que permitan identificar y mostrar los avances y logros obtenidos en las distintas áreas y procesos, así como los avances globales de la organización para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido. Los sistemas de evaluación y seguimiento deberán ir estrechamente ligados a un proceso de mejoramiento continuo, que lleve a la organización al establecimiento de estándares en todas sus áreas de gestión, que permitan la comparación de su desarrollo con el de las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Criterios, sub criterios y puntuación.

Tabla 13: Criterios, sub criterios y puntuación.

CRITERIOS	PUNTAJE
1. Estrategia y gestión estratégica	100
1.1. Formulación del direccionamiento estratégico	30
1.2. Despliegue del direccionamiento estratégico	25
1.3. Seguimiento al direccionamiento estratégico	25
1.4. Alineación de estrategia, estructura y cultura	20
2. Liderazgo y estilo de gestión	60
2.1. Estilo de liderazgo	20
2.2. Construcción de la cultura organizacional	20
2.3. Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas	20

organizacionales	
3. Gestión integral del talento humano	75
3.1. Procesos de administración de personal	25
3.2. Calidad de vida en el trabajo	25
3.3. Desarrollo integral de las personas	25
4. Gestión de clientes y mercados	100
4.1. Conocimiento del cliente y del mercado	25
4.2. Sistema de interpretación de las necesidades del cliente	25
4.3. Gestión de las relaciones con los clientes	25
4.4. Sistemas de respuesta	25
5. Gestión de procesos	100
5.1. Estructura de Procesos	30
5.2. Gestión del trabajo diario	20
5.3. Aseguramiento de la calidad	30
5.4. Gestión de la tecnología	20
6. Gestión del conocimiento y de la información	85
6.1. Gestión del conocimiento	25
6.2. Diseño y administración de los sistemas de información	30
6.3. Análisis de la información	30
7. Responsabilidad social	80
7.1. Enfoque y sistema de responsabilidad social	20
7.2. Ética empresarial y gobierno corporativo	20
7.3. Desarrollo de los grupos sociales objetivo	20
7.4. Gestión ambiental	20
8. Creación de valor y resultados	400
8.1. Creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización	150
8.2. Creación de valor para los clientes	100
8.3. Creación de valor para los colaboradores	75
8.4. Creación de valor para la comunidad, los proveedores y el medio ambiente	75
TOTAL	1000

Metodología del Premio Colombiano a la Calidad.

La metodología para otorgar el Premio de Excelencia a la Calidad esta constituido por 8 grandes actividades descritas cada una de ellas a continuación:

1. Difusión y orientación

En el marco del proceso se organizan eventos de difusión a nivel nacional con la participación de los directivos de las organizaciones de cada región y la presentación de los casos exitosos de los galardonados en versiones anteriores; igualmente, se realizan gratuitamente seminarios talleres de orientación para las organizaciones interesadas en postularse, donde se abordan en

profundidad los referentes tanto conceptuales como metodológicos y los componentes del Modelo de Excelencia en la Gestión.

El Ministerio de Comercio, Industria y turismo y la Corporación Calidad están en disposición de apoyar a las organizaciones que estén interesadas en postularse, ayudando a entender los criterios de evaluación y el proceso del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

Igualmente, las organizaciones que han sido ganadoras tienen el compromiso y voluntad de colaborar con aquellas que tengan interés en conocer la metodología y los beneficios de postularse al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, para lo cual generalmente establecen un proceso de visita a sus instalaciones y presentaciones programadas. Toda la información que las organizaciones postulantes entregan en el proceso del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es de carácter **estrictamente confidencial**, lo que significa que sin su autorización ninguna información que comprometa a los participantes será divulgada, salvo a las instancias creadas para el desarrollo de este proceso (jurados, evaluadores y coordinadores designados por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo y la Corporación Calidad).

2. Inscripción y postulación

La inscripción y postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión se debe realizar ante la dirección de Regulación del Ministerio de Comercio, Industria y turismo.

Con base en las instrucciones contenidas en la Guía, los postulantes deberán presentar un **informe de Postulación**, de máximo **100 páginas**, acompañado de un **informe Ejecutivo**, el cual no debe exceder las **10 páginas**, que recoja los aspectos más relevantes consignados en el **informe de Postulación**.

La elaboración del informe es de gran importancia. Este debe ser el reflejo fiel de la situación real de la organización y, por lo tanto, es necesario dedicar los mayores esfuerzos en su realización, de modo que sea lo suficientemente claro para personas que no conocen la entidad.

3. Selección de evaluadores y jurados

La composición y conformación del grupo de evaluadores del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión se realiza con base en criterios de especialización y experiencia en los

temas de gestión, con la orientación técnica de la Corporación Calidad. todos ellos reciben un entrenamiento especial para asegurar la interpretación uniforme de los criterios del Premio y el sistema de calificación establecido.

La asignación de los evaluadores para el análisis de las organizaciones se realiza con base en la experiencia del evaluador y el tipo de organización analizada. Se tiene en cuenta además un Código Ético diseñado para tal fin, así como un estricto análisis de los conflictos de interés.

La selección del grupo de jurados se realiza a través de invitación por parte del Ministerio de Comercio, Industria y turismo a destacados representantes de los sectores privado, gubernamental y académico que se han distinguido por su aporte, conocimiento y experiencia en temas de gestión empresarial y son líderes en la implementación de sistemas de gestión.

4. Evaluación de informes de postulación y selección de organizaciones para visitas de campo

El grupo de evaluadores realizará una lectura profunda de los informes de postulación que presentan las organizaciones inscritas, con el fin de evaluarlos cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los criterios establecidos para cada componente y teniendo en cuenta la relación de causalidad entre los resultados y la aplicación de los enfoques.

Como fruto de esta evaluación, el jurado seleccionará aquellas organizaciones que recibirán la visita de campo por parte del equipo evaluador de acuerdo con los resultados cuantitativos totales, además de la consistencia entre los diferentes capítulos que conforman el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

5. Visitas de campo

Las organizaciones seleccionadas en la etapa anterior recibirán la visita de los evaluadores en fechas previamente acordadas, para examinar con mayor profundidad, los enfoques, implementación y resultados, así como verificar la consistencia entre los distintos criterios, consignados en el Informe de Postulación.

Basados en estas visitas, los evaluadores elaborarán un informe de cada organización, en el cual se hará alusión explícita a la integralidad de los criterios.

6. Selección de ganadores

Partiendo del informe de visita de campo, el jurado realizará un análisis integral y profundo de cada una de las organizaciones visitadas y hará las recomendaciones definitivas al Ministerio de Comercio, Industria y turismo sobre las merecedoras del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, teniendo en cuenta que las organizaciones elegidas se constituyen en ejemplo para el país.

7. Ceremonia de entrega

Los Premios son entregados por el Presidente de la República en ceremonia especial, a la que además de las organizaciones ganadoras y participantes estarán invitados representantes del gobierno, del sector académico y de los distintos sectores económicos del país.

En esta ceremonia, las organizaciones galardonadas deberán hacer una breve presentación del Sistema de Gestión que las hicieron merecedoras del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

8. Retroalimentación

Todos los postulantes recibirán un informe escrito y una visita de retroalimentación por parte de un equipo conformado por: un representante del Ministerio de Comercio, Industria y turismo, uno de la Corporación Calidad y uno del equipo evaluador; si la organización recibió visita de campo asistirá además un representante del jurado.

La retroalimentación es el aporte más valioso que se brinda a los participantes, dado que en ella se analizan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del Sistema de Gestión que se está desarrollando, se establecen referentes de acción que orientan a las organizaciones en su camino hacia la excelencia y se determinan parámetros para medir la evolución del Sistema de Gestión.

Responsabilidades de los ganadores

Siendo uno de los objetivos del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión difundir las experiencias y estrategias exitosas de gestión, las organizaciones ganadoras adquieren el compromiso de dar a conocer sus experiencias y resultados a quienes se muestren interesados.

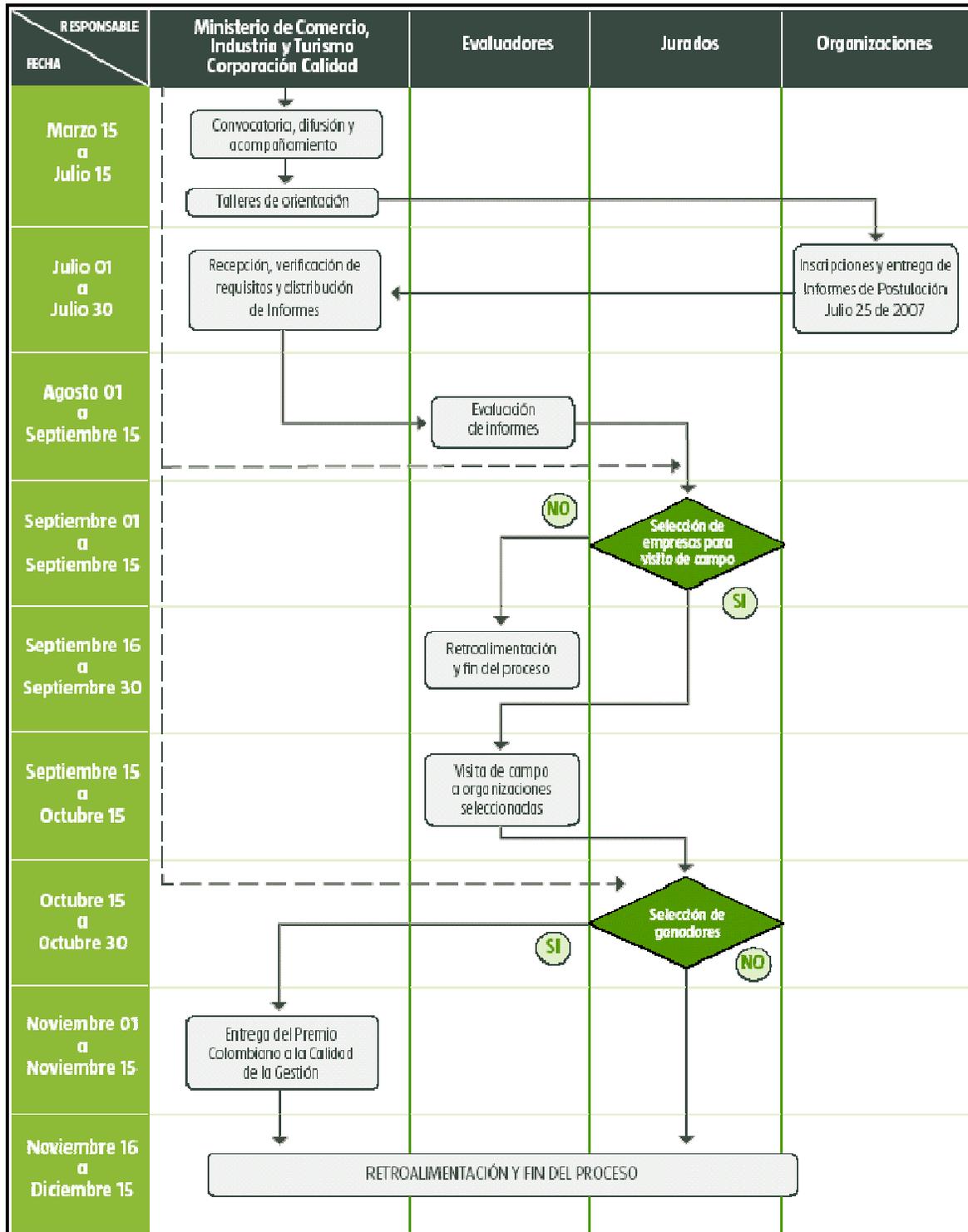
Por su parte, al recibir el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión constituye un honor y un compromiso para las organizaciones ganadoras, quienes deben servir de ejemplo a las demás organizaciones del país y, por lo tanto, se espera que su comportamiento siga siendo consistente con dicha distinción.

Los ganadores pueden utilizar el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en sus campañas publicitarias, lo cual les permite promocionar su imagen como una organización de calidad. Esta publicidad, que puede ser expuesta durante un tiempo máximo de cinco años, debe ser de tipo institucional y no para el bien producido o servicio prestado, haciendo mención al año en el cual fueron ganadores y la categoría en la que le fue otorgado el reconocimiento.

Las organizaciones ganadoras se convierten en promotoras del desarrollo nacional de la calidad de la gestión y, en este sentido, deben apoyar las actividades del Estado tendientes al logro de una cultura de calidad de la gestión en el país.

El diagrama 28. Muestra la secuencia de actividades descritas anteriormente para la premiación de una empresa colombiana.

Diagrama 28: Diagrama de flujo del Premio a la Calidad de Colombia



1.8 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE PERÚ

Origen

El Comité de Gestión de la Calidad (CGC), **creado el año 1989**, estableció en 1991 un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú y mejorar la competitividad de las empresas. Posteriormente en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y de países latinoamericanos se rediseñaron los criterios, elevándose el nivel de exigencia.

A partir del año 1997 el Concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad con estándares similares a los Premios Nacionales a la Calidad Latinoamericanos. **En el año 2001** se introdujeron importantes mejoras de acuerdo con los avances alcanzados a nivel mundial. Por Resolución Suprema N° 228-2001-ITINCI se oficializó el Premio a la Calidad, denominándose **a partir del año 2002 “Premio Nacional a la Calidad”**.

El Centro de Desarrollo Industrial, Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad integra organismos de cooperación e intercambio de información con otros premios nacionales de los cuales se obtiene información para la actualización del Modelo. Continúa siendo una referencia el Modelo Malcolm Baldrige.

Organización

El **Centro de Desarrollo Industrial - CDI**, es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú.

El CDI es:

- Organización Nacional Asociada del Premio Iberoamericano a la Calidad
- Contraparte Nacional para la elaboración del Informe Global de Competitividad
- Miembro de la Red de Normas de Gestión de la Calidad
- Miembro del Grupo Socios para la Innovación del FOMIN
- **Secretaría Técnica y Coordinación del Comité de Gestión de la Calidad, que tiene como actividades principales:**

Semana de la Calidad, **Premio Nacional a la Calidad**, y Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora

Organismos de Coordinación y Evaluación del Premio Nacional a la Calidad de Perú:

✚ Secretaría Técnica

La Secretaría Técnica tiene a su cargo el planeamiento y la ejecución del proceso del Premio Nacional a la Calidad. Se encarga de preparar toda la documentación técnica y de soporte y conforma los equipos de evaluación. Durante el proceso de evaluación la Secretaría Técnica realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre el Jurado, el Consejo Evaluador y la organización postulante.

✚ Jurado Evaluador

El Jurado Evaluador se encarga de revisar los Informes de Postulación y redactar los Informes de Retroalimentación de los postulantes. Está conformado por equipos de trabajo integrados por evaluadores designados por la Secretaría Técnica con base en el resultado de los cursos de formación y el récord de participación en evaluaciones anteriores.

✚ Consejo Evaluador

El Consejo Evaluador es el órgano máximo de decisión del Premio Nacional a la Calidad. Está conformado por calificados profesionales, evaluadores senior y especialistas. Su conformación es ratificada anualmente por el Comité de Gestión de la Calidad con base en la propuesta de la Secretaría Técnica. Es presidido por el Coordinador del Comité de Gestión de la Calidad.

El Consejo Evaluador considerando los informes de los equipos evaluadores y las recomendaciones de la Secretaría Técnica, definirá a las organizaciones ganadoras en cada categoría.

El Consejo Evaluador estará facultado para retirar los premios otorgados a las organizaciones que no cumplan los compromisos contraídos o que se compruebe con posterioridad a la premiación que proporcionaron información falsa o que tengan conductas contrarias a los principios y valores de una gestión de excelencia, que los haga perder su condición de organización modelo.

En todos los casos su fallo será inobjetable y contra él no procederá recurso alguno.

Que es el Premio Nacional a la Calidad de Perú:

El Premio Nacional a la Calidad es parte principal de la Semana de la Calidad, que es el gran encuentro anual de la calidad del Perú. Se realiza en Lima, la primera semana de octubre de cada año. La organiza el Comité de Gestión de la Calidad desde el año 1991. Incluye conferencias magistrales y debates sobre Métodos y Herramientas; Experiencias Nacionales e Internacionales; Proyectos de Mejora; Normas ISO y Modelo de Excelencia en la Gestión. **Es una tradición que participen como expositores los ganadores de Premios Nacionales a la Calidad de Iberoamérica y han participado ganadores del Premio Deming y Malcolm Baldrige.**

Son parte de la Semana de la Calidad los Encuentros de Educadores Directores de Colegios e Instituciones Educativas y de Líderes Juveniles.

La Semana de la Calidad del año 1998 incluyó el III Foro Andino ISO 9000, el año 2002 la IV Convención Iberoamericana de la Calidad de Fundibeq y el año 2003 el Encuentro de Premios Nacionales a la Calidad de Iberoamérica.

El Premio Nacional a la Calidad ha sido reconocido como tal por Resolución Suprema No. 228-2001-ITINCI y es otorgado con base en un trabajo de equipos de evaluadores calificados por el **Comité de Gestión a la Calidad que administra el Premio.**

El Premio Nacional a la Calidad es un instrumento diseñado para ayudar a las organizaciones del país a conocer e implementar una gestión de calidad moderna y eficaz que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad, ha sido concebido como un modelo para orientar a todos los actores de la vida económica nacional en un camino que debe conducir a una calidad de vida superior al país y a sus habitantes.

Las organizaciones que demuestran una gestión de calidad de nivel superior obtienen el Premio Nacional a la Calidad y son presentadas como ejemplos para ayudar y estimular los procesos de mejora de otras organizaciones.

El Modelo de Excelencia en la Gestión utilizado para evaluar a las organizaciones postulantes al Premio Nacional a la Calidad, **basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige** de los Estados Unidos de Norteamérica y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.

Los objetivos del Premio Nacional a la Calidad son:

- a) Promover la Gestión Integral de la Calidad en las organizaciones peruanas, a través de la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.
- b) Promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana, a fin de elevar su calidad de vida.
- c) Promover la autoevaluación con base en los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.
- d) Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones del país que demuestren haber implementado exitosamente el Modelo de Excelencia en la Gestión.
- e) Promover el intercambio de experiencias en la aplicación del Modelo.

Premio que se otorga:

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, en cada categoría, recibirán un reconocimiento que acredite tal condición. El Premio se entregará en ceremonia pública durante la Semana de la Calidad y tendrá vigencia de tres años, al término de dicho periodo la organización puede volver a postular.

Medalla Líder en Calidad:

El Consejo Evaluador, teniendo en cuenta la información proporcionada durante el proceso y los avances logrados, podrá otorgar a las organizaciones postulantes que tengan desempeños destacados Medallas que las acrediten como:

Líder en Calidad – Categoría Oro

Líder en Calidad – Categoría Plata

Las Medallas se entregarán en ceremonia pública durante la Semana de la Calidad y tendrán vigencia de un año.

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, recibirán además del Reconocimiento correspondiente la Medalla Líder en Calidad – Categoría Oro.

Categorías y requisitos para las empresas aspirantes al Premio

Categorías:

El Premio Nacional a la Calidad se otorga a empresas u organizaciones, en las siguientes categorías:

A) Producción

A.1 Grandes: Facturan más de US\$ 20'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores

A.2 Intermedias: Facturan hasta US\$ 20'000,000 anuales

A.3 PYMES: Facturan hasta US\$ 5'000,000 anuales

B) Comercio y Servicios

B.1 Grandes: Facturan más de US\$ 20'000,000 anuales o tienen más de 500 trabajadores

B.2 Intermedias: Facturan hasta US\$ 20'000,000 anuales

B.3 PYMES: Facturan hasta US\$ 5'000,000 anuales

C) Sector Público

C.1 Grandes: Tienen más de 500 trabajadores

C.2 Intermedias: Tienen más de 100 y menos de 500 trabajadores

C.3 PYMES: Tienen hasta 100 trabajadores

Participantes:

Pueden postular al Premio Nacional a la Calidad, las organizaciones privadas, públicas o mixtas, legalmente establecidas y ubicadas en territorio peruano.

También podrán participar Unidades de Negocio Independientes.

Se considera Unidad de Negocio Independiente a la que cumpla los siguientes requisitos:

- a) Misión propia definida explícitamente y conocida por el personal, proveedores y clientes.
- b) Estructura gerencial propia, cuya autoridad ejecutiva superior se relacione directamente con el máximo ejecutivo corporativo.
- c) Sistema de operaciones que genere productos o servicios, asociados a su misión.
- d) Resultados financieros y operacionales propios, que permitan evaluarla separadamente de la empresa matriz.

Compromiso de los Ganadores:

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional a la Calidad y las que obtuvieron la Medalla Líder en Calidad asumen el compromiso de compartir con la comunidad nacional las experiencias de sus procesos de calidad y realizar actividades a fin de promover la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad, especialmente durante los 3 años de vigencia del Premio recibido.

El compromiso incluye las siguientes obligaciones:

- Mantener un comportamiento acorde con los Principios y Valores de una gestión de excelencia y su condición de organización modelo.
- Publicar el informe de postulación (excluyendo información confidencial).
- Difundir experiencias, aprendizajes y logros y promover el Uso del Modelo de Excelencia en la Gestión y la postulación al Premio Nacional a la Calidad, entre sus clientes, proveedores y partes vinculadas.
- Patrocinar la Semana de la Calidad y participar en las presentaciones que organice el Comité de Gestión de la Calidad.
- Apoyar las actividades de promoción de la calidad en el Perú.

Las acciones de promoción deberán realizarse en coordinación con la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad.

Metodología:

El proceso de evaluación y selección de ganadores se desarrollará con las etapas que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Etapas del Proceso del Premio Nacional a la Calidad del Perú

ETAPAS	RESPONSABLE
Recepción de Informes de Postulación	Postulantes
Revisión y Selección Previa	Secretaría Técnica CGS
Evaluación Individual	Evaluadores
Evaluación de Consenso	Evaluadores
Visitas a Organizaciones	Evaluadores
Entrega de Informes de Retroalimentación a la Secretaría Técnica	Evaluadores
Determinación de Ganadores	Consejo Evaluador
Notificación a Ganadores	Secretaría Técnica CGS
Premiación	Secretaría Técnica CGS
Entrega de Informes de Retroalimentación a las Organizaciones	Secretaría Técnica CGS

Proceso de Evaluación:

- Recepción de Informes de Postulación

Las organizaciones presentarán en 7 ejemplares impresos y 1 ejemplar en formato electrónico sus Informes de Postulación al Premio Nacional a la Calidad, en las oficinas de la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad (Centro de Desarrollo Industrial CDI de la Sociedad Nacional de Industrias).

El ejemplar en formato electrónico deberá excluir la información confidencial de la organización, ya que en caso de que la empresa resulte ganadora, el Informe será publicado en la página web del Premio. Además, deberá adjuntar a su postulación una presentación Power Point en formato electrónico, programada para un máximo de 30 minutos, la cual será realizada en la Semana de la Calidad en caso de resultar ganador.

Se recomienda que no exceda de 60 láminas (puede incluir un video de no más de 2 minutos de duración).

- Revisión y Selección previa

La Secretaría Técnica efectúa la revisión de los informes de postulación, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Bases y determina qué postulantes pasarán a la etapa de evaluación. Los postulantes seleccionados deberán abonar la cuota de evaluación, en un plazo no mayor de diez días calendario transcurridos a partir de la comunicación que curse la Secretaría Técnica.

- Evaluación Individual

Los miembros de los equipos evaluadores encargados de la revisión de cada uno de los trabajos realizarán una evaluación individual otorgando puntajes a cada criterio, preparando sugerencias para el informe de retroalimentación y definiendo los aspectos a ser verificados en la visita. Los informes individuales serán entregados a la Secretaría Técnica.

- Evaluación de Consenso

Finalizada la evaluación individual, la Secretaría Técnica comunicará a los miembros de cada equipo el nombre del líder y los integrantes, los cuales se reunirán para realizar la evaluación de consenso. El líder del equipo evaluador entregará a la Secretaría Técnica el resultado del consenso incluyendo la recomendación o no de la visita. La Secretaría Técnica teniendo en cuenta los informes de los diferentes equipos definirá quienes serán visitados. La coordinación de la fecha la realizará el Líder del Equipo con la organización postulante con conocimiento de la Secretaría Técnica.

- Visitas a organizaciones

Los equipos evaluadores realizarán las visitas a las organizaciones seleccionadas para verificar en el terreno los aspectos definidos en la etapa anterior.

Durante la visita se realizan entrevistas a los ejecutivos y directivos de la organización. La organización podrá realizar una breve presentación a los miembros del equipo evaluador.

- Entrega de Informes de Retroalimentación a la Secretaría Técnica

Los líderes de cada equipo entregarán a la Secretaría Técnica los Informes de Retroalimentación y la Hoja de Puntuación del trabajo evaluado.

La Secretaría Técnica, teniendo en cuenta los Informes de los diferentes equipos definirá a los postulantes que pasarán a la siguiente etapa.

- Determinación de ganadores

La Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad determinará los casos en que sea necesaria una sustentación ante el Consejo Evaluador. Las organizaciones convocadas serán notificadas por la Secretaría Técnica con 5 días útiles de anticipación.

Las organizaciones de provincias que no puedan asistir a la sustentación deberán informarlo a la Secretaría Técnica y enviar un video con su presentación para que sea visto por el Consejo Evaluador. La Secretaría Técnica por razones de fuerza mayor o por el número de postulaciones podrá variar la fecha prevista para la determinación de ganadores por el Consejo Evaluador.

- Notificación a Ganadores

Los ganadores serán notificados en forma confidencial por la Secretaría Técnica a fin de que participen en la Ceremonia de Premiación de la Semana de la Calidad.

Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información.

- Premiación (Semana de la Calidad)

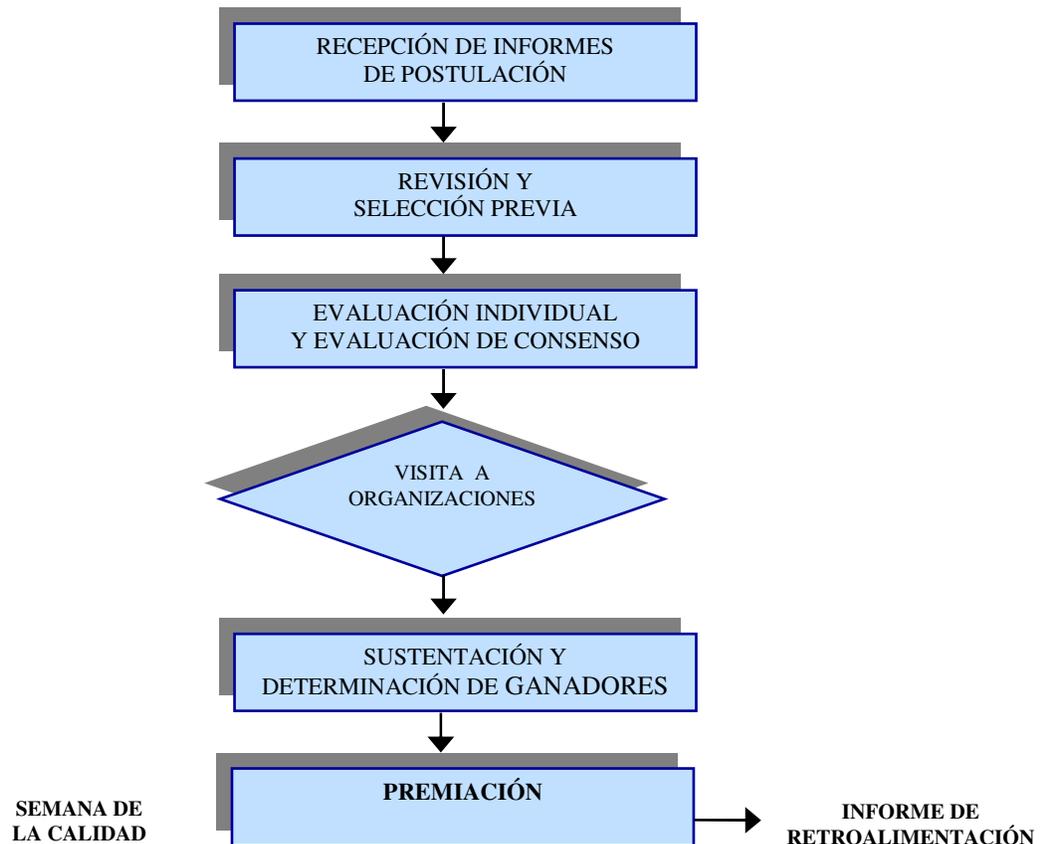
El Premio será entregado a las organizaciones ganadoras en cada categoría en ceremonia pública.

- Entrega de Informes de Retroalimentación a las organizaciones

La Secretaría Técnica entregará a cada organización participante su Informe de Retroalimentación.

A continuación se presenta el flujograma del Proceso de Evaluación del Premio Nacional a la Calidad de Perú 2007:

Diagrama 29: Proceso de Evaluación del Premio Peruano a la Calidad



Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú:

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. El Modelo, aún cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados.

Los conceptos del Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno, entre otros factores.

Principios y Valores de una Gestión de Excelencia:

La experiencia de empresas de clase mundial ha demostrado que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios y Valores clave que fortalecen la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para los clientes, personal, proveedores, la sociedad, el Estado y los accionistas.

A continuación presentamos una descripción de los principios básicos del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú.

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección:

La principal fuerza impulsora de la excelencia organizacional está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que aquella conduzca al personal hacia un propósito común y duradero a través del establecimiento de valores, orientaciones y políticas; además debe crear un enfoque hacia el cliente, otorgar facultades al personal, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje promoviendo altas expectativas de desempeño. Todo aquello debe responder de manera equilibrada a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (stakeholders).

La alta dirección debe servir como ejemplo a fin de construir un sistema de liderazgo institucional orientado de manera espontánea, hacia la calidad y productividad.

- Gestión orientada a la satisfacción del cliente:

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia empresarial. Focalizar las necesidades del cliente consiste en que dichas necesidades estén claras para todos los miembros de la organización. La percepción de la calidad juzgada por el cliente, se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor para los clientes, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y los tornan fieles a la marca.

La orientación hacia el cliente requiere también estar al tanto del desarrollo tecnológico, conocer las ofertas de los competidores y, responder de manera rápida y flexible a sus necesidades y expectativas.

- Aprendizaje personal y organizacional:

Alcanzar altos niveles de desempeño requiere aprendizaje organizacional correctamente ejecutado. El aprendizaje debe estar integrado al funcionamiento de la organización, es decir ser parte del trabajo diario, practicarse a todo nivel, orientarse a la solución de problemas en sus orígenes y a las oportunidades que producen cambios significativos y permiten mejorar. El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico y se refiere a la mejora continua e innovación permanente de los productos, procesos productivos y procesos de gestión existentes. Aquello produce una diversidad de ventajas y beneficios para la empresa: mejores productos y servicios, elevación de la satisfacción de clientes y socios, desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, reducción de costos, del tiempo de respuesta y de los tiempos de ciclo, incremento de la productividad y mejora del desempeño de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas.

Las organizaciones invierten en el aprendizaje del personal a través de la educación, la capacitación y la generación de oportunidades para un continuo crecimiento.

El aprendizaje es un proceso que desarrolla al individuo y a la organización, contribuyendo al liderazgo de la empresa en el mercado.

- Valoración del personal y de los socios¹³:

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad innovadora y la motivación de su personal y de los socios de la organización.

Valorar al personal, significa que la alta dirección esté comprometida con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad, que contribuyan a la obtención de un elevado desempeño y un adecuado clima laboral.

También interesa en ese contexto impulsar las buenas relaciones con socios externos como son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros; a fin de reforzar el liderazgo y competitividad en el mercado.

¹³ El término “socio” se utiliza en el presente documento para denominar a los aliados o “partners” de la organización que pueden llevar a la formación de alianzas estratégicas como compartir metas y alcanzar intereses comunes.

- Agilidad y flexibilidad:

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, y toma decisiones apoyándose en modernas tecnologías de la información. Aquello requiere de la constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polivalencia del personal.

- Orientación hacia el futuro:

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en el mercado requiere de una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (clientes, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad). La organización debería incluir en el proceso de planificación estratégica, ciertos factores de éxito como son: las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y de formación de asociaciones/alianzas, el desarrollo tecnológico, la captación de clientes y mercados nuevos, los cambiantes requerimientos legales, las expectativas del Estado y la comunidad, y los cambios estratégicos realizados por los competidores.

- Innovación permanente:

La innovación está fomentando cambios significativos para mejorar los productos, servicios y procesos de la organización y para crear valor para las partes interesadas en la organización. La innovación debería servir para conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño, aquella ya no es estrictamente el campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, y es importante para los procesos de los productos y servicios clave y para los procesos de apoyo. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.

- Gestión basada en hechos:

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: clientes, productos y servicios, operaciones, mercado y comparaciones competitivas, proveedores, personal, costos y finanzas.

Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores del mismo. Las mediciones o indicadores que sean seleccionados deberían representar los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, rendimiento financiero y operacional. El conjunto de mediciones o indicadores utilizados deberían representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la organización.

- Responsabilidad social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la organización. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la organización, prácticas éticas, protección de la salud, seguridad y medio ambiente.

Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos (dentro de los límites de los recursos de la organización) e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos. Las actividades que podría realizar la organización en este sentido pueden incluir mejorar la educación, la salud, el medio ambiente, la conservación de recursos, el servicio a la comunidad, el desarrollo de prácticas industriales y de negocios, y compartir información no confidencial.

- Orientación a resultados y a creación de valor:

Buenos resultados son la meta de todo proceso, los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, además todo resultado revela el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia, en el desempeño de los procesos.

Los resultados, a su vez, deberían orientarse hacia la creación y equilibrio de valor para todas las partes interesadas: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, socios, Estado y comunidad. Al crear valor para todas las partes interesadas, la organización crea fidelidad y contribuye con la comunidad.

- Perspectiva de sistema:

El Modelo de Excelencia en la Gestión proporciona una perspectiva de sistema para conseguir un alto desempeño en la organización. Los principios inspiradores y los siete Criterios constituyen los bloques estructurales del Sistema. Una gestión exitosa requiere además síntesis y alineamiento.

Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave, incluyendo los objetivos estratégicos y planes de acción.

Alineamiento significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los clientes.

El alineamiento implica que la alta dirección esté enfocada en orientaciones estratégicas y en los clientes, y además que, responda y administre el desempeño con base en los resultados.

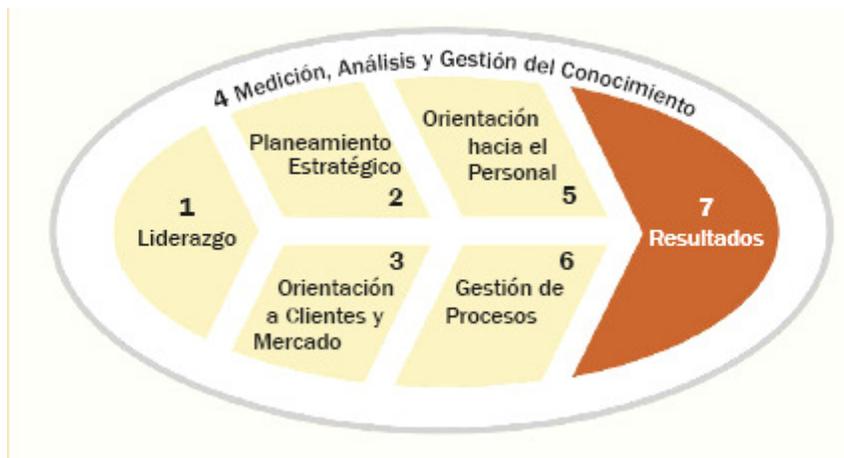
Estructura del Modelo:

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, para la implementación de una Gestión de Excelencia, está compuesto por los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión se muestra en el Diagrama 30:

Diagrama 30: Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión



Perfil de la Organización:

En la parte exterior del gráfico se incluye el Perfil Organizacional, el que establece el contexto en el cual opera la empresa, y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

Sistema:

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo, y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (criterio 1), el Planeamiento Estratégico (criterio 2) y la Orientación hacia el Cliente y el Mercado (criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y clientes, y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización.

La Orientación hacia el Personal (criterio 5), la Gestión de Procesos (criterio 6) y los Resultados (criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados del negocio: el conjunto de resultados de desempeño en clientes, los financieros y los operacionales, así como también los resultados del personal y aquello relacionado con la responsabilidad pública.

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento:

La Medición, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (criterio 4) constituyen la espina dorsal del sistema, son importantes para una administración eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos que mejore el desempeño y la competitividad. Sirven de base para el sistema de gestión del desempeño y vinculan el Liderazgo (Criterio 1) con los demás criterios y especialmente con los Resultados.

Características Clave del Modelo de Excelencia en la Gestión:

- Orientación a Resultados:

Se enfatiza la gestión orientada hacia los resultados correspondientes a cada una de las áreas clave:

- (1) Resultados de orientación hacia el cliente
- (2) Resultados de productos y servicios
- (3) Resultados financieros y de mercado
- (4) Resultados del personal
- (5) Resultados de eficiencia organizacional
- (6) Resultados de liderazgo y responsabilidad social

Los criterios del Modelo no son prescriptivos:

El Modelo está compuesto por requerimientos orientados hacia los resultados, pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional. En ese sentido se deja libertad para la creatividad, innovación, flexibilidad, diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo; de acuerdo a las necesidades de cada negocio.

El Modelo permite mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización:

La perspectiva de sistema para lograr el alineamiento de los objetivos, está reflejada en los valores fundamentales, el Perfil Organizacional, los criterios, y las relaciones causa efecto entre aquellos y los resultados.

El alineamiento en el Modelo se consigue a través de la relación establecida y el refuerzo de las mediciones, las cuales explican el impacto de las estrategias implementadas en la organización. El uso de mediciones canaliza diferentes actividades en una misma dirección, con una menor necesidad de procedimientos detallados, toma de decisiones centralizadas o gestión de procesos.

El Modelo favorece el Diagnóstico del Sistema de Gestión:

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de evaluación.

El Modelo es un conjunto de 7 criterios y 19 subcriterios (requerimientos), orientados hacia el desempeño. El Sistema de Puntuación evalúa dos dimensiones: Procesos y Resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión.

El Sistema de Evaluación proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 19 subcriterios, en ese sentido el proceso de mejora facilita el desarrollo de la organización.

Criterios, Subcriterios y Puntajes

Los criterios tienen el propósito de focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones no sostenibles en el largo plazo.

Cada criterio se divide en subcriterios y estos a su vez en áreas específicas de evaluación. Se muestra a continuación un resumen de los criterios y de la distribución del puntaje:

Tabla 15: Criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú

Criterios / Subcriterios	Puntuación
P. Perfil Organizacional	
P.1 Descripción Organizacional	
P.2 Desafíos Organizacionales	
1. Liderazgo	120
1.1 Liderazgo Organizacional	70
1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	50
2. Planeamiento estratégico	85
2.1 Desarrollo de estrategias	40
2.2 Despliegue de estrategias	45
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	85
3.1 Conocimiento del cliente y del mercado	40
3.2 Relaciones con el cliente y Satisfacción	45
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
4.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional	45
4.2 Información y gestión del conocimiento	45
5. Orientación hacia el personal	85
5.1 Sistemas de trabajo	35
5.2 Aprendizaje y motivación de los trabajadores	25
5.3 Bienestar y satisfacción de los trabajadores	25
6. Gestión de procesos	85
6.1 Procesos de creación de valor	45
6.2 Procesos de soporte y planeamiento operacional	40
7. Resultados	450
7.1 Resultados de orientación hacia el cliente	70
7.2 Resultados de productos y servicios	100
7.3 Resultados financieros y de mercado	70
7.4 Resultados del personal	70
7.5 Resultados de eficiencia organizacional	70
7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70
Total de puntos	1.000

1.9 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE ARGENTINA

Origen

El Premio Nacional a la Calidad de Argentina fue creado en 1993 con el claro objetivo de estimular y apoyar la modernización y competitividad de las organizaciones del país.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad fue creada en marzo de 1993 para organizar y administrar el programa del **Premio para el Sector Privado**. Desde entonces ha prestado especial atención a la difusión de los criterios de evaluación descriptos en el Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia

Toda organización que compite por el Premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un Informe de Evaluación donde se indican claramente las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores.

Organización

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y empresarios argentinos por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación.

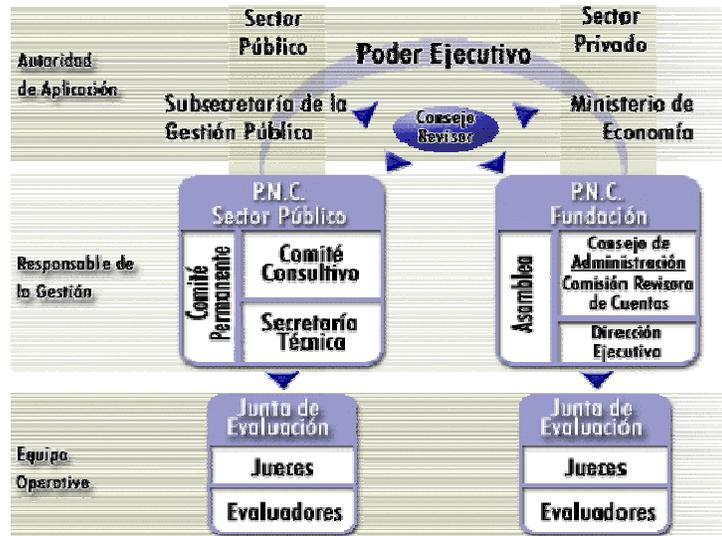
Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de Ley de declaración de interés nacional al mejoramiento de la calidad. A partir de allí se trabajó con particular dedicación e interés en la búsqueda del consenso y en la difusión de la iniciativa; se realizaron jornadas en el Congreso de la Nación y en el interior del país, se escucharon opiniones, se disolvieron desconfianzas, se corrigieron errores y se incorporaron ideas para concluir, un año más tarde, con la sanción definitiva de la Ley 24.127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad.

La Fundación y el Premio configuran un esfuerzo complejo cuyo éxito depende de la contribución del **sector privado (Empresarios) y no del estado**, en cuyas manos la Ley puso la responsabilidad de llevar adelante el Programa del Premio.

El premio es otorga por el Presidente de la nación, todos los años en el mes de octubre, mes de la Calidad. **Lo organiza y administra la Fundación Premio Nacional a la Calidad** creada por la Ley para ese fin.

En el Diagrama 31 se presenta el papel que juegan las entidades respectivas dentro del proceso de selección de las empresas participantes para el otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad de Argentina, atendiendo al sector privado y al sector servicio.

Diagrama 31: Entidades que participan en el proceso de Premiación en el PNC de Argentina



Estructura Organizativa:

La máxima autoridad de la Fundación es la Asamblea de sus miembros. Esta autoridad está delegada en el Consejo de Administración compuesto por 10 consejeros titulares y dos consejeros suplentes. El Consejo de Administración se renueva cada 2 años. Sus miembros son reelegibles indefinidamente, con excepción del Presidente del Consejo que sólo podrá ser reelegido en dicho cargo por un (1) sólo período más, y actúan en forma honoraria. Sus integrantes deben poseer probadas condiciones de integridad y competencia.

La Comisión Revisora de Cuentas está constituida por 3 revisores que se renuevan cada 3 años.

La Dirección Ejecutiva depende del Consejo de Administración y ejecuta las políticas y los programas que este Cuerpo decide y está facultada para contratar servicios profesionales de terceros tales como consultorías legales y contables.

La Junta de Evaluadores no es un órgano de la Fundación pero sus integrantes son designados por el Consejo de Administración. En su función de evaluar a las empresas postulantes al Premio y seleccionar a los ganadores, gozan de total independencia técnica del Consejo de Administración y su veredicto puede solamente ser observado por el Presidente de la Nación con causa debidamente fundada.

¿Que es el Premio Argentino a la Calidad?

El Premio Nacional a la Calidad es un sistema de evaluación coherente e integrado, a partir de un modelo ideal de empresa de alta competencia. Su filosofía está centrada en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes en pos de un objetivo lucrativo.

Es un modelo de gestión orientado a resultados, ya que asumir un proceso de calidad total aumenta la productividad, los márgenes de ganancia y la participación en el mercado concibiendo la calidad como una fuerza básica de crecimiento según la institución que administra el Premio de Argentina.

Misión:

Impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones del Sector Privado a través de:

- Organizar, administrar y promover el Premio Nacional a la Calidad
- Establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y diagnóstico de las organizaciones.
- Capacitar en el conocimiento y utilización del modelo de evaluación.
- Mantener una constante y proactiva relación con el Estado y otras organizaciones nacionales e internacionales alineadas con nuestra misión.
- Satisfacer la necesidades y exceder las expectativas de todos los comprometidos en su accionar, dentro del marco de la ética y de los valores de la Calidad.

Objetivo:

Establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y el diagnóstico de las organizaciones y capacitar en el conocimiento y utilización del modelo.

Categorías:

El premio esta dirigido a Empresas de producción y de servicio que tengan como mínimo una continuidad operativa de 3 años en el país. Para ello deben presentar un informe respondiendo a los factores que componen el modelo de evaluación indicado en las Bases del Premio Nacional a la Calidad. Las categorías a las cuales va dirigido el premio son las siguientes:

Empresas de Producción de Bienes

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

Empresas de Servicios

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

Requisitos de admisión para las empresas:

La Ley 24.127 establece que:

“Podrán presentarse al Premio Nacional a la Calidad las organizaciones que estén domiciliadas en el territorio nacional y que hayan contribuido sustancialmente al bienestar socioeconómico de la República Argentina, a través de procesos sistemas de calidad efectivamente aplicados que estén destinados a obtener mejoras en la calidad de sus productos o servicios”.

“Las organizaciones que reciban el Premio deberán comprometerse a difundir los conceptos, herramientas, procesos sistemas para la mejora de la calidad entre otras entidades establecidas en el país”.

“Las organizaciones que reciban el Premio no pueden ser premiadas nuevamente en la misma categoría por un período de 4 años”.

Organizaciones habilitadas

Son condiciones particulares de admisión para las empresas postulantes, donde las condiciones pueden variar dependiendo el sector al que pertenece:

- Estar constituida en el país y exhibir una continuidad operativa de al menos 3 años antes de su presentación al Premio.
- Tener una identidad y una imagen frente al cliente que claramente le permita reconocerla como responsable del producto o servicio que ofrece.
- Tener más del 50% de sus empleados trabajando en la Argentina.
- Tener más del 50% de los bienes materiales localizados en la Argentina.
- Ajustarse a las reglas del Premio establecidas en las presentes Instrucciones incluyendo:
 - Aceptar el fallo de los jueces como inapelable.
 - Aceptar ser visitadas de acuerdo con la metodología de evaluación establecida, en caso que así sea dispuesto por la Junta de Evaluadores.

Beneficios que brinda el premio:

Toda organización que compite por el Premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un Informe de Evaluación donde se indican claramente las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores.

Las empresas ganadoras dispondrán de todas las ventajas que el reconocimiento público a nivel nacional y el prestigio propio que un emprendimiento de esta naturaleza puede otorgarle. Pero el beneficio se extiende también a las empresas que utilicen las Bases del Premio como modelo para su autoevaluación y a todas aquellas que tomen conocimiento de estos conceptos a través de las actividades que el Premio genera sobre esta herramienta de gestión cuya aplicación les ayudará a mejorar su competitividad y su eficiencia.

Metodología del Premio Nacional a la Calidad de Argentino.

La metodología del Premio Nacional de Argentina conlleva 3 grandes etapas descritas a continuación:

• Recepción y consideración de las Solicitudes de Admisión y Categorización.

Por medio de esta solicitud se determina si el postulante está en condiciones de participar por el Premio y en ese caso en qué categoría.

- **Recepción y evaluación de las Presentaciones al Concurso.**

La Presentación al Concurso se realiza una vez establecida la admisibilidad del postulante y determinada su categoría.

- **Elección de los ganadores del Premio** (máximo dos por cada una de las seis categorías establecidas y de los postulantes distinguidos con Mención Especial.

Elevación del Dictamen de la Junta de Evaluadores a la Autoridad de Aplicación y al Poder Ejecutivo. La Ley 24.127 en su artículo 15 establece: *“Una vez efectuada la última selección por parte de la Junta de Evaluadores se elevará al Consejo de Administración de la Fundación, el cual sólo podrá analizar los aspectos formales del informe. De inmediato procederá a remitirlo a la Autoridad de Aplicación para su conocimiento y al Poder Ejecutivo quien, salvo razón fundada, confirmará y otorgará el Premio o Premios correspondientes”.*

La admisión y evaluación de los postulantes y la elección de los ganadores son responsabilidad de la Junta de Evaluadores que actúa con “total autonomía técnica”

Esta Junta está integrada por jueces y examinadores que se eligen por concurso y tienen carácter honorario. El concurso de los jueces es resuelto por el propio Consejo de Administración, mientras que los jueces actúan como jurado en el caso de los examinadores.

En el período durante el cual las organizaciones postulantes hacen sus presentaciones (entre noviembre y abril de cada año), la Junta de Evaluadores se prepara para su tarea mediante seminarios en los cuales se resuelven casos de estudio y se discute la aplicación del Modelo de Evaluación y de la Tabla de Asignación de Puntaje para alcanzar criterios uniformes entre todos sus miembros.

El proceso de evaluación propiamente dicho abarca las siguientes etapas:

- Evaluación individual de las Presentaciones
- Evaluación por consenso
- Visita a las empresas postulantes seleccionadas por consenso de los jueces.
- Confección y remisión de Informes de Evaluación a los postulantes.

El Informe de Evaluación es un beneficio distintivo del programa del Premio Nacional a la Calidad. El Informe de Evaluación es un instrumento de diagnóstico no prescriptivo elaborado por la Junta de Evaluadores y remitido a cada postulante.

Modelo de Gestión a la Excelencia Empresarial de Argentina

El modelo de gestión, proporciona la referencia respecto de la cual los postulantes han de ser juzgados. Este modelo está estructurado en tres niveles:

Componentes:

Los componentes del modelo de gestión permanecen inalterables para todas las variantes (empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas) y son:

- Liderazgo
- Sistema de gestión
- Resultados

Criterios:

Cada componente está integrado por criterios. La cantidad y denominación de los criterios es levemente diferente para cada variante del modelo.

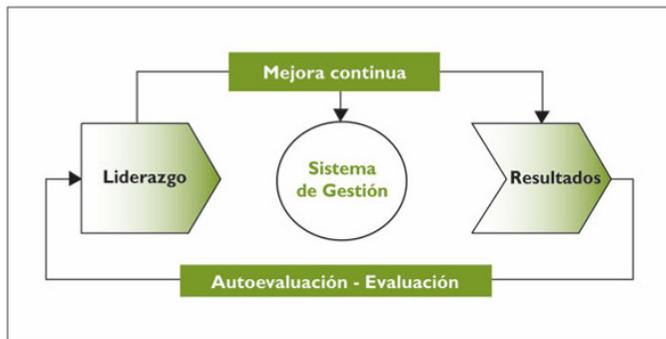
Factores:

Cada criterio se subdivide en factores. Los factores tienen puntaje máximo asignado. La cantidad, denominación y puntaje de los factores difiere para cada variante.

Cada factor se desglosa en aspectos a ser **analizados** por las organizaciones postulantes, explicando cómo ellos son desarrollados en las mismas, sin ser prescriptivos en su enfoque, sin agotar otros aspectos relevantes que pueden ser incluidos dentro del alcance de cada factor.

En el siguiente diagrama se visualiza como son aplicados los criterios mencionados anteriormente en el proceso de evaluación del mismo sistema de gestión que utiliza el Premio Argentino.

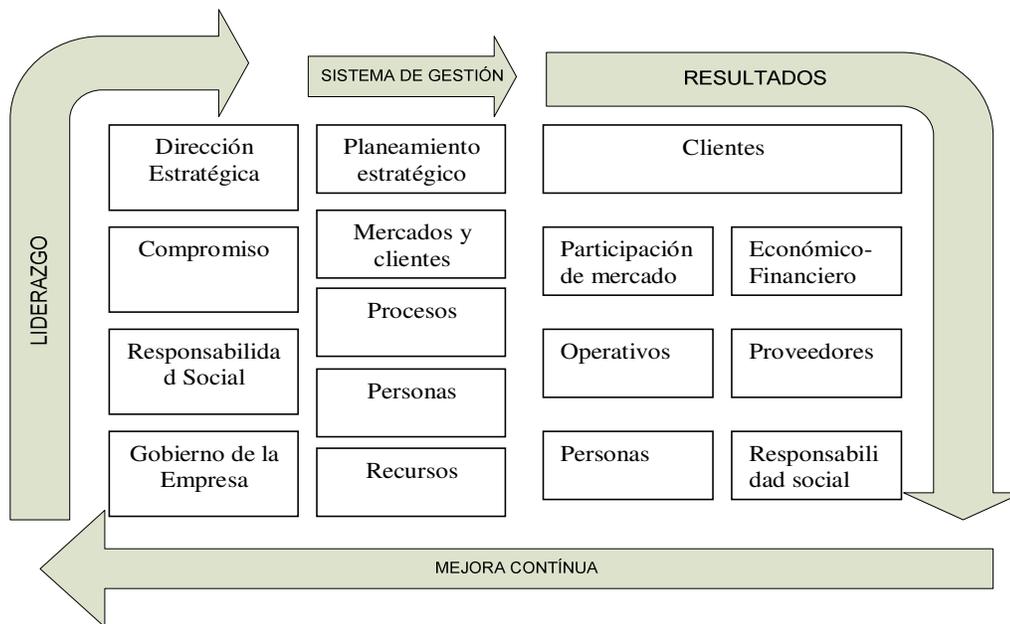
Diagrama 32: Proceso de evaluación en el Sistema de Gestión del PNC de Argentina.



La estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia en el ámbito empresarial.

Esta estructura de Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia orientado a organizaciones privadas con fines de lucro es toma como referencia, con ligeras modificaciones, para adaptarlo a Organizaciones sin fines de lucro e Instituciones Educativas. Estando constituida como se muestra en el diagrama siguiente 32.

Diagrama 33: Estructura del Modelo de Gestión a la Excelencia del PNC de Argentina



Cada uno de los componentes del Modelo de Gestión a la Excelencia empresarial se desagrega en un conjunto de componentes, criterios y factores que se explican a continuación.

Componente: Liderazgo

Criterio 1: Liderazgo

Este criterio evalúa la forma en que el equipo de dirección desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y cumple con su responsabilidad social. También examina cómo están implementadas en la empresa las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Componente: Sistema de Gestión

Criterio 2: Planeamiento estratégico

Este criterio examina los procedimientos mediante los cuales la organización desarrolla continuamente las estrategias para lograr los objetivos establecidos por su equipo de dirección, en el marco de su visión, su misión y sus valores.

Criterio 3: Enfoque en Mercados y Clientes

Este criterio examina los procedimientos mediante los cuales la organización profundiza sus conocimientos del mercado en el que actúa y concentra sus esfuerzos en el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes, identificando cuáles son sus requisitos y preferencias actuales y futuras. También analiza los mecanismos mediante los cuales la organización crea y desarrolla relaciones exitosas con sus clientes que aseguren su fidelidad y cómo utiliza el conocimiento y la información adquirida para consolidar su posición en el mercado y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Criterio 4: Gestión de procesos

Se entiende por proceso a la combinación de recursos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), que satisface los requisitos de un cliente externo o interno.

Este criterio examina los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos de diseño, apoyo, producción y servicio, así como los

relativos a sus proveedores para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad y la reducción de los costos y del tiempo, necesarios para realizarlos.

Criterio 5: Gestión de las personas

Este criterio examina cómo la organización identifica talentos, promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal, alineándolo con sus objetivos de negocio. A tal fin, se analiza el diseño de los puestos y formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los planes, programas y acciones de educación, capacitación y desarrollo y los procedimientos mediante los cuales estimula la motivación de sus colaboradores y crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas.

Criterio 6: Gestión de recursos

Este criterio examina el modo en que la organización optimiza el uso de sus recursos empleándolos eficientemente y de manera que contribuyan al crecimiento del negocio, brindando mejores resultados para sus partes interesadas.

Componente: Resultados

Criterio 7: Resultados

Los resultados de los negocios demuestran la eficacia del liderazgo ejercido por el equipo de dirección en la búsqueda de la excelencia y la calidad del sistema de gestión vigente en la organización.

Este criterio analiza, para cada uno de los factores considerados, la tendencia de los resultados de la organización en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y/o con los de empresas consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

La siguiente tabla muestra los Componentes, Criterios y Factores que conforman el Modelo de Gestión a la Excelencia empresarial de Argentina con su respectiva puntuación.

Tabla 16: Ponderaciones de los Criterios del Modelo de Calidad de Argentina

COMPONENTES, CRITERIOS Y FACTORES	PUNTAJE
Componente: LIDERAZGO	
1. Liderazgo	110
1.1. Dirección estratégica	40
1.2. Compromiso	30
1.3. Responsabilidad social	30
1.4. Gobierno de la empresa	10
Componente: SISTEMA DE GESTIÓN	440
2. Planeamiento estratégico	80
2.1. Desarrollo de la estrategia	40
2.2. Planes operativos	40
3. Enfoque en mercados y clientes	100
3.1. Conocimiento de mercados y clientes	30
3.2. Gestión de las relaciones con los clientes	25
3.3. Gestión de las redes de comercialización	10
3.4. Manejo de quejas y reclamos	10
3.5. Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25
4. Gestión de procesos	90
4.1. Enfoque de la gestión de procesos	20
4.2. Procesos de diseño de productos y servicios	20
4.3. Procesos de producción, servicio y de apoyo	40
4.4. Procesos relativos a proveedores	10
5. Gestión de las personas	90
5.1. Organización de las personas y del trabajo	30
5.2. Educación, capacitación y desarrollo	30
5.3. Satisfacción de las personas	30
6. Gestión de recursos	80
6.1. Gestión económico financiera	30
6.2. Gestión de la información y de los conocimientos	20
6.3. Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico	15
6.4. Gestión de los recursos naturales	15
Componente: RESULTADOS	
7. Resultados	450
7.1. Resultados de la gestión con los clientes	100
7.2. Resultados de participación de mercado	50
7.3. Resultados económico financieros	80
7.4. Resultados operativos	70
7.5. Resultados relativos a proveedores	20
7.6. Resultados de la gestión de las personas	80
7.7. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
TOTAL DE PUNTOS	1000

Normas de conducta para la Junta evaluadora:

Los miembros de la Junta de Evaluadores respetarán las normas de transparencia y confidencialidad indicadas en las bases del premio nacional a la calidad. En particular:

- Desempeñarse con profesionalidad, honestidad, equidad, respeto por la verdad y responsabilidad.
- No representar intereses propios o ajenos, directa o indirectamente, que se contrapongan o pudieran estar en conflicto con los propósitos y objetivos del proceso del Premio.
- Respetar toda información confidencial o reservada referida a las empresas postulantes, sean actuales o anteriores, aún si se tratara de hechos ilegales, bajo pena de incurrir en el delito previsto por el Código Penal.
- Abstenerse de participar como juez o examinador con respecto a aquel postulante con el que tenga o haya tenido o anticipe tener en el futuro próximo una relación profesional, jurídica, económica o personal. En tal sentido deberá poner en conocimiento del Consejo de Administración cualquier conflicto de intereses que ante la asignación de una tarea de evaluación específica se presente.
- No aceptar ningún tipo de comisión o reconocimiento económico de ninguno de los involucrados en el proceso, en curso o concluido, por información confidencial o reservada que tenga relación o pueda afectar la decisión o curso del proceso.
- Realizar todos los actos necesarios para garantizar la transparencia de los procesos de evaluación y selección, y evitar cualquier acto o privilegio que afecte, o pueda afectar, o pueda prestarse a interpretación que afecte su condición de evaluador independiente e imparcial.
- Abstenerse de comunicaciones con aspirantes para obtener información adicional o para cualquier otro propósito. Toda comunicación que se necesite será canalizada a través de la Fundación.
- Abstenerse de cualquier tipo de relación laboral con organizaciones respecto a las cuales ha actuado como evaluador por lo menos por un año después de concluido el período de actuación.

- Abstenerse de actuar como evaluador de aquellas empresas directamente competidoras de la organización a la cual pertenecen o tengan o anticipen tener algún tipo de relación contractual.
- No difundir información falsa o equívoca que pueda comprometer el rigor o transparencia del proceso del Premio.

1.10 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE URUGUAY

Origen:

El Premio Nacional de Calidad fue creado por el decreto N° 648/992, del **23 de diciembre de 1992** con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destaquen en la aplicación de procesos de Calidad, a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos para otras instituciones y de la sociedad en su conjunto.

La mayoría de los países del mundo y todos los del Mercosur tienen implementado este mecanismo de reconocimiento, que tiene la particularidad de ser otorgado y entregado anualmente en una solemne ceremonia por la máxima autoridad del país.

Organización :

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL), es una persona jurídica de derecho público no estatal, creado por el Artículo 175 de la Ley N° 17930, de fecha **19 de Diciembre de 2005**. Su finalidad es orientar y coordinar las acciones de un Sistema Nacional de Calidad. Se comunica con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

El INACAL se crea con la finalidad de orientar y coordinar todas las acciones de un Sistema Nacional de Calidad, asume todas las funciones y mantiene todos los cometidos del CNC en sus programas:

-  Modelos de Mejora continua
-  Educación en la calidad
-  Premio Nacional de calidad
-  Educación del usuario
-  Centro de Información y Documentación

Continúa siendo una ONA del Premio Iberoamericano de Calidad e integra la REDIBEX Red Iberoamericana de la Excelencia de la Gestión, y mantiene todos los acuerdos y alianzas que ha llevado adelante el **CNC (Comité Nacional de Calidad)**.

El INACAL creado para iniciar una nueva etapa en las actividades asociadas a la calidad y la excelencia, les quiere dar una nueva dimensión en nuestro medio. Para ello vamos a contar con una variada gama de Modelos de Mejora Continua, adaptables a las distintas áreas de actividad, nuevos esquemas de reconocimiento, una mayor comunicación y una aproximación más cercana a los sectores de actividad de nuestro medio.

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 del Sistema de Calidad en sus organizaciones.

Al momento de la postulación, el aspirante a Evaluador presentará 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 a su cargo. La organización patrocinante resultará beneficiada con la experiencia adquirida por el Evaluador, 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 y Jueces 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.

La nominación rige por el proceso de evaluación del año, en calidad de honorario.

¿Que es el Premio Nacional a la Calidad de Uruguay?

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento anual que hace la República a las organizaciones públicas y privadas que se **destacan en la Mejora Continua de procesos**, a través de un enfoque de cambio hacia 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 y su otorgamiento se registrará por el Reglamento del Premio Nacional de Calidad.

Puede otorgarse “Mención Especial” a las organizaciones que no alcancen el nivel de Premio, en caso que se destaquen en alguna o algunas 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 por el término de tres años, y aquellas que obtengan Menciones Especiales pueden publicitarlo por dos años.

Las organizaciones que reciban reconocimientos 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 pueden volver a postularse a los tres años de obtenido el Premio.

Objetivos del Premio Nacional de Calidad:

- ✚ Promover y estimular el conocimiento y establecimiento de procesos de Gestión Total de Calidad 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, basadas 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.

Categorías y requisitos para las empresas aspirantes al Premio

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 hasta dos premios por cada una de dichas categorías, sin exceder un total de ocho. 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.

La dimensión de las organizaciones se fija conforme a las siguientes condiciones que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17: Condiciones que deben cumplir las organizaciones para aspirar al PNC de Uruguay

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Netas Anuales hasta	Activos Máximos hasta
Pequeñas y Medianas Empresas	Hasta 99 personas	Hasta U\$D 5.000.000	Hasta U\$D 350.000 ¹⁴
Grandes	Las que superen cualquiera de las tres condiciones		

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.

Metodología:

Proceso de Evaluación:

- **Postulación:**

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

¹⁴ 1 U\$ = \$ 23.50 pesos

- 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.

Al presentar el Reporte Extenso, la organización debe adjuntar certificados de encontrarse al día con la DGI (Dirección General Impositiva) y BPS (Banco de Previsión Social).

▪ **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, pudiendo decidirse 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 qué organizaciones recibirán el Premio Nacional de Calidad o Mención Especial.

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.

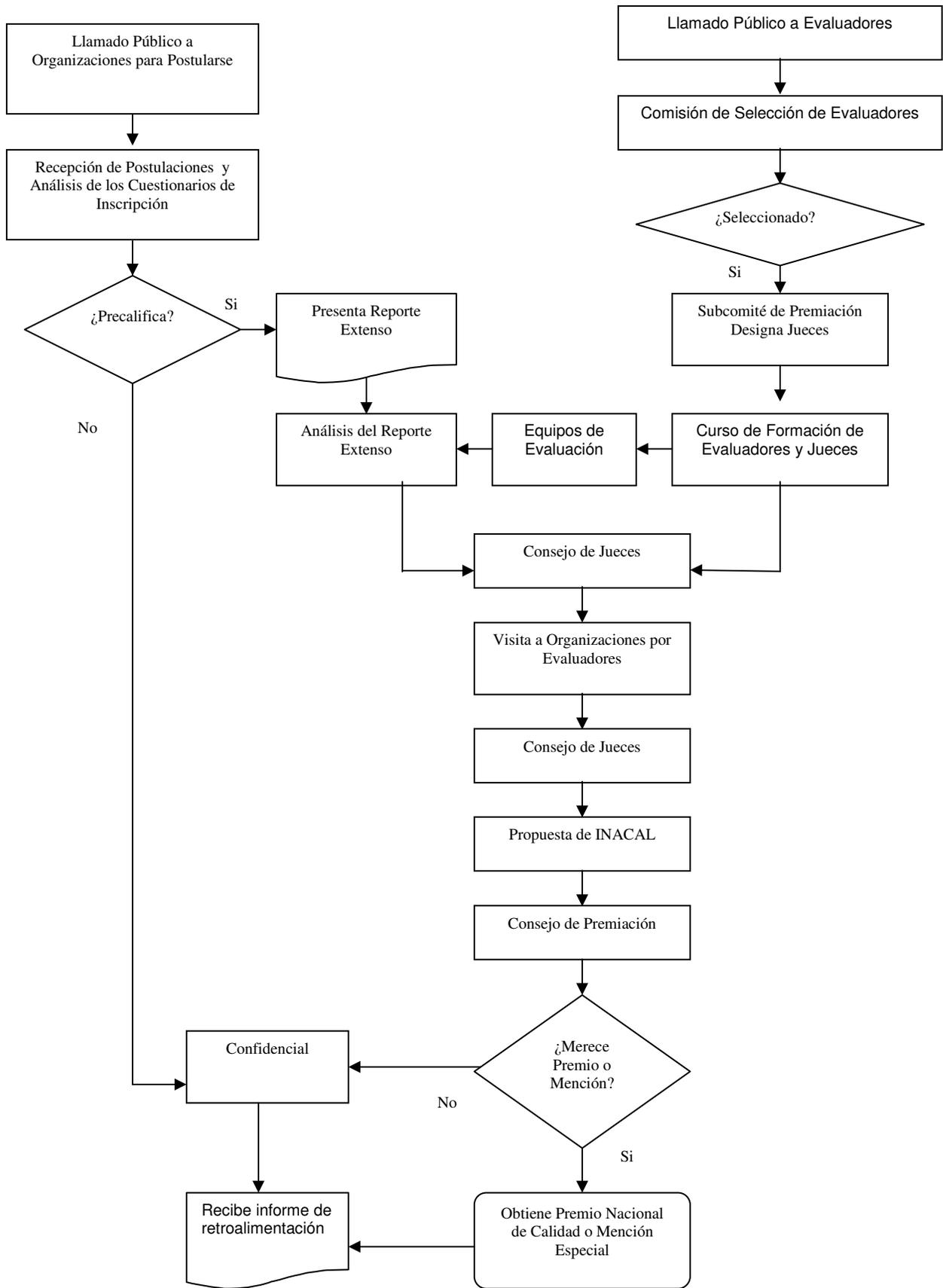
En caso de alcanzar la instancia de visita los informes serán entregados a las organizaciones participantes luego de la entrega del Premio.

- **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**.

A las organizaciones ganadoras del Premio o de Menciones, sólo se les exigirá la difusión de los aspectos primordiales de los sistemas, procesos y logros en materia de Gestión Total de Calidad.

Diagrama 34: Flujograma de Proceso del Premio Nacional a la Calidad de Uruguay



Modelos de Mejora Continua para Organizaciones Grandes ó Pymes de Uruguay

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.**

En Uruguay se poseen **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.

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:

Herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo; que la organización deba o no deba tener departamentos de calidad, planificación u otras

funciones; la estructura que debe tener la organización; 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, no en los procedimientos, 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 como 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.

Modelo de mejora continúa para organizaciones grandes

1. Liderazgo

Indica 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.

2. Planeamiento

Indica 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.

3. Desarrollo de las personas

Describe, 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

4. Enfoque en el cliente externo

Describe, 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.

5. Información y análisis

Menciona 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.

6. Aseguramiento de la calidad

Describe 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.

7. Impacto en la sociedad y el medio ambiente

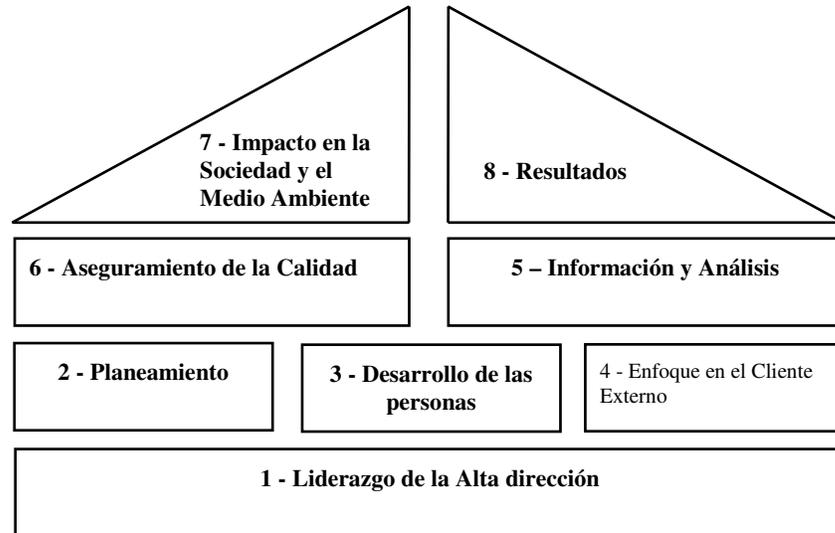
Indica, brevemente, qué hace para que otras organizaciones inicien un proceso de Gestión Total de Calidad con vuestra asistencia, y, en otro aspecto, qué hace por reducir los niveles de contaminación que puedan provocar sus productos o procesos.

8. Resultados

Presenta 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

Se presenta las diferentes áreas de evaluación, y los temas que comprende el Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Grandes.

Diagrama 35 Modelo de Mejora Continua para Organizaciones Grandes en Uruguay



A continuación las Ocho Áreas y temas de Evaluación con sus respectivos Puntajes para las Organizaciones Grandes:

Tabla 18: Ponderaciones de los Criterios del Modelo de Calidad de Uruguay para Organizaciones Grandes

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. Aseguramiento de la Calidad	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

2 ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE PREMIOS Y MODELOS A LA CALIDAD

Como se verá en lo apartados siguientes, existen numerosas similitudes entre los diferentes premios de los países de la región Latinoamericana, en aspectos de criterios, requisitos, metodologías de evaluación y procedimientos, lo cual seguramente está motivado por el hecho de que en la formulación de sus alcances y mecanismos casi todos han tomado como referencia modelos similares de procedencia internacional, tales como el Malcolm Baldrige de Estados Unidos, el Europeo (EFQM) y el Iberoamericano.

2.1 COMPARACIONES: ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO.

2.1.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD.

Tabla 19: Comparación de las Formas de Administración y Financiamiento de los Premios de Referencia.

Premios a la Calidad	Organizaciones que administran los Premios a la Calidad	Forma de Administración	Forma de Financiamiento
Premio de Excelencia a la calidad Deming	JUSE (la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses)	Privada Autorizada como la fundación de un órgano jurídico de la Agencia de Ciencia y Tecnología	Fondo Privado La mayor parte de los ingresos de JUSE se deriva de las aportaciones de las empresas. No se recibe apoyo financiero por parte del gobierno.
Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	El Programa Baldrige es administrado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología en conjunto con el sector privado.	Mixta Ya que trabajan en conjunto “El Instituto Nacional de Normas y Tecnología” que es una agencia de la Administración de la Tecnología dependiente del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica con el sector privado	Fondos Mixtos Financiada principalmente por medio de la fundación privada por medio de la tarifa de solicitud, que es mínima y depende de la categoría del aspirante. Además de la ayuda que recibe del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.
Premio de Excelencia EFQM	Administrado por la European Foundation for Quality Management, EFQM	Privada La Fundación Europea de Gestión de Calidad es una institución dedicada a aumentar la Concientización sobre la Calidad en toda la Comunidad Europea	Fondo Privado A la Fundación Europea de Gestión de Calidad esta integrada por más de 800 organizaciones europeas las cuales dan aportaciones económicas.
Premio Iberoamericano de la Calidad	FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad)	Privada Es una organización sin fines de lucro	Fondo Privado Financia sus proyectos a través de las cuotas de sus Miembros así como de los servicios que desarrolla. Además de Aportaciones Especiales que realiza AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)

- ✚ Como se puede observar en la Tabla 19 los Premios de Referencia a nivel mundial, **tienen una institución Privada que los administra.** Incluyendo el Premio Malcolm Baldrige que aunque también posee administración del gobierno incluye el Sector Privado, es decir es de Administración Mixta.
- ✚ **El Premio Malcolm Baldrige** tuvo sus orígenes en 1987 debido a la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense, y por la necesidad de competir en el mercado internacional implementaron un Modelo de Gestión de Calidad. Por lo cual el Gobierno de los Estados Unidos siempre ha estado en el Proyecto del Premio nacional de la Calidad Americana, **siendo este el único premio** de los 4 de Referencia **en donde trabaja el sector Público y Privado.**
- ✚ Es muy peculiar de **todos** los Premios de **Referencia reciben ayuda económica de organizaciones e instituciones** interesadas en el mejoramiento de la Calidad en su Región.

2.1.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Tabla 20: Administración y Financiamiento de los Premios Nacionales a la Calidad

Premio Nacional	Forma de Administración	Financiamiento												
<p>México</p> <p>Mixto (Sociedad civil y el Gobierno Federal)</p>	<p>-Aportaciones del Gobierno -Las aportaciones de los postulantes</p> <table border="1" data-bbox="594 457 911 1125"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Primera Etapa</th> <th>Segunda Etapa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pequeña</td> <td>\$ 1,300.00 más IVA¹⁵</td> <td>\$ 2,600.00 más IVA</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>\$ 7,800.00 más IVA</td> <td>\$ 10,400.00 más IVA</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>\$ 15,600.00 más IVA</td> <td>\$ 26,000.00 más IVA</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	Primera Etapa	Segunda Etapa	Pequeña	\$ 1,300.00 más IVA ¹⁵	\$ 2,600.00 más IVA	Mediana	\$ 7,800.00 más IVA	\$ 10,400.00 más IVA	Grande	\$ 15,600.00 más IVA	\$ 26,000.00 más IVA	<p>-Para continuar las organizaciones consideradas en la tercera etapa deberán cubrir los gastos que se generen por concepto de transporte, hospedaje, alimentos y traslados.</p>
Tamaño	Primera Etapa	Segunda Etapa												
Pequeña	\$ 1,300.00 más IVA ¹⁵	\$ 2,600.00 más IVA												
Mediana	\$ 7,800.00 más IVA	\$ 10,400.00 más IVA												
Grande	\$ 15,600.00 más IVA	\$ 26,000.00 más IVA												
<p>Chile</p>	<p>Sector Público (Comité Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad))</p>	<p>-Aportaciones del Gobierno -Las aportaciones de los postulantes¹⁶</p>												

¹⁵ El cambio de moneda de \$1 US = \$11.20 pesos mexicanos

¹⁶ El cambio de moneda de \$1 US = \$ 6.25 pesos Chilenos

		<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>INSCRIPCION (SAC)</th> <th>POSTULACION (INFORME DE AUTOEVALUACION)</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gran Empresa</td> <td>\$ 630.000</td> <td>\$1.470.000</td> <td>\$2.100.000</td> </tr> <tr> <td>Intermedia</td> <td>\$300.000</td> <td>\$700.000</td> <td>\$1.000.000</td> </tr> <tr> <td>Pyme</td> <td>\$105.000</td> <td>\$245.000</td> <td>\$350.000</td> </tr> <tr> <td>Servicio Público Nacional</td> <td>\$300.000</td> <td>\$700.000</td> <td>\$1.000.000</td> </tr> <tr> <td>Unidad Regional de Servicios Públicos</td> <td>\$105.000</td> <td>\$245.000</td> <td>\$350.000</td> </tr> <tr> <td>OSFL</td> <td>\$105.000</td> <td>\$245.000</td> <td>\$350.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>En la tercera etapa las organizaciones que sean consideradas para continuar en la evaluación cubrirán los gastos que se generen por concepto de transportación, hospedaje, alimentos y traslados. Los gastos de ceremonia, son prorrateados entre los ganadores.</p>	CATEGORIA	INSCRIPCION (SAC)	POSTULACION (INFORME DE AUTOEVALUACION)	TOTAL	Gran Empresa	\$ 630.000	\$1.470.000	\$2.100.000	Intermedia	\$300.000	\$700.000	\$1.000.000	Pyme	\$105.000	\$245.000	\$350.000	Servicio Público Nacional	\$300.000	\$700.000	\$1.000.000	Unidad Regional de Servicios Públicos	\$105.000	\$245.000	\$350.000	OSFL	\$105.000	\$245.000	\$350.000
CATEGORIA	INSCRIPCION (SAC)	POSTULACION (INFORME DE AUTOEVALUACION)	TOTAL																											
Gran Empresa	\$ 630.000	\$1.470.000	\$2.100.000																											
Intermedia	\$300.000	\$700.000	\$1.000.000																											
Pyme	\$105.000	\$245.000	\$350.000																											
Servicio Público Nacional	\$300.000	\$700.000	\$1.000.000																											
Unidad Regional de Servicios Públicos	\$105.000	\$245.000	\$350.000																											
OSFL	\$105.000	\$245.000	\$350.000																											
<p>Colombia</p>	<p>Sector Público (Corporación Calidad)</p>	<p>-Aportaciones del Gobierno -Las aportaciones de los postulantes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORÍA</th> <th>INSCRIPCIÓN</th> <th>VISITA DE CAMPO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pequeña</td> <td>Sin costo</td> <td>Sin costo</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>5 SMMLV¹⁷</td> <td>10 SMMLV</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>10 SMMLV</td> <td>20 SMMLV</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: SMMLV =Salario Mínimo Mensual Vigente</p>	CATEGORÍA	INSCRIPCIÓN	VISITA DE CAMPO	Pequeña	Sin costo	Sin costo	Mediana	5 SMMLV ¹⁷	10 SMMLV	Grande	10 SMMLV	20 SMMLV																
CATEGORÍA	INSCRIPCIÓN	VISITA DE CAMPO																												
Pequeña	Sin costo	Sin costo																												
Mediana	5 SMMLV ¹⁷	10 SMMLV																												
Grande	10 SMMLV	20 SMMLV																												

¹⁷ El cambio de moneda de \$1 US = \$ 2655 pesos Colombianos

		<p>En la tercera etapa las organizaciones que sean consideradas para continuar en la evaluación cubrirán los gastos que se generen por concepto de transportación, hospedaje, alimentos y traslados</p>
<p>Perú</p>	<p>Sector Privado (Comité de Gestión de la Calidad (CGC))</p>	<p>-Aportaciones del Centro de Desarrollo Industrial (CDI) al cual pertenece el Comité de Gestión de la Calidad (CGC)</p> <p>- Las aportaciones de los postulantes</p> <p>Cuotas de Participación</p> <p>a) Cuota de Inscripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Empresas u Organizaciones Grandes S/. 2,500.00¹⁸ > Empresas u Organizaciones Intermedias S/. 1,600.00 > PYMES S/. 800.00 <p>b) Cuota para Proceso de Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Empresas u Organizaciones Grandes S/. 15,500.00 > Empresas u Organizaciones Intermedias S/. 8,000.00 > PYMES S/. 3,000.00 <p>En la tercera etapa las organizaciones que sean consideradas para continuar en la evaluación cubrirán los gastos que se generen por concepto de transportación, hospedaje, alimentos y traslados</p>
<p>Argentina</p>	<p>Sector privado</p>	

¹⁸ El cambio de moneda de \$1 US = \$ 3.45 Nuevos Soles

	<p>(Fundación Premio Nacional a la Calidad)</p>	<p>Cuota de inscripción para las distintas categorías incluyendo las etapas I y II son:</p> <p>Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas: \$ 5.000.-¹⁹ • Medianas: \$ 15.000.- • Grandes: \$ 30.000.- <p>En la tercera etapa las organizaciones que sean consideradas para continuar en la evaluación cubrirán los gastos que se generen por concepto de transportación, hospedaje, alimentos y traslados</p>
<p>Uruguay</p>	<p>Sector público no estatal El Instituto Nacional de Calidad (INACAL)</p>	<p>Cuota de inscripción para las distintas categorías incluyendo las etapas I y II son:</p> <p>Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas: \$ 7.000.-²⁰ • Medianas: \$ 20.000.- • Grandes: \$ 35.000.- <p>En la tercera etapa las organizaciones que sean consideradas para continuar en la evaluación cubrirán los gastos que se generen por concepto de transportación, hospedaje, alimentos y traslados</p>

¹⁹ El cambio de moneda de \$1 US = \$ 2.83 Pesos Argentinos

²⁰ El cambio de moneda de \$1 US = \$ 29.20 Pesos Uruguayos

Como se puede observar en la Tabla 20, los premios pueden ser administrado por entidades Publicas, Privadas o Mixtas, de los países en estudio la forma de administración que mas predomina es la realizada por el sector Público, como lo son los países de **Chile, Colombia, y Uruguay**. En el caso de Chile llega hasta conformar un ministerio que administra no solo el premio, si no también toda la temática de calidad, en este país se ha creado un ministerio Gubernamental dedicado exclusivamente al tema de calidad llamado ChileCalidad, lo que permite tener una gran cobertura sobre este premio, al igual que en Colombia donde el gobierno realiza una gran aportación por parte de su ministerio a la organización y ejecución del premio y en Uruguay, donde se encuentra el Premio mas antiguo a la calidad, se a creado .un Instituto por parte del gobierno para ejecutar el premio a la Calidad es Instituto es llamado INACAL que significa Instituto Nacional de Calidad.

Argentina y **Perú** son países con administración exclusivamente privada, aunque en Argentina hay premios dirigido a diferentes sectores como lo son al Sector Turismo o a Empresas Publicas pero siempre administrados por organizaciones privadas, mientras que en **México** la administración pública se encuentra realizando esfuerzos en conjunto con la empresa privada para administrar el premio, como también para desarrollar el tema de calidad en los diferentes sectores y estratos empresariales.

2.2 COMPARACIÓN SOBRE EL ALCANCE DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD

2.2.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Tabla 21: Alcance de los Premios de Referencia a la Calidad

Premios a la Calidad	Sectores de empresas que pueden optar al Premio
Premio de Excelencia a la calidad Deming	Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.
Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	Al Premio no se pueden presentar las empresas establecidas fuera de Estados Unidos, solamente las internas y pueden ser estatales y privadas
Premio de Excelencia EFQM	Al Premio se pueden presentar tanto las empresas públicas como las privadas , de la Unión Europea
Premio Iberoamericano de la Calidad	Pueden obtener el premio Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas de Iberoamérica ²¹ .

- Los premios son otorgadas a cualquier sector de empresas ya sean publicas o privadas, ya que el Modelo de Excelencia puede aplicarlo cualquier tipo de organización, ya que la Calidad es para Todos, no excluye ninguna empresa.

²¹ Iberoamérica está compuesta por 22 países que son: Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

2.2.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Tabla 22: Alcance de los Premios Latinoamericanos a la Calidad

Premios Nacionales a la Calidad	Sectores de empresas que pueden optar al Premio
Premio Nacional a la calidad de México	Podrán participar en el Premio Nacional de Calidad, todas las organizaciones públicas y privadas establecidas en el país
Premio Nacional a la Calidad de Chile	Organizaciones chilenas Publicas y Privadas que demuestran tener una gestión de excelencia.
Premio Nacional a la Calidad de la Gestión de Colombia	Fue creado por el Gobierno Nacional para organizaciones, tanto del sector público como del privado
Premio Nacional a la Calidad de Perú	Al Premio Nacional de Calidad podrán participar todas las organizaciones públicas y privadas
Premio Nacional a la Calidad de Argentina	El Premio Nacional a la Calidad de Argentina esta dirigido al sector privado.
Premio Nacional a la Calidad de Uruguay	Se pueden presentar al concurso del Premio las empresas Públicas y Privadas.

- ✚ En su mayoría los Premios Latinoamericanos a la Calidad se dan para las empresas de los dos Sectores Públicos y Privados. Sin embargo es notable que **Argentina no incluye el sector Público**, solamente el sector Privado.

2.3 COMPARACIÓN: REQUERIMIENTOS DE PARTICIÓN A LA CALIDAD

En cada país se han establecido clasificaciones diferentes para la partición y la premiación de los diversos tipos de empresas y organizaciones, tomando como referentes principales, los siguientes elementos:

- **Tamaño de la organización, como el principal elemento**, normalmente determinado por la combinación del número de empleados y el valor de los activos, con lo cual se generan tres categorías: grandes, medianas y pequeñas.

- **Sector de actividad económica** principal de la organización, con diversas combinaciones de las siguientes categorías: industria, agropecuaria, comercio, servicios e instituciones educativas.
- **Naturaleza jurídica:** si pertenecen al sector privado o al sector público.

2.3.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Tabla 23: Tamaño de las empresas que pueden aspirar a los Premios de Referencia a la Calidad

Premio de Excelencia a la calidad Deming	Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	Premio de Excelencia EFQM	Premio Iberoamericano de la Calidad
Las solicitudes al Premio Deming son otorgadas a todo tipo de organizaciones. Independientemente de los tipos de industrias, ya sea pública o privada, grande o pequeña , nacional o extranjera.	Pueden aspirar cualquier organización de manufactura o de servicio, grande o pequeña (definidos como aquellos con 500 empleados o menos)	Grandes, Medianas y Pequeñas	Grande (Tener más de 301 trabajadores) Mediana (Tener entre 51 y 300 trabajadores) Pequeña (Tener hasta 50 Trabajadores)

- ✚ Es importante recalcar y dar énfasis que el tamaño de las empresas es un criterio subjetivo, ya que no es igual una empresa Grande en Europa, ó en Estado Unidos ó en América Latina. Es por eso que este Criterio se debe estudiar teniendo en cuenta la realidad de El Salvador y las divisiones del tamaño de empresas que ya se tienen.

2.3.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Tabla 24: Tamaño de las empresas que pueden aspirar a los Premios Latinoamericanos a la Calidad

Premios Nacionales a la Calidad	Tamaño de las Empresas que pueden aspirar al Premio
<p>Premio Nacional a la calidad de México</p>	<p>- Pequeña Industrial (hasta 50 empleados);Mediana Industrial (51 a 250 empleados);Grande Industrial (más de 251 empleados);</p> <p>- Pequeña de Servicios (hasta 50 empleados);Mediana de Servicios (51 a 100 empleados);Grande de Servicios (más de 101 empleados);</p> <p>- Pequeña Comercial (hasta 30 empleados);Mediana Comercial (31 a 100 empleados);Grande Comercial (más de 101 empleados);</p> <p>-Instituciones Educativas (Públicas o Privadas):Nivel Básico;Nivel Medio Superior; yNivel Superior.</p> <p>-Gobierno (Unidades Administrativas Federales, Estatales o Municipales).Pequeña Gobierno (hasta 50 empleados)Mediana Gobierno (51 a 100 empleados)Grande Gobierno (más de 101 empleados)</p>
<p>Premio Nacional a la Calidad de Chile</p>	<p>Gran Empresa, Intermedia y Pyme.</p>
<p>Premio Nacional a la Calidad de la Gestión de Colombia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grande: Mayor de 200 empleados - Mediana: Entre 51 y 200 empleados - Pequeña: Entre 11 y 50 empleados
<p>Premio Nacional a la Calidad de Perú</p>	<p>Grandes: Tienen más de 500 trabajadores</p> <p>Intermedias: Tienen más de 100 y menos de 500 trabajadores</p> <p>PYMES: Tienen hasta 100 trabajadores</p>
<p>Premio Nacional a la Calidad de Argentina</p>	<p>El premio esta dirigido a Empresas Pequeñas, Medianas, Grandes que tengan como mínimo una continuidad operativa de 3 años en el país</p>
<p>Premio Nacional a la Calidad de Uruguay</p>	<p>Pequeñas y Medianas Empresas (Hasta 99 personas)</p> <p>Grandes (Mayor que las anteriores)</p>

Como se mencionó anteriormente en la Tabla 24, el Tamaño de los Premios de Referencia es un elemento muy subjetivo, por lo cual se hará énfasis que en Latinoamérica Además de los Tamaños Grande y Mediana se da una oportunidad de aspirar a los Premios a las PYMES como es el caso de Perú. Sin embargo es de evaluar a que se le llama PYMES en ese país

2.4 COMPARACIÓN SOBRE CATEGORÍAS DE PARTICIPACIÓN

2.4.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Tabla 25: Categorías de Empresas que pueden aspirar a los Premios de Referencia a la Calidad

Premio de Excelencia a la calidad Deming	Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	Premio de Excelencia EFQM	Premio Iberoamericano de la Calidad
1. Premio a la persona: "The Deming Prize for Individuals" 2. Premio a las divisiones de las empresas: (The Quality Control Award for Operations Business Units). 3. Premio a la empresa: (The Deming Application Prize). 4. Premio a empresas extranjeras: (The Deming Application Prize for Overseas Companies). 5. Premio a la continuidad: "The Japan Quality Medal".	1. Manufactura 2. Servicio 3. Pequeña empresa 4. Educación 5. Cuidado médico	1. Grandes empresas y Unidades de Negocio 2. Unidades Operacionales 3. Sector Público 4. PYMES Independientes 5. PYMEs Subsidiaria	1. Grande del sector Público 2. Mediana del Sector Público 3. Pequeña del Sector Público 4. Grande del Sector Privado 5. Mediana del Sector Privado 6. Pequeña del Sector Privado

Como se puede observar y analizar en la tabla 25 el Premio de Excelencia a la Calidad Deming es el más variado en cuanto a los otros, ya que este Premio si otorga Premios a la persona, y a empresas extranjeras, diferente al Malcolm que solo es para empresas Estadounidenses.

🚩 Otro aspecto Peculiar y muy llamativo es que el Premio Baldrige es el único que tiene un apartado especial para los sectores “Cuidado Médico” y “Educación”

2.4.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Tabla 26: Categorías de Empresas que pueden aspirar a los Premios Latinoamericanos a la Calidad

Premio Nacional a la calidad de México	Premio Nacional a la Calidad de Chile	Premio Nacional a la Calidad de la Gestión de Colombia	Premio Nacional a la Calidad de Perú	Premio Nacional a la Calidad de Argentina	Premio Nacional a la Calidad de Uruguay
1. Industriales 2. Comerciales 3. Servicio 4. Instituciones educativas 5. Dependencias gubernamentales	1. Gran Empresa 2. Intermedia 3. Pyme 4. Servicios Públicos nacionales 5. Servicios Públicos regionales 6. Organizaciones sin fines de lucro	1. Sector privado 2. Organizaciones industriales 3. Organizaciones comerciales y de servicios (grandes, medianas y pequeñas) 4. Organizaciones públicas	1. Producción 2. -Sector Público 3. Comercio y Servicios	Las distintas organizaciones se clasificarán en alguna de las siguientes categorías: 1-Empresas de Producción de Bienes Pequeñas Medianas Grandes 2-de Servicios Pequeñas Medianas Grandes Cuando la empresa sea de Producción de Bienes y, a la vez, de Servicios, será clasificada en el sector de mayor facturación	1. Públicas, estatales o no 2. Privadas, industriales o agropecuarias, grandes; 3. Privadas, comerciales, grandes; 4. Privadas, de servicios, grandes; 5. Privadas, industriales o agropecuarias, medianas y pequeñas; 6. Privadas, comerciales, medianas y pequeñas; 7. Privadas, de servicios, medianas y pequeñas

- ✚ En algunos países, como en Chile y Colombia, las instituciones educativas pueden participar en la categoría de servicios; en otros, como en México y Uruguay, tienen su categoría propia.

- ✚ En algunos países, como en Chile, se distingue también si las organizaciones son con fines de lucro o sin fines de lucro

- ✚ Todos los países excepto Argentina poseen categorías para el sector Público. Sin embargo son mínimas las categorías en comparación con el sector privado, por ejemplo México de sus 5 categorías solamente 1 es para el sector Público que es, la “Dependencias Gubernamentales”.

- ✚ Existen países como Uruguay que tienen bien estructuradas su categoría por Actividad Económica y a la vez por tamaño, es por esos que este país posee el mayor número de categorías que son 7. Contrario a Perú que es más simple y se limita en tres categorías.

2.5 COMPARACIÓN SOBRE ESTÍMULOS Y BENEFICIOS DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD

Tabla 27: Estímulos y Beneficios que poseen las Empresas que aspiran a los Premios de Referencia a la Calidad

	Premio de Excelencia a la calidad Deming	Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	Premio de Excelencia EFQM	Premio Iberoamericano a la Calidad
Estímulos otorgados a los Ganadores	Los ganadores recibirán la Medalla de Deming acompañada de un certificado de mérito de la Comisión del Premio Deming, y el dinero del premio suplementario "Keizal Nippon Shimbun".	Los ganadores reciben un trofeo de cristal de Steuben de 10,8 Kg., de manos del presidente de los Estados Unidos.	El Premio Europeo a la Calidad es el galardón europeo más prestigioso otorgado a la Excelencia en la Organización. A los ganadores se les otorga un trofeo según su categoría, además de la acreditación con el sello y diploma EFQM	Las organizaciones galardonadas recibirán un Trofeo Acreditativo que les será entregado en una Ceremonia internacional. Realizada en el marco de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, con la asistencia de Altos Mandatarios internacionales.

	Premio de Excelencia a la calidad Deming	Premio de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige	Premio de Excelencia EFQM	Premio Iberoamericano a la Calidad
Beneficios para los ganadores	<p>Los Ganadores de los premios se anunciarán en el "Nippon Keizai Shimbun" (Diario Económico de Japón), y también se informa en el JUSE revistas mensuales de "Gestión de la Calidad Total" y "Ingenieros". Teniendo un prestigio y reconocimiento en Japón y a nivel Mundial, ya que el premio deming es de los principales premios a la Calidad.</p>	<p>Se les permite utilizar el emblema de Malcolm Baldrige en su papel membrete y tarjetas de presentación, lo cual les confiere mucha credibilidad. Ganar causa el asombro de todos los clientes y prospectos. Usted obtiene mucha cobertura y todos quieren saber el secreto de su éxito. De repente, sus productos y servicios obtienen una superioridad que nunca habían tenido antes de ganar.</p>	<p>- La oportunidad de conocer "lo bueno que es realmente su organización" por ser Medido contra el modelo de gestión mas utilizado en Europa. (Modelo EFQM de Excelencia). - Recibir 50 páginas de información sobre su organización, tanto Puntos fuertes y áreas de mejora, y una presentación de un Informe con un profundo análisis. - Prestigio y Satisfacción de los miembros de la organización por establecer de una manera excelente los modelos de gestión de la calidad, y estar aplicando la mejora continua.</p>	<p>Reconocimiento internacional Utilización de logotipo acreditativo Divulgación de las Mejores Prácticas de la organización galardonada en toda Iberoamérica Asociación gratuita de un año a FUNDIBEQ</p>

Los Premios Nacionales de la Calidad existen desde diferentes épocas en casi todos los países de la región y han sido creados, en su mayoría, en el ámbito de los ministerios de desarrollo económico, aunque cabe destacar que los sectores empresariales y de investigación y desarrollo han tenido un papel determinante en el impulso de las respectivas iniciativas. Esto se explica pues casi **todos los Premios coinciden en el objetivo inicial de elevar la competitividad de los productos y servicios de las empresas** ubicadas en un territorio; frente a los localizados en otros territorios, ya sea países u otros Estados dentro del mismo país. Sin embargo, pronto este enfoque evoluciona hacia una concepción del **Premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia en las organizaciones y como un reconocimiento, en la forma de un trofeo, a la excelencia en la gestión de las mismas.**

2.6 ENFOQUE COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS DE PREMIACIÓN

2.6.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Como se pudo verificar los PREMIOS DE EXCELENCIA A LA CALIDAD Y PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD), no existe mucha diferencia entre los procesos de premiación que utilizan las unidades que administran los premios EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano. A continuación se presenta una tabla, en donde se resumen algunos pasos del proceso de premiación para estos premios, considerados de referencia.

Tabla 28: Comparación de Procesos de Premiación que Organizan los Premios de Referencia.

Procedimiento general para brindar el premio EFQM	Procedimiento general para brindar el premio Malcolm Baldrige	Procedimiento general para brindar el Premio Iberoamericano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista con los evaluadores 2. Recepción de solicitudes y documentación necesaria de organizaciones aspirantes. 3. Estudio de documentación por parte de evaluadores. 4. Evaluación de la información. 5. Emisión del fallo para definir organizaciones ganadoras y no ganadoras. 6. Presentación y distribución de informes. 7. Ceremonia de premiación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben las solicitudes de los aspirantes. 2. Revisión preliminar de solicitudes. 3. Por consenso de los Jueces, se seleccionan los aspirantes a ser evaluados; y a los no seleccionados se les entrega un informe. 4. Revisión de consenso, y se emite un nuevo fallo para seleccionar a las organizaciones que pasarán a ser evaluadas In-situ. 5. Evaluación In-situ. 6. Los jueces evalúan resultados, y emiten fallo para definir ganadores. 7. Informes de Realimentación a ganadores y no ganadores. 8. Ceremonia de premiación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria y Postulación. 2. Evaluación del Relatorio 3. Visita de Evaluación 4. Reunión del Jurado Internacional. 5. Ceremonia de Entrega del Premio Iberoamericano de la Calidad.

Intrínsecamente, el proceso que se ejecuta es el mismo, aunque *aparentemente* pueden verificarse diferencias, por ejemplo, el EFQM parte de buscar al jurado evaluador, mientras que el Malcolm Baldrige parte de la recepción de solicitudes de las organizaciones aspirantes; esta diferencia *aparente*, es atribuida al alcance que tiene la descripción de estos

procedimientos para la fuente que los presenta; así por ejemplo, el hecho que el proceso general del Malcolm Baldrige parta de la actividad “*Recepción de solicitudes*”, no quiere decir que obvia las actividades de “*Selección del jurado evaluador*”, el hecho es que esto no es parte del alcance del proceso que presenta la fuente respectiva.

Así mismo se puede decir sobre el proceso general de premiación para el Premio Iberoamericano; la fuente que lo presenta (la cual es la página oficial de FUNDIBEQ: www.fundibeq.org) excluye como primer paso el hecho de “*Seleccionar al jurado evaluador*”, por que no es parte del alcance del proceso que se describe; sin embargo, si existe este paso.

En general los procesos que presenta cada fuente de información, referentes a las actividades a ejecutar para premiar una organización (o varias organizaciones) puede variar por el alcance que considera cada fuente que lo presenta; pero al verificar el detalle de cómo se ejecuta todo el proceso en general (presentado por la guía para aspirantes que presentan cada una de las organizaciones que administran los premios de referencia) se puede evidenciar que los 3 se resumen en los pasos que se presentan en el siguiente cuadro.

Paso común en los procesos de premiación seguido por las unidades que administran los premios de referencia EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano.

1. Buscar y Seleccionar al jurado evaluador y personal involucrado
2. Capacitación de jurado evaluador, y personal involucrado.
3. Convocatoria para empresas aspirantes
4. Recepción de solicitudes
5. Primera validación de solicitudes (puede o no ser In-situ)
6. Evaluación por medio de visita de campo.
7. Análisis de resultados.
8. Emisión de fallo por parte del jurado evaluador para definir ganadores.
9. Presentación y distribución de Informes por parte de jurados.
10. Ceremonia de premiación.
11. Retroalimentación.

Comúnmente los pasos 2 y 3 se hacen de manera paralela, mas sin embargo, el jurado evaluador, así como las personas que contribuirán en la etapa de evaluación deben estar debidamente capacitados antes de la recepción de solicitudes.

El medio en el que se reciben las solicitudes pueden ser: Por correo convencional, correo electrónico, o presentación personal (la empresa aspirante envía a un representante hasta las oficinas administrativas); y esta solicitud lleva consigo la información general de la empresa (nombre o razón social; actividad económica a la que se dedica; categoría si es grande, mediana o pequeña, etc.), y también, la información referente al sistema de calidad implementado en la empresa. Adicionalmente se incluye la información solicitada por el modelo de excelencia de calidad característico por cada premio a la calidad.

Una primera evaluación puede surgir a partir de la información presentada por escrito de la organización aspirante, pero cuando esta información deja inquietudes para el jurado evaluador, se procede ha ser una visita In-situ.

Las visitas de campo definitivas son para las organizaciones que hayan pasado la primera validación (la cual fue por medio de la información presentada en las solicitudes o relatorios, o por medio de una visita previa a la organización aspirante), y de esta depende el fallo del jurado evaluador. Estos fallos, deben estar debidamente justificados y documentados, ya que sirven de base para los informes que se distribuirán a todas las empresas que fueron participes del concurso.

Las etapas claramente identificadas en los procesos de premiación seguidos por las unidades que administran los premios de referencia son las que se presentan en el cuadro siguiente.

Etapas Identificadas en los procesos de premiación que siguen las unidades que administran los premios de referencia EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano.

1. Selección del Jurado evaluador, y personal involucrado.
2. Convocatoria y recepción de solicitudes.
3. Evaluación
4. Fallo para definir ganadores.
5. Ceremonia de premiación.

2.6.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

En este estudio, para efectos de extraer conclusiones respecto a los procesos utilizados para galardonar a las empresas, se analizarán los siguientes procesos:

- El proceso ejecutado por la unidad que administra el Premio Nacional a la calidad de México.
- El proceso ejecutado por la unidad que administra el Premio Nacional a la calidad de Chile.
- El proceso ejecutado por la unidad que administra el Premio Nacional a la calidad de Colombia.
- El proceso ejecutado por la unidad que administra el Premio Nacional a la Calidad de Perú.
- El proceso ejecutado por la unidad que administra el Premio Nacional a la Calidad de Uruguay.

Se analizarán los premios a la calidad existentes en los países latinoamericanos antes mencionados por el hecho que sobre estos se ha encontrado mayor información respecto a otros.

A continuación se presenta una tabla, la cual contiene las etapas que poseen los procesos de premiación de los países antes mencionados:

Tabla 29: Comparación de Procesos de Premiación que Organizan los Premios Latinoamericanos

Premio nacional a la calidad de México	Premio nacional a la calidad de Chile	Premio nacional a la calidad de la gestión de Colombia	Premio Nacional a la calidad de Perú	Premio Nacional a la calidad de Uruguay
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto evaluación 2. Reporte de sistemas. 3. Visitas de campo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de informe de auto evaluación. 2. Reunión de consenso. 3. 1ª reunión de jueces. 4. Visita en terreno. 5. 2ª reunión de jueces. 6. Informe al jurado. 7. Adjudicación. 8. Informe de retroalimentación. 9. Premiación 10. Divulgación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de informes. 2. Visita de campo. 3. Fallo de jurado. 4. Premiación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de informes. 2. Evaluación individual. 3. Visitas de campo. 4. Determinación de ganadores. 5. Premiación. 6. Entrega de informe final. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Análisis de cuestionario inicial. 8. Análisis de reportes extensos. 9. Visita a organizaciones. 10. Selección de organizaciones a ser distinguidas. 11. Informe de retroalimentación

Como puede apreciarse en la tabla anterior, todos los procesos parten de una **Auto evaluación inicial sobre la información preliminar presentada por las empresas aspirantes**, y esta es realizada por un grupo de personas, al cual se le llama Grupo evaluador.

Posteriormente, se pasa al análisis más detallado sobre un informe también más detallado, lo cual se le puede llamar **Análisis sobre el sistema de calidad implementado**, el cual es un reporte presentado por las organizaciones aspirantes que trata sobre los sistemas de calidad implementados. El resultado de este análisis es el fallo sobre a qué empresas se les visitará (**Visita de campo**), para comprobar lo detallado en los informes presentado por estas empresas.

Los evaluadores presentan ante un jurado, los resultados de la visita de campo; estos se reúnen y presentan las **propuestas de qué organizaciones son las galardonadas**.

Definidos los ganadores, el siguiente paso es galardonarlos mediante una ceremonia, y esta es la etapa de **Premiación** y posteriormente se pasa a la **divulgación de las empresas galardonadas**. Comúnmente por último se realiza la presentación de informes de retroalimentación a todas las organizaciones participantes.

Lo anterior son algunos aspectos comunes en las etapas del proceso de premiación seguido por las unidades que administran los premios a la calidad de México, Chile, Perú, Colombia y Uruguay. En base a estos aspectos comunes se pueden establecer las siguientes etapas para un proceso de premiación a la calidad:

Etapas del proceso de premiación a la calidad, en base ha procesos comunes de los premios de México, Chile, Colombia, Perú y Uruguay.

1. *Análisis Sobre informe de inscripción*
2. *Análisis detallado sobre sistemas de calidad implementados.*
3. *Visitas de campo.*
4. *Definición de ganadores*
5. *Ceremonia de premiación*
6. *Elaboración y distribución de informes de retroalimentación.*

Un análisis mas detallado sobre las etapas de los procesos de premiación seguidos por las unidades que los administran, se puede obtener al analizar la siguiente tabla.

Proceso de premiación ejecutado por las unidades que administran los premios nacionales a la calidad de México, Chile, Colombia, Perú, y Uruguay (se excluye el proceso de selección a evaluadores y jueces)

Tabla 30: Proceso de Premiación de los Premios Latinoamericanos

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE MÉXICO	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE CHILE	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE COLOMBIA	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE PERÚ	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE URUGUAY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover participación. 2. Entrega de reporte inicial por parte de las organizaciones aspirantes. 3. Registro e inscripción, y se asignan equipos de evaluación. 4. Se realiza primera evaluación (de 1ª etapa) por evaluadores. 5. Se recibe información de primera evaluación. 6. Notificación de resultados de evaluación. 7. Las organizaciones que no pasan a segunda etapa, reciben reporte de retroalimentación vía electrónica, mientras que las organizaciones que pasan a 2ª etapa, participan en taller de llenado de formulario para describir el sistema de calidad implementado. 8. Entrega de formularios sobre descripción de sistemas de calidad. 9. Recepción de formularios, y asignación de equipos de evaluadores. 10. Se realiza evaluación de 2ª etapa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión del concurso. 2. Las organizaciones presentan solicitud de admisión y categorización (SAC). 3. Elaboración de informe de auto evaluación por parte de las organizaciones. 4. Selección y capacitación de examinadores. 5. Constitución de comisiones de auto evaluadores. 6. Distribución de informes de autoevaluación a examinadores y jueces. 7. Evaluación de informes por examinadores. 8. Reunión entre examinadores para consenso. 9. Primera reunión entre jueces para definir qué organizaciones pasan a 2ª fase. 10. Las organizaciones que no pasan a 2ª etapa se les entrega un informe de realimentación. 11. Las organizaciones que pasan a fase 2 (2ª etapa) se les comunica sobre su estatus en el proceso. 12. Se realiza visita de campo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria y difusión. 2. Brindar talleres de orientación. 3. Las organizaciones entregan informe de postulación. 4. Recepción, verificación y distribución de informes a evaluadores. 5. Evaluadores, evalúan los informes. 6. Organizaciones que no son candidatas a pasar a siguiente etapa, se les entrega un informe de retroalimentación; mientras que las organizaciones que pasan a siguiente etapa son enteradas y se les asigna equipos de evaluadores. 7. Se realiza visita de campo. 8. Elaboración de informe de resultados sobre visita de campo, para jurado evaluador. 9. Jurado emite fallo. 10. Presentación de empresas ganadoras. 11. Entrega de informes de retroalimentación. 12. Ceremonia de premiación. 13. Retroalimentación del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión 2. Recepción de informes de postulación. 3. Revisión y selección previa. 4. Entrega de informe de retroalimentación a empresas no seleccionadas. 5. Se realiza evaluación individual por evaluadores, a organizaciones seleccionadas. 6. Se realiza evaluación de consenso, para definir organizaciones a ser visitadas. 7. Visita de campo. 8. Elaboración de informe a secretaría técnica. 9. Determinación de ganadores. 10. Premiación. 11. Entrega de informes de retroalimentación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión. 2. Recepción de solicitudes y análisis de cuestionarios de inscripción. 3. Análisis de pre-calificación: si no califica, se entrega informe de realimentación; mientras que si califica, la organización presenta un informe detallado de su sistema de calidad, según modelo de excelencia de Uruguay. 4. Se analiza el informe extenso por parte de equipos evaluadores. 5. Se realiza consenso de organizaciones a visitar. 6. Visita de campo. 7. Análisis de resultados por evaluadores y jueces. 8. Consenso por parte de jueces, y presentan propuestas de ganadores a INACAL. 9. Se presentan a ganadores. 10. Se elabora y emite informe de retroalimentación. 11. Premiación

<p>11. Se emite resultado. 12. Las organizaciones que no pasan la segunda etapa, reciben reporte de retroalimentación; mientras que las organizaciones que pasan a 3ª etapa reciben equipos de evaluadores in- situ. 13. Se realiza visitas de campo. 14. Se reciben y analizan resultados de 3ª etapa. 15. Desarrollo de reportes de resultados. 16. Grupo evaluador presenta a organizaciones propuestas como galardonadas. 17. Comité de premiación emite fallo. 18. Se envían reportes de retroalimentación a organizaciones. 19. Entrega de premios a ganadores.</p>	<p>por examinadores. 13. 2ª reunión de jueces, se emite informe para el jurado. 14. Jurado dictamina a ganadores. 15. Premiación. 16. Divulgación</p>	<p>proceso.</p>	
---	---	-----------------	--

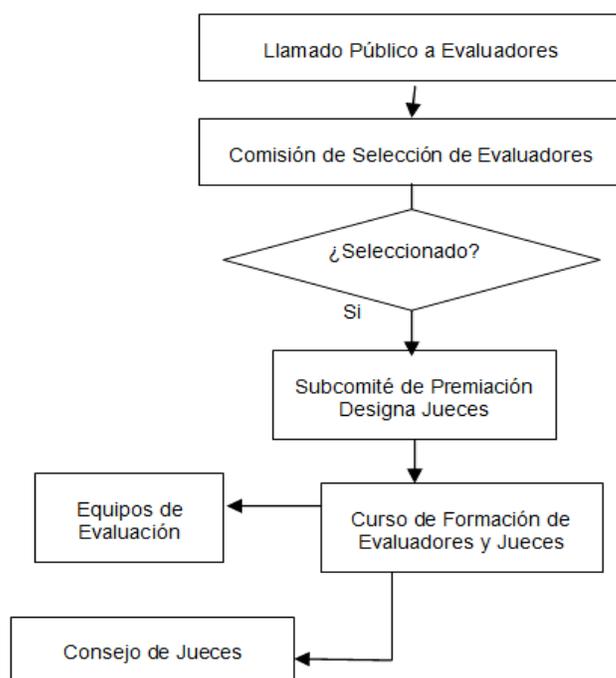
Como puede apreciarse en la tabla anterior, todos los procesos parten de una **divulgación o promoción del concurso de premiación**, esto evidentemente para motivar a las organizaciones a que se inscriban en el concurso.

Otro paso evidentemente común entre los procesos es el de **Recepción de solicitudes de aspirantes**.

Al verificar los procesos, llama la atención el paso que adiciona el proceso de premiación del premio colombiano, el cual establece en el numeral 2 la existencia de **talleres de orientación para las empresas**. De todos los procesos analizados al detalle (lo cual está en función del detalle de la información disponible sobre los premios a la calidad analizados) solo el proceso del premio colombiano, mexicano y chileno poseen actividades de realización de talleres para orientar a los interesados sobre las actividades que deben realizarse para someterse al concurso.

El proceso del premio Chileno, adiciona un paso correspondiente a **la selección y capacitación de examinadores y jueces**; pero no solo el premio chileno involucra este paso, en general todos los premios poseen esta actividad, y algunos la presentan detallada en las guías que se publican en las páginas Web respectivas. Por ejemplo, en la Guía del premio Nacional a la calidad de Uruguay el proceso para seleccionar a evaluadores y jueces es el que se presenta a continuación:

Diagrama 37: Proceso para seleccionar Jueces y evaluadores del premio a la calidad de Uruguay



Según el diagrama anterior, primero se realiza una convocatoria para interesados a ser ya sea evaluadores o Jueces²². Una comisión que pertenece a la unidad organizativa del premio nacional a la calidad de Uruguay (INACAL), selecciona los candidatos a jueces y evaluadores; posteriormente un subcomité (el cual en Uruguay es el Subcomité de premiación) designa y capacita a los jueces y evaluadores para formar los equipos respectivos.

En la Guía del premio Nacional a la calidad de México se detalla más este proceso, y es el que se muestra en el **Diagrama 38**.

Como se puede apreciar, el proceso parte de una convocatoria, posteriormente sigue una evaluación preliminar a los candidato, para que después se seleccione a los que pasarán al *Taller de Homologación de criterios*, el cual es una serie de capacitaciones y prueba de aptitudes de los candidatos seleccionados, acerca de cómo evaluar en base al modelo de excelencia de calidad que posee el premio mexicano.

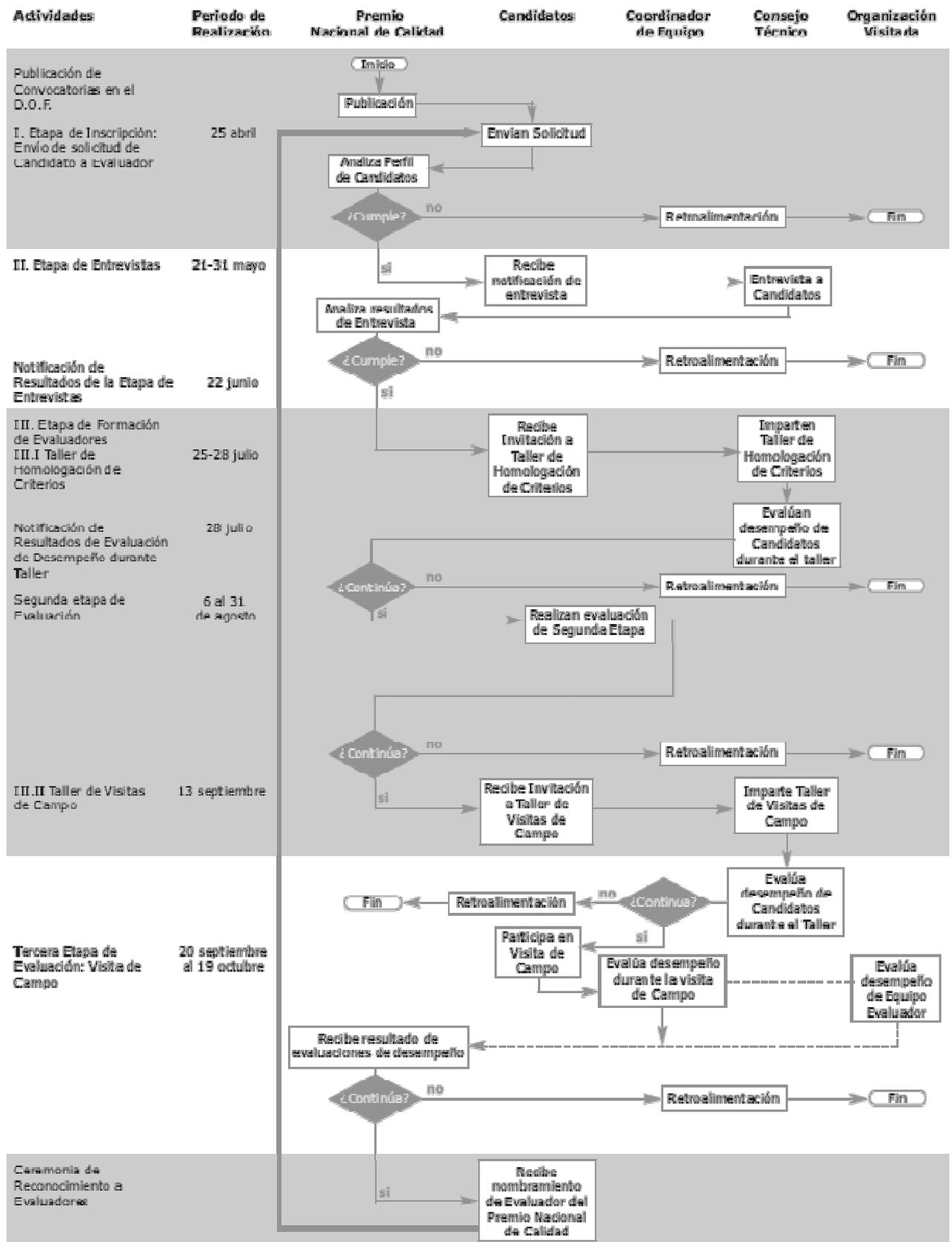
Después de realizar el taller de Homologación de criterios, se pasa a realizar un *taller de visitas de campo*, en el cual al final se evalúa la habilidad de los candidatos para realizar las visitas a las organizaciones en donde se evaluarán los sistemas de calidad existentes.

Si los candidatos pasan las pruebas respectivas, entonces serán considerados “Evaluadores del premio nacional de calidad”.

El proceso de selección de evaluadores y jurados debe culminar al iniciar las etapas de evaluación sobre las organizaciones aspirantes, es decir después de haber difundido la realización del concurso, y después que se hayan recibido las solicitudes de las organizaciones aspirantes

Diagrama 38: Proceso de selección y formación de evaluadores, según premio nacional a la calidad de México.

²² La diferencia entre jueces y evaluadores, es que los primeros analizan y emiten fallos, y los segundos recopilan información, la procesan, y presentan resultados a los jueces.



Posteriormente a los pasos necesarios para seleccionar y capacitar a evaluadores, todos los procesos coinciden en las actividades subsiguientes; la diferencia existente al revisar la documentación radica en el nivel de detalle con que se presenta cada uno, pero intrínsecamente todos redundan en los mismos pasos.

El proceso general de los Premios Nacionales de Calidad se puede resumir en los siguientes pasos, los cuales se presentan a continuación:

Conclusión sobre el proceso general de los premios a la calidad

1. La autoridad competente, normalmente un ministerio de desarrollo económico, o la entidad que ha recibido la delegación oficial para la coordinación operativa y los aspectos técnicos correspondientes, difunde la convocatoria anual y efectúa acciones de orientación y acompañamiento.
2. Las organizaciones presentan sus solicitudes de admisión y categorización.
3. Las autoridades comprueban requisitos de admisión.
4. Las organizaciones autorizadas se inscriben, adjuntando el informe de postulación.
5. El organismo competente capacita y selecciona a los evaluadores y jurados.
6. Los evaluadores evalúan los informes de postulación.
7. Los evaluadores recomiendan la selección de organizaciones para visitas en terreno.
8. Los evaluadores realizan las visitas de campo.
9. Los evaluadores elaboran informes para cada una de las organizaciones visitadas.
10. Los jurados recomiendan a la autoridad competente el otorgamiento de los premios a las organizaciones elegidas.
11. Los premios son entregados en ceremonia especial, normalmente por el Presidente de la República.
12. Todos los postulantes reciben una retroalimentación en la forma de un informe escrito y una visita por parte de un grupo que representa a los diferentes estamentos comprometidos en la evaluación y la decisión.
13. La divulgación se inicia con la ceremonia de premiación de las organizaciones ganadoras y continúa con conferencias técnicas y otras actividades, en las cuales cada organización ganadora da a conocer los principales aspectos que la condujeron al galardón.

2.7 COMPARACIÓN SOBRE PERFILES DE LOS JURADOS EVALUADORES

2.7.1 SELECCIÓN DE EVALUADORES Y JUECES EN URUGUAY.

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 del Sistema de Calidad en sus organizaciones.

Al momento de la postulación, el aspirante a Evaluador presenta una carta de apoyo de la organización donde trabaja en la que se hace 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 es capacitado y desarrolla las actividades inherentes a su cargo. La organización patrocinante resultará beneficiada con la experiencia adquirida por el Evaluador, 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 y Jueces 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.

La nominación rige por el proceso de evaluación del año, en calidad de honorario.

Sistema de evaluación utilizado en el premio nacional a la calidad de Uruguay.

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.**

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.

Tabla 31: Hoja de evaluación utilizada en el premio nacional a la calidad de Uruguay.

%	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.
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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completa en las áreas principales y en muchas de apoyo. • Sistemas mejorados y bien integrados a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño actual de muy bueno a excelente en las áreas principales de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora de los procesos basada en hechos y la prevención son herramientas principales de la gestión. 	<p>operación rutinaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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"> • 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.

2.7.2 PERFIL DE EVALUADORES EN EL MIB.

FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad), define a un EVALUADOR como un profesional de reconocido prestigio que interviene en la evaluación de organizaciones postulantes al Premio Iberoamericano a la calidad; mientras que un COORDINADOR, es definido como un evaluador con experiencia que lidera el equipo de evaluación.

Pueden participar en la selección de Evaluadores y Coordinadores Internacionales del Premio Iberoamericano de la Calidad, profesionales de los 22 países iberoamericanos.

La selección de los Evaluadores y Coordinadores internacionales del Premio Iberoamericano de la Calidad constituye una **distinción meritoria** para aquellos evaluadores, coordinadores y jueces que, en el transcurso de su participación en la evaluación del Premio Nacional o Regional de Calidad de su país, han destacado por sus aportaciones y colaboración efectiva, proactiva y desinteresada.

Los Evaluadores y Coordinadores internacionales seleccionados obtienen, de su participación en el Premio Iberoamericano de la Calidad, los beneficios previamente establecidos.

Procedimiento de selección de evaluadores

Los Evaluadores y Coordinadores internacionales son propuestos a FUNDIBEQ por la **ONA (Organización Nacional de Calidad Asociada a FUNDIBEQ) u ORA (Organización Regional de Calidad Asociada a FUNDIBEQ)** correspondiente, y seleccionados según los requisitos previamente establecidos.

Las candidaturas de participación se dirigen a la ONA u ORA correspondiente.

Si no existe ONA ni ORA en el país, las candidaturas se invitan directamente a FUNDIBEQ, a través del correo electrónico: premio@fundibeq.org

Documentación

Los candidatos a evaluador y/o coordinador presentan, actualizada, la Ficha de inscripción "***Ficha del evaluador***".

La *Ficha del Evaluador* podrá ser validada, a criterio de FUNDIBEQ, por la ONA u ORA correspondiente a fin de verificar el desempeño del Evaluador o Coordinador en los procesos de evaluación nacionales o regionales.

Requisitos Generales:

Experiencia. Los candidatos a evaluador/coordinador internacional deberán tener, al menos, cuatro años de experiencia profesional.

Informática. Poseer conocimientos de entorno Windows (Word), así como nociones de internet y correo electrónico y disponer de acceso a internet o a un PC con posibilidad de recepción y envío de correos electrónicos.

Disponibilidad. El candidato a Evaluador y/o Coordinador Internacional del Premio Iberoamericano de la Calidad adquiere el compromiso de dedicar tiempo adicional al que destina a las responsabilidades propias de su actividad académica o profesional, contando con la autorización y el apoyo de la organización en que presta sus servicios Su participación como Evaluador y/o Coordinador, conlleva una actividad continuada y activa en el proceso de evaluación del Relatorio, Fase I, que puede incluir de 2 a 5 días de Visita a la organización evaluada, en caso de que dicha organización acceda a la Fase II de visita de evaluación.

Independencia. Los Evaluadores y Coordinadores Internacionales deberán firmar el compromiso del cumplimiento de normas éticas sobre independencia, objetividad y confidencialidad “*Código ético del Evaluador*”.

Conocimiento del Modelo. Conocimiento profundo de la estructura del **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** y de las interrelaciones entre criterios de Procesos Facilitadores y criterios de Resultados, así como de la matriz de medición de la **Hoja RADAR**.

Cualidades Personales

Los Evaluadores y Coordinadores Internacionales deberían poseer **cualidades personales** que les permitan actuar de acuerdo a los principios de evaluación. Un Evaluador /Coordinador Internacional ha de ser:

- Ético, actuando con imparcialidad, sinceridad, honestidad y discreción.

- Experimentado, con capacidad para identificar los elementos críticos de la organización y valorar su impacto e importancia, confirmando que las evidencias detectadas en la documentación presentada (Relatorio) son suficientes para apoyar los resultados y conclusiones del análisis.
- Observador, con capacidad de análisis para identificar los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora, así como los aspectos críticos de la realidad analizada y su relación con los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- Diplomático, con tacto en las relaciones con las personas y con capacidad de comunicación y relación con Directivos de organizaciones.
- Versátil, adaptándose fácilmente a diferentes situaciones, y de mentalidad abierta, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos, valorando el trabajo en equipo.
- Organizado y tenaz, orientado hacia la consecución de resultados.
- Activo y profesional, colaborando en la elaboración de un Informe de Retorno que aporte valor a la organización.
- Con capacidad de síntesis, para resumir, describir y documentar los resultados más importantes de la evaluación.

FUNDIBEQ evaluará la capacidad, comportamiento y resultados de los Evaluadores y Coordinadores, mediante la información recibida de las organizaciones postulantes, ONAs u ORAs, otros evaluadores e integrantes del Jurado Internacional.

La información recibida será confidencial.

Una vez analizados los datos de esta evaluación e identificadas las incidencias, se procede a comunicar a los interesados oportunos los resultados de dicha evaluación.

Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

1. Los Procesos que facilitan la gestión

Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “*Sólido*” e “*Integrado*”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

Sólido

“*Sólido*” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

Integrado

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “*Integrado*” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

Desarrollo

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “*Aplicado*” y “*Sistemático*” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

Aplicado

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

Sistemático

“*Sistemático*” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

Aprendizaje

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado.

“*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

2. Criterios de Resultados

Resultados

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus accionistas, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los accionistas, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*”, “*Causa*” y “*Alcance*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

Tendencias

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc. Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo.

De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Objetivos

“*Objetivos*” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

Comparaciones

“*Comparaciones*” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

Causas

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados.

Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

Alcance

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

2.7.3 PERFIL DEL GRUPO EVALUADOR EN MÉXICO.

El Grupo Evaluador conforma un grupo colegiado y multidisciplinario de expertos en Calidad Total, de los ámbitos público y privado a nivel nacional, con la responsabilidad de analizar los méritos de las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad y someter a la consideración del Comité de Premiación su propuesta consensuada a través de argumentos técnicos, sobre las organizaciones que pudieran ser galardonadas.

La conformación del Grupo Evaluador, de acuerdo a su experiencia y desempeño, se clasifica de la siguiente manera:

Candidato o aspirante a evaluador.- profesionistas que son debidamente capacitados y evaluados durante su primer año de participación y que de acuerdo a su desempeño, pudieran ser integrados al Grupo Evaluador o bien, reciben retroalimentación sobre capacitación y experiencia que requieren obtener para recibir el nombramiento.

Evaluadores.- 2 a 4 años de participación en el proceso.

Coordinadores de grupo.- evaluadores que hayan participado cuando menos 3 años en la segunda etapa.

Las responsabilidades que asume un coordinador de grupo son:

- Responsable de la evaluación del grupo ante el Premio Nacional de Calidad;
- Evalúa el desempeño de los integrantes de su grupo;
- Asiste e instruye a los evaluadores de nuevo ingreso; y es
- Responsable del contacto con la organización a visitar, así como de la agenda a seguir, dentro de la tercera etapa de evaluación.

Los participantes en el proceso de Selección y Formación de Evaluadores del Premio Nacional de Calidad, obtienen beneficios de trascendencia curricular, tales como:

- Participar en los Talleres de Formación de Evaluadores, que son impartidos por los miembros del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, el cual está integrado por los especialistas en dirección por calidad de mayor prestigio y renombre del país;
- Desarrollar habilidades e incrementar la experiencia y conocimientos en el diagnóstico y análisis de la madurez de sistemas de dirección por calidad con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total;
- Conocer las mejores prácticas de calidad del país que pueden ser aplicadas en sus propias organizaciones;
- Posibilidad de participar en la Tercera Etapa de Evaluación, en la que se realiza la evaluación en campo de las organizaciones con los mejores resultados;
- Compartir experiencias con profesionales de renombre en el área de la Calidad Total en el país; y
- Participar en actividades de promoción de la cultura de la Calidad Total en México.

La selección de los evaluadores del Premio Nacional de Calidad, se realiza a través de la convocatoria Nacional publicada en el Diario Oficial de la Federación en donde se invita a destacados representantes de los sectores empresarial, gubernamental y académico, con amplia experiencia en procesos de Calidad Total.

Los profesionistas interesados en formar parte del Grupo Evaluador del Premio Nacional de Calidad, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

a) Completar la Solicitud de Candidato a Evaluador (disponible en la dirección electrónica: **www.pnc.org.mx**), que deberá incluir fotografía vigente a color, tamaño credencial.

b) Enviar por correo electrónico la Solicitud de Candidato a Evaluador, a la siguiente dirección:

ychavarria@axtel.net y evaluadores@pnc.org.mx en fecha previamente establecida

c) Sólo podrán participar, los profesionales interesados que cumplan con el siguiente perfil:

- 1) No ser consultor;
- 2) Experiencia de trabajo en equipo;
- 3) Formación académica profesional y en desempeño laboral activo;
- 4) Que ocupen nivel gerencial o superior en su desempeño laboral;
- 5) Experiencia mínima de tres años en implantación y aplicación de sistemas de mejora continua hacia la Calidad Total;
- 6) Visión de negocios;
- 7) Disposición de aprendizaje;
- 8) Haber realizado cursos especializados en materia de calidad;
- 9) Residencia permanente en la República Mexicana;
- 10) Experiencia en procesos similares de evaluación;
- 11) Capacidad oral y escrita de comunicación; y
- 12) Disponibilidad de tiempo y autorización de su organización para participar en el proceso.

Los aspirantes a evaluador cuyo perfil cumpla con las especificaciones antes mencionadas, son convocados a participar en una entrevista que realizan los miembros del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, con la finalidad de ampliar la información y conocer de manera detallada los alcances de su experiencia en procesos de administración por calidad, así como las expectativas personales y profesionales que motivan su candidatura.

Las entrevistas son realizadas por miembros del Consejo Técnico y Evaluadores Senior, las cuales se llevarán a cabo en la Ciudad de México, Irapuato, Gto., Mérida, Yuc., Monterrey, N. L., Tijuana, B.C. y Guadalajara, Jal. en la hora y fecha que entrevistado y entrevistador acuerden para tal efecto.

Los candidatos a evaluador deberán presentar durante la entrevista la siguiente documentación:

- Carta Compromiso del directivo o funcionario de mayor rango, o bien, del titular del área a la que el candidato a evaluador pertenezca institucional o empresarialmente dentro de su desempeño profesional, que manifieste la aceptación, compromiso y apoyo en tiempo, así como el respaldo económico para que el candidato participe en el proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad. Asimismo, el candidato a evaluador deberá expresar por escrito su propio compromiso sobre las estipulaciones del Código de Ética y Conducta que una vez que sea aceptada su candidatura, deberá firmar;
- Estudios superiores concluidos (fotocopia de título profesional);
- Evidencia de trayectoria profesional; y
- Evidencia documental sobre la capacitación y experiencia en materia de Calidad Total, manifestada en la Solicitud para Candidato a Evaluador.

Los aspirantes a evaluador que durante la entrevista demuestren la experiencia requerida para participar en el proceso de Formación de Evaluadores, recibirán una invitación del Premio Nacional de Calidad para participar en la capacitación de evaluadores.

1. Taller de Homologación de Criterios.- se realiza la evaluación detallada de un caso de estudio ficticio con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total, a través del uso de las herramientas de evaluación y el sistema de puntuaciones. Esta metodología que es facilitada por los miembros del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, permite simular una experiencia de evaluación real y asegurar la justicia y equidad en el otorgamiento de puntuaciones a las organizaciones participantes.

Objetivo:

Homologar la aplicación de los criterios de diagnóstico, evaluación y retroalimentación con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total, mediante el desarrollo de las capacidades de trabajo en equipo, pensamiento sistémico y abstracción.

Desarrollar en los participantes las habilidades indispensables para que elaboren el Reporte de Retroalimentación útil para la planeación de la mejora de las organizaciones participantes en el Premio Nacional de Calidad.

2. Taller de Visita de Campo.- Se detalla la metodología para el desarrollo del plan de visita de campo, a través de la cual se integrarán al diagnóstico y evaluación de la madurez de calidad, aspectos vivenciales sobre la cultura de la organización. Asimismo, se hace énfasis en el comportamiento y actitud con la que deben conducirse los candidatos y evaluadores del Premio Nacional de Calidad durante la visita a las organizaciones participantes.

Objetivo:

- Desarrollar las habilidades del Grupo Evaluador para verificar la madurez de los sistemas reportados en las etapas documentales, a través de la reflexión de entrevistas y del análisis en el campo, así como confirmar las evidencias de los principios y valores de la cultura de Calidad Total de la organización.

Estos talleres de capacitación son dirigidos exclusivamente a las personas que formarán parte del Grupo Evaluador del Premio Nacional de Calidad. La asistencia a éstos, no representa costo alguno, sin embargo, los gastos de traslado y hospedaje correspondientes, deberán ser cubiertos por las organizaciones que patrocinan la participación de su representante. Estos talleres, no son eventos de promoción ni de capacitación básica en temas de calidad total y competitividad.

Los candidatos y evaluadores del Premio Nacional de Calidad, son calificados en las tres etapas del proceso, así como durante los talleres de formación para analizar su desempeño en cuanto a:

- Aplicación de los principios de calidad total en su actitud personal;
- Nivel de compromiso y responsabilidad;
- Cumplimiento a cabalidad del Código de Ética y Conducta del Evaluador;
- Experiencia y conocimiento en materia de calidad total;
- Aportaciones de valor agregado;
- Trabajo en equipo;
- Pensamiento sistémico;

- Puntualidad;
- Objetividad;
- Apertura a nuevos aprendizajes;
- Capacidad de escucha;
- Cumplimiento con las actividades y tareas asignadas; y
- Presentación personal.

Únicamente aquellos aspirantes y evaluadores que cumplan satisfactoria e íntegramente las características antes mencionadas, recibirán el nombramiento de Evaluador del Premio Nacional de Calidad, cargo honorario, no remunerado y de vigencia anual.

- Firmar y apegar su comportamiento al Código de Ética y Conducta para Evaluadores del Premio Nacional de Calidad;
- Asistir y aprobar los talleres de formación de evaluadores; y
- Cumplir en tiempo y forma con todas las actividades de evaluación que le sean asignadas en lo individual y como integrante de un Grupo de Evaluación; y
- Difundir, respetar y hacer respetar los principios y valores de Premio Nacional de Calidad.

El incumplimiento a alguno de los compromisos y responsabilidades, es motivo de suspensión definitiva del proceso de evaluación, con el subsiguiente apercibimiento o en su caso, intervención de autoridad competente a que dé lugar.

En caso de retiro anticipado, una vez que la organización haya expresado por escrito su consentimiento para la participación de su representante como aspirante o evaluador, pero por algún motivo se rescinda dicho consentimiento o se suspenda la participación del candidato a evaluador en fecha anterior a la finalización del proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad 2007 la organización no podrá proponer futuras candidaturas para evaluadores, excepto en aquellos casos en los que el directivo inmediato superior del participante fundamente por escrito las causas que motivaron la separación anticipada, mismas que deberán ser comprobables.

Para ello, el Consejo Técnico analizará detalladamente las causas expuestas y emitirá su fallo definitivo e inapelable en dos sentidos: la incorporación futura al Grupo Evaluador, o bien, la suspensión definitiva.

En el caso de suspensión definitiva, los aspirantes o evaluadores deberán realizar el pago de dicha capacitación a razón de:

Taller de Homologación de Criterios: \$ 35,000.00

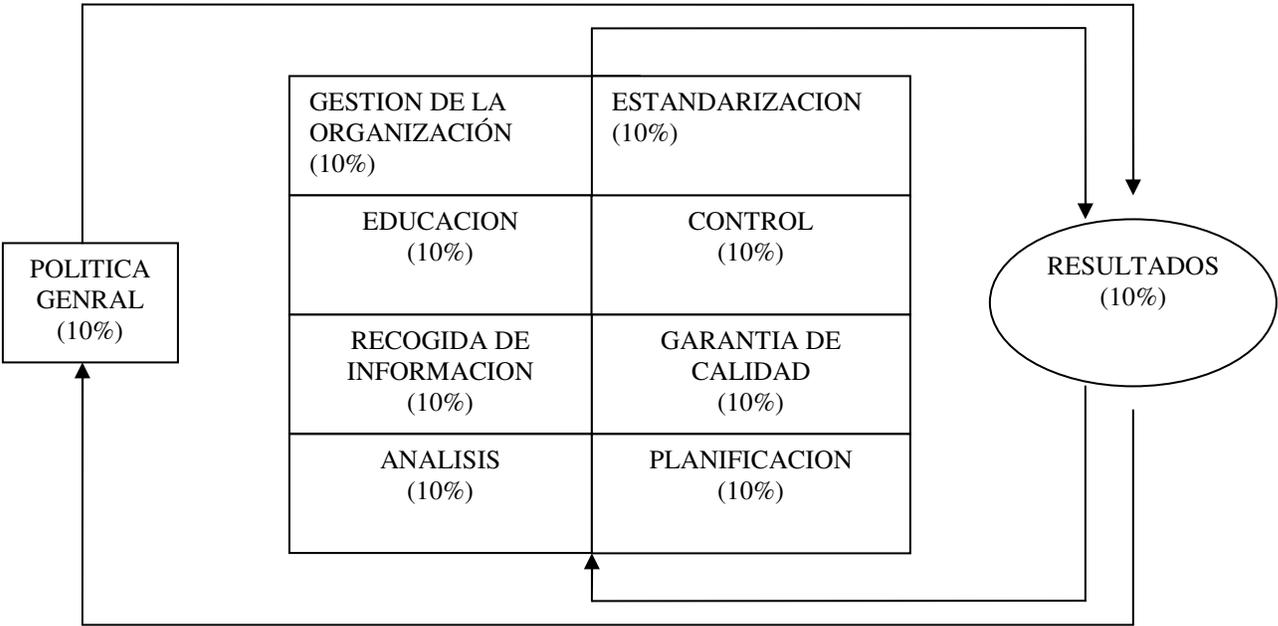
Taller de Visita de Campo: \$ 20,000.00

Es el documento de carácter legal que asegura la confidencialidad absoluta en el manejo de la información a la que tendrán acceso los evaluadores, la objetividad con la que habrán de realizar su trabajo de evaluación, la actitud y conducta que deben mostrar durante el proceso de evaluación, así como las obligaciones que conlleva el nombramiento como Evaluador del Premio Nacional de Calidad.

2.8 ENFOQUE COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE REFERENCIA

2.8.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Diagrama 39: Modelo de Excelencia a la calidad Deming



Es muy peculiar de este Modelo que la evaluación incluye 10 categorías de requisitos con igual peso cada uno, que cada organización debe considerar. Este mecanismo puede ser criticado a una supuesta falta de claridad en la evaluación, sin embargo consideramos que radica aquí una de las fortalezas de este Modelo, ya que este pretende que la organización tenga clara su situación actual y a partir de la misma establezca sus propias prioridades y objetivos y se introduzca en un ciclo de mejora que la transforme globalmente.

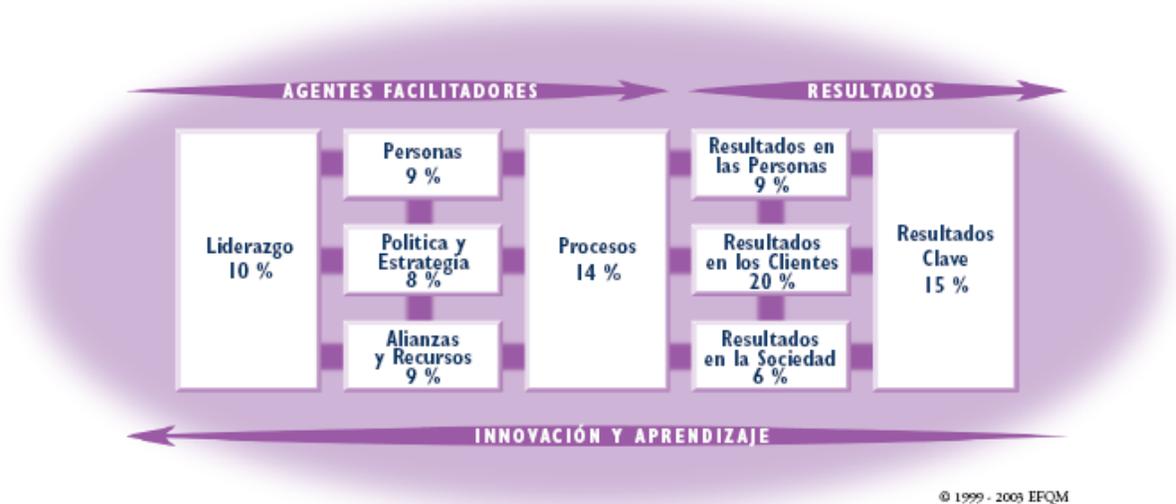
Diagrama 40: Modelo de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige



Las siete categorías forman un sistema integrado de administración, según se muestra en el diagrama. El liderazgo en la planeación estratégica y el Enfoque al cliente y a los mercados representa la “triada de liderazgo” que sugiere la importancia de integrar estas tres funciones. El enfoque en los recursos humanos y la administración de los procesos representa la forma en que se hace el trabajo dentro de la organización y que conduce a los resultados de la empresa. Estas funciones están vinculadas con la triada de liderazgo. Finalmente, la información y el análisis dan apoyo a todo el marco, aportando mediante hechos las bases para la evaluación y la administración del desempeño.

El Modelo Malcolm Baldrige introduce algunas novedades respecto al modelo japonés, se introduce el término de Liderazgo, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.

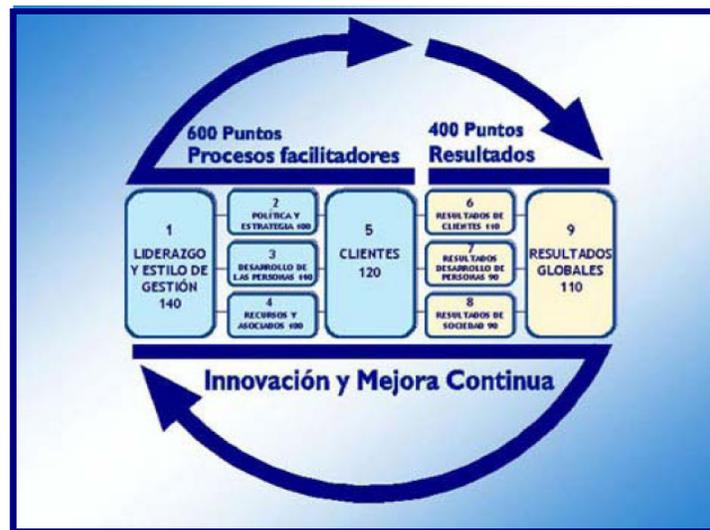
Diagrama 41: Modelo EFQM de Excelencia



El Modelo Europeo de gestión de la calidad, esta constituido por nueve grandes categorías denominadas criterios. Cada criterio corresponde a uno de los nueve cuadros que componen el grafico del modelo y pueden reunirse en grandes grupos: Los Criterios Agentes y Los Criterios Resultados. Cada criterio tiene un peso específico que se estableció tras una amplia consulta a organismos y empresas europeas para que se aproximaran en todo lo posible a la realidad de los países europeos. Como resultado se obtuvo un modelo cuantificado y equilibrado, ya que el 50% va a los Resultados y el otro 50 % a los Agentes.

Las categorías son aproximadamente equivalentes a las de Baldrige. Sin Embargo, son algo distintos los criterios de Resultados de la Satisfacción de las personas, satisfacción de los clientes e impacto sobre la sociedad, y los Resultados de la empresa. La categoría de los Resultados del impacto sobre la sociedad se enfoca a la percepción de la empresa por parte de la comunidad en general y la filosofía de la empresa hacia la calidad de la vida, el entorno y la conservación de los recursos globales. Los criterios del Premio Europeo de la Calidad ponen un énfasis mayor en esta categoría que la dada a elementos de Responsabilidad publica en los criterios del Premio Baldrige.

Diagrama 42. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



La representación gráfica del modelo (como se muestra en el diagrama 42), relaciona los nueve criterios según el orden numérico consecutivo que posee cada uno de ellos. Se puede apreciar como el Modelo agrupa y refleja todas las áreas o departamentos que constituyen a una empresa, y encierra a través de la innovación y mejora continua con lo cual llegan a los resultados óptimos.

El Modelo Iberoamericano consta de nueve criterios, los cuales los primeros Cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”. Estos procesos cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los Procesos Facilitadores tienen como función promover e impulsar la eficiencia en la gestión empresarial. Sobre ellos recae la responsabilidad de obtener excelentes resultados; ya que son todas las actividades y funciones que se desarrollan para que una empresa logre el objetivo propuesto.

Y los otros Cuatro Criterios son de “Resultados”, Los cuales son causados por la gestión realizada. Los Resultados son todos aquellos aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso.

Los criterios del seis al nueve representan los Resultados que una empresa obtiene después de realizar todas sus actividades. A través de ellos una empresa es capaz de conocer su situación actual y constatar si los resultados son satisfactorios de acuerdo a las metas y proyecciones planteadas.

A continuación se presenta un Resumen de los Modelos de Excelencia con sus respectivos Enfoques:

Tabla 32: Resumen de los Modelos de Referencia

Modelo	Enfoque del Modelo
<p>Modelo de Excelencia a la calidad Deming</p>	<p>El Modelo parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.</p> <p>Por lo tanto este modelo tiene como enfoque, las actividades de implementación de la Calidad y técnicas estadísticas dirigidas a todas las funciones y niveles de la empresa en la búsqueda de llegar a la Calidad Total.</p>
<p>Modelo de Excelencia Empresarial Malcolm Baldrige</p>	<p>La idea Central es que la estructura presentada por este Modelo describe las características de una organización que opera efectivamente “creando valor” por lo tanto, cuanto más se acerque una empresa a las estructura mencionada, más “excelente” será su funcionamiento, independientemente de cualquier otra consideración relacionada con las características del negocio o de la organización en si misma. Este modelo tiene un enfoque orientado a Resultados a través de una doble meta: 1. Entrega de un valor siempre creciente a los clientes, dando como resultado un mayor éxito en el mercado. 2. Mejor desempeño y capacidad general de la empresa.</p>
<p>Modelo EFQM de Excelencia</p>	<p>El Modelo EFQM pone un énfasis mayor en la categoría de Resultados</p> <p>El Modelo EFQM se fundamenta en la siguiente premisa “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Cientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”</p>

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	<p>Lograr la Mejora Continua en el funcionamiento de una organización.</p> <p>La presentación de una organización al Premio Iberoamericano es una decisión muy posterior a la implantación de iniciativas de mejora.</p>
--	---

- ✚ El Modelo que más se diferencia con los otros es el Modelo del Premio Deming ya que este tiene mayor énfasis en la Calidad Total es decir en que debe de haber Calidad en toda la empresa. Y esto lo logra en base a actividades de Control de la Calidad
- ✚ Sin embargo de cierta manera todos buscan la Mejora Continua, pero quien se centra más en ello es el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- ✚ El Modelo Baldrige y el EFQM se centra en los Resultados, aunque el primero lo hace de manera bidireccional hacia la satisfacción de los Clientes y el desempeño en la empresa, en cambio el EFQM a los Clientes siendo estos internos ó externos.

2.8.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Se muestra a continuación una comparación de del enfoque al cual esta dirigido el modelo de los premios a la calidad de Latinoamérica.

Tabla 33: Resumen de los Modelos Latinoamericanos

Premio Nacional	Enfoque Central del Premio
México	Es lograr que las organizaciones mexicanas sean competitivas, innovadoras y socialmente responsables, mediante el desarrollo de su capacidad para generar capital intelectual, valor y calidad de vida.
Chile	Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los productos y servicios.
Colombia	La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: Competitividad, Innovación, Aprendizaje que para el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible.
Perú	El premio esta enfocado a los resultados , con esto se puede determinar si los

	procesos que se ejecutan dentro del premio son efectivos en sus diferentes aplicaciones dentro de las empresas
Argentina	Sistema de Gestión asegura la continuidad de los Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto.
Uruguay	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.

Los modelos de los premios Nacionales pueden centrar su enfoque en diferentes conceptos tal y como se puede observar anteriormente, por ejemplo los premios nacionales de México y Colombia realizan esfuerzos para posicionar el concepto de innovación y competitividad en las empresas del país por medio del modelo que evalúan, mientras que en Perú y Argentina el modelo está enfocado al desarrollo de resultados ya que para los modelos de estos países si los resultados evaluados son satisfactorios, los demás criterios que sirven para alcanzar dicho objetivo están siendo ejecutados de la forma adecuada.

El premio de Chile se basa en la premisa de la satisfacción al cliente como argumento principal del modelo que evalúa, según este la satisfacción del cliente es la mejor forma de medir el cumplimiento de la calidad total en los procesos, productos, servicios, mejora continua, etc.

Lo diferente del premio Uruguayo con respecto a los otros premios en estudio es que este enfoca sus esfuerzos en la mejora continua de los procesos a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad.

2.9 COMPARACIÓN DE CRITERIOS DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA A LA CALIDAD

2.9.1 PREMIOS DE REFERENCIA A LA CALIDAD

Comparación de criterios entre los cuatro premios de referencia.

Los premios Deming, EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano poseen algunos criterios comunes dentro sus respectivos modelos de Excelencia que sirven para medir el sistema de calidad implementado en las diferentes organizaciones, el nombre de estos criterios pueden variar dentro de los modelos, pero los aspectos que evalúan en algunos casos son los mismos. A continuación se presenta en la Tabla 34 los criterios que corresponden a cada uno de los Modelos para compararlos entre ellos y determinar cuales son los aspectos comunes que evalúan dichos modelos

Tabla 34: Criterios que componen los respectivos Modelos de excelencia a la calidad.

EL PREMIO DEMMING	EL PREMIO EFQM	EL PREMIO MALCOLM BALDRIGE	EL PREMIO IBEROAMERICANO
1. Políticas 2. Organización 3. Información 4. Estandarización 5. Recursos Humanos 6. Aseguramiento de la Calidad 7. Mantenimiento 8. Mejora 9. Efectos 10. Planes futuros	1. Liderazgo 2. Política y Estrategia 3. Personas 4. Alianzas y Recursos 5. Procesos 6. Resultados en los Clientes 7. Resultados en las Personas 8. Resultados en la Sociedad 9. Resultados Clave.	1. Liderazgo 2. Planeación Estratégica 3. Enfoque al cliente y al mercado 4. Información y Análisis 5. Enfoque a los Recursos Humanos 6. Administración de los Procesos 7. Resultados de la Empresa	Procesos facilitadores 1. Liderazgo y estilo de gestión. 2. Política y estrategia. 3. Desarrollo de las personas. 4. Recursos y asociados. 5. Clientes. Criterios de resultados 6. Resultados de clientes. 7. Resultados del desarrollo de las personas. 8. Resultados de sociedad. 9. Resultados globales.

Como se puede observar en la tabla anterior los 4 modelos de referencia (Modelo Iberoamericano, Modelo EFQM, Modelo Malcolm Baldrige, Modelo Deming) coinciden en algunos criterios comunes importantes, sirviendo estos criterios para calificar a las empresas en sus aspectos más críticos, esto con el fin de tener una mejorando continua a lo largo del tiempo.

Los criterios en los cuales los modelos de Excelencia a la Calidad coinciden, y en el cual se entiende, que son puntos clave que debe de tener todo modelo de Excelencia para medir cualquier sistema de gestión adoptados por las empresas son:

Liderazgo, nombre con el cual se denomina en los modelos EFQM y Malcolm Baldrige, pero que, en el Premio Iberoamericano se le llama Liderazgo y Estilo de Gestión mientras que en el premio Deming es denominado como el criterio de Organización pero que toca exactamente los mismos temas de liderazgo dentro de la empresa, estructura organizativa y la participación de la le alta dirección para alcanzar la mejora continua.

Políticas y estrategias llamado así por los premios EFQM e Iberoamericano, el Premio Deming solo lo denomina como Políticas, mientras que el Premio Malcolm Baldrige cambia el nombre de este criterio a Planeamiento Estratégico mas no cambia el concepto de evaluación consistiendo en el establecimiento de las necesidades, información y desarrollo de la políticas que regirán a la organización.

Desarrollo de las personas es el criterio, según el premio iberoamericano, encargado del desarrollo, capacitación y gestión de todos los recursos que necesita el personal para explotar su máximo conocimiento. En el premio EFQM este criterio es llamado personas, en el Premio Malcolm Baldrige Enfoque a los recursos humanos, mientras que en el premio Deming, Recursos Humanos.

Alianzas y Recursos, llamado así por el premio EFQM, es el criterio que se encarga de gestionar todos los recursos internos y externos, como también de hacer fluir la información financiera o no financiera no solo para la organización si no también para los asociados, a este criterio se le llama también recursos y asociados por el premio Iberoamericano, información y análisis por el Premio Malcolm Baldrige y solo Información por el premio Deming pero aun así el concepto no cambia.

Resultados, este criterio es evaluado por los cuatro Modelos de excelencia a la calidad (Deming, EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano), aunque es llamado de diferentes formas por ejemplo el Modelo Iberoamericano llama a este criterio Resultados Globales que consiste en medir de manera exhaustiva los resultados mas importante de la organización como lo son los aspectos financieros, rendimiento operativo, posicionamiento en el mercado, entre otros. El modelo EFQM denomina a este criterio como Resultados Claves, el Malcolm Baldrige como Resultados del Negocio y el Premio Deming únicamente lo llama Resultados.

Los criterios de **Resultados de clientes** y **Resultados de Personas** son evaluados por los Modelos de excelencia a la calidad de los premios Iberoamericano, EFQM y Malcolm Baldrige, aunque los primeros dos mencionados anteriormente tienen apartados específicos para evaluarlos mientras que el modelo Malcolm Baldrige evalúa estos dos criterios dentro del mismo apartado de Resultados del Negocio, en el premio Deming no son criterios de gran importancia por lo que no posee un apartado especial donde lo menciona. Estos criterios evalúan la percepción que tienen los clientes sobre la organización como las medidas internas utilizadas para mejorar los procesos que utiliza en la atención al cliente y además evalúa el desarrollo que a tenido su personal tanto en conocimiento como en destrezas para realizar de mejor manera el trabajo dentro de la organización.

Con respecto al criterio de **Resultado de Sociedad** los únicos Modelos que lo consideran son el premio Iberoamericano y EFQM, mientras que los otros dos modelos omiten este criterio, estos modelos consideran importante medir la satisfacción y expectativa de la sociedad local, nacional e internacional así como también el efecto o impacto que causan los procesos de la organización en el medio ambiente.

El Modelo de Excelencia Deming es el único que toma en cuenta criterios como:

1. **Actividades de aseguramiento de la calidad**
2. **Actividades de mejora**
3. **Planes de mejora, y**
4. **Actividades de mantenimiento y control.**

Ya que este premio es el pionero de la calidad total en todos los aspectos de la empresa, este modelo hace énfasis en aspectos del control de la calidad, es por eso que los creadores toman cuatro criterios en aspectos de control, aseguramiento y planeación de la calidad que los otros modelos no los consideran.

En la siguiente tabla, se presentan los criterios de los cuatro modelos de excelencia a la calidad perteneciente a los premios de Referencia, en ella se ha establecido cuales son los criterios que evalúan los mismos conceptos y se menciona el nombre del criterio aun cuando no coincide el nombre del criterio con los otros nombres de los modelos, esta tabla tiene como fin visualizar de forma mas fácil los criterios comunes entre los Modelos.

Tabla 35: Comparación de los criterios pertenecientes a los modelos de Referencia

Criterios	Premio Iberoamericano	Premio EFQM	Premio Malcolm Baldrige	Premio Deming
Liderazgo y Estilo de gestión	X	X	X	X (Organización)
Política y estrategia	X	X	X (Planeamiento estratégico)	X (Políticas)
Desarrollo de las personas	X	X (Personas)	X (Enfoque del RR HH)	X (Desarrollo de RR HH)
Alianzas y Recursos	X Recursos y asociados	X	X (Información y análisis)	X (Información)
Clientes	X	-----	X	-----
Resultado de clientes	X	X	X	-----
Resultado de desarrollo de las personas	X	X	X	-----
Resultado de sociedad	X	X	-----	-----
Resultados Globales	X	X (Resultados Claves)	X (Resultado del Negocio)	X
Procesos	-----	X	X	X (Estandarización)
Actividades de aseguramiento de la calidad	-----	-----	-----	X
Actividades de mejora.	-----	-----	-----	X
Planes de mejora	-----	-----	-----	X
Actividades de mantenimiento y control				X

2.9.2 PREMIOS LATINOAMERICANOS A LA CALIDAD

Los Modelos de los Premios Nacionales a la Calidad han sido desarrollados para evaluar todas las áreas de las organizaciones, algunos premios han desarrollado mas algunos criterios que otros dependiendo de cuales son los puntos que mas necesitan evaluar y desarrollar en su país, en la Tabla 36 se muestran los criterios de cada modelo para su correspondiente comparación.

Tabla 36: Comparación de los criterios pertenecientes a los modelos de países latinoamericanos

Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay
-Liderazgo -Planeación -Clientes -Información y conocimiento -Personal -Procesos -Responsabilidad Social -Competitividad de la Organización	-Liderazgo -Planificación estratégica -Compromiso y desarrollo de las personas -Gestión de la satisfacción de los clientes -Gestión de los procesos -Información y análisis -Responsabilidad social -Resultados	-Estrategia y Gestión Estratégica. -Liderazgo y Estilo de Gestión -Gestión integral del Talento Humano -Gestión de clientes y Mercado -Gestión de Procesos -Gestión del conocimiento y de la información -Responsabilidad social -Creación de Valor y resultados.	-Liderazgo -Planeamiento Estratégico -Orientación hacia el Cliente y el Mercado -Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento -Orientación hacia el Personal -Gestión de Procesos -Resultados	-Liderazgo -Planeamiento estratégico -Enfoque en Mercados y Clientes -Gestión de procesos -Gestión de las personas -Gestión de recursos -Resultados	-Liderazgo -Planeamiento -Desarrollo de las personas -Enfoque en el cliente externo -Información y análisis -Aseguramiento de la calidad -Impacto en la sociedad y el medio ambiente -Resultados

Los criterios que constituyen los modelos de los Premios Nacionales a la Calidad están desarrollados en base a los premios de referencia (Premio Deming, EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano), es por eso, que estos premios están diseñados para evaluar las áreas principales tal y como lo hacen los de referencia.

Los nombres con los cuales son denominados los criterios de los Premios Nacionales a la Calidad al igual que los premios de referencia no están unificados aunque si desarrollan los mismos conceptos, estos nombres dependen del énfasis que desea darle cada país al concepto principal del criterio, además depende de la adaptación del concepto al tema que desea desarrollar o mejorar el país dentro del Modelo.

Los países de México, Colombia, Perú, Uruguay, Chile y Argentina han sido los países de la Latinoamérica que mas han desarrollado y estructurado estos premios, es por eso, que a continuación se comparan los conceptos de cada criterio dentro de los modelos de calidad correspondiente a cada país.

Liderazgo, es llamado así por los Premios de México, Chile, Perú, Argentina y Uruguay, este criterio desarrolla un liderazgo visionario, participativo, y ético creando una cultura de competitividad y liderazgo en todos los niveles dentro de la organización. El premio Colombiano se basa en el mismo concepto para evaluar este criterio para evaluar a la organización pero lo llama Liderazgo y Estilo de Gestión.

Planificación o planeamiento Estratégico, este criterio es fácilmente reconocido por su nombre, ya que los Premios de México, Chile, Perú, Argentina y Uruguay lo denominan de forma parecida, solo el Premio de Colombia lo denomina Estrategia y Gestión Estratégica, y consiste en el direccionamiento estratégico que la Administración desarrolla para cumplir la misión y lograr la visión por medio de las acciones, esfuerzos y comportamientos de los miembros de la organización.

Información y conocimiento, llamado así por el Premio Mexicano, este criterio consiste en establecer las políticas, los procesos y procedimientos que garanticen que la información que se maneja apoye la consecución de los resultados, además que permita hacer seguimiento a todos los procesos que se manejen dentro de la organización. Paradójicamente a este criterio

casi todos los premios lo llaman de diferente forma aunque su concepto es básicamente el mismo. A este criterio los Premios de Chile y Uruguay lo llaman Información y análisis, el premio de Colombia -Gestión del conocimiento y de la información, El premio Peruano Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, mientras que el Premio de Argentina Gestión de recursos

Gestión de Procesos, llamado así por los premios de Chile, Colombia, Perú y Argentina, tiene en cuenta los procesos centrales del negocio, los gerenciales y los de soporte, incluyendo los mecanismos para manejar los procesos que aseguren los resultados de la organización en todos sus frentes y dimensione, a este criterio el premio Mexicano lo llama únicamente Procesos y el Premio Uruguayo Aseguramiento de la Calidad.

Clientes, nombre con el cual llama el Premio Mexicano a este criterio, Es un aspecto de vital importancia, que parte de conocer sus necesidades presentes y futuras, para convertirlas en atributos de calidad de los productos y/o servicios, evaluando también los resultados de estos que son de vital importancia para la Organización. A este criterio el premio de Chile lo llama Gestión de la satisfacción de los clientes, el premio Colombiano Gestión de clientes y Mercado, El Premio Peruano Orientación hacia el Cliente y el Mercado, El Argentino Enfoque en Mercados y Clientes y Finalmente el Uruguayo Enfoque en el cliente externo.

Personal, Llamado así por el Premio de México; este criterio examina cómo la organización identifica talentos, promueve el máximo desarrollo y aprovecha las capacidades de su personal, analiza el diseño de los puestos y formas de trabajo, capacita y desarrolla sus conocimientos, este criterio es denominado por diferentes nombres, el Premio de Chile lo llama Compromiso y desarrollo de las personas, el premio Colombiano Gestión integral del Talento Humano, El Premio Peruano Orientación hacia el Personal, El Argentino Gestión de las personas y el Uruguayo Desarrollo de las personas.

Responsabilidad social, en este criterio la organización debe identificar, entender y satisfacer las necesidades de la comunidad que la rodea, cumplimiento con las leyes, preservando el ecosistema, y contribuyendo a su desarrollo, llamado así por los premios de México, Chile,

Colombia, mientras que los premios de Perú u Argentina lo evalúan en el criterio de Liderazgo. **El premio Uruguayo además de responder a las expectativas de la sociedad incluye el tema medio ambiental que ninguno de los otros modelos lo evalúa tan puntualmente.**

Resultados, sirve para evaluar que tan buenos están aplicados los procesos en la organización, este criterio todos los premios lo poseen aunque con diferente nombre, los premios de Chile, Perú, Argentina y Uruguay lo llaman únicamente resultados, el premio Mexicano Competitividad de la Organización y el Premio de Colombia lo llama Creación de Valor y resultados. Todos estos premios evalúan generalmente dentro de este criterio Resultados globales de la gestión, resultado de los clientes internos y externos y resultados de recurso humano.

A continuación se muestra una tabla resumen donde se identifican los criterios comunes que poseen los Premios Nacionales a la Calidad de México, Colombia, Perú, Uruguay, Chile y Argentina, los nombres de los criterios en varios casos no son iguales, pero el concepto que se evalúa dentro de este es el mismo, al no coincidir el nombre del criterio, dentro de la casilla se a colocado el nombre del criterio correspondiente al modelo del premio para no perder de vista la temática del criterio.

Tabla 37: Comparación de los criterios de los Modelos Nacionales a la Calidad según su concepto de evaluación

Criterios	Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay
Clientes	X	X (Gestión de la satisfacción de los clientes)	X (Conocimiento de su Mercado y la Satisfacción de sus Clientes y Usuarios Finales)	X (Orientación hacia el Cliente y el Mercado)	X (Enfoque en Mercados y Clientes)	X (Enfoque en el Clientes externo)
Liderazgo	X	X	X (Liderazgo y Estilo de Gestión)	X	X	X
Planificación Estratégica	X (Planeación)	X	X (Estrategia y gestión estratégica)	X	X	X (Planeamiento)
Información y conocimiento	X	X (Información y análisis)	X (Información)	X (Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento)	X (Gestión de recursos)	X (Información y análisis)
Personal	X	X (Compromiso y desarrollo de las personas y la organización)	X (Gestión integral del Talento Humano)	X (Orientación hacia el Personal)	X (Gestión de las personas)	X (Desarrollo de las personas)
Gestión de Procesos	X (Procesos)	X	X	X	X	X (Aseguramiento de la calidad)
Responsabilidad Social	X	X	X	X	X	X (Impacto en la sociedad y el medio ambiente)
Resultados	X (Competitividad de la Organización)	X	X (Creación de Valor y resultados)	X	X	X

2.10 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE CRITERIOS Y PUNTAJES.

El análisis comparativo entre criterios y puntajes de los diferentes modelos de excelencia que se han analizado, nos indicará el nivel de congruencia o grado de similitud que existe entre estos modelos. A continuación se hará un análisis sobre los modelos de referencia: EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano.

2.10.1 COMPARATIVO ENTRE PUNTAJES DEL EFQM, MALCOLM BALDRIGE E IBEROAMERICANO.

De acuerdo al análisis presentado en el apartado 2.10.1 de este mismo capítulo, se pueden identificar los siguientes criterios como comunes entre los modelos EFQM, Malcolm Baldrige, e Iberoamericano:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Enfoque a las personas
- Alianzas y gestión de recursos
- Procesos²³
- Resultado en las personas
- Resultado en los clientes
- Resultado de la sociedad
- Resultados claves.

A continuación se presenta la **tabla 38**, en donde se presentan los puntajes que le corresponden a cada criterio, según Modelo de excelencia analizado.

²³ En el MIB, este criterio se incluye en Clientes.

Tabla 38: Puntajes por criterios comunes en los modelos Iberoamericano, EFQM, Deming y Malcolm Baldrige

Criterios	Premio Iberoamericano	Premio EFQM	Premio Malcolm Baldrige	Promedio \bar{x}	Desviación σ
Liderazgo	70	100	115	95.00	22.91
Política y estrategia	100	80	243	141.00	88.90
Enfoque a las personas	140	90	107	112.33	25.42
Alianzas y gestión de recursos	100	90	11	67.00	48.75
Procesos	190	140	96	142.00	47.03
Resultado en las personas	90	90	89	89.67	0.58
Resultado en los clientes	110	200	58	122.67	71.84
Resultado de la sociedad	90	60	47	65.67	22.05
Resultados claves	110	150	151	137.00	23.39
TOTAL	1000	1000	917		

Como se puede observar en la tabla anterior, cada modelo de excelencia difiere con los puntajes al compararlos entre si; excepto en el criterio “Enfoque a las personas”, se puede evidenciar un grado de similitud muy alto, ya que la desviación entre estos puntajes es de 0.58²⁴, y este resultado resulta muy comprensible al hacer las comparaciones respectivas (90, 90, y 89).

Los otros criterios presentan puntajes cuyo grado de dispersión es muy alto, lo que indica que el grado de similitud es muy bajo.

Lo anterior queda comprobado al calcular los **Coefficientes de Correlación entre los Modelos de excelencia.**

²⁴ La desviación Típica mide el grado de dispersión de una serie de datos respecto a su media aritmética, la fórmula es:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n - 1)}}$$

Donde \mathbf{x} = La serie de datos; \bar{x} = Media aritmética = $\Sigma \mathbf{x} / \mathbf{n}$; \mathbf{n} = Tamaño de la muestra

El coeficiente de Correlación Mide La relación existentes entre dos variables X y Y. En este caso utilizaremos el coeficiente de correlación para medir el grado de similitud existente entre los puntajes pertenecientes a los criterios de los diferentes modelos de excelencia a la calidad analizados.

Sean X = Puntajes del Modelo de excelencia de un País determinado; y Y = puntajes del Modelo de excelencia de otro país; entonces la formula para determinar el grado de similitud (Coeficiente de correlación “r”) entre los dos Modelos de excelencia, con puntajes Xi, e Yi respectivamente, es:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n Y_i X_i - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left(n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right) \left(n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right)}}$$

, donde $-1 \leq r \leq 1$ X_i ; = puntajes de criterios

de un modelo; Y_i = puntajes de criterios de otro modelo;; n = Número de criterios a comparar.

Los resultados de los coeficientes de correlación “r”, al comparar los modelos de referencia entre si, se muestran en la **Tabla 39**.

Tabla 39: Coeficiente de correlación, al comparar los modelos de referencia bajo análisis

Comparación	Coeficiente de correlación “r”
Correlación MIB - EFQM	0.333
Correlación MIB - Malcolm Baldrige	0.001
Correlación EFQM - Malcolm Baldrige	-0.077

El coeficiente de correlación mayor, resulta al comparar el Modelo Iberoamericano contra el EFQM. Aunque es de recordar que este grado de similitud no es considerado alto, ya que el coeficiente de correlación es de solo **0.333**, muy por debajo del ideal **1.00**.

En conclusión, se puede decir lo siguiente:

“Al comparar los modelos EFQM, Malcolm Baldrige y el Modelo Iberoamericano, se puede evidenciar una diferencia muy marcada entre sus puntajes correspondientes a cada criterio común que poseen”.

2.10.2 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE PUNTAJES DE ALGUNOS MODELOS LATINOAMERICANOS.

La metodología para realizar el análisis entre puntajes y criterios de algunos modelos latinoamericanos a la calidad, será la misma que la utilizada en el apartado 2.10.1.

Se analizarán los criterios y puntajes de los modelos de calidad existentes en los siguientes países (ya que sobre estos modelos se recopiló la información requerida para este análisis):

- México
- Chile
- Colombia
- Perú
- Argentina
- Uruguay.

Como se analizó en el apartado 2.10.1, los criterios comunes entre estos modelos son los siguientes:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Enfoque a las personas
- Información y análisis
- Procesos
- Resultado en las personas
- Resultado en los clientes
- Resultado de la sociedad
- Resultados claves

A continuación se presenta la **tabla 40**, en donde se presentan los puntajes que le corresponden a cada criterio, según Modelo de excelencia analizado.

Tabla 40: Puntajes por criterios comunes en los modelos de los premios a la calidad de México, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Uruguay

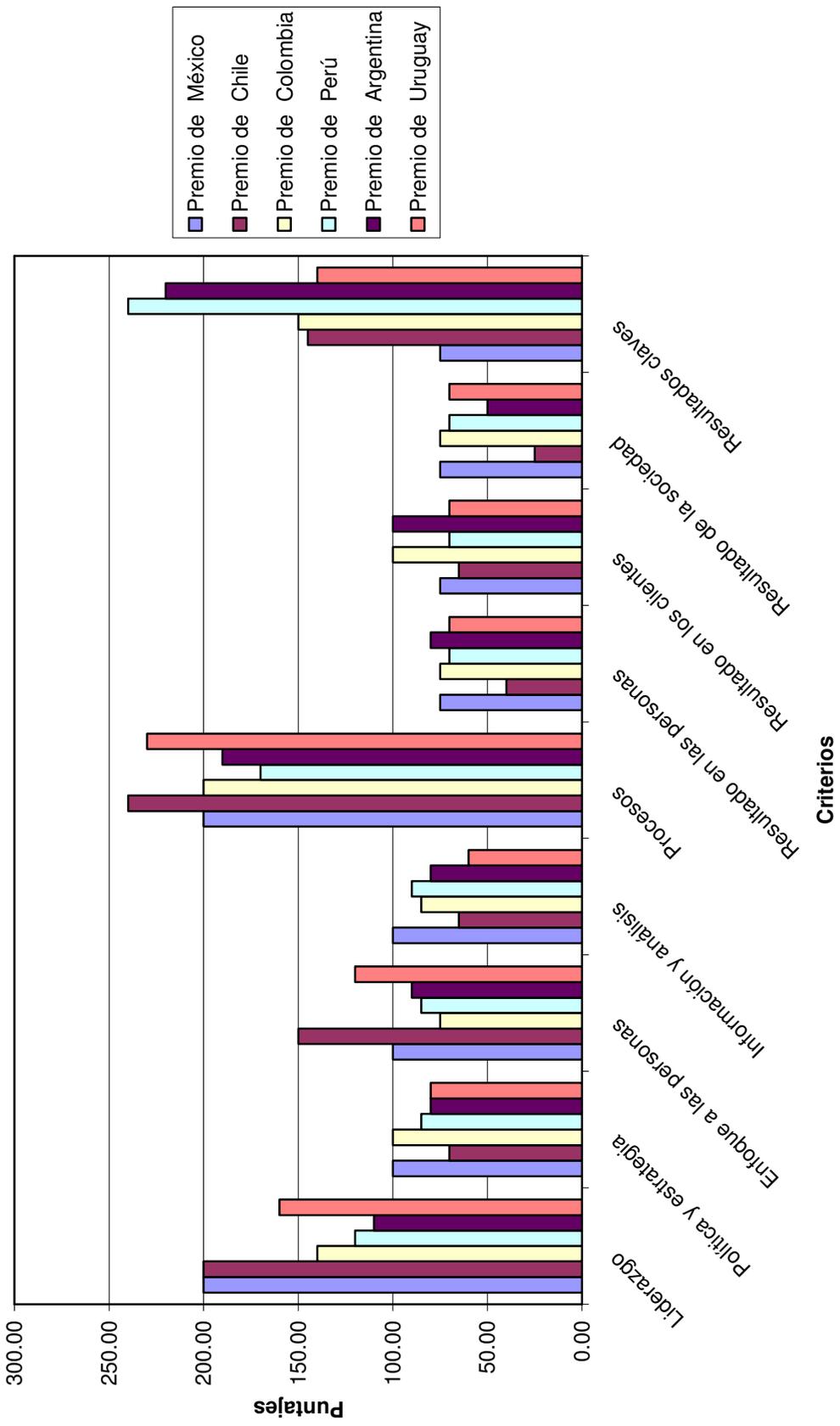
Criterios	Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay	Promedio \bar{x}	Desviación σ
Liderazgo	200.00	200.00	140.00	120.00	110.00	160.00	155.00	38.86
Política y estrategia	100.00	70.00	100.00	85.00	80.00	80.00	85.83	12.01
Enfoque a las personas	100.00	150.00	75.00	85.00	90.00	120.00	103.33	27.51
Información y análisis	100.00	65.00	85.00	90.00	80.00	60.00	80.00	15.17
Procesos	200.00	240.00	200.00	170.00	190.00	230.00	205.00	25.88
Resultado en las personas	75.00	40.00	75.00	70.00	80.00	70.00	68.33	14.38
Resultado en los clientes	75.00	65.00	100.00	70.00	100.00	70.00	80.00	15.81
Resultado de la sociedad	75.00	25.00	75.00	70.00	50.00	70.00	60.83	19.85
Resultados claves	75.00	145.00	150.00	240.00	220.00	140.00	161.67	59.89
TOTALES	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00		

Como se pudo ver en la Tabla 40, al realizar las comparaciones entre los puntajes se puede evidenciar que existe una dispersión significativa entre estos en su totalidad; ya que al observar la el valor de la desviación típica, es evidente que existen valores muy lejanos a 0, el cual indicaría el grado máximo de similitud entre los criterios.

El Grafico 1 nos ayuda a visualizar que los modelos de excelencia bajo análisis, proporcionan mayores puntajes al Liderazgo, Procesos y resultados. También es importante verificar las similitudes y no similitudes entre los puntajes a los criterios al comparar los respectivos modelos; por ejemplo, El modelo mexicano y chileno dan igual puntaje al criterio Liderazgo; no a si los modelos colombiano, peruano, argentino y uruguayo, los cuales dan puntajes diferentes a este mismo criterio.

También resulta importante el análisis que indica qué los modelos de excelencia poseen un grado de similitud muy significativo, y cuáles no lo poseen; y esto se logra al calcular los coeficientes de correlación entre los puntajes correspondientes a los criterios comunes que pertenecen a los modelos de excelencia bajo análisis. A continuación se presenta el Grafico 1, el cuál muestra las comparaciones entre puntajes de los diferentes modelos de excelencia analizados.

Grafico 1: Comparación entre puntajes a criterios de evaluación de algunos modelos de excelencia existentes en países Latinoamericanos.



A continuación se presentan los resultados de este análisis en la tabla 41.

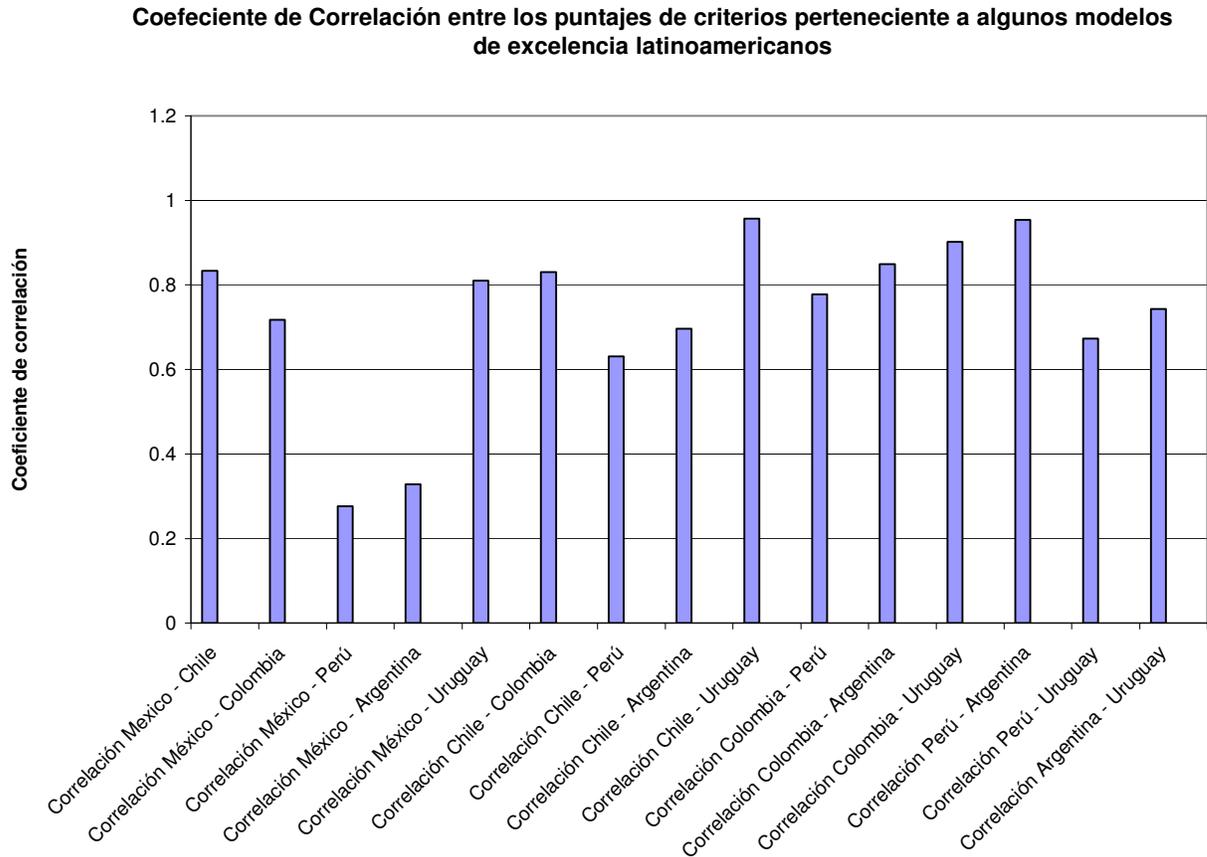
Tabla 41: Coeficientes de correlación, al comparar los puntajes de los criterios comunes entre los modelos de excelencia bajo análisis.

Comparación	Coefficiente de correlación “r”
Correlación México - Chile	0.833070326
Correlación México - Colombia	0.717451813
Correlación México - Perú	0.276062151
Correlación México - Argentina	0.328451468
Correlación México - Uruguay	0.81020481
Correlación Chile - Colombia	0.830762626
Correlación Chile - Perú	0.630567955
Correlación Chile - Argentina	0.696197856
Correlación Chile - Uruguay	0.956555984
Correlación Colombia - Perú	0.777966018
Correlación Colombia - Argentina	0.849227001
Correlación Colombia - Uruguay	0.901627075
Correlación Perú - Argentina	0.953713226
Correlación Perú - Uruguay	0.673536529
Correlación Argentina - Uruguay	0.743169682

Como se puede observar en la tabla anterior, se demuestran 3 comparaciones con alto coeficiente de correlación, lo que indica un grado de similitud muy significativo entre estos modelos de excelencia, los cuales son: Chile – Uruguay, Perú – Argentina, y Colombia – Uruguay.

También, se observa una baja similitud entre el modelo mexicano y el peruano. A continuación se presentan estos resultados en forma gráfica.

Grafico 2: Coeficiente de correlación entre los modelos de excelencia bajo análisis.



Respecto a este ultimo análisis, se concluye lo siguiente:

“Si tomamos como parámetro un coeficiente de correlación mayor o igual a 0.90 ($C.C \geq 0.90$), el cual nos indica un grado de similitud muy significativo; los únicos modelos de excelencia que presentan este grado de similitud son los siguientes: El Chileno con el Uruguayo, el Peruano con el argentino, y el colombiano con el uruguayo”

“Si tomamos como parámetro un coeficiente de correlación mayor o igual a 0.80 y menor que 0.90 ($0.80 \leq C.C < 0.90$), el cual nos indica un grado de similitud significativo; los únicos modelos de excelencia que presentan este grado de similitud son los siguientes: El mexicano con el chileno, el mexicano y el uruguayo, el chileno y el colombiano, y el colombiano con el argentino.

2 RECOLECCION DE INFORMACION EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS

En este apartado, se presentarán los resultados obtenidos al visitar a las empresas incluidas en la muestra.

Es de recordar que en dichas visitas se busca indagar 2 aspectos, los cuales son:

1. Aspectos relacionados con los sistemas de calidad implementados en las empresas visitadas.
2. La participación o no, de estas empresas en el concurso de premiación.

A continuación se detalla la recopilación de la información sobre los aspectos antes mencionados.

3.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EMPRESAS CERTIFICADAS

La información que se recopilará sobre algunas empresas certificadas del país será entorno a verificar si el sistema de calidad implementado cubre aspectos que Los Modelos de Excelencia a la calidad son considerados como los básicos que una empresa debe tener.

Los resultados se tomarán como base para adaptar un Modelo de Excelencia existente, a la realidad con la que operan las empresas nacionales que ya poseen un sistema de calidad.

3.1.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Tomando como base los criterios que evalúa un modelo de excelencia, los cuales son comunes en cualquier sistema de calidad; el cuestionario que se utilizará recopilará información referente a los siguientes criterios:

Liderazgo

Se evaluará si los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos; para ello se realizarán preguntas entorno a:

- Misión, visión.
- Comunicación
- Compromiso y Acciones para el cumplimiento de la misión y visión.
- Decisiones entorno a las condiciones de mejora de la sociedad y medio ambiente.

De estas preguntas, se conocerá el grupo de empresas que gestiona el liderazgo de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia. (Basados en comparaciones de modelos que ya se realizaron)

Estrategia

En este criterio se evalúa si las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Las preguntas se realizaran entorno a los siguientes aspectos:

- Orígenes de la estrategia
- Comunicación de la estrategia
- Utilización de información para supervisar la ejecución de la estrategia

De estas preguntas, se conocerá el grupo de empresas que formula Políticas y estrategias de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia.

Enfoque a las personas

En este criterio se verifica si las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. Las preguntas se realizaran entorno a los siguientes aspectos:

- Contratación de Recurso Humano
- Formación de Recurso Humano
- Gestión y Mejora de los Recursos Humanos

De estas preguntas, se conocerá el grupo de empresas que gestiona con su Personal de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia.

Información y Análisis

Este criterio menciona la información recopilada por la organización en torno a productos, servicios y procesos, y como la organización utiliza esta información para mejorar su desempeño. Las preguntas se realizaran entorno a los siguientes aspectos:

- Información sobre productos o servicios
- Información sobre procesos
- Análisis del desempeño de la organización

De estas preguntas, se conocerá el grupo de empresas que posee mecanismos para recopilar información entorno a Procesos, Productos o Servicios, y si esta información es utilizada para mejorar el desempeño de la organización, de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia.

Procesos

En este criterio las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Las preguntas se desarrollaran con estos aspectos:

- Diseño de procesos
- Gestión de las relaciones con el cliente
- Operatividad y mejora de procesos

De estas preguntas, se conocerá el grupo de empresas que gestionan sus Procesos de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia.

Resultados de la organización

En este criterio las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas, clientes, sociedades y medio ambiente.

Y las preguntas se desarrollan entorno a estos aspectos:

- Resultado de la satisfacción de las personas.
- Resultado de la satisfacción de los clientes.

- Resultado de la satisfacción en la sociedad.
- Resultado de la satisfacción del medio ambiente.
- Resultado del proceso.

De estas preguntas, se conocerá los Resultados de la Organización producto de la implementación del sistema de calidad que existe en la empresa de acuerdo a los requisitos mínimos que establecen los modelos de excelencia.

3.1.2 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En la tabla que continuación se presenta, se muestran los objetivos que se buscan al recopilar la información con los cuales se redactaron las preguntas.

Tabla 42: Objetivos y Preguntas del Instrumento de investigación para las empresas certificadas.

Criterio	Objetivo	Pregunta
Liderazgo	Conocer si el liderazgo de las organizaciones se alinea y motiva a los empleados en el cumplimiento de la misión, visión, y el compromiso de la organización hacia lo social y el medio ambiente.	1. ¿La alta dirección tiene definida la Misión y visión?
		2. ¿La alta dirección promueve acciones que conlleven al logro de la visión, la misión, y los objetivos?
		3. ¿Cuál es la forma de comunicar las decisiones de la gerencia a los empleados o departamentos? Circulares, boletines, intranet; Comunicación verbal no existe un mecanismo de comunicación sobre las decisiones a los empleados
		4. ¿La alta dirección genera políticas que conlleven al reconocimiento del buen desempeño de los empleados?
		5. ¿La organización está involucrada en actividades que beneficien a la sociedad?
		6. ¿La organización está involucrada en actividades que beneficien al medioambiente
		7. ¿Poseen por escrito el plan estratégico de la organización?
		8. ¿Los planes operativos anuales se construyen en base al plan estratégico?
		9. ¿Los empleados especialmente los administrativos tienen conocimiento del plan estratégico y operativo?
		10. ¿Quiénes participaron en la construcción de los planes estratégicos? Alta dirección, alta dirección y gerentes, alta dirección, gerentes y personal externo.
		11. ¿Tienen establecido un presupuesto para cada unidad o departamento de acuerdo a cada objetivo estratégico que comprende el plan estratégico?
		12. ¿Se tienen por escrito los perfiles de cada puesto dentro de la organización?
Personas	Investigar Aspectos sobre cómo las	

	empresas gestionan el recurso humano, y si se crean las condiciones necesarias que propicien el desarrollo del personal, manteniendo un ambiente de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores	<p>13. ¿Existe un proceso definido para la selección del personal dentro de la organización?</p> <p>14. ¿El proceso para seleccionar el personal de la organización se está actualizando continuamente?</p> <p>15. ¿Existen planes de formación continua para el personal de la organización?</p> <p>16. ¿La organización propicia un ambiente de trabajo adecuado para las actividades que se ejecutan?</p> <p>17. ¿La organización ejecuta actividades que estimule una cultura de trabajo en equipo?</p> <p>18. ¿El personal es reconocido por las acciones que conllevan al mejoramiento de la Organización?</p> <p>19. ¿Existen medios para recopilar información referente a sus productos o servicios?</p> <p>20. ¿Existen medios para recopilar información referente a sus procesos?</p> <p>21. ¿Las decisiones para mejorar productos o servicios se toman en base a la información recolectada?</p> <p>22. ¿Las decisiones para mejorar los procesos son basadas en la información obtenida?</p>
Información y Análisis	Investigar si en las empresas existen medios para recopilar información entorno a productos y procesos, y si se hacen uso de la información recopilada de los medios existentes para tomar decisiones sobre productos y procesos	
Procesos	Conocer si los procesos claves de la organización se gestionan de acuerdo a estándares de calidad, y si estos procesos se están mejorando continuamente	<p>23. ¿La organización gestiona sus procesos claves de acuerdo a estándares reconocidos de calidad?</p> <p>24. ¿Existen procesos definidos que establezcan la interacción entre la organización y los clientes?</p> <p>25. ¿Los empleados de la organización ejecutan sus tareas de acuerdo a lo establecido por los manuales respectivos?</p> <p>26. ¿Los procesos se están mejorando continuamente?</p>
Resultados de la organización	Conocer la tendencia global de la organización para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados, accionistas o propietaria y comunidad inmediata), con lo cual se identificará la relación entre criterios facilitadores y de resultado.	<p>27. ¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción del personal?</p> <p>28. ¿La organización hace uso de estos parámetros o indicadores para medir la satisfacción del personal?</p> <p>29. ¿Cuál es la tendencia que muestra los indicadores de satisfacción del personal?</p>

	<p>- tendencia neutra</p> <p>30. ¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción de los clientes?</p> <p>31. ¿La organización hace uso de estos parámetros o indicadores para medir la satisfacción de sus clientes?</p> <p>32. ¿Cuál es la tendencia que muestra los indicadores de satisfacción de los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista - tendencia pesimista - tendencia neutra <p>33. ¿La organización posee medios o mecanismos para conocer las expectativas o necesidades de las comunidades aledañas?</p> <p>34. ¿La organización ejecuta proyectos con enfoque social?</p> <p>35. ¿La organización posee medios o mecanismos para recopilar información sobre aspectos medioambientales?</p> <p>36. ¿La organización ejecuta proyectos destinados a conservar el medio ambiente?</p> <p>37. ¿La organización mide internamente el desempeño de sus procesos?</p> <p>38. ¿Cuál es la tendencia que muestran los indicadores de desempeño de los procesos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista - tendencia pesimista - tendencia neutra <p>39. ¿La organización mide internamente su desempeño económico y financiero?</p> <p>40. ¿Cuál es la tendencia que muestran los indicadores de desempeño económico y financiero de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista - tendencia pesimista - tendencia neutra
--	---

3.1.3 CUESTIONARIO PARA EMPRESAS CERTIFICADAS CON NORMAS DE CALIDAD.

INDICACIONES: A continuación se presentan algunas preguntas, entorno a Liderazgo, estrategia, Personas, recopilación de información y análisis, procesos, y resultados de la organización; la mayoría son respuestas cerradas, de SI o NO; pero en algunos se indicará más de una opción, dichas preguntas se identificarán con un “INDIQUE” seguido de la pregunta

Liderazgo.

1. ¿La alta dirección tiene definida la Misión y visión? SI _____ NO _____
2. ¿La alta dirección promueve acciones que conlleven al logro de la visión, la misión, y los objetivos? SI _____ NO _____
3. INDIQUE, Cuál es la forma de comunicar las decisiones de la gerencia a los empleados o departamentos? ____ Circulares ____ Boletines ____ Internet ____ Comunicación verbal ____ No existe un mecanismo de comunicación sobre las decisiones a los empleados.
4. ¿La alta dirección genera políticas que conlleven al reconocimiento del buen desempeño de los empleados? SI _____ NO _____
5. ¿La organización está involucrada en actividades que beneficien a la sociedad? SI _____ NO _____
6. ¿La organización está involucrada en actividades que beneficien al medioambiente SI _____ NO _____

Estrategia.

7. ¿Poseen por escrito el plan estratégico de la organización? SI _____ NO _____
8. ¿Los planes operativos anuales se construyen en base al plan estratégico? SI _____ NO _____
9. ¿Los empleados especialmente los administrativos tienen conocimiento del plan estratégico y operativo? SI _____ NO _____
10. INDIQUE, Quienes participaron en la construcción de los planes estratégicos ____Alta dirección, ____Alta dirección y gerentes, ____Alta dirección, gerentes y personal externo.
11. ¿Tienen establecido un presupuesto para cada unidad o departamento de acuerdo a cada objetivo estratégico que comprende el plan estratégico? SI _____ NO _____

Personas.

12. ¿Se tienen por escrito los perfiles de cada puesto dentro de la organización? SI _____ NO _____
13. ¿Existe un proceso definido para la selección del personal dentro de la organización? SI _____ NO _____
14. ¿El proceso para seleccionar el personal de la organización se está actualizando continuamente? SI _____ NO _____
15. ¿Existen planes de formación continua para el personal de la organización? SI _____ NO _____
16. ¿La organización propicia un ambiente de trabajo adecuado para las actividades que se ejecutan? SI _____ NO _____
17. ¿La organización ejecuta actividades que estimule una cultura de trabajo en equipo? SI _____ NO _____
18. ¿El personal es reconocido por las acciones que conllevan al mejoramiento de la Organización? SI _____ NO _____

Información y Análisis.

19 ¿Existen medios para recopilar información referente a sus productos o servicios? SI _____ NO _____
20 ¿Existen medios para recopilar información referente a sus procesos? SI _____ NO _____
21 ¿Las decisiones para mejorar productos o servicios se toman en base a la información recolectada? SI _____ NO _____
22 ¿Las decisiones para mejorar los procesos son basadas en la información obtenida? SI _____ NO _____

Procesos.

23. ¿La organización gestiona sus procesos claves de acuerdo a estándares reconocidos de calidad? SI _____ NO _____
24. ¿Existen procesos definidos que establezcan la interacción entre la organización y los clientes? SI _____ NO _____
25. ¿Los empleados de la organización ejecutan sus tareas de acuerdo a lo establecido por los manuales respectivos? SI _____ NO _____
26. ¿Los procesos se están mejorando continuamente? SI _____ NO _____

Resultados de la organización.

27. ¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción del personal? SI _____ NO _____
28. ¿La organización hace uso de estos parámetros o indicadores para medir la satisfacción del personal? SI _____ NO _____
29. INDIQUE, Cuál es la tendencia que muestra los indicadores de satisfacción del personal - tendencia optimista _____ - tendencia pesimista _____ - tendencia neutra _____

<p>30. ¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción de los clientes?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>31. ¿La organización hace uso de estos parámetros o indicadores para medir la satisfacción de sus clientes?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>32. INDIQUE, Cuál es la tendencia que muestra los indicadores de satisfacción de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista _____ - tendencia pesimista _____ - tendencia neutra _____
<p>33. ¿La organización posee medios o mecanismos para conocer las expectativas o necesidades de las comunidades aledañas?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>34. ¿La organización ejecuta proyectos con enfoque social?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>35. ¿La organización posee medios o mecanismos para recopilar información sobre aspectos medioambientales?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>36. ¿La organización ejecuta proyectos destinados a conservar el medio ambiente?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>37. ¿La organización mide internamente el desempeño de sus procesos?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>38. ¿Cuál es la tendencia que muestran los indicadores de desempeño de los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista _____ - tendencia pesimista _____ - tendencia neutra _____
<p>39. ¿La organización mide internamente su desempeño económico y financiero?</p> <p>SI _____ NO _____</p>
<p>40. ¿Cuál es la tendencia que muestran los indicadores de desempeño económico y financiero de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendencia optimista _____ - tendencia pesimista _____ - tendencia neutra _____

3.2 AREAS DE INVESTIGACION EN LAS EMPRESAS CERTIFICADAS

La investigación se realizó por cada una de las áreas evaluadas (En el anexo 7 se presentan los resultados por área de los resultados obtenidos), sobre las empresas que se encuestaron (para ver la comprobación de las empresas encuestadas Ver anexo 8).

LIDERAZGO.

Con la información recabada entorno a liderazgo se busca “Conocer si el liderazgo de las organizaciones se alinea y motiva a los empleados en el cumplimiento de la misión, visión, y el compromiso de la organización hacia lo social y el medio ambiente”. Para ello se visitaron 26 empresas (19 pertenecientes a la muestra, y 7 para el cálculo de los parámetros P y Q), a las cuales se realizaron las siguientes preguntas, obteniendo los resultados que se adjuntan a la par de cada una de ellas. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área de Liderazgo ver anexo 7)

ESTRATEGIA.

Con respecto a la Estrategia, el objetivo que se busca es “Investigar si en las empresas existe un plan estratégico, así como si los esfuerzos de la organización se orientan hacia el cumplimiento de dicho plan”. Las preguntas en torno a esta área son las que siguen, y los resultados son los que se anexan a cada pregunta respectiva. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área de Estrategia ver anexo 7)

PERSONAS.

En esta área, se pretende “Investigar aspectos sobre cómo gestiona a su personal, y si en las empresas se crean las condiciones necesarias que propicien el desarrollo del personal, manteniendo un ambiente de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores”; para lo cual se realizaron las siguientes preguntas. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área de Personas ver anexo 7)

INFORMACIÓN Y ANALISIS.

Al recopilar información entorno a esta área, se busca “Investigar si en las empresas existen medios para recopilar información entorno a productos y procesos, y si se hace uso de la

información recopilada de los medios existentes para tomar decisiones sobre productos y procesos”, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas. Es de recordar que esta área “Información y análisis” junta a el área de “procesos” son exigidas de manera detallada por las normas de calidad. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área de información y análisis ver anexo 7)

PROCESOS.

Entorno a procesos se desea “Conocer si los procesos claves de la organización se gestionan de acuerdo a estándares de calidad, y si estos procesos se están mejorando continuamente”, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área de Procesos ver anexo 7)

RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Al recopilar información acerca de los Resultados globales de la organización se busca “Conocer la tendencia global de la organización para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados, accionistas o propietaria y comunidad inmediata)”, para identificar si existe una relación entre los esfuerzos realizados (áreas: Liderazgo, Estrategia, Personas, Información y análisis, y procesos) contribuyen hacia los buenos resultados de la organización. (Para ver los resultados de las empresas encuestadas en el área resultados de la organización ver anexo 7)

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE EMPRESAS CERTIFICADAS

Se ha realizado un análisis por cada pregunta, ahora se necesita hacer uno general que nos contribuya a identificar aspectos que pueden ser útiles para realizar una propuesta de lo que será El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad. Es de recordar que este modelo se realizará en base a las comparaciones que se realizaron entre modelos nacionales investigados, y del análisis que se realizará entorno a los resultados obtenidos de las encuestas sobre empresas certificadas.

Las comparaciones entre modelos nos ayudaron a identificar los criterios comunes existentes entre modelos nacionales y regionales de excelencia a la calidad; en base a ello se construyó un instrumento o cuestionario que sirvió de base para recopilar información entorno a los sistemas de calidad implementados en un grupo de empresas del país.

La información recopilada en estas empresas nos ayuda a identificar qué porcentaje (promedio) de estas cubren el 100% de los aspectos mínimos requeridos en los modelos de excelencia a la calidad; además nos ayudará a conocer los macro criterios a evaluar y la interrelación entre estos.

Para conocer lo anterior, se hará uso en primer lugar de un **Diagrama de afinidad**, con el cual agruparemos las preguntas, de acuerdo a cada área, de la cual se recopiló información.

De este diagrama esperamos obtener qué porcentaje (promedio) de empresas cubren el 100% de aspectos mínimos requeridos por los modelos de excelencia.

Posterior al Análisis de afinidad, se realizará un **Diagrama de Interrelaciones**, con el que se pretende conocer la relación entre criterios, para tener una idea de cómo estará estructurado el Modelo Salvadoreño de excelencia a la calidad.

3.3.1 APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD.

Cada Post its agrupado llevará consigo la información que se presenta a continuación, adicionando al lado derecho de l porcentaje de empresas con respuestas satisfactorias:

Tabla 43: Detalle de los Post its del Diagrama de Afinidad

Numero de pregunta		Porcentaje de empresas con respuestas satisfactorias
No de empresas con Resultado satisfactorio	No de empresas con Resultado no satisfactorio	

El número de empresas con resultados satisfactorios, representa al total de empresas que indicaron cubrir con lo que se cuestionaba en la pregunta a la que se hace referencia; **mientras que las empresas con resultados no satisfactorios**, representan al total de empresas que indicaron lo contrario.

Y el porcentaje de empresas con respuestas satisfactorias resulta de realizar la siguiente

división:
$$\frac{\text{Número de empresas con resultados satisfactorios}}{\text{Total empresas encuestada}} \times 100$$

El promedio de los porcentajes anteriores, es lo que se presenta al final del diagrama para el caso del porcentaje medio de empresas con respuestas satisfactorias.

Para determinar el promedio de empresas con respuestas no satisfactorias se usó la relación:

$$(100 - \% \text{ de empresas con respuestas satisfactorias})$$

Consideraciones para agrupar las preguntas.

Aunque aparentemente las preguntas contenidas en el cuestionario estaban agrupadas por área evaluada, sin embargo esto no es del todo cierto, ya que también las preguntas estaban agrupadas siguiendo una secuencia; por ejemplo, en la No 27, la cuál cuestiona: *¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción del personal?*, se hizo previamente a realizar preguntas tendientes a conocer si se usan estos indicadores, y conocer la tendencia de estos; pero realmente de acuerdo a la estructura de los modelos de excelencia, esta pregunta le compete al área de Información y análisis. **En el diagrama de afinidad se ha realizado este ordenamiento, siguiendo la estructura de los modelos de excelencia.**

Existen preguntas que se han anexado en áreas las cuales es su fuente de origen, por ejemplo las preguntas en torno a lo Social y ambientales, están anexadas en Liderazgo, porque para realizar acciones entorno a estas áreas, se necesita de la aprobación y compromiso de los directivos de manera total. Al igual que la pregunta 4, la cual cuestiona *si la alta dirección genera políticas que conlleven al reconocimiento del buen desempeño de los empleados*, aunque aparentemente esta pregunta debe estar en el área de *Personas*, acá no se ha considerado, porque se dirige a la alta dirección; ya que de ellos depende la aprobación o no de las políticas respectivas.

A continuación se detalla el diagrama de afinidad

Diagrama 43: Diagrama de afinidad para analizar el porcentaje promedio de empresas que indicó cubrir con el 100% de los aspectos mínimos considerados por los modelos de excelencia.

Liderazgo	Estrategia	Personas	Información y Análisis	Procesos	Resultados
1 26 0 100%	7 26 04 100%	12 26 0 100%	19 26 0 100%	23 26 0 100%	29 21 5 81%
2 26 0 100%	8 25 1 96%	13 26 0 100%	20 26 0 100%	24 26 0 100%	32 25 1 96%
3 26 0 100%	9 25 1 96%	14 23 3 88.5%*	21 26 0 100%	25 26 0 100%	38 24 2 92%
4 22 4 84.6%	10 22 4 84.6%*	15 25 1 96%	22 26 0 100%	26 26 0 100%	40 20 6 77%
5 25 1 96%		16 25 1 96%	27 23 3 88.5%		
6 22 4 84.6%	11 25 1 96%	17 26 04 100%	28 23 3 88.5%		
34 20 6 77%		18 25 1 96%	30 26 0 100%		
36 22 4 84.6%			31 26 0 100%		

Liderazgo	Estrategia	Personas	Información y Análisis	Procesos	Resultados																																								
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>91</td> <td>9</td> </tr> </table>	% Promedio		91	9	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>91.5</td> <td>8.5</td> </tr> </table>	% Promedio		91.5	8.5	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>94.5</td> <td>5.5</td> </tr> </table>	% Promedio		94.5	5.5	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>91</td> <td>9</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>33</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>35</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>8</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>37</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>26</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>39</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>26</td> <td>0</td> </tr> </table>	% Promedio		91	9	33	46%	12	14	35	69%	18	8	37	100%	26	0	39	100%	26	0	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0</td> </tr> </table>	% Promedio		100	0	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">% Promedio</td> </tr> <tr> <td>86.5</td> <td>13.5</td> </tr> </table>	% Promedio		86.5	13.5
% Promedio																																													
91	9																																												
% Promedio																																													
91.5	8.5																																												
% Promedio																																													
94.5	5.5																																												
% Promedio																																													
91	9																																												
33	46%																																												
12	14																																												
35	69%																																												
18	8																																												
37	100%																																												
26	0																																												
39	100%																																												
26	0																																												
% Promedio																																													
100	0																																												
% Promedio																																													
86.5	13.5																																												

*Para el cálculo de este porcentaje, se calculó primero el % de no satisfacción, y después se procedió a calcular el % de satisfacción $((1-4/26) \times 100 = 84.6\%)$. Esto se realizó de esa manera porque muchas empresas respondían dos opciones en esta pregunta, las cuales se consideran satisfactorias, pero la respuesta considerada como no satisfactoria solo había una, la cual solo la indicaron 4 empresas.

De acuerdo al diagrama anterior, En promedio, un 91% de las empresas indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia en la parte de **LIDERAZGO**, este porcentaje no llegó al 100% porque **existen empresas cuyos líderes no están generando políticas que estimulen el crecimiento en su personal**, además algunos líderes **no han involucrado a sus empresas hacia lo social ni lo ambiental**.

Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, UN 91% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.

Respecto a la ESTRATEGIA, Un 91.5% de las empresas en promedio, indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia. Todas las empresas indicaron tener un plan estratégico, sin embargo existen unas, que no lo construyen en base a lo que indican los modelos de excelencia, así como existen unas que no están canalizando los recursos de acuerdo a los objetivos contenidos en el plan estratégico.

Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, 91.5% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.

En lo que respecta al **RECURSO HUMANO**, se obtuvo un promedio que el 94% de las empresas indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia. La falta de actualizar el proceso de contratación de los empleados, la falta de capacitación, y de reconocimientos hacia empleados, son algunos aspectos que presentan problemas en algunas empresas.

Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, 94.5% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.

En promedio, un 91% de las empresas indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia en la parte de **INFORMACIÓN Y ANALISIS**. Los problemas más fuertes acá radican en la **no existencia de mecanismo o medios para recopilar información sobre lo social y aspectos medioambientales** en la mayoría de empresas; así como también en muchas no se mide el nivel de satisfacción de su personal.

Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, **91% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.**

La parte de **PROCESOS**, el 100% de las empresas indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia, este resultado parece razonable, ya que las normas de calidad (en especial las de la familia ISO) poseen un fuerte enfoque hacia los procesos y el cliente.

En lo que respecta a los **RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**, podemos verificar que en promedio un 13.5% de las empresas no esta percibiendo resultados **OPTIMISTAS** o tendencias optimistas; mientras que el 86.5% restante indica que sus tendencias son optimistas. En muchas empresas el grado de satisfacción del personal no logra ser del todo satisfactorio, y también un buen grupo de empresas (un 77%) no está obteniendo tendencias optimistas en lo económico-financiero.

Esto indica que existe mucho por realizar en lo que respecta a mejorar la gestión a la calidad en las empresas; como se ha podido verificar no todas las empresas cubren con el 100% de los requerimientos mínimos, por tanto no se esperaba que el 100% de las empresas estuviese obteniendo resultados optimistas.

Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, **86.5% DE LAS EMPRESAS INDICA ESTAR OBTENIENDO RESULTADOS OPTIMISTAS.**

Bajo este análisis realizado, se refuerza la factibilidad de un premio a la calidad para las empresas, ya que la mayoría de empresas cubre con el 100% de los requerimientos mínimos indicados en los modelos de excelencia.

Hasta el momento, podemos ir creando ideas de cuál sería la estructura de **EL MODELO SALVADOREÑO A LA CALIDAD**. Las áreas a las que se recopiló información poseen un grado de avance en las empresas, pero es de recordar que aun no están perfeccionadas, **esto nos lleva a pensar que el modelo que se propondría debe tener las áreas a las que se recopiló información en las empresas.**

Un análisis útil resulta al ver la relación entre cada área a la cual se recopiló información. Este análisis se hará en base a un **DIAGRAMA DE INTERRELACIONES.**

3.3.2 DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN.

Mediante el análisis anterior verificamos que no todas las empresas cubren con los requisitos mínimos establecidos en los modelos de excelencia; por lo que un 13.5% en promedio indicó no estar adquiriendo resultados optimistas, pero el restante 86.5% indicó tener resultados optimistas. Globalmente, podemos decir que existen aun muchos aspectos que cubrir, por ejemplo, Los líderes deben tener un compromiso social y ambiental, se debe estimular más el crecimiento de los empleados, Se debe sistematizar la forma de realizar el plan estratégico y debe haber un compromiso mayor para su ejecución; también se deben fortalecer los medios y mecanismos para recopilar información referente a los grupos de interés (Clientes, procesos, productos, empleados, etc.).

Mediante el análisis siguiente, se podrá verificar cómo las áreas de LIDERAZGO, ESTRATEGIA, RECURSO HUMANO, INFORMACIÓN Y ANÁLISIS, PROCESOS, Y RESULTADOS, están relacionados, y que si centramos los análisis sobre estas áreas, se podrán obtener buenos resultados, lo cual buscan todas las empresas del país.

En el diagrama de interrelaciones se consideraron los siguientes aspectos:

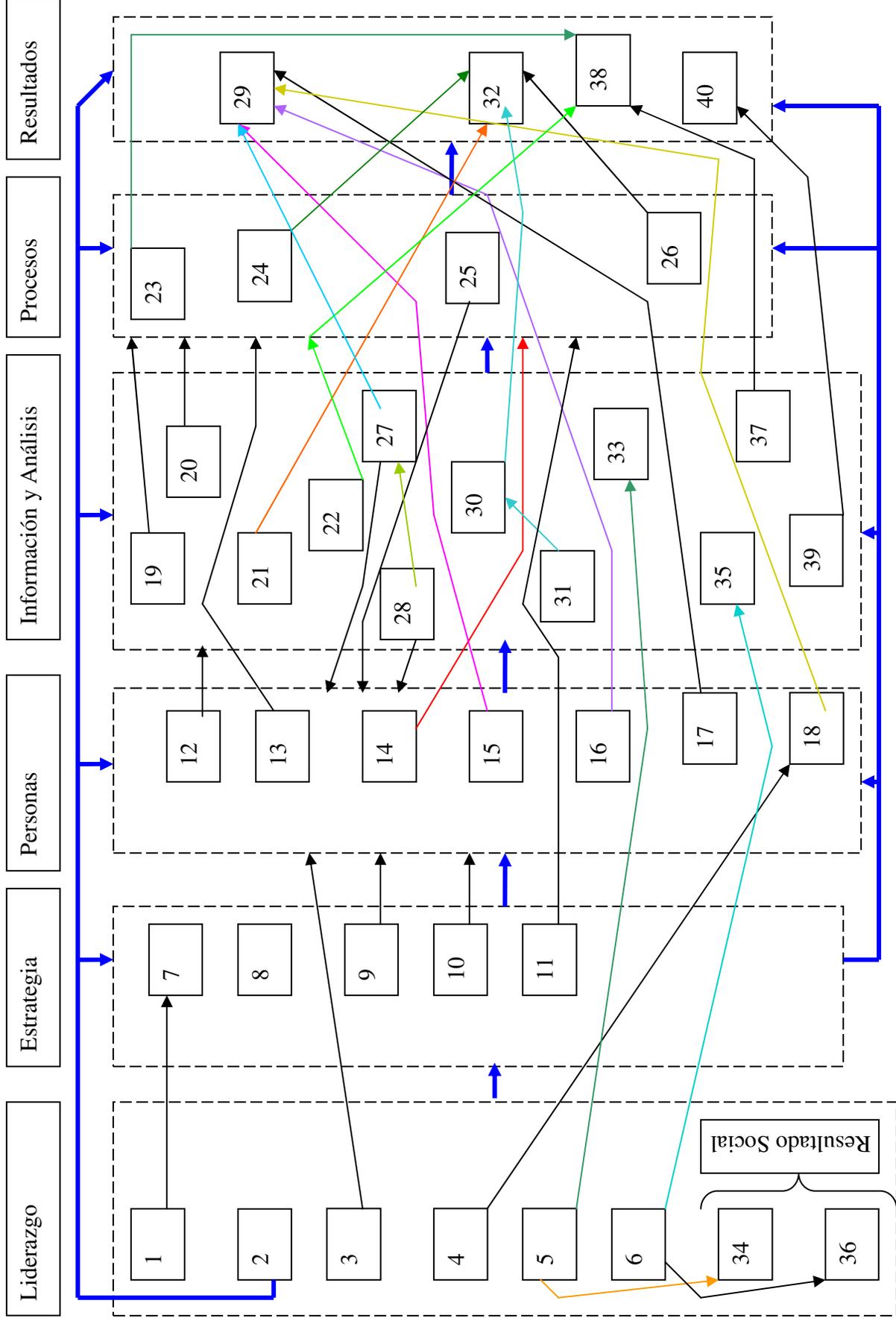
- ✚ El diagrama muestra las preguntas del cuestionario agrupadas por área investigada (Liderazgo, Estrategia, Personas, Información y análisis, Procesos, y Resultados)
 - ✚ Las flechas de color indican las relaciones que tiene una pregunta con las diferentes áreas, preguntas de otras áreas, ó preguntas entre la misma área.
- Ejemplo: Pregunta 3 del área Liderazgo se relaciona con el área de personas.
Pregunta 4 del área Liderazgo se relaciona con la pregunta 18 del área personas
Pregunta 5 del área Liderazgo se relaciona con la pregunta 34 de la misma área

La diferencia de flechas de colores es para evitar la confusión entre cruces de flechas.

- ✚ Las flechas de color azul indican la relación entre áreas, o una pregunta con otras áreas; como el caso de la pregunta 2, la cual se relaciona con las áreas de Estrategia, Personas, Información y Análisis, Procesos y Resultados.

En el diagrama 44 se presenta el detalle de las relaciones respectivas

Diagrama 44: Diagrama de interrelación entre áreas analizadas



Como puede identificarse en el diagrama anterior, **la plataforma de todo está en los líderes de la organización**, ellos generan o “dicen” lo que se realizará o se realiza; ellos aprueban políticas entorno al recurso humano, el involucramiento de la empresa hacia lo social y ambiental, **y proporcionan las base para realizar el plan estratégico**. Creado el plan estratégico, éste indica hacia dónde se dirigirá la empresa; idealmente, en función del plan estratégico debe moverse el recurso humano, la información a recopilar, los procesos, para que al final se obtengan los resultados deseados. **El recurso humano es quien al final ejecuta las tareas respectivas** para alcanzar los objetivos deseados, al estimularlo se incrementa su productividad, y la ejecución de los procesos, y los resultados en sus indicadores serán satisfactorios. **La información y Análisis**, es la base para tomar decisiones sobre bases objetivas, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo de tomar malas decisiones para la empresa. Al diseñar los **Procesos** de manera objetiva, las tareas se realizarán de manera eficiente, y si estos se ejecutan de acuerdo a estándares reconocidos de calidad, se garantiza la entrega de productos de calidad.

Como se observa en el diagrama 44 de interrelaciones, al final **todos los aspectos analizados se dirigen hacia los resultados buscados**, e inclusive la parte social y ambiental.

Al combinar los análisis del diagrama de afinidad y de interrelación es evidente que En el Modelo Salvadoreño deben subdividirse los resultados de la siguiente manera:

- Resultados de los Clientes
- Resultados de las Personas.
- Resultados de la Sociedad y medioambiente
- Resultados de los procesos
- Resultados económicos – Financieros.

En el diagrama 44, se puede observar que los **Resultados entorno a los clientes**, son estimulados por los Procesos existentes para interactuar con los clientes (Relación preguntas 24 y 26, con la número 32), y de la información recopilada sobre sus necesidades y expectativas (Relación preguntas 21 y 30, con 32). **Los resultados sobre las personas**, se activan por las políticas generadas para incentivar el crecimiento de las personas (relación de

pregunta 4 con 18, y 18 con 29), así como las acciones que se ejecutan para su gestión (relación de preguntas con el área de “Personas”, con la pregunta 29), y también mediante la información recopilada para medir su satisfacción (Relación de preguntas 27, 28 con la número 29).

Los resultados sobre la Sociedad y Medioambiente, son incentivadas por las políticas generadas por la dirección entorno a estos aspectos (Relación de preguntas 5 con 34, y 6 con 36).

Los resultados en torno a procesos, se estimulan mediante la gestión que la organización tenga sobre ellos (relación de preguntas pertenecientes al área de procesos con la número 38), así como la información recopilada (Relación de preguntas 22, 37 con la número 38).

Los Resultados sobre el desempeño Económico y Financiero, Visto desde la óptica de los modelos de Excelencia, son producto de la gestión de todas las áreas evaluadas. Mediante el análisis de afinidad se identificó que en promedio, un 86.5% de las empresas dijo estar obteniendo resultados optimistas, atribuyéndose en parte, a la gestión del sistema de calidad implementado.

Al analizar los resultados plasmados en los diagramas de afinidad e interrelaciones se pueden obtener 2 conclusiones.

1. La mayoría de empresas ya se encuentran listas para aspirar la Excelencia hacia la Calidad.
2. El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad debe contener como criterios las áreas evaluadas, ya que estas están muy relacionadas entre si, promoviendo al final los resultados deseados para las empresas.

3.4 EMPRESAS DISPUESTAS A PARTICIPAR EN EL PREMIO DE CALIDAD.

Se encuestaron 26 empresas, a las cuales después de brindarles una breve descripción del proyecto se les hizo la pregunta:

Si el proyecto se realizara, ¿Usted considera que esta empresa participaría en el concurso de premiación? R: SI _____ Sujeto por Junta Directiva _____ NO _____

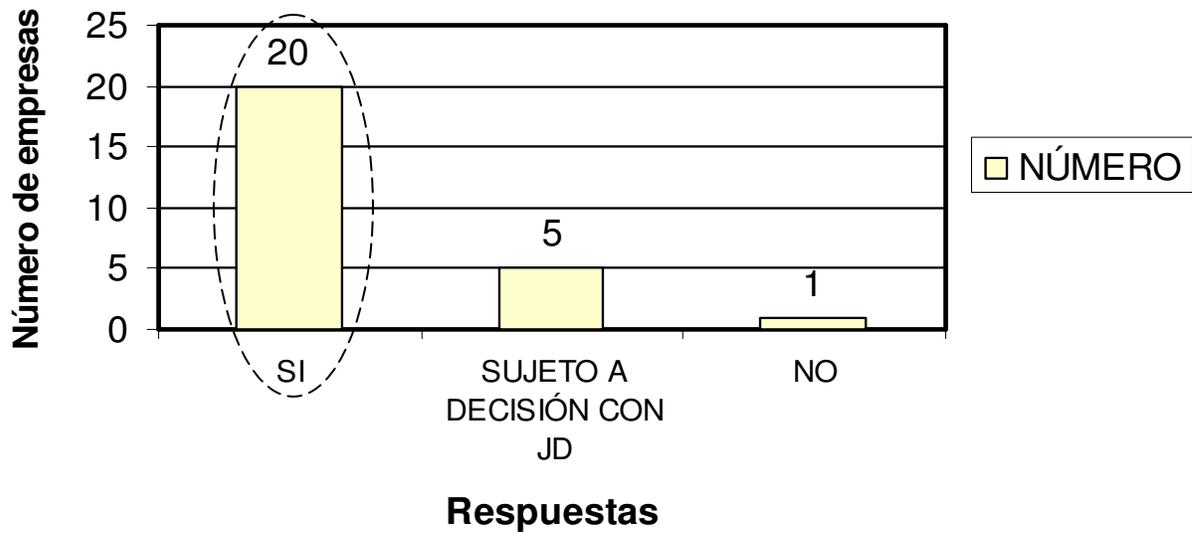
Respuestas de las empresas que participarían del premio nacional a la calidad

A continuación se presentan las respuestas de las empresas a las cuales se les pregunto si serian partícipes del concurso de premiación

Tabla 44: Número de empresas que indicaron inscribirse al concurso

RESPUESTAS	NÚMERO	% DEL TOTAL
SI	20	77%
SUJETO A DECISIÓN CON JUNTA DIRECTIVA (JD)	5	19%
NO	1	4%
TOTAL ENCUESTADAS	26	100%

Grafico 3: Empresas con respuestas ante la pregunta de participación o no participación en el concurso del Premio salvadoreño a la calidad.



Como puede evidenciarse en la tabla y gráfico anterior, de 26 empresas, 20 indicaron participar en el concurso de premiación (un 77% del total encuestado), mientras que 5 (un 19% del total) indicaron que eso tendría que decidirlo Junta directiva; pero cabe recalcar acá que los encuestados se mostraron muy interesados en el proyecto, y expresaron apoyar para que la decisión sea aprobada ante sus líderes, habilitando de esta manera la posibilidad que sus empresas participen en el concurso.

De las 26 empresas 1 indicó que no participaría en el concurso (representa un 4% del total de empresas encuestadas).

3 RECOLECCION DE INFORMACION EN LOS SECTORES QUE TRABAJAN EN EL AREA DE CALIDAD

4.1 PERSPECTIVAS DE ALGUNOS SECTORES DEL PAÍS

Como se indicó anteriormente, el objetivo general que se busca con estas entrevistas es Conocer por parte de los representantes de los diferentes sectores productivos del país, acerca de la organización de los premios a la calidad, para ello se siguió con la metodología siguiente

METODOLOGIA
1. Se solicitaron entrevistas vía telefónica con los representantes del Área de Calidad de cada institución involucrada, para tratar el tema respectivo.
2. Se enviaron Las preguntas a realizar durante la entrevista para anticipar la agenda a tratar el día citado. Al igual que un Resumen Ejecutivo del desarrollo del trabajo de tesis.
3. Se realizaron las entrevistas personalmente en el día citado por el representante de la institución, con la cual se obtuvo información que se documentó y que se anexa a continuación.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas a realizar durante la entrevista.

NOTA: Al final de cada pregunta se presentan algunas posibles respuestas, las cuales pueden o no estar dentro de la opinión del entrevistado. Estas posibles respuestas solamente representan una guía sobre el tema a tratar en cada pregunta.

PREGUNTAS
1. ¿Cuál sería la mejor opción para administrar la unidad que otorgará los Estímulos a la calidad en El Salvador? a. El Sector público b. El Sector Privado. c. Mixta. (Sector público y privado). Detallar opción seleccionada, y brindar una breve descripción.
2. ¿Cómo se autofinanciaría la Organización?

- a. Aportaciones de los postulantes o asociados
- b. Aportaciones de los gremios o sectores involucrados
- c. Aportaciones de postulantes, y aportaciones de gremios o sectores.
- d. Otros

Detallar opción seleccionada, y brindar una breve descripción.

3. ¿Qué tipo de estímulo es el mas idóneo para premiar a las organizaciones ganadoras?

- a. Trofeo
- b. Placa
- c. Diplomas
- d. Dinero en efectivos
- e. Promoción y utilización del sello a la calidad
- f. Otros

Detallar opción seleccionada, y brindar una breve descripción.

4. Desde su punto de vista a que sector considera conveniente dirigir el estímulo a la calidad?

- a. Empresas de servicio
- b. Empresas Comerciales
- c. Industria manufacturera
- d. Empresas del sector público.
- e. Un solo premio para todos los sectores

5. ¿Cual considera que seria el medio de divulgación idóneo para el estímulo a la calidad?

- a. Pagina web
- b. Televisión
- c. Radio
- d. Prensa escrita
- e. Otros, especifique

4.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.

TABLA 45: RESUMEN DE ENTREVISTAS SOBRE LA FORMA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD²⁵

ENTREVISTA						
No	REPRESENTANTE	¿Cuál sería la mejor opción para administrar la unidad que otorgará los Estímulos a la calidad en El Salvador?	¿Cómo se Financiaría la Organización?	¿Qué tipo de estímulo es el más idóneo para premiar a las organizaciones ganadoras?	¿Desde su punto de vista que sector considera conveniente dirigir el estímulo a la calidad?	¿Cual considera que sería el medio de divulgación idóneo para el estímulo a la calidad?
1	Cámara de Comercio (Ing. José Aragón)	Mixto (Público y privado)	Aportación de las empresas por inscripción.	- Placa, diploma - Promoción y utilización del sello a la calidad - Becas de calidad a los empleados - Fondos FOEX, de GTZ o AID.	Dirigirlo a empresas de servicio, empresas comerciales, industria manufacturera.	Página web, televisión, radio, prensa escrita, revistas de los diferentes sectores del país
2	Universidad de El Salvador. Ingra. Tania torres	Fundación	Aportaciones de postulantes, y aportaciones de gremios o sectores.	- Placa, diploma - Promoción y utilización del sello a la calidad - Apoyo en proyectos tecnológicos o I+D	Un solo premio para todos los sectores	Página web, prensa escrita, revistas de los diferentes sectores del país
3	Management Consulting Group (MC Group) Ingra. Doris Margarita Jaime	Mixto (Público y privado)	Aportación compartida parte gobierno y parte empresa privada.	- Placa - Utilizar el sello del premio - Becas de calidad a los empleados - Incentivo del gobierno a las empresas ganadoras	Empresas de servicio Empresas Comerciales Industria manufacturera Empresas del sector público	Página web Televisión Radio Prensa escrita.
4	Universidad Francisco Gavidia. Ing. Roberto Castellón	Sector privado	Aportaciones de los postulantes y asociados	- Utilizar y promoción del sello de calidad - Diploma - Dinero en efectivo	Empresas de servicio Empresas Comerciales Industria manufacturera Gobierno	- Televisión - Radio - Prensa escrita
5	Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Mixto (Público y privado)	- Aportaciones del sector privado	- Utilizar y promoción del sello de calidad	- Industria - Servicios	- Página Web - Televisión

²⁵ Ver Anexo 9: Ampliación de entrevistas con representantes de diversos sectores del país y Ver Anexo 10: Comprobación de Entrevistas de Diversos Sectores del País que trabajan en el Área de Calidad.

	Lic. Jorge Arriaza		- Asignación presupuestaria del Gobierno - Cooperación Internacional	- Gobierno tiene que retribuir a las empresas ganadoras creando incentivos	- Comercio - Agro - Sector público	- Radio - Prensa escrita
6	Ministerio de Agricultura y Ganadería Ingra. Margarita Arango	- Mixto (Público y privado)	- Aportaciones de los postulantes, y aportaciones de gremios o sectores	- Placa - Promoción y utilización del premio	Dividirlo por sectores - Industria - Servicios - Comercio - Agro	- Pagina Web - Televisión - Prensa escrita
7	Universidad Albert Einstein Ing. Jeremías Cabrera	- Público (MINEC y CONACYT)	- Presupuesto público	- Diploma - Placa - Dinero en efectivo alusivo al premio	- Un solo premio para todos los sectores	- Pagina Web - Televisión - Prensa escrita
8	Banco Central De Reserva (BCR) Ing. Carlos Pineda	- Sector privado, por ser más eficiente en su labor, imparcialidad e imagen a nivel de país.	- Aportaciones de los postulantes o asociados - Pago de membresía y cuotas mensuales, además de fondos internacionales de organismos que promueven el tema de calidad	- Diplomas - Promoción y utilización del sello a la calidad	- Industria - Servicios - Comercio - Sector público	- Pagina web - Televisión - Radio - Prensa escrita
9	Universidad Don Bosco. Ing. Manuel Antonio Fernández	- Mixto (Sector público y privado) - Compuesto por un ente normador, colaboradores y aportaciones de apoyo internacional	- Aportaciones del gobierno y del sector privado e instituciones de apoyo - Fondos por membresías.	- Placa - Trofeo - Diploma - Promoción y utilización del sello a la calidad	Dividirlo por sectores - Industria - Servicios - Comercio - Sector público	Influencia Nacional: - Prensa - Radio - Televisión Influencia Internacional: - Pagina Web (Internet)
10	(Comité Nacional de Ciencia y Tecnología) CONACYT. Ingra. Yanira Colindres	- Mixta (pública y privada). Los actores a involucrar son: - ONGs, - Organismo normalizador, CONACYT - Gremios, ASI, COEXPO, C. DE COMERCIO. - Sector Académico	- Aporte de gremios y actores involucrados	- Diploma - Trofeo o placa - Incentivos como participación de la empresa ganadora a un foro mundial - Capacitación en materia de calidad.	- Industria - Servicios - Comercio - Agro - Sector público - Turismo	- TV - Prensa escrita.
11	Defensoría del consumidor. Ingra. Yesenia Salas	- Mixta: Sector privado, Gobierno, Académico, Consumidores.	- Aportaciones del gobierno y del sector privado e instituciones de apoyo - Fondos por medio de	- Un sello de calidad reflejado en los productos.	- Todos los sectores, en especial el sector industrial	- Todos los medios de información masiva.

12	Ministerio de Economía (MINEC) Ingra. Wendy Manzano	- Mixta, Fundación sin fines de lucro con un modelo publico-privado	membresías. - Aportaciones de los postulantes o asociados, diferenciando la aportación por tamaño de empresa. - Obtención de fondos por capacitaciones para que sea autosostenible	- Trofeo - Promoción y utilización del sello a la calidad	- Servicio - Industria manufacturera - Sector público. Separado por tamaño (pequeña, mediana y grande) y solo de capital salvadoreño.	- Pag. Web - Difusión en seminarios donde se invitan a empresarios
13	AENOR El Salvador. (Ing. Miguel Montecinos)	Mixto (Publico y privado)	- Aportaciones de los postulantes - Aportaciones de los gremios o sectores involucrados - Donaciones de cooperación nacional e internacional	- Presea - Premiación y utilización del sello del premio a la calidad.	Premiar por sectores y un premio para las empresas ganadoras de los sectores	- Pagina Web - Televisión - Radio - Especialmente prensa escrita.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

FORMA DE ADMINISTRACION.

- Las personas especialistas sobre el otorgamiento de estímulos a la calidad determinaron que la mejor forma de administración de la unidad es Mixta (Publica y privada), 9 Opiniones, ya que esta forma de administración contribuiría a tener representación de diferentes sectores siendo sostenible, objetiva, creíble e imparcial en su gestión.

Algunas organizaciones que deben estar involucradas en la administración son: Defensoría del Consumidor, por las aportaciones de consumidores de bienes y servicios., CONACYT (Comité Nacional de Ciencia y Tecnología) que verificaría los aspectos técnicos de la operatividad del premio, gremios empresariales como ASI, Cámara de Comercio, Entidades Gubernamentales y de ser posible representantes de organismos internacionales.

FINANCIAMIENTO

- Según las opiniones de los entrevistados las formas de financiamiento mas adecuada para la sostenibilidad de la unidad es: por medio de cuotas de las empresas participantes al premio por inscripción y evaluación (si las empresas llegan a esa etapa), aportaciones de gremios empresariales involucrados, fondos del sector publico, fondos por capacitaciones de calidad a empresas y cooperación de instituciones Internacionales.

TIPO DE ESTIMULOS.

- Las opiniones sobre los estímulos a la calidad para empresas certificadas fueron orientadas en **estimulo físico**, generalmente consistente en una placa o trofeo y su respectivo diploma, además de **incentivos** dirigidos a las empresas ganadoras entre ellos se mencionaron estudios especializados de calidad en otros países para sus empleados, Fondos FOEX, incentivo del gobierno a las empresas ganadoras, capacitación en materia de calidad, apoyo en proyectos tecnológicos o I+D, dinero en efectivo, etc., pero el principal estimulo que puede recibir la empresa ganadora es la

utilización del sello del estímulo de calidad para utilizarlo en su respectiva promoción y publicidad que realice, además de la promoción propia que genere la unidad administradora del premio.

SECTOR AL QUE SE DIRIGIRÁ EL PREMIO.

- Según la información recopilada en las entrevistas lo mejor sería dirigirlo a los diferentes sectores del país Industria, Servicios, Comercio, Agro, público, Turismo. Dependiendo de la cantidad de empresas o instituciones que compongan cada sector. Y a la vez premiar a una sola empresa o institución de las ganadoras de los diferentes sectores.

MEDIO DE DIVULGACION

- De la información recolectada en las entrevistas, el mejor medio de comunicación a ser publicado es la prensa escrita, ya que todos los ejecutivos pueden tener acceso, mientras que en los otros medios se dificulta más su visualización, si no se está en el tiempo y lugar preciso para ver la publicidad. Aunque para dar a conocer la creación, funcionamiento y forma de inscripción de las empresas a los estímulos de calidad puede realizarse en todos los medios existentes como son: Página web, Televisión, radio, revistas de los diferentes sectores del país y difusión en seminarios donde se invitan a empresarios.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- ✚ Al realizar El análisis entre criterios, se concluye que la estructura es igual para todos los modelos, sin embargo varían los puntajes asignados a cada criterio. Entre los sub criterios se muestra semejanza aun cuando estos se encuentran ubicados en otros criterios, o con nombres diferentes; pero los premios evalúan todas las áreas de incidencia en las empresas.
- ✚ Al analizar la estructura de los modelos de excelencia de los premios latinoamericanos a la calidad que se detallaron, se pudo observar que algunos presentaron una similitud muy significativa, como lo son el de Chile y Uruguay, los cuales poseen una correlación de 0.96, y el de Perú y Argentina, con una correlación de 0.95. Al compararlos entre si, la mayoría presentó coeficientes de correlación superior a 0.65, exceptuando las correlaciones de México-Perú, y México-Argentina, cuyo coeficiente de correlación fue de 0.28 y 0.33 respectivamente.
- ✚ .Los premios a la calidad pueden ser administrados por el Sector público, Privado, o Mixto, la mayoría son administrados tanto por el sector público y el privado en conjunto (mixto).
- ✚ De acuerdo a los resultados del análisis sobre la administración de los premios nacionales de otros países; los procedimientos, y metodología de premiación no varían, mientras que las entidades que componen las estructuras organizativas pueden variar según el tipo de premio (regional o nacional).
- ✚ Si el premio es regional, este es administrado por un grupo de entidades que representan a diversos países pertenecientes a la región a la que se dirige el premio, estas entidades pueden ser un grupo de personas pertenecientes a las estructuras organizativas de premios nacionales, o grupo de personas que son parte de fundaciones para la calidad existentes en los países miembros. Si el premio es nacional, estos en su mayoría son administrados en conjunto el gobierno y la empresa privada, contribuyendo con ellos, observadores de organizaciones para la calidad existentes en el mundo.

- ✚ Se Identificó que las empresas encuestadas muestran signos de que cubren con los requisitos mínimos establecidos en los modelos de excelencia, en lo que respecta al **LIDERAZGO**. Las empresas dijeron tener definida su Misión y Visión; se promueven acciones que conlleven al logro de la visión, misión y objetivos trazados; así como se tienen medios para comunicar las decisiones a los empleados o subordinados. Aunque no todas las empresas dijeron tener políticas que conlleven al buen desempeño de los empleados, pero el número que respondió afirmativamente es superior a los que respondieron negativamente. En general, En promedio, un 91% de las empresas indicó cubrir con el 100% de los requerimientos mínimos establecidos en los modelos de excelencia en la parte de **LIDERAZGO**
- ✚ **En cuanto a ESTRATEGIA**, las empresas en su mayoría dijeron tener el plan estratégico, construyendo secuencialmente los planes operativos. Además, en la mayoría de empresas respondieron que los administrativos conocen el plan estratégico y operativo. En la construcción del plan estratégico, en la mayoría de empresas dijeron tener la participación de empleados, gerentes y personal externo. La mayoría de empresas dijo establecer sus presupuestos de acuerdo a cada objetivo estratégico que comprende el plan respectivo. Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, UN 91.5% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMO
- ✚ **LA PARTE DE ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS**, se obtuvieron respuestas que en las empresas se estimula el desarrollo de las personas, así como el reconocimiento a aquellas que contribuyen al mejoramiento de la organización. Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, 94.5% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.
- ✚ **EN LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS**, Se obtuvo que, no todas las empresas poseen medios para recopilar información, en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, 91% DE LAS EMPRESAS INDICA CUBRIR CON EL 100% DE LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS.

- ✚ EN **LOS PROCESO**, los aspectos básicos sobre este criterio, están implementados en las empresas respectivas.
- ✚ En lo que respecta a los **RESULTADOS**, se puede evidenciar que la mayoría de empresas reflejan en sus indicadores resultados optimistas en lo que respecta a la satisfacción del cliente, personal y su desempeño económico y financiero, así como también en sus procesos. Pero en general, se puede decir que los resultados son satisfactorios, **86.5% DE LAS EMPRESAS INDICA ESTAR OBTENIENDO RESULTADOS OPTIMISTAS.**
- ✚ Las debilidades radican en el enfoque que las empresas tienen hacia lo Social y los aspectos medioambientales. No es de obviar los porcentajes obtenidos en las demás áreas, por ejemplo se puede evidenciar que aun existen empresas cuyos líderes no generan políticas que conlleven al reconocimiento de los empleados; así como la asignación de recursos para el logro de los objetivos estratégicos. También existen algunas empresas que no actualizan el proceso para la selección del personal, así como la no existencia de brindar reconocimiento a empleados. Los peores resultados están entorno a lo social y el medioambiente.
- ✚ Al investigar sobre el número de empresas que se prevé participarán en el concurso; los resultados obtenidos fueron que un **77%** del total de empresas encuestadas indicó estar interesada en participar en el premio a la calidad (20 de 26 empresas); por tanto se puede decir que la mayoría de empresas incluidas en el universo apoyarán el proyecto.
- ✚ Según el análisis de las entrevistas realizada a algunos sectores del país, entorno a la administración de los premios a la calidad, se puede concluir que se recomienda una organización que contenga una Entidad (o grupo de personas) normadora, otra entidad encargada de aportar los recursos financieros necesarios (pueden ser gremios empresariales y el gobierno), Colaboradores, que contribuirán junto a el ente normador con recomendaciones técnicas, también la organización la compondrá un comité técnico que serán jueces, jurados y evaluadores.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DETALLADO

INTRODUCCION

Este Capítulo representa la etapa de Diseño sobre el desarrollo de una propuesta para el establecimiento en el Salvador de una Unidad organizativa, cuyas actividades se orientarán a brindar estímulos a las empresas que se caracterizan por contar con las mejores prácticas de calidad total.

El Diseño de la unidad organizadora del premio nacional de excelencia a la calidad esta basado en las funciones principales que tiene que poseer para el funcionamiento optimo, estas áreas se han desarrollado en base a un análisis analítico por áreas, estas se han establecido de acuerdo a las funciones para su operatividad; estas grandes áreas son: **el área técnica** encargada de realizar todas las actividades de evaluar y seleccionar a la empresa ganadora, **área administrativa** que administrará los recursos no económicos, pero necesarios principalmente en la logística del traslado de evaluadores; gestión de incentivos y promoción, tanto de la empresa ganadora, como el premio mismo, y el **área financiera** que encargará íntegramente a la optimización y generación del recurso económico para que la unidad sea auto sostenible.

Se presenta la Conceptualización del diseño, producto de realizar los análisis sobre la investigación realizada en la etapa de Diagnóstico de este estudio.

Se detalla también cómo quedará organizada la Unidad, y se da a conocer las entidades cooperantes, la composición de la autoridad máxima, así como las áreas de apoyo que tendrá dicha Unidad. Además se presentan los manuales de Puestos y Funciones; y los de procedimientos.

Adicionalmente se presentan algunas normas y políticas que tendrá la Unidad para su operatividad.

Teniendo un rol muy importante dentro del estudio, el Modelo de Excelencia a la Calidad se detalla en este capítulo; este Modelo servirá para la evaluación de las empresas participantes determinando los criterios, sub criterios, puntajes y metodología de calificación por parte de los evaluadores, teniendo como base la investigación realizada a empresas certificadas en la

etapa de diagnóstico, comparándolo con los puntajes de los premios de referencia y los premios latinoamericanos, Con lo cual se realizará un análisis para construir un modelo de programación lineal y resolverlo mediante el Programa WINQSB.

El modelo de Excelencia a la calidad y el sistema de evaluación se presentan de manera explicativa, en la Guía para Postulantes y Evaluadores, la cual se presenta la final de este capítulo.

OBJETIVOS DEL DISEÑO

GENERAL:

Desarrollar una propuesta para crear una Unidad que administre las actividades entorno al otorgamiento de estímulos a las empresas de El Salvador que realizan esfuerzos de mejora continúa en sus sistemas de calidad.

ESPECÍFICOS:

1. Establecer los objetivos de la Unidad que Administrará el Premio a la calidad.
2. Realizar un análisis Funcional para identificar las áreas y las respectivas funciones que formarán parte de la Unidad Administrativa del premio a la calidad.
3. Identificar los procedimientos que se desarrollarán en cada área.
4. Elaborar los manuales de puestos, y procedimientos de la Unidad Administrativa.
5. Identificar y cuantificar las características inherentes a los modelos de excelencia, tomando como base la información proveniente de las encuestas ha empresas certificadas del país, y la estructura de modelos latinoamericanos y regionales a la calidad
6. Construir y solucionar un modelo matemático para cuantificar los puntajes a los criterios del Modelo Nacional de Excelencia a la Calidad.
7. Establecer y cuantificar los subcriterios del Modelo Nacional de Excelencia a la Calidad.
8. Establecer las bases para el Diseño del Sistema de Evaluación necesario para calificar a las empresas concursantes al premio.
9. Diseñar una Guía para Postulantes y Evaluadores en donde se detallarán el uso del Modelo nacional de Excelencia a la calidad, y el sistema de evaluación a utilizar.

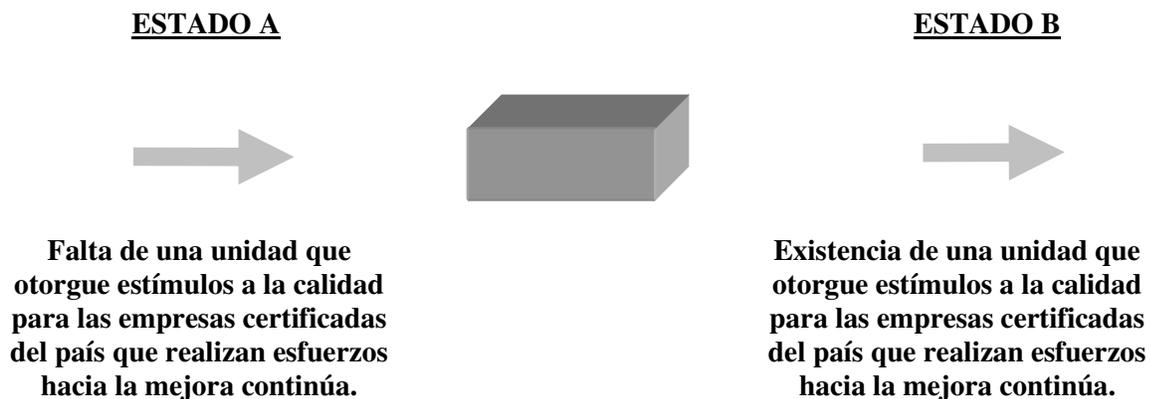
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La conceptualización de la solución busca obtener una definición del problema a resolver, y para realizarla, se hará uso de la técnica **del Proceso de Diseño**, la cual consiste en las siguientes cinco fases:

1. Formulación del problema
2. Análisis del problema
3. Evaluación de las variables de solución
4. Decisión
5. Especificación de la solución

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

a) Definición de los estados A y B



Formulación del problema:

¿Es posible crear una unidad que permita estimular a las empresas certificadas del país que realizan esfuerzos de mejora continua en sus sistemas de calidad?

Nota aclaratoria: Aunque el estudio está dirigido a empresas certificadas, esto no quiere decir que si el proyecto se ejecuta quedarán excluidas las otras empresas; uno de los requisitos básicos para optar a un premio a la calidad es que la empresa tenga implementado un sistema de calidad, **no es requisito que este deba estar certificado.**

El estudio se dirigió a empresas certificadas para efectos de identificar qué empresas poseen ya un sistema de calidad, y dirigírnos a ellas para recopilar la información respectiva.

1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

b) Variables de entrada y Salida

A Continuación se presenta la tabla 46, en donde se presentan las variables de entrada y las restricciones que poseen.

Tabla 46: Variables de entrada y limitaciones de entrada.

VARIABLE DE ENTRADA	LIMITACIONES.
Empresas concursantes	<ul style="list-style-type: none">• Solo las que poseen un sistema de calidad.• Las que poseen parte de su capital de origen nacional.• Sectores o categoría: Énfasis al sector industrial, con los recursos actuales.• Tamaño de la empresa: cualquiera, el requisito es que tenga un sistema de calidad.

En la tabla 47, se presentan las variables de salida y sus limitaciones.

Tabla 47: Variable de salida y sus limitantes

VARIABLE DE SALIDA	LIMITACIONES.
Empresa/s galardonada/s	<ul style="list-style-type: none">• 1 premio por categoría participante• Deben haber sido evaluadas mediante un proceso

c) Variables de Solución.

En la tabla 48 Se presentan las variables de solución.

Tabla 48: Variables de solución.

VARIABLE DE SOLUCIÓN	LIMITACIONES.
El Modelo de excelencia a la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo debe incluir a todas las categorías y tamaños de empresas. • Debe contener como mínimo, los criterios identificados comunes al realizar las comparaciones entre modelos de otros países.
La Estructura de la Unidad Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar compuesta por diferentes sectores del país
Aspectos Administrativos	Lo compondrán: <ul style="list-style-type: none"> • Normas y políticas internas. • Manuales de puestos y funciones
Aspectos Operativos	Lo compondrán: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el otorgamiento de los estímulos. • Sistema de evaluación.

d) Criterios.

Alcance: Se refiere a la amplitud que tendrá la solución seleccionada, respecto a las empresas que pueden participar o concursar para ganar el premio. Lo ideal es que cubra la participación de todas las empresas sin ninguna distinción, excepto que posean un sistema de calidad, y que operen con un porcentaje de capital nacional muy representativo. Este criterio es uno de los que tiene mayor peso, ya que en las entrevistas realizadas a los sectores involucrados con los temas de calidad en el país, indicaron que se debe tener el mayor alcance posible.

Credibilidad: Se espera la mayor transparencia posible, esto indica que la unidad encargada de administrar el premio debe estar compuesta por miembros o entidades que gocen de buena imagen y transparencia a nivel nacional como internacional. Este es otro criterio con mucho peso, ya que los empresarios que se visitaron, dijeron participar, siempre y cuando exista una total credibilidad.

Objetividad: Se requiere de un buen análisis entorno a los procesos y técnicas que se propondrán para elegir a las empresas o empresa ganadora. Es un criterio con mucho peso al igual que la *Credibilidad*

Costo: Es el monto en que deberá incurrirse para lograr la implantación de la propuesta.

Viabilidad: Posibilidad de realizar las propuestas a través de las técnicas o conocimientos adquiridos en la ingeniería industrial.

Adaptabilidad: Se refiere a que la solución se ajuste a cualquier cambio situacional en el entorno.

Eficiencia: se refiere a que la solución permita utilizar todos los recursos existentes en forma óptima.

Cuantificación del grado de importancia de los criterios de solución.

Para cuantificar la importancia de los criterios de solución se hará uso de la técnica **PROCESO DE JERARQUIZACIÓN ANALÍTICA**, la cual es utilizada para tomar la decisión entre varias alternativas con múltiples objetivos, para esta técnica se utilizan pesos o ponderaciones a cada criterio, pero se inicia con el análisis de cada uno de los criterios con el fin de determinar un vector de importancia trascendental que se utiliza junto a valores similares de todos los demás criterios para poder definir clasificaciones ponderadas con las cuales se determina cuál de todas las alternativas satisface adecuadamente los objetivos propuestos, es decir se inicia con un análisis por criterio y se finaliza con la conclusión de la alternativa seleccionada.

En este caso se utiliza para cuantificar el grado de importancia de los criterios de solución.

El proceso de jerarquía analítica utiliza los siguientes instrumentos para evaluar:

- ❖ Una tabla para evaluar las alternativas entre si (En este caso se utiliza para evaluar o puntuar a los criterios entre si).

Tabla 49: Proceso de Jerarquía Analítica	
MATRIZ DE PUNTUACIONES	
Clasificación	Descripción
1	El mismo grado de preferencia
3	Un grado moderado de preferencia
5	Un fuerte grado de preferencia
7	Un grado muy fuerte de preferencia
9	Un grado extremadamente de preferencia

- ❖ Una tabla para Calcular el grado de congruencia que se ha tenido al evaluar las alternativas o criterios

TABLA 50: MATRIZ PARA EL CÁLCULO DE LA RAZÓN DE CONGRUENCIA RC	
Total de alternativas (n)	Índice Aleatorio (IA)
3	0.58
4	0.9
5	1.12
6	1.24
7	1.32
9	1.41

- ❖ La congruencia se calcula mediante la siguiente formula:

$$c = \frac{\sum (\text{Pr oductos de Pr omedios}) \times (\text{comparaciones Relativas})}{\text{Pr omedio de CriterioBase}}$$

- ❖ El Índice de Congruencia se calcula de la siguiente manera:

$$IC = \frac{\left(\frac{\sum (\text{de congruencias})}{\text{número de alternativas}} \right) - \text{número de alternativas}}{\text{número de alternativas} - 1}$$

- ❖ La razón de congruencia se calcula de la siguiente manera:

$$RC = \frac{\text{Indice de congruencia}}{\text{Indice Aleatorio}} = \frac{IC}{IA}$$

Para aplicar la técnica se hizo uso de un programa en Excel, en donde basta con realizar las comparaciones entre criterios o alternativas y puntuarlas; y el programa calcula las congruencias, índice de congruencia, y la razón de congruencia. **Teóricamente la razón de congruencia debe ser menor o igual a 0.1.** El programa indica un mensaje si el evaluador ha sido o no congruente al evaluar las alternativas o criterios.

Los Resultados que se obtuvieron son los que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 51: Cálculo de las ponderaciones para los criterios de solución.

MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES.

CRITERIOS	CRITERIOS						
	Alcance	Credibilidad	Objetividad	Costo	Viabilidad	Adaptabilidad	Eficiencia
Alcance	1.000	0.333	0.333	3.000	0.333	0.333	1.000
Credibilidad	3.000	1.000	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000
Objetividad	3.000	1.000	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000
Costo	0.333	0.333	0.333	1.000	0.200	1.000	1.000
Viabilidad	3.000	1.000	1.000	5.000	1.000	1.000	3.000
Adaptabilidad	3.000	0.333	0.333	1.000	1.000	1.000	1.000
Eficiencia	1.000	0.333	0.333	1.000	0.333	1.000	1.000
TOTAL	14.333	4.333	4.333	17.000	4.867	10.333	13.000

MATRIZ NORMALIZADA

CRITERIOS	CRITERIOS							Mediciones de congruencia
	Alcance	Credibilidad	Objetividad	Costo	Viabilidad	Adaptabilidad	Eficiencia	
Alcance	0.06977	0.07692	0.07692	0.17647	0.06849	0.03226	0.07692	7.390932278
Credibilidad	0.20930	0.23077	0.23077	0.17647	0.20548	0.29032	0.23077	7.439250256
Objetividad	0.20930	0.23077	0.23077	0.17647	0.20548	0.29032	0.23077	7.439250256
Costo	0.02326	0.07692	0.07692	0.05882	0.04110	0.09677	0.07692	7.361426889
Viabilidad	0.20930	0.23077	0.23077	0.29412	0.20548	0.09677	0.23077	7.348320436
Adaptabilidad	0.20930	0.07692	0.07692	0.05882	0.20548	0.09677	0.07692	7.56040237
Eficiencia	0.06977	0.07692	0.07692	0.05882	0.06849	0.09677	0.07692	7.439250256
							PROMEDIO	
							0.08254	
							0.22484	
							0.22484	
							0.06439	
							0.21400	
							0.11445	
							0.07495	

IC =	0.070924589
IA =	1.32
RC =	0.053730749

De acuerdo a lo anterior los criterios quedan medidos de la siguiente manera:

Tabla 52: Asignación de ponderaciones a los criterios de solución.

CRITERIOS	PESO ASIGNADO	PESO EN %
Alcance	0.08254	8.25369252
Credibilidad	0.22484	22.4840377
Objetividad	0.22484	22.4840377
Costo	0.06439	6.43883797
Viabilidad	0.21400	21.399733
Adaptabilidad	0.11445	11.4449819
Eficiencia	0.07495	7.49467923
SUMAS	1.00000	100.00000

Como puede observarse, los criterios con mayor peso son: **La Credibilidad, Objetividad, y Viabilidad; seguido por la Adaptabilidad, Alcance y eficiencia, y en ultima instancia el Costo.**

e) Restricciones.

- Solo se puede proponer un Modelo de excelencia, ya que las bases que se tienen y que se han analizado es de empresas con sistemas de calidad implementado, sin importar el tamaño.
- La estructura organizativa debe gozar de la representación de varios sectores del país para brindar credibilidad y objetividad (Ver tabla 45 sobre resultado de entrevistas con sectores productivos del país).

1.3 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SOLUCIÓN.

a) El Modelo de Excelencia a la Calidad.

El Modelo de Excelencia debe ser capaz de aplicarlo a cualquier empresa que tenga un Sistema de Calidad implementado, por tanto debe tener como mínimos los criterios que se identificaron como comunes al realizar las comparaciones respectivas (Ver apartado 2.9: “ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE CRITERIOS Y PUNTAJES DE ALGUNOS MODELOS DE

CALIDAD” ETAPA DE DIAGNÓSTICO); y los que se utilizaron para recopilar la información sobre las empresas encuestadas.

De acuerdo al análisis del diagrama de afinidad (Ver Diagrama en apartado “3.3.1” de la Etapa de Diagnostico), las empresas con sistemas de calidad implementado, se encuentran técnicamente listas (Cumplen con la mayor parte de los aspectos mínimos establecidos en los modelos de excelencia) para aspirar a la excelencia en la calidad.

Preliminarmente, los criterios que conformaran el Modelo Nacional para la excelencia hacia la calidad serán:

- a. Liderazgo.
- b. Planeación y Estrategia (o, simplemente: “Planeación”)
- c. Enfoque hacia el Recurso Humano
- d. Información y Análisis
- e. Procesos
- f. Resultados sobre el enfoque hacia clientes
- g. Resultados sobre el enfoque hacia el recurso humano
- h. Resultados sobre enfoque hacia lo social y medioambiente
- i. Resultados de los procesos
- j. Resultados económicos y Financieros.

b) La estructura Organizativa.

De acuerdo a los resultados provenientes de las entrevistas a diversos sectores del país (Ver tabla 45), se sugiere Una estructura organizativa administrada por **el sector público y privado**, los actores claves son:

- El Ministerio de Economía y El Comité Nacional de Ciencia y Tecnología.
- ASI, CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR, ANEP, entre otros.

Si embargo existen otras instituciones que pueden contribuir en darle **mayor credibilidad** al proyecto, entre estas se pueden mencionar: Defensoría del consumidor, Organismos de cooperación Internacional como GTZ, JICA, entre otras. Además las actividades entorno a la

premiación deben ser auditadas por Fundaciones de calidad que poseen reconocimiento a nivel internacional, como lo es FUNDIBEQ.

c) Aspectos Administrativos.

Los aspectos administrativos se tomarán sobre los análisis realizado entre las diferentes estructuras organizativas que administran premios a la calidad de otros países (**Ver apartado 2.1, etapa de Diagnóstico**), y sobre los puntos de vista que se obtuvieron al realizar las entrevistas a los diferentes sectores del país.

Según los entrevistados, **El financiamiento**, sería por aportaciones por empresa postulante, de gremios empresariales, el gobierno y fondos provenientes de la cooperación de organismos internacionales.

Los estímulos pueden ser Placas de reconocimiento, trofeos, apoyo en proyectos de I+D, capacitaciones sobre sistemas de calidad y Modelos de excelencia, participación en foros de calidad, Becas, entre otros.

Las categorías de participación, se recomienda involucrar a todas las empresas pertenecientes a cualquier sector (es de recordar que las empresas participantes deben tener un sistema de calidad implementado).

Y los medios de divulgación, según los entrevistados, se hará uso de todos los medios existentes, en especial La prensa Escrita, y Página Web.

d) Aspectos Operativos.

Los aspectos Operativos estarán sujetas a las decisiones de los Administrativos, ya que todos los procesos y procedimientos que se ejecutarán previos a la premiación, dependerán de las políticas y normas internas de la unidad Administrativa; sin perder de vista, los resultados obtenidos al hacer las comparaciones entre formas de administrar los premios a la calidad (**Ver Apartado 2.1, Etapa de Diagnóstico**).

El sistema de evaluación, tendrá su base en los utilizados por todas las unidades que administran los premios a la calidad; siguiendo la metodología “Enfoque, Despliegue, Evaluación y revisión” (**Ver apartado 1.4 donde se detalla la hoja RADAR, en etapa de Diagnóstico**), detallados en la Hoja Radar.

1.4 DECISIÓN.

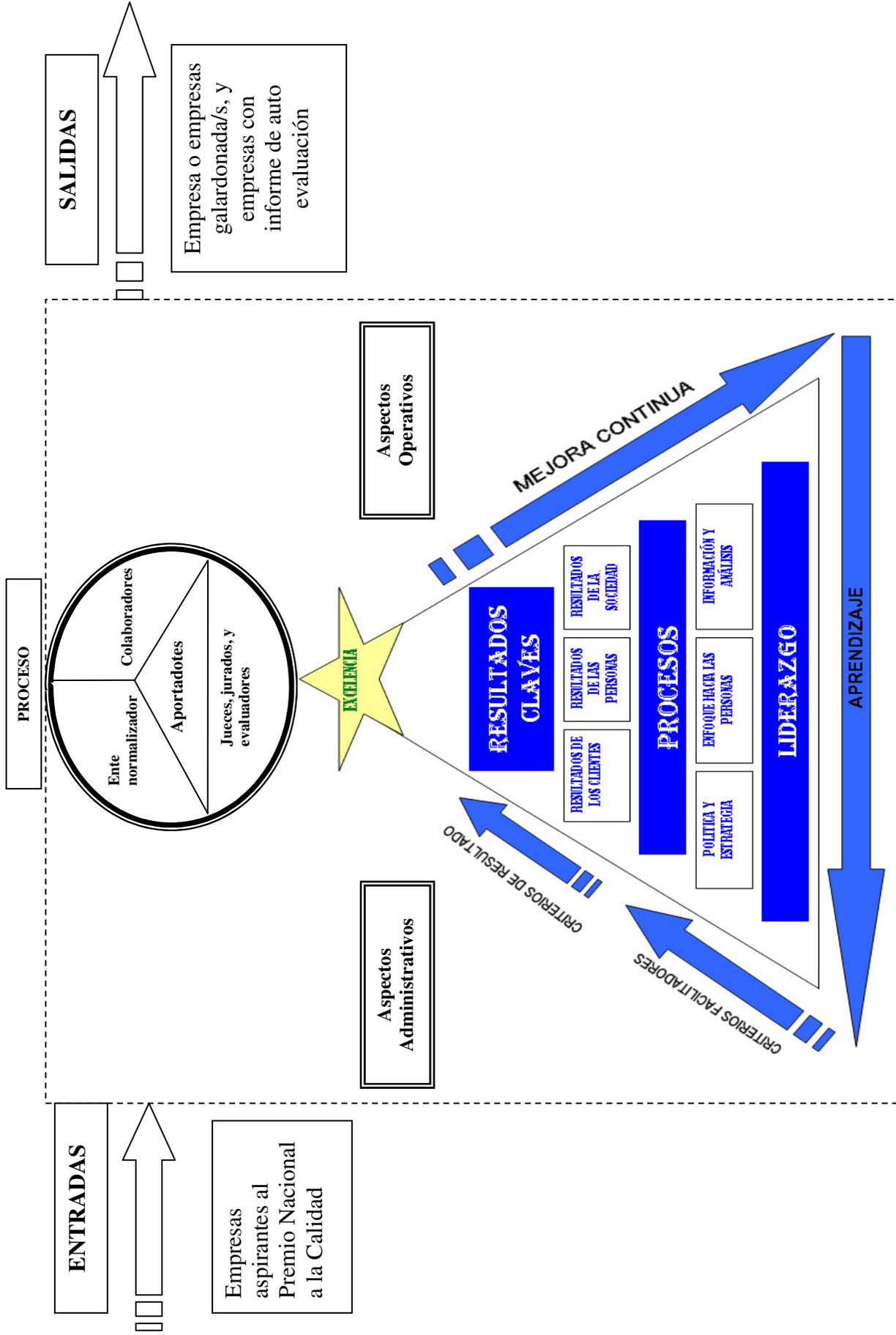
De acuerdo a los análisis sobre las variables de Solución, Se propone una **Organización Mixta representada por diversos Sectores del país**, y el instrumento base para evaluar a las empresas postulantes es **Un solo Modelo de excelencia a la calidad, compuesto por criterios “Facilitadores”, y “Criterios de Resultados”**.

La parte Administrativa y Operativa de la unidad que administrará el premio, estará delimitada por los resultados en las entrevistas a diversos sectores del país, y del análisis comparativo entre Unidades organizativas de premios a la calidad de otros países.

1.5 ESPECIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN.

En el siguiente diagrama se presenta la conceptualización de la propuesta en general.

Diagrama 45: Conceptualización del Diseño.



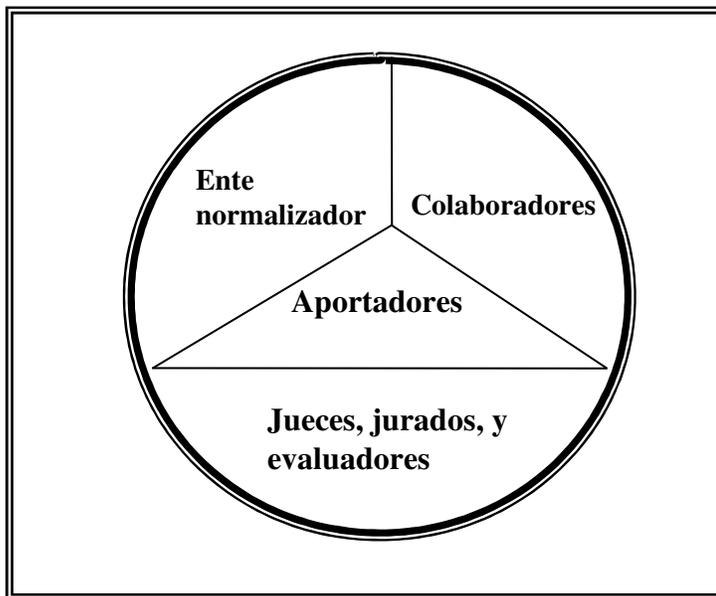
1.5.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas hacia diversos sectores del país, la unidad y algunas características generales, sería tal y como se indica a continuación.

Organización

La administración de la unidad, deberá contener las entidades presentadas en el **diagrama 46**:

Diagrama 46: Composición de la unidad que administrará los premios a la calidad.



La forma de administración puede ser publica, privada o mixta (Publica y privada) según las opiniones de los entrevistados, de estas 3 opciones la mas importante y que mas opiniones de respaldo tuvo fue la administración mixta ya que con ello se comprometería tanto al gobierno como a la empresa privada para que la unidad tenga sostenibilidad a lo largo del tiempo.

A continuación se presenta una descripción general, acerca de las entidades indicadas en el diagrama 46

Ente Normalizador

De acuerdo a los resultados de las entrevista, este ente deberá conformarlo personas pertenecientes o dependientes del CONACYT (Comité Nacional de Ciencia y Tecnología).

La Función principal de esta entidad será el verificar los aspectos técnicos de la operatividad del premio; es decir, esta entidad hará las revisiones y aprobaciones del Modelo Nacional de Calidad (el cual sin lugar a duda, se revisará anualmente, y se harán modificaciones); además de la metodología implementada para la premiación de las empresas que lo ameriten.

Además, pueden ser parte del ente normalizador, los representantes de organismos internacionales de calidad, como FUNDIBEQ. Esto es, si el estímulo a la calidad tiene nexos con estas instituciones.

Colaboradores

De manera preliminar, los colaboradores pueden ser personas Naturales (Financiadas por asociaciones empresariales, u otro organismo de carácter público o privado) o asociaciones que se distinguen por su amplia experiencia en la rama de Calidad; su colaboración se orientará en recomendaciones hacia el ente normalizador, ya que serán recomendaciones técnicas, en cuanto a la operatividad del premio.

Una entidad que valdría la pena involucrar como colaboradores es la **Defensoría del Consumidor**, ya que hará aportaciones desde la óptica de los consumidores de bienes y servicios.

Aportadores

Lo compondrán los representantes de las instituciones que aportarán financieramente para la operatividad del premio; pueden ser ONGs como el GTZ, JICA, entre otras, o representantes de entidades gubernamentales (si el gobierno estaría involucrado en el financiamiento), y además gremios empresariales como ASI, CAMARA DE COMERCIO, entre otras.

Parte de los fondos que se necesitarán para evaluar a las empresas (Visitas de campo, gastos por traslado de jurados y evaluadores) dependerán de ciertas aportaciones que harán las empresas que se sometan al concurso. A esta aportación se le llamará: **“Cuota de Inscripción y evaluación”**.

Evaluadores.

Estarán compuestos por expertos en calidad, especialmente en conocimientos sobre modelos de calidad, y para ser imparciales en evaluación, de preferencia, algunos de estos expertos vendrán de diferentes países que ya hayan evaluado empresas certificadas con modelos de excelencia a la calidad.

Contando además con la participación de personas nacionales expertas en áreas de calidad para que se formen expertos evaluadores en modelos de excelencia a la calidad.

Para garantizar que la selección de empresa o empresas galardonadas, se tomará como base un modelo de excelencia que cumple los requerimientos de la Calidad Total, la unidad organizativa es recomendable que existan nexos con un organismo internacional como FUNDIBEQ.

Financiamiento.

Se identifican 5 fuentes de financiamiento:

- a) Fondos provenientes de las instituciones de Cooperación Internacional (como el GTZ, JICA, AENOR, FUNDIBEQ entre otros)
- b) Fondos provenientes del sector público (Lo que implicaría que el estado lo Incluya en el Presupuesto General de la Nación)
- c) Fondos provenientes de los gremios empresariales involucrados.
- d) Fondos provenientes de las Cuotas de Inscripción y Evaluación.
- e) Fondos por capacitaciones.

Premio físico

Entre los premios que se pueden visualizar para reconocer a las empresas ganadoras podemos mencionar:

- Placa
- Diploma
- La unidad brinde estudios especializados de calidad en otros países para sus empleados
- La unidad proporcione incentivos de fondos FOEX, de GTZ o AID.
- Apoyo en proyectos tecnológicos o I+D a las empresas ganadoras.
- El Gobierno tiene que retribuir a las empresas ganadoras creando incentivos.

- Incentivos como participación de la empresa ganadora a un foro mundial.
- Capacitación en materia de calidad.
- Dinero en efectivo

El premio más sobresaliente y que se considera más importante para la empresa ganadora y para las que logren un puntaje determinado es la **Promoción y utilización del premio de calidad**, promoción de las empresas en todos los medios de comunicación, además de utilizarlo en sus documentos y publicidad propia.

Por otra parte el reconocimiento de dinero en efectivo no es bien visto por todas las partes interesadas en los estímulos de calidad ya que, para aquellas empresas que trabajan con sistemas de calidad lo importante no es el dinero, si no otros beneficios mencionados anteriormente.

Sector a involucrar

El premio deberá ser dirigido idealmente por la mayor parte de los sectores del país

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Turismo
- Agro
- Sector público
- Educación

El dirigirlo a todos los sectores tendría como fin aplicar la calidad en todas las áreas que representan el sector productivo del país teniendo en cuenta la cantidad de empresas por sector, con especial énfasis en el sector industrial, ya que es el sector mas representativo por contar con mayor el número de empresas certificadas.

Preliminarmente se tiene que empezar con un sector para dar a conocer el estímulo de calidad y con el paso del tiempo irlo expandiendo a los demás sectores por el hecho de ser una unidad nueva.

Dirigirlo en el futuro a los demás sectores ayudaría a crear cultura de calidad en todas las áreas, además de estimular a las diferentes empresas certificadas que los componen.

Involucrando a instituciones gubernamentales, el gobierno tomaría protagonismo y compromiso de brindar calidad a la ciudadanía que utiliza los diferentes servicios que ofrece.

Medio de divulgación.

Los medios de comunicación en los que debe publicarse el premio para que las empresas tengan conocimiento de su creación, funcionamiento y forma de inscripción de las empresas dispuestas a participar es en:

- Pagina web
- Televisión
- Radio
- Prensa escrita
- Revistas de los diferentes sectores del país
- Difusión en seminarios donde se invitan a empresarios

En especial a los medios de difusión masiva para que todas las empresas tengan conocimiento de la convocatoria para los postulantes.

1.5.2 EL MODELO SALVADOREÑO A LA EXCELENCIA.

Recordando los análisis obtenidos mediante los diagramas de afinidad e interrelación (página 268 del diagnóstico), verificamos que la mayoría de empresas cubren el 100% de los aspectos indicados por los modelos de excelencia a la calidad. Las áreas a las que se recopiló información poseen un grado de avance en las empresas, pero es de recordar que aun no están perfeccionadas, **esto nos lleva a pensar que el modelo que se propondría debe tener las áreas a las que se recopiló información en las empresas.**

Las 2 conclusiones a las que se llegó fueron:

1. La mayoría de empresas ya se encuentran listas para aspirar la Excelencia hacia la Calidad.

2. El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad debe contener como criterios las áreas evaluadas, ya que estas están muy relacionadas entre si, promoviendo al final los resultados deseados para las empresas.

Al combinar los análisis del diagrama de afinidad se pudo evidenciar que en el Modelo Salvadoreño deben subdividirse los resultados de la siguiente manera:

- Resultados de los Clientes
- Resultados de las Personas.
- Resultados de la Sociedad
- Resultados de los procesos
- Resultados económicos – Financieros.

Seguiremos el patrón establecido por otros Modelos de excelencia, los cuales a los resultados de Procesos y económicos financieros le llaman RESULTADOS CLAVES, junto a otros resultados que se puedan obtener.

Los modelos de excelencia, tienen su base en la Calidad Total, siempre se Orientan a la Mejora continua y al aprendizaje mediante la retroalimentación. En el siguiente diagrama se muestra el Modelo Salvadoreño a la Excelencia Propuesto.

Diagrama 47: Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad.



El modelo, se enfoca en el Liderazgo, procesos y los resultados claves, esto se evidenció al realizar las comparaciones entre modelos, y es lo que indica el diagrama de interrelaciones que se elaboró. El modelo se divide en Criterios Facilitadores y de resultado, siguiendo el patrón de la mayoría de modelos a la excelencia existentes, y los análisis hechos en los resultados presentados en los diagramas de afinidad e interrelación.

A continuación se hace referencia a cada criterio.

Liderazgo: Los líderes contribuyen a desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido.

Estrategia: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Enfoque a las personas. Las empresas se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Información y Análisis: La organización analiza la información en torno a productos, servicios y procesos, utilizándola para tomar decisiones y mejorar su desempeño.

Procesos: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Como proveedores, accionistas y la sociedad en general) y generar mayor valor para ellos.

Resultados de la organización: Las organizaciones para lograr la excelencia miden de manera exhaustiva y alcanza resultados sobresalientes con respecto a las personas, clientes, sociedades, medio ambiente, procesos y desempeño económico-financiero.

La mejora continua se origina al revisar el cumplimiento de estos criterios, retroalimentando los conocimientos de la excelencia a la calidad en la organización, dando paso a un aprendizaje constante de lo bueno y malo de la gestión.

Del aprendizaje se logra obtener los criterios facilitadores que serán los medios para obtener mejores resultados, teniendo como principal logro la excelencia a la calidad en las empresas.

1.6 DESCRIPCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO

El objetivo es crear una Organización que tenga como función *Otorgar los premios a las empresas que se distinguen por la aplicación de los principios de calidad total establecidos en lo que será el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.*

El análisis se ha dividido en 2 grandes áreas:

1. El área que involucra los aspectos organizativos, administrativos y operativos; los que se nombrarán “Análisis para la propuesta de la **Unidad Organizativa del Premio Salvadoreño a la Calidad**”.
2. El área que involucra el análisis sobre la **propuesta del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.**

El diagrama 47 muestra una idea general de lo anterior.

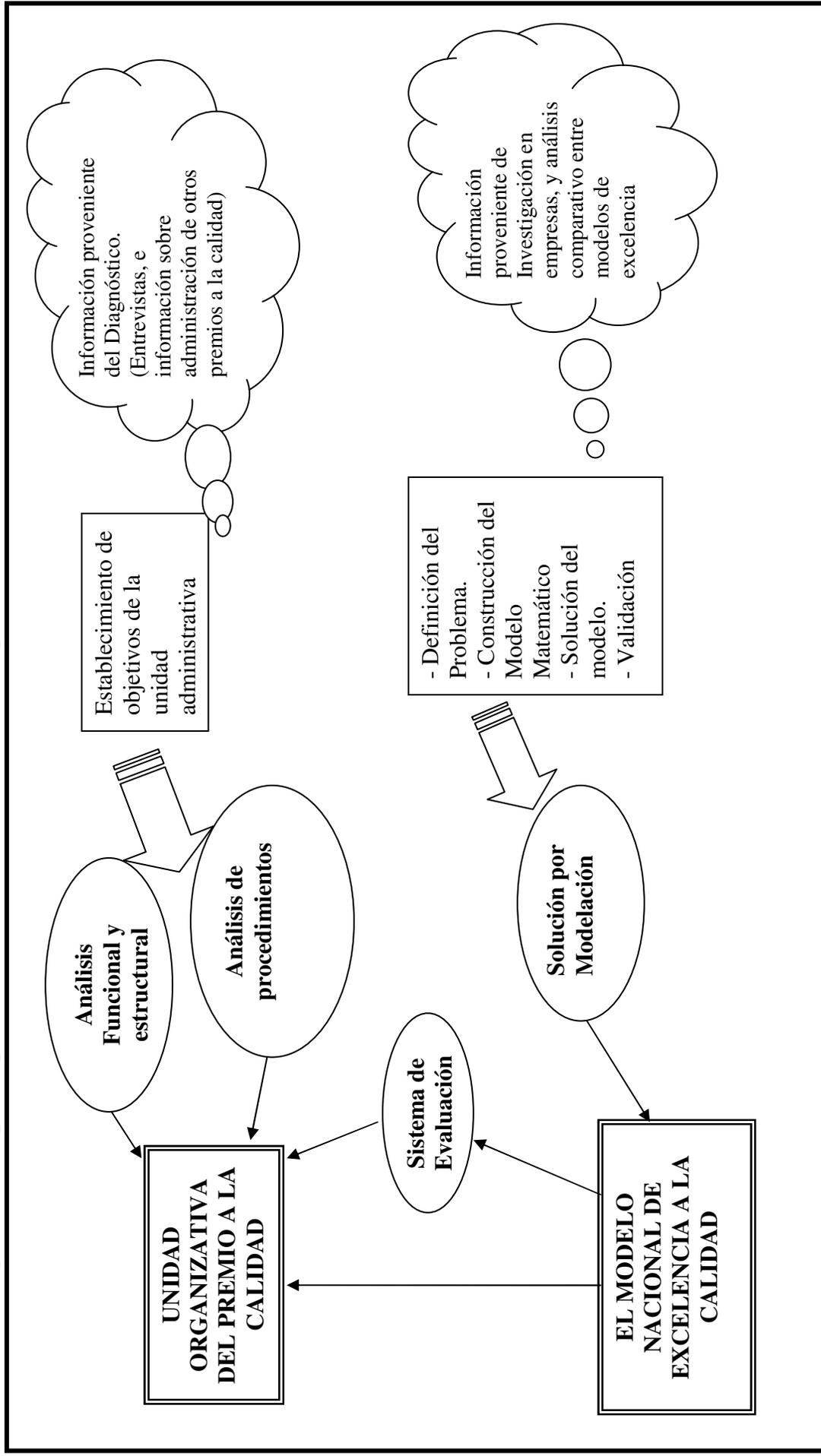
Evidentemente, el Modelo Salvadoreño de excelencia a la calidad es parte de los aspectos operativos que tendrá la Unidad Organizativa del Premio Salvadoreño a la calidad, ya que este será la base que se utilizará para medir a las empresas postulantes al premio. Sin embargo debido a que este resultará de aplicar técnicas diferentes a las utilizadas para proponer la estructura organizativa, se ha optado por trabajarlo Separadamente. También es de recordar que las fuentes de información son diferentes a las requeridas para la propuesta entorno a la Unidad Organizativa.

La Unidad Organizativa del Premio a la Calidad, tendrá su punto de partida al establecer los Objetivos que tendrá; y estos estarán enmarcados de acuerdo los objetivos que buscan todos los premios a la calidad que se han analizado.

Al tener definidos los Objetivos, se procederá a realizar un análisis Funcional y estructural, de donde resultará El Organigrama de la Unidad Organizativa del premio, y las Macro funciones que tendrá cada área que compondrá dicha Unidad.

Posteriormente cada área será analizada estableciendo los procedimientos a ejecutar, y se realizarán los respectivos manuales administrativos.

Diagrama 48: Aspectos para el Establecimiento de una Unidad que administre el Premio Nacional a la Calidad



El Modelo Nacional de Excelencia a la Calidad, Resultará de la información proveniente acerca de las comparaciones entre los modelos analizados; así como también de la Investigación en las empresas certificadas del país.

Las características identificadas en los modelos al realizar las comparaciones, y las fortalezas y debilidades identificadas en la investigación en las empresas certificadas del país, serán cuantificadas lo cual nos servirá para elaborar un Modelo Matemático, cuya solución dará como resultado los puntajes máximos que se le asignarán a cada criterio que compondrá el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.

El sistema de evaluación, estará regido por la estructura del Modelo que se propondrá, pero se tendrá como base **La Hoja Radar (Pág. 77, del diagnóstico)**, utilizada por todas las unidades organizativas de premios a la calidad.

2. PROPUESTA SOBRE LA UNIDAD ORGANIZATIVA

La información necesaria para el diseño de la Unidad Organizativa del Premio Nacional a la calidad es la proveniente de las siguientes fuentes (detalladas en la etapa de Diagnóstico).

1. Información proveniente de las entrevistas con diversos sectores del país.²⁶
2. Información sobre la estructura organizativa de las unidades que administran premios a la calidad pertenecientes a algunos países latinoamericanos, y regiones del mundo.²⁷

De acuerdo a los análisis de la información de las fuentes antes mencionadas, se determinó que la estructura de la unidad organizativa del premio nacional a la calidad debe estar conformado por entidades gubernamentales (como pueden ser CONACYT ó MINEC-DCT) y entidades pertenecientes al sector privado (Gremios empresariales); adicionando, las entidades que harán aportaciones las cuales son reconocidas por su trayectoria en el país, por el apoyo que brindan sobre los temas de calidad y productividad del país (Como lo es GTZ, JICA, entre otras).

El dirigirlo a todos los sectores tendría como fin aplicar la calidad en todas las áreas que representan el sector productivo del país. **Teniendo en cuenta la cantidad de empresas por sector, con especial énfasis en el sector industrial, ya que es el sector mas representativo por contar con el mayor número de empresas certificadas.**

Además se tiene que empezar con un sector para dar a conocer el estímulo de calidad y con el paso del tiempo irlo expandiendo a los demás sectores por el hecho de ser una unidad nueva.

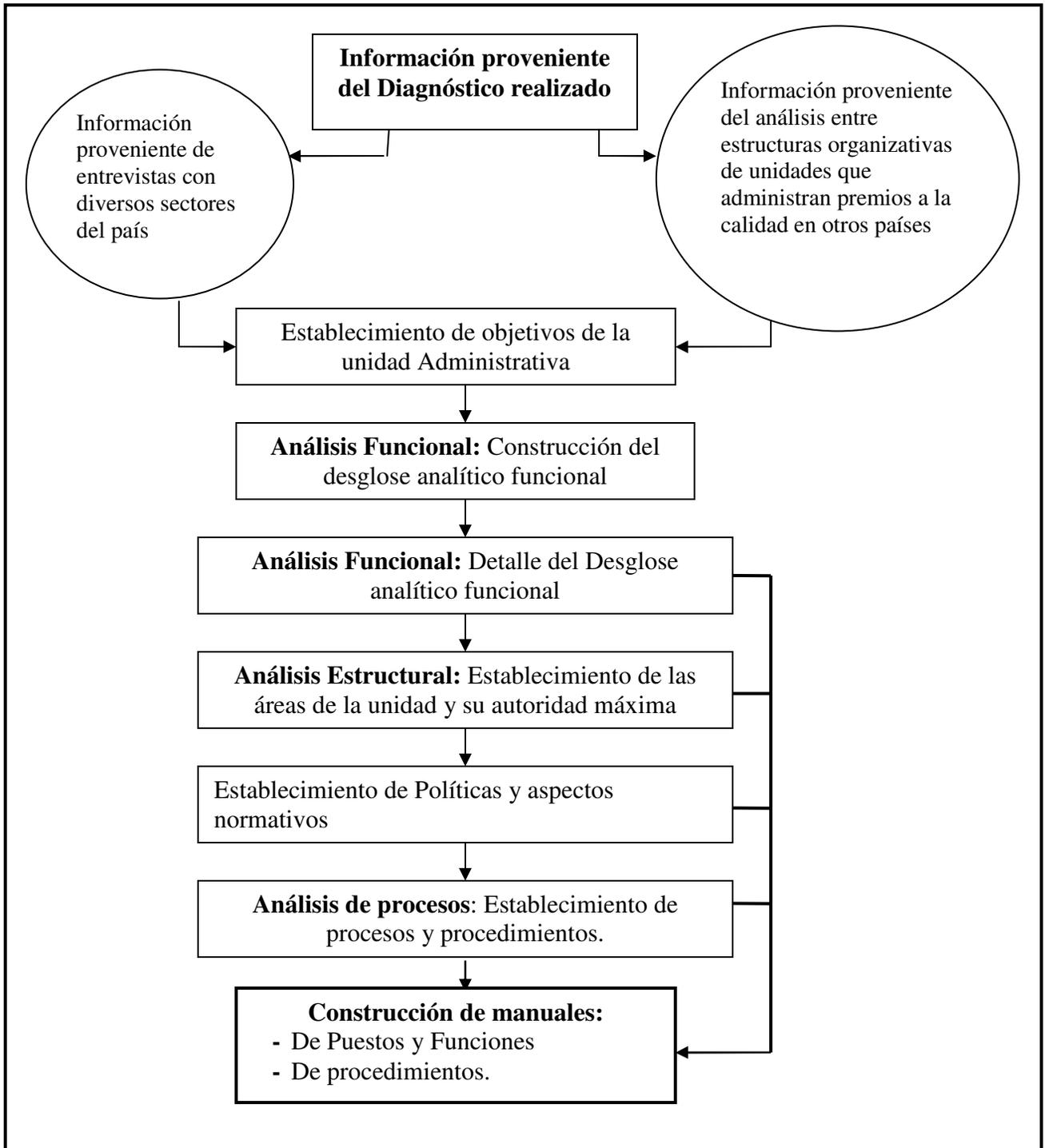
Dirigirlo en el futuro a los demás sectores ayudaría a crear cultura de calidad en todas las áreas, además de estimular a las diferentes empresas certificadas que los componen.

A continuación se presenta la metodología para dejar establecida la estructura organizativa de la unidad, sus procedimientos, así como las funciones de las áreas que la conformarán.

²⁶ Ver Tabla 45 en diagnóstico

²⁷ Ver Tablas 19 y 20 en diagnóstico

Diagrama 49: Metodología para el Diseño de la Unidad Organizativa que administrará el Premio Nacional a la Calidad.



A continuación se detalla el diagrama anterior, por medio del desarrollo de la metodología respectiva.

2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Como se pudo evidenciar en la Etapa de Diagnóstico²⁸, todos los Premios a la calidad buscan el mismo objetivo y es promover la adopción de los principios de calidad total en las empresas, por medio de un modelo de excelencia tomado como referencia en un país determinado.

De acuerdo a lo anterior la unidad que administrará el premio nacional a la calidad tendrá el siguiente objetivo.

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Promover la adopción de procesos integrales de calidad total en las empresas industriales, tomando como base el Modelo Salvadoreño de excelencia a la Calidad; así como reconocer a las que posee un sistema de calidad y que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total en el país.

Para lograr cumplir el objetivo general se necesita trabajar en 3 vías:

1. Las actividades entorno a la evaluación y entrega de los estímulos.
2. La difusión del modelo de excelencia a la calidad y su importancia en la autoevaluación e implementación.
3. La administración de la unidad y la adquisición de recursos.

En base a las tres vías anteriores se plantean los objetivos específicos.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar actividades dirigidas a promover el uso e implementación del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad.
2. Galardonar a las empresas que se distingue por contar con las mejores prácticas de Calidad Total, tomando como base el Modelo Nacional de excelencia.
3. Evaluar a las empresas Industriales que poseen un sistema de calidad, previo al otorgamiento de estímulos a la calidad por medio de un método objetivo.

²⁸ *Apartado 2.8 y 2.9*

4. Administrar todos los recursos humanos y materiales de la unidad de forma optima y transparente.
5. Gestionar la adquisición de fondos necesarios para la operatividad de la Unidad.
6. Mejorar continuamente la gestión de la unidad para expandir el estímulo a otros sectores.

A medida que el premio se difunde y se gestionan recursos, se irá incursionando en otros sectores, y no solo conformarse con tener la participación del sector industrial; es de recordar que será un premio “nacional”, y se ha planteado así porque se prevé la participación de otros sectores del país.

En este proyecto se ha considerado la participación solo del sector industrial, ya que este nos ha contribuido en la realización de este estudio (por ejemplo, en permitir el acceso a sus empresas agremiadas para la realización del estudio presentado en la etapa de diagnóstico), y ha mostrado interés en querer ser parte de las entidades cooperantes que tendrá la unidad.

2.2 DESGLOSE ANALÍTICO FUNCIONAL

2.2.1 CONSTRUCCIÓN DEL DESGLOSE ANALÍTICO FUNCIONAL.

Tomando como insumo el objetivo general y los específicos planteados anteriormente, se puede construir un “Desglose Analítico Funcional”, con el objetivo de identificar las áreas que conformarán la unidad y sus respectivas funciones.

El Desglose Analítico Funcional en forma gráfica es el que se muestra en el diagrama 49.

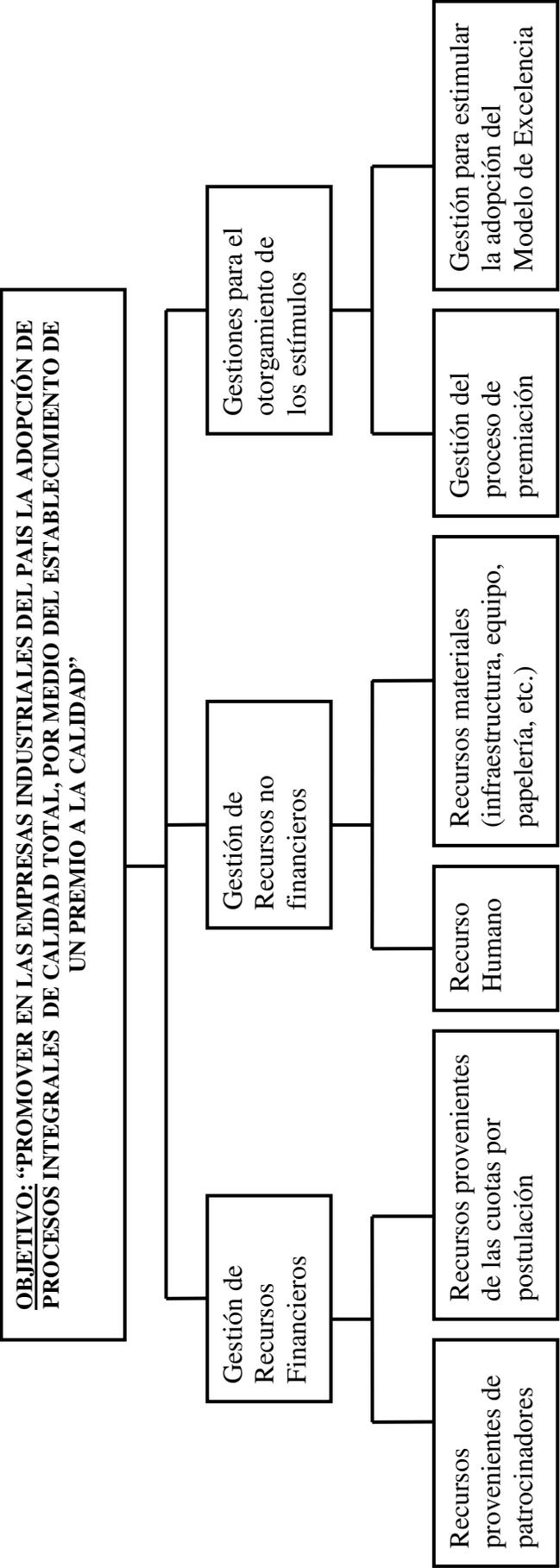
En el desglose analítico se identifican 3 área importantes para lograr el objetivo de la unidad.

El área destinada para la gestión de los Recursos Financieros, será la encargada de poner a disposición los fondos necesarios para ejecutar las actividades respectivas.

Existirá un área especial para ejecutar las actividades de premiación y difusión del Modelo nacional de excelencia a la calidad.

Existirá también un área de “apoyo”, que se encargará de realizar aspectos administrativos entorno al funcionamiento de la unidad en general.

Diagrama 50: Desglose Analítico Funcional para la Unidad que administrará el Premio Nacional a la Calidad



Implícitamente, el primer nivel del desglose analítico identifica las tres áreas con los siguientes nombres (mencionados de izquierda a derecha): **a) Área Financiera, b) Área Administrativa, y c) Área Técnica.**

Como todas las estructuras organizativas estudiadas sobre la administración de los premios a la calidad, las unidades son dirigidas por Comités, que representa a las entidades cooperantes; nosotros llamaremos a este comité: **Comité General del Premio Nacional a la Calidad, o simplemente el "Comité General"**. En los análisis siguientes se hará referencia a las tres áreas mencionadas y al Comité General.

A continuación se especifican la macro funciones respectivas, en el detalle del "Desglose analítico funcional"

2.2.2 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA UNIDAD

Para determinar las funciones correspondientes a cada una de las áreas que integran la unidad que administrará el premio nacional a la excelencia se ha realizado un desglose analítico, permitiendo visualizar las funciones que ejecutará la unidad según su área correspondiente. Las áreas necesarias para el funcionamiento de la unidad que organizará el premio nacional a la calidad son:

1. El **área técnica** encargada de la selección y evaluación de la empresa ganadora.
2. El **área administrativa** quien administrará todos los recursos no económicos, pero necesarios principalmente en la logística del traslado de evaluadores; gestión de incentivos y promoción, tanto de la empresa ganadora, como el premio mismo, y
3. El **área Financiera** que se encargará íntegramente a optimizar y generar el recurso económico para que la unidad sea auto sostenible.

La coordinación de dichas áreas dependerá de los recursos económicos o humano que proporcionen las entidades donantes y participantes en la coordinación de la unidad entre estas podemos mencionar:

- ❖ Organismos de cooperación
- ❖ Gremios empresariales. y
- ❖ Sector gubernamental (CONACYT, MINEC-DCT)

De estas áreas que conformarán la unidad es necesario determinar cuáles son las funciones principales que desarrollarán cada una de las áreas para el óptimo y eficiente funcionamiento.

A continuación se detallan las funciones que tendrá cada área según su finalidad.

2.2.2.1 Funciones del área técnica

El área técnica estará encargada principalmente de seleccionar, calificar y otorgar el premio de excelencia a las empresas que poseen un sistema de calidad implantado, así como la entrega de informes de evaluación sobre las fortalezas y debilidades que poseen cada una de las empresas participantes.

- ❖ Evaluación de empresas participantes.
- ❖ Revisión de requisitos mínimos de las empresas participantes.
- ❖ Crear, revisar y actualizar las metodologías para la selección y premiación de las empresas.
- ❖ Selección de evaluadores con el perfil.
- ❖ Presentar los informes sobre las fortalezas y debilidades de evaluación a las empresas participantes.
- ❖ Promover la adopción del modelo salvadoreño de excelencia.
- ❖ Capacitar sobre la aplicación del modelo de excelencia a las empresas salvadoreñas.
- ❖ Presentar los informes a la coordinación general procesos y metodologías utilizados por la unidad.
- ❖ Coordinar las visitas de campo en las empresas participantes.

2.2.2.2 Funciones área administrativa

El rol básico del área administrativa es proporcionar los recursos no financieros necesarios de forma oportuna permitiendo al personal de la unidad realizar un trabajo eficiente.

- ❖ Gestionar y Administrar los recursos que se utilizaran para la operatividad de unidad que administrará los estímulos a la calidad.
- ❖ Gestionar los incentivos que se entregaran a la empresa ganadora del premio a la excelencia.
- ❖ Ejecutar los aspectos legales que sean necesarios para la operación de la unidad.
- ❖ Gestionar y realizar la movilización de los evaluadores, a las empresas participantes.
- ❖ Gestionar los recursos necesarios para realizar la ceremonia de premiación.

- ❖ Realizar la promoción del estímulo para la inscripción de empresas postulantes.
- ❖ Realizar la promoción de la empresa ganadora del premio a la calidad.
- ❖ Revisar anualmente los procesos importantes que ejecuta la unidad a fin de mejorar continuamente la gestión de la unidad.
- ❖ Elaborar un presupuesto tomando como base los egresos fijos surgidos por la ejecución de actividades del área técnica.
- ❖ Definir los invitados que estarán presente en la ceremonia de premiación.

2.2.2.3 Funciones área financiera

Esta área permitirá coordinar la gestión financiera administrando los recursos económicos provenientes de empresas participantes y donaciones realizadas por las diferentes entidades cooperantes.

- ❖ Gestionar los recursos económicos necesarios con las diferentes entidades cooperantes para la operación de la unidad que administra el premio de excelencia a la calidad.
- ❖ Utilizar de forma óptima y transparente los recursos económicos.
- ❖ Realizar los pagos administrativos de forma oportuna.
- ❖ Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- ❖ Mantener actualizados y cuantificadas las transacciones realizadas producto de la ejecución de actividades respectivas.

2.2.2.4 Funciones de los evaluadores (Temporales).

Los evaluadores que se seleccionarán en cada concurso de evaluación se dividirán en 2 grupos:

- ❖ Los que Tengan amplio conocimiento de evaluación por medio de modelos de excelencia y de los principios de calidad total; los cuales Comúnmente serán evaluadores internacionales.
- ❖ Los que tengan algunas nociones de Evaluación por medio de modelos de excelencia y los principios de calidad total; pero un amplio conocimiento en la actividad económica de la empresa a evaluar (Evaluadores nacionales).

Como claramente se evidencia, existirán 2 perfiles, una para evaluadores nacionales, y otro para evaluadores internacionales.

Los evaluadores, serán un cuerpo que estarán subordinados al Encargado del área Técnica, durante el tiempo que dure el proceso de evaluación.

Funciones específica de evaluadores nacionales:

- ❖ Realizar evolución de cuestionario de “Autoevaluación” que emitirán las empresas que se inscribirán en el concurso.
- ❖ Realizar evaluación de reportes descriptivos de sistemas, los cuales serán emitidos por las empresas que se evaluarán en la segunda fase del proceso.
- ❖ Realizar las respectivas visitas de campo a las empresas que participarán en la tercera fase de evaluación.
- ❖ Emitir informes ante el encargado del área técnica, por cada fase que justifique la evaluación realizada.

Perfil:

- ❖ Tener algunas nociones de Evaluación por medio de modelos de excelencia y sobre los principios de calidad total,
- ❖ Tener un amplio conocimiento sobre la actividad económica de la empresa a evaluar.

Funciones específica de evaluadores internacionales:

- ❖ Realizar evaluación de reportes descriptivos de sistemas, los cuales serán emitidos por las empresas que se evaluarán en la segunda fase del proceso.
- ❖ Realizar las respectivas visitas de campo a las empresas que participarán en la tercera fase de evaluación.
- ❖ Emitir informes ante el encargado del área técnica, por cada fase que justifique la evaluación realizada.

Perfil:

- ❖ Tener amplio conocimiento de evaluación por medio de modelos de excelencia y de los principios de calidad total.
- ❖ Conocer sobre la actividad económica de la empresa asignada a evaluar.

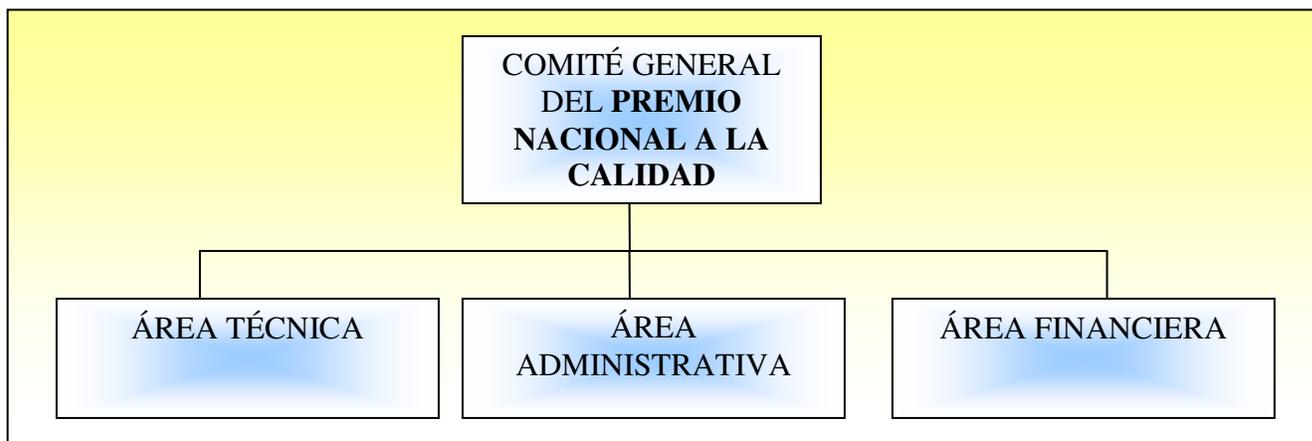
2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.

Anteriormente con el Análisis funcional, quedó definida la estructura organizativa. En este apartado presentamos el organigrama de la unidad, especificando quienes conformaran la autoridad máxima.

Por medio del análisis funcional, verificamos la relación entre las áreas al indicar las funciones de cada una, y los requerimientos para los puestos de trabajo.

De acuerdo al análisis funcional, la estructura organizativa de la unidad quedará según se muestra en el **Diagrama 51**.

Diagrama 51: Organigrama de la Unidad que Administrará el Premio Nacional a la Calidad.



2.3.1 EL COMITÉ GENERAL DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.

Como se estableció en la conceptualización de la solución (Ver conceptualización, apartado 1, Etapa de Diseño) la unidad deberá gozar de la representatividad de la mayor parte de sectores del país (estos sectores también se les llamará “Entidades Cooperantes”), haciendo la distinción entre el sector privado y el gubernamental.

En este estudio, las entidades que conformaran la autoridad máxima (Entidades cooperantes, o sectores representativos del país) son: ASI, Representando al sector privado; MINEC, Representando al sector público, y organismos de apoyo o de cooperación internacional, como lo es GTZ y JICA, entre otros.

El comité General estará compuesto por 2 grupos. **Uno será representada por la parte Técnica**, y lo formaran los **representantes del área de Calidad de los Organismos cooperantes, o el encargado de gestión de proyectos destinados a incrementar la calidad y productividad en las empresas nacionales**. El otro grupo lo representarán los **encargados del área financiera de los organismos cooperantes, o el encargado de gestionar los fondos en dichos organismos**.

El Número de personas que formarán este comité estará en función del número de entidades cooperantes; ya que cada entidad pondrá un representante.

Las entidades cooperantes podrán subcontratar a expertos en aspectos técnicos sobre premios a la calidad, los cuales brindarán recomendaciones para un mejor funcionamiento de la unidad administrativa.

2.3.2 FUNCIONES.

Este comité tendrá por función “Aprobar o Desaprobar”, presupuestos, o proyectos especificados en los presupuestos de cada área.

Exigir los informes de Egresos a las áreas respectivas (aunque las exigencias serán directamente hacia el encargado del área financiera), lo cuál respaldará el uso o el destino de los fondos aprobados.

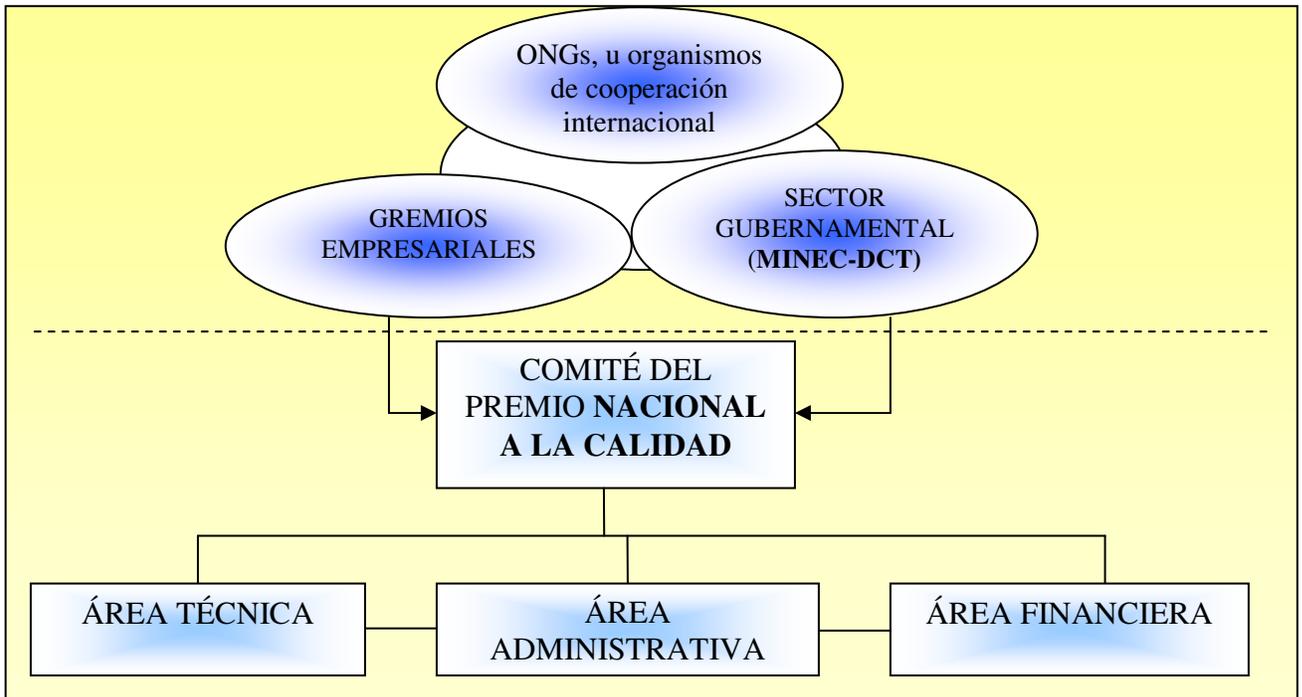
Además deberá Coordinar y monitorear el trabajo desarrollado por las dependencias que componen la unidad.

Esquemáticamente, la interacción de las autoridades máximas, el Comité General y las áreas operativas, queda representado en el diagrama 53

Como se observa, las entidades cooperantes (que corresponden a sectores representativos del país) serán quienes elijan al Comité General, y éste será autoridad máxima de las áreas Técnica, Administrativa, y Financiera.

Preliminarmente (al iniciar el proyecto), las entidades cooperantes tendrán el deber de buscar y seleccionar a los representantes de las áreas respectivas.

Diagrama 52: Representación de la Unidad del premio nacional a la calidad, junto a las autoridades máximas



2.3.3 ÁREA TÉCNICA.

El área Técnica esta encargada de todas las acciones Técnicas correspondiente a la aplicación y uso del modelo salvadoreño de excelencia a la calidad, En esta área se seleccionará, calificará y otorgara el premio a las empresas que poseen un sistema de calidad, además de la revisión de los procesos y metodologías de forma anual. Se ejecutarán acciones que promuevan la adopción del Modelo Nacional de calidad. Las funciones e información del puesto, se presentó en el “Análisis funcional”.

2.3.4 ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta será un área de apoyo, aquí se gestionarán actividades administrativas que demanden las áreas financiera y Técnica. Por ejemplo, la Gestión de locales para la realización de eventos estará a cargo de esta área, en apoyo al área técnica; también la habilitación de los medios de información para difundir actividades, estará a cargo de ésta área, apoyando ya sea actividades a difundir por el área técnica o el área financiera; la logística para transportar evaluadores conlleva actividades en las que apoyará esta área.

Como puede evidenciarse, esta área contribuirá tanto al área técnica como a la Financiera.

2.3.5 ÁREA FINANCIERA.

Esta área se encargará de la gestión y administración de los recursos económicos proveniente de empresas participantes, así como de donaciones o aportaciones realizadas por las diferentes entidades cooperantes.

Se deberá recopilar toda la información que de respaldo de las entradas y salidas de los fondos. Tendrá que justificar el uso de los fondos provenientes de las cuotas de postulación, ya que estas serán administradas por ella.

Tendrá a su cargo la canalización de los fondos disponibles, y su justificación.

2.3.6 UBICACIÓN FÍSICA DE LA UNIDAD.

De acuerdo a este estudio con los recursos que se prevén, Existen dos posibles ubicaciones para la unidad:

1. La Unidad ubicada en el Ministerio de Economía (MINEC), específicamente en la Dirección de Calidad y Tecnología (DCT).
2. La Unidad ubicada en la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

A continuación se analizan los aspectos a “favor” y en “Contra” que engloban cada opción.

En el diagrama 53 se presenta un “Diagrama de fuerzas” el cual muestra los aspectos a “favor” y en “contra”, entorno a la opción de ubicar la unidad en el MINEC-DCT.

La mayor parte de fuerzas se encuentran a “FAVOR”; ya que en el MINEC-DCT se tiene el espacio Disponible; se cuenta con personas que pueden ser muy útiles para auxiliar en aspectos operativos, ya que ahí ya se tienen nociones sobre los premios a la calidad; La gestión de los recursos se facilitaría, ya que en la DCT se trabajan con las entidades cooperantes (ASI, GTZ, JICA, entre otros) propuestas para la Unidad; en la DCT se tiene el compromiso de trabajar para el premio nacional a la calidad, ya que lo establece la política industrial (Ver anexo 11: Política Industrial); y en el MINEC-DCT existe una fuerte noción de realizar este proyecto, ya que la idea de la realización de este estudio provino de ahí.

La única Fuerza en contra, es producto de la percepción que algunos empresarios (corroborado en las entrevistas realizadas) poseen entorno a entidades gubernamentales; y esta

fuerza en contra posee alta intensidad, ya que involucra la percepción de empresarios, a quienes se debe la razón de ser del premio.

En el Diagrama 54, se presenta otro Diagrama de Fuerzas, en donde se presentan los aspectos a favor y en contra al ubicar la unidad en la ASI.

Diagrama 53: Diagrama de fuerzas para evaluar la ubicación de la Unidad del premio nacional a la calidad, en el MINEC-DCT.

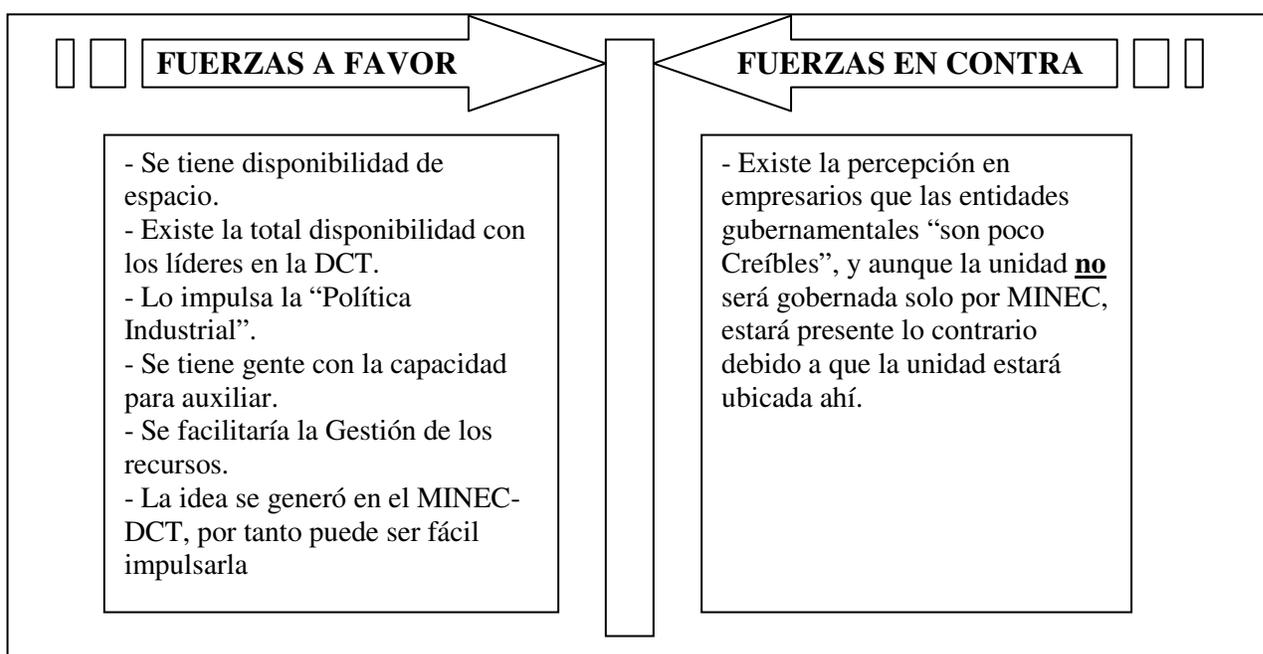
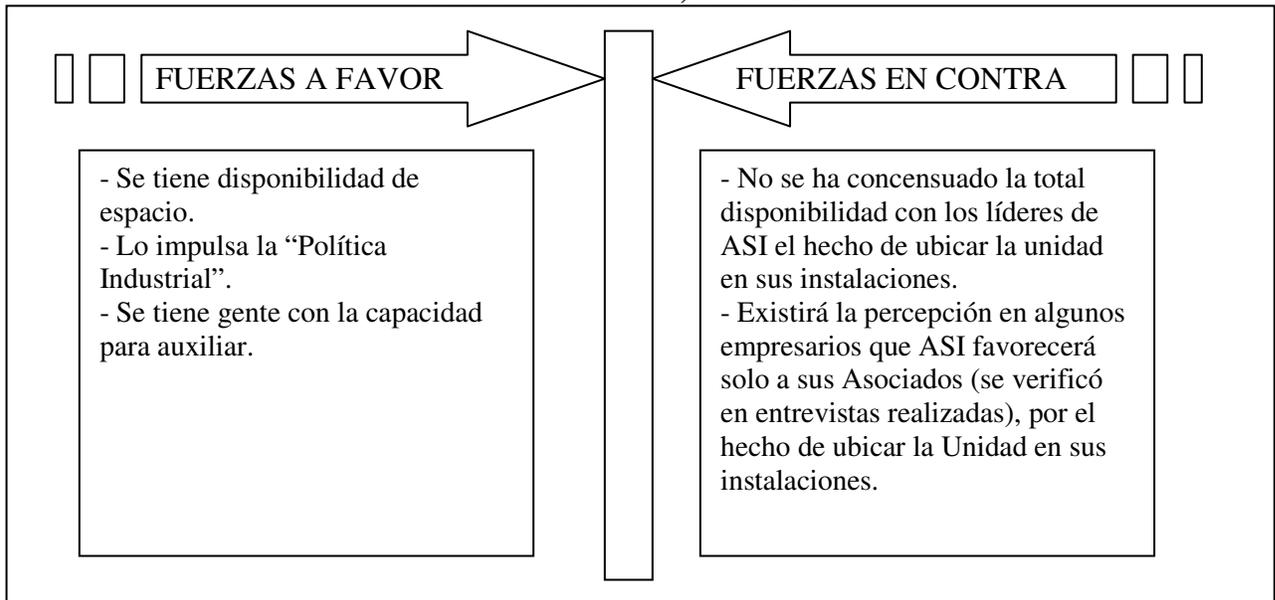


Diagrama 54: Diagrama de fuerzas para evaluar la ubicación de la Unidad del premio nacional a la calidad, en la ASI



En ASI, se tienen como **aspectos a “FAVOR”**, la disponibilidad de espacio, así como también la existencia de personas con la capacidad para auxiliar en aspectos operativos, y también el hecho que la política industrial lo indica (ASI, fue uno de los autores muy importantes en la construcción de la política Industrial del país). **Sin embargo, se tienen dos fuerzas En “Contra”** muy intensivas, como lo es la percepción que existe en empresarios que “ASI beneficiará solo a sus asociados por el hecho de estar la Unidad en sus Instalaciones”; y también el hecho que aun no se ha consensuado la total disponibilidad de los directivos de la ASI para ubicar la unidad en sus instalaciones.

Sabemos **que las percepciones que puedan tener algunos empresarios en contra de la ubicación de la Unidad tanto en MINEC-DCT, como en la ASI, técnicamente son subjetivas, ya que según las propuestas realizadas, la Autoridad Máxima de la unidad serán todas las entidades cooperantes, y el Comité General, estará representado por estas entidades.**

En un futuro, cuando el proyecto goce de la total representatividad de la mayor parte de sectores del país, y las aportaciones sean mayores la unidad deberá tener su propia oficina, cuya ubicación no será en las instalaciones de ninguna entidad cooperante; esto, para darle mayor credibilidad al proyecto. La propuesta actual, está delimitada por los recursos que se prevé tendrá la unidad actualmente.

Como puede verificarse en los dos diagramas, la Ubicación en el MINEC-DCT posee una única fuerza opositora, mientras que en ASI son dos fuerzas de esta índole (opositoras), una de las cuales es similar a la que opone la Ubicación en el MINEC-DCT (la que tiene que ver con “percepción”). También es importante analizar las fuerzas que impulsan la ubicación de la unidad en las entidades bajo análisis; existen mas fuerzas a “Favor” para la ubicación en el MINEC-DCT que en la ASI.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la Ubicación recomendada es en las Instalaciones del Ministerio de Economía, específicamente, en la Dirección de Calidad y Tecnología (MINEC-DCT).

2.3.7 POLÍTICAS Y NORMAS

Las políticas y normas son el resultado de la investigación realizada sobre los aspectos que rigen a las unidades que administran premios a la calidad existentes en otros países; también se han considerado recomendaciones hechas al momento de realizar las encuestas en las empresas y entrevistas sobre los diversos sectores del país. Algunas políticas y normas se indican a continuación.

2.3.7.1 Políticas Generales de la Unidad.

- La Unidad del premio nacional a la calidad realizará todas sus actividades persiguiendo el objetivo general propuesto, sin obtener utilidades. Es decir será una Unidad “SIN FINES DE LUCRO”.
- La unidad podrá Gestionar fondos de:

- Entidades cooperantes: Gremios empresariales, Entidades Gubernamentales, Organismos de Cooperación Internacional u ONGs establecidas en el país.
 - Empresas postulantes: Por medio de las cuotas de postulación, las cuales estarán en función del Tamaño de la empresa, y de la etapa de evaluación en la que se encuentre la empresa postulante. Los montos de Estas cuotas deberán ser lo más mínimo posible.
- La ubicación física será en el Ministerio de Economía, en la Dirección de Calidad y Tecnología. Esto, considerando los recursos actuales disponibles.
 - A medida se vayan adhiriendo mas entidades al proyecto, y los fondos se incremente, la Unidad podrá salir de las instalaciones del MINEC-DCT, para instalarse en una oficina muy independiente de cualquier entidad cooperante; y se podrá afiliarse a cualquier organismo internacional para la calidad (como puede ser FUNDIBEQ).
 - La máxima autoridad de la Unidad es el Comité General. Esta autoridad delega a las Áreas Administrativa, Técnica y Financiera. El Comité General se renueva cada año. Sus miembros son reelegibles indefinidamente, sus integrantes deben poseer probadas condiciones de integridad y competencia.
 - El comité General del premio nacional a la calidad, será elegido por las entidades cooperantes. Cada entidad cooperante deberá tener al menos un representante en dicho comité.

2.3.7.2 Políticas Sobre el Premio Nacional a la Calidad

- En cada concurso de premiación se tendrá como política “Tener la presencia de Evaluadores Internacionales”, a parte de los nacionales. El número de estos evaluadores estará en función de los fondos disponibles para habilitar su traslado y estadía en el país, y también del número de empresas a evaluar.
- La información verificada en una determinada empresa postulante, no podrá ser difundida por ningún medio, de ocurrir ello, la empresa puede tomar acciones legales en contra de la unidad del Premio a la calidad.
- La empresa ganadora del premio tendrá la obligación de compartir su experiencia hacia otras empresas sobre lo que se realizó para ganar el premio. Esto se realizará por medio

de un evento en donde representantes de la empresa ganadora expondrán la metodología seguida para ser galardonada Ganadora del Premio Nacional a la Calidad.

2.3.7.3 Requisitos de participación

Podrán participar en el Premio salvadoreño a la Calidad, todas las organizaciones (de acuerdo a la categoría que participarán el año en que se abra el concurso) establecidas en el país, que:

- a) Sean Unidades de Negocios o Unidades Administrativas independientes en su estructura y finanzas, por lo que se excluye la participación de departamentos o áreas de trabajo.
- b) Cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución.
- c) Presenten la información que para cada etapa de evaluación les sea requerida y que estén dispuestos a que un grupo de expertos evalúe la información presentada.
- d) No hayan sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad, especialmente en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de la convocatoria de éste reconocimiento y durante en el que se realice la premiación;
- e) Manifiesten estar dispuestas a apoyar al Premio Nacional de Calidad en las acciones de promoción y difusión que emprenda.
- f) No hayan sido creadas o constituidas con menos de tres años antes de la postulación
- g) No hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad en cualquiera de tres ediciones anteriores.
- h) Realizar las aportaciones correspondientes a las etapas de evaluación en tiempo y forma.
- i) Que tengan un 50% o más de su fuerza de trabajo en el territorio nacional (ya que de no ser así se dificultaría la evaluación de todas las áreas).
- j) Las empresas que sean representadas por un gremio empresarial fungiendo como entidad cooperante en toda la unidad.

2.3.7.4 Categorías de Postulación

-Preliminarmente las empresas que podrán aspirar al Premio Nacional a la Calidad serán las empresas industriales en las categorías Pequeña, Mediana o Grande, siempre y cuando posean un sistema de calidad documentado e implementado.

- A medida se expanda la Unidad a otros sectores productivos del país, se involucrarán empresas de esos sectores.

2.3.7.5 Beneficios.

- La presentación al Premio Nacional a la Calidad implica una Autoevaluación por parte de la organización frente a un Modelo de Excelencia, así como el involucramiento del personal de la organización, fomentando el trabajo en equipo al preparar la documentación necesaria para presentación al Premio.
- Las organizaciones candidatas son evaluadas de forma objetiva y profesional por equipos de Evaluadores con amplia y reconocida experiencia.
- Todas las organizaciones candidatas reciben, finalizado el proceso de premiación, un Informe con indicación de los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora en cada uno de los Criterios y Subcriterios del Modelo de Excelencia. Estos Informes resultan de gran utilidad a la organización evaluada para su planificación estratégica futura.

2.3.7.6 Reconocimientos.

- Las empresas ganadoras dispondrán, además de los beneficios, de las ventajas que poseen con el reconocimiento público de nivel nacional e internacional, y el prestigio propio de ser una Organización de Excelencia en Gestión de la Calidad.
- Se otorgará a las empresas ganadoras una Placa donde manifieste su logro, así como Capacitaciones para su personal en las áreas que desee, logrando con esto, mantenerse o superando el nivel con que ha sido seleccionado como ganador.

2.3.7.7 Política de Expansión

- a. Propiciar la estabilidad y madurez empresarial necesarias para alcanzar un permanente nivel de confianza en su gestión, permitiendo la expansión y/o adherencia de otros sectores del país. Se podrán adherir al Proyecto del Premio nacional a la calidad, cualquier entidad que represente el interés de cualquier sector productivo del país:

Gremios empresariales, Entidades Académicas, Entidades Gubernamentales, Organismos de cooperación internacional u ONGs.

- b. A medida se cuente con la experiencia suficiente, se podrán realizar ajustes en aspectos operativos, como el sistema de evaluación, y cambios en la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad. Estos cambios o modificaciones deberán poseer un soporte técnico

2.3.7.8 Normas de la Unidad

Toda la información remitida por los postulantes a la Unidad será tratada con carácter confidencial, cumpliéndose con las siguientes pautas:

- La información contenida en los documentos y obtenida durante la visita será del conocimiento de las personas estrictamente necesarias y éstas estarán comprometidas a no divulgarla.
- El nombre de las empresas postulantes no será hecho público.
- Se evitará la posibilidad de que se presenten situaciones de conflicto de intereses en la asignación de tareas a los evaluadores.
- No se divulgará información relativa al proceso de evaluación.
- Todos aquellos que se desempeñen como examinadores o jueces en el proceso de selección de los ganadores del Premio se comprometen a cumplir con las siguientes normas y principios de comportamiento ético profesional:

- Promover el desarrollo, difusión y mejoramiento continuo del Premio Nacional a la Calidad, como estímulo para la mejora de la calidad, la productividad y la competitividad de las organizaciones.
- Desempeñar las funciones que le fueren encomendadas con profesionalidad, fundamentando sus actos y decisiones, que deberán inspirarse en los principios de equidad, responsabilidad y honestidad.
- No representar intereses, propios o ajenos, directa o indirectamente, que se contrapongan o pudieran estar en conflicto con los propósitos y objetivos del proceso del Premio.

- Guardar el deber de fidelidad respecto a toda información confidencial y reservada de los participantes o postulantes, sean actuales o anteriores, a la que hayan tenido acceso con motivo, o en el ejercicio, de su actividad dentro de los procesos de evaluación o de selección.
- Abstenerse de participar como examinador o juez con respecto a aquel postulante con el que tenga o haya tenido o anticipe tener, en el futuro próximo, una relación de subordinación o contratación y/o cualquier otro tipo de vinculación jurídica, económica o profesional.
- No aceptar ningún tipo de comisión o reconocimiento económico de ninguno de los involucrados en el proceso, en curso o concluido, por información confidencial o reservada que tenga relación o pueda afectar la decisión o curso del proceso.
- Realizar todos los actos necesarios para garantizar la transparencia de los procesos de evaluación y selección, y evitar cualquier acto o privilegio que afecte, o pueda afectar, o pueda prestarse a interpretación que afecte su condición de evaluador independiente e imparcial.
- No mantener comunicación alguna con postulantes para obtener información adicional o para cualquier otro propósito. Toda comunicación que se necesite será canalizada a través de la Unidad.
- Abstenerse de cualquier tipo de relación laboral con organizaciones respecto de las cuales ha actuado como evaluador por lo menos por un año después de concluido el período de actuación.
- Abstenerse de actuar como evaluador de aquellas empresas directamente competidoras de la organización a la cual pertenecen o tengan o anticipen tener algún tipo de relación contractual.
- No difundir información falsa o equívoca que pueda comprometer el rigor y transparencia del proceso del Premio.

2.3.7.9 Fallos del jurado

Fallo final de evaluación:

- a) Al finalizar el proceso de premiación, se espera que una empresa satisfaga los requerimientos técnicos para considerarla ganadora del concurso del premio nacional a la calidad realizado en un año determinado. Estos requerimientos técnicos son:
 - Lograr un puntaje superior a 400 puntos concensuados entre los diferentes evaluadores participantes, ya que a partir de ese puntaje, según la hoja radar, se

comienzan a evidenciar indicios de que una empresa está realizando esfuerzos para mejorar su sistema de calidad.

- Que los evaluadores evidencien una clara relación entre los criterios facilitadores y los de resultados del modelo nacional de excelencia a la calidad (se espera que la forma de operar los criterios facilitadores produzcan resultados en los criterios respectivos de resultado).

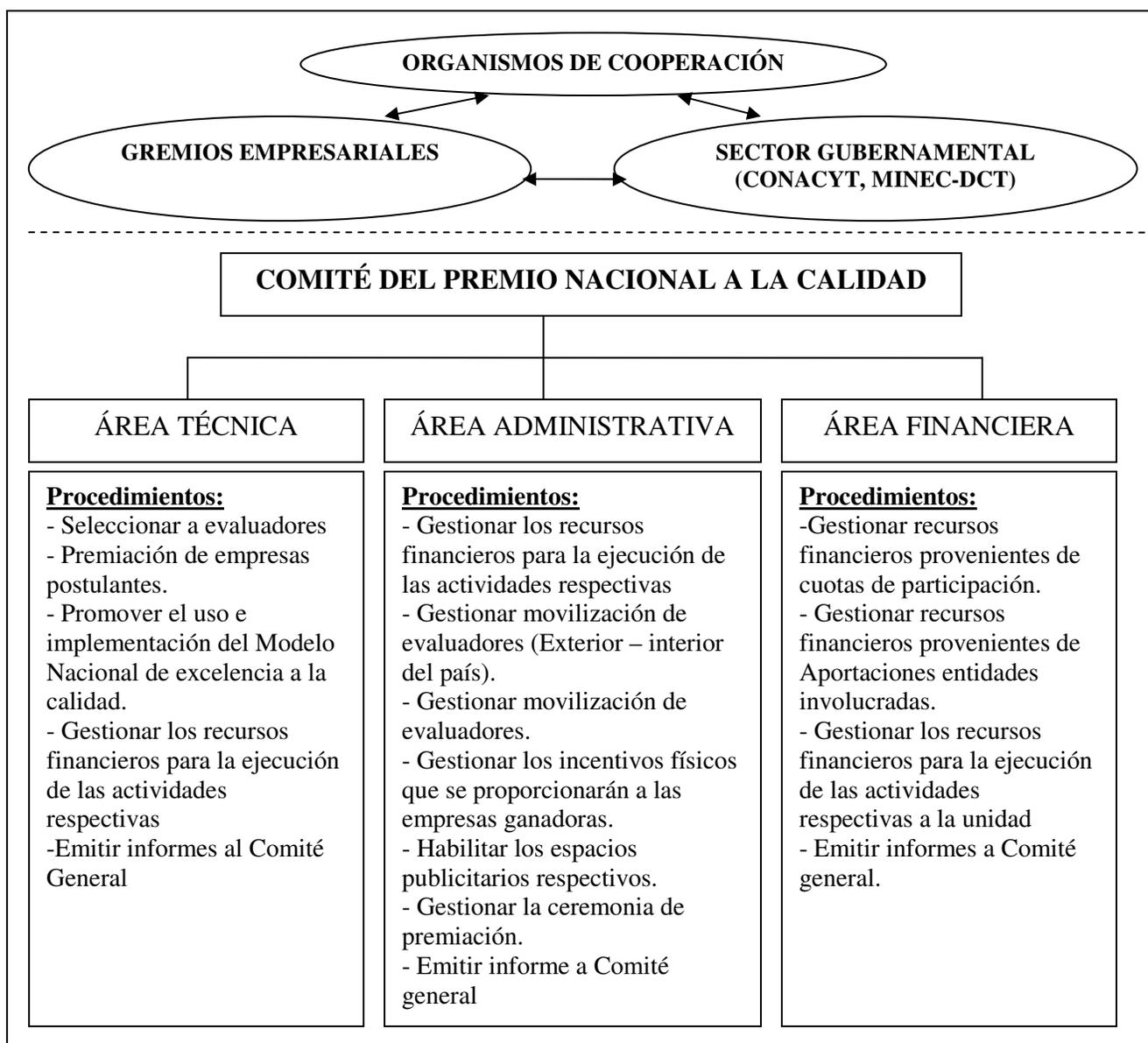
b) La empresa con mejor puntaje y una evidente relación entre criterios facilitadores y de resultado, será la que los evaluadores considerarán como “Ganadora del Premio Salvadoreño a la Calidad”, y podrá nuevamente participar en el concurso hasta 3 años después que se ha adjudicado como ganadora.

c) Un concurso podrá considerarse **Desierto** si ninguna empresa concursante logra una puntuación superior a la mínima requerida.

2.3.8 PROCEDIMIENTOS CLAVES EN LA UNIDAD.

Se han definido las funciones que le corresponderán a cada área componente de la unidad que administrará el premio nacional a la calidad; ahora corresponde identificar los procedimientos respectivos, y esto se logra por medio del desglose analítico funcional (Ya que por medio de las funciones se identifican los procedimientos). A continuación se presenta el desglose analítico, con los respectivos procedimientos que le corresponderán a cada área.

Diagrama 55: Desglose analítico por procedimientos



Como se observo anteriormente, cada área posee sus propios procedimientos, los cuales se detallan a continuación.

2.3.8.1 Procedimientos para el área Técnica.

Los procedimientos del área técnica son enfocados al proceso de premiación y al proceso para promover la adopción de procesos integrales de calidad mediante el Modelo Nacional Salvadoreño de Excelencia.

El proceso de premiación involucra los procedimientos: Selección de Evaluadores, y el Procedimiento para seleccionar empresa/s ganadora/s; mientras que el proceso para promover el uso del modelo nacional de excelencia involucra actividades como Investigación, Capacitación hacia las empresas nacionales.

Otros procedimientos adicionales son La Gestión de los Recursos Financieros para la ejecución de las actividades respectivas, y la emisión de informes al Comité General.

A continuación se detallan los procedimientos.

Selección de Evaluadores.

El Coordinador General de evaluadores será el encargado del área respectiva; él junto al área de Administración ejecutarán las actividades referentes a la selección de Evaluadores los cuales pueden ser Nacionales como internacionales. Las Actividades principales se especifican a continuación:

- Encargado del área Técnica por medio de Administración, Realiza convocatoria para aspirantes.
- Recepción de las solicitudes.
- Revisión de las solicitudes y Selección de los aspirantes que se entrevistarán.
- Realización de entrevista.
- Verificación de resultados de la entrevista.
- Selección de los posibles evaluadores.
- Preparación del Taller especial para evaluadores.
- Realización del taller especial para evaluadores.
- Análisis de los resultados de taller.
- Definición de los evaluadores de manera definitiva.
- Notificación a candidatos seleccionados

La convocatoria la hará pública el área de Administración, al igual que la recepción de solicitudes. El encargado del área Técnica, revisará las solicitudes para aspirantes a evaluadores dicha solicitud prácticamente será el reflejo de Un CURRICULUM VITAE.

El encargado del área Técnica, revisará la trayectoria de los candidatos, su experiencia entorno a la Calidad Total y los modelo de Excelencia.

Como política general, se gestionará la visita de evaluadores internacionales, los cuales posean experiencia en evaluar por medio de Modelos de excelencia a empresas de sus países de origen. El número de estos evaluadores internacionales, estará en función de los fondos disponibles y la cantidad de empresas a evaluar. Algunas actividades a ejecutar por parte del encargado de esta área para la selección de estos evaluadores son:

- Revisión de Listado de evaluadores participantes en premios latinoamericanos o regionales a la calidad (Por ejemplo puede acceder a las páginas Web de cada premio latinoamericano a la calidad, en donde se pueden identificar los evaluadores participantes, o la página de FUNDIBEQ, en la cuál se pueden verificar evaluadores con mayor experiencia).
- Contactar al evaluador o evaluadores identificados (puede ser por medio de e-mail, Teléfono, u otro medio).
- Tomar datos, de evaluadores dispuestos a participar.
- Presentar listado a Comité General.
- Si el Comité General aprueba, entonces se confirma participación de evaluadores internacionales, y se les notificará por el medio más conveniente.
- Informe se envía al área de Administración para que gestione traslados al país.

Tanto los evaluadores nacionales como internacionales deben participar en el Taller Práctico especial para evaluadores. Dicho taller consistirá en desarrollar la habilidad de los evaluadores para calificar a las empresas por medio del Modelo Salvadoreño de excelencia a la Calidad. En este taller se explicará de manera detallada la forma de evaluar a las empresas tomando como base el modelo salvadoreño de excelencia, se explicará por medio de un ejemplo “Hipotético” tomando como base la situación actual de una empresa “Ficticia”, la cual se calificará por medio del sistema de evaluación especificado en la Guía para Aspirantes y Evaluadores.

En el taller se expondrán aspectos a verificar en las visitas de campo y la información a recopilar para desarrollar la evaluación tomando como base las visitas respectivas.

El taller finalizará con una prueba de aptitudes para los evaluadores; se les planteará la información proveniente de otra empresa (Ficticia), y los evaluadores deberán calificarla en base a los conocimientos adquiridos en el taller.

Los resultados de esta prueba contribuirán para retroalimentar las dudas o sugerencias que puedan surgir por parte de los evaluadores.

Si al realizar esta prueba, se identifican serias deficiencias en algunos evaluadores (como la falta de comprensión de conceptos propios del modelo, y la no aplicación del sistema de evaluación), se podrá hacer una nueva convocatoria para hacer la selección de los evaluadores faltantes.

Con lo anterior, quedarán definidos los evaluadores que participarán en un determinado concurso del premio nacional a la calidad.

Premiación de empresas postulantes.

El Proceso de premiación de empresas o empresa queda resumido de la siguiente manera (Ver resumen de comparaciones en Tabla 30, etapa de Diagnóstico).

FASE 1: INSCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN.

1. Las empresas se inscribirán y presentarán cuestionario de autoevaluación.
2. Se evaluarán las empresas inscritas con su respectivo cuestionario.
3. Se emitirá fallo para seleccionar a las empresas que pasarán la siguiente fase.
4. Se entregará informe de resultados a las empresas no seleccionadas.

FASE 2: PRESENTACIÓN DE “REPORTE DESCRIPTIVO DEL SISTEMA CALIDAD”

1. Las empresas seleccionadas presentarán Reporte descriptivo del sistema de calidad.
2. Se evaluarán los Reportes descriptivos.
3. Se emitirá fallo para seleccionar a las empresas que pasarán a la siguiente fase.
4. Se entregará informe de resultados a las empresas no seleccionadas.

FASE 3: VISITAS DE CAMPO Y SELECCIÓN DE EMPRESA GANADORA.

1. Se realizarán las visitas a las empresas seleccionadas.
2. Se evaluará la información recolectada en las visitas de campo.
3. Se realizará reporte sobre la/s empresa/s recomendada/s ganadora/s.
4. Comité General emitirá Fallo.

FASE 4: CEREMONIA DE PREMIACIÓN Y ENTREGA DE REPORTES DE RETROALIMENTACIÓN

1. Se Entregará reportes de retroalimentación.
2. Se realizará Ceremonia de premiación

NOTA: En la Guía para Aspirantes y Evaluadores se presentan solo 3 Fases, ya que se excluye la ceremonia de premiación porque en dicha guía interesa detallar el proceso de evaluación, y no todo el proceso de premiación en general.

Como puede observarse anteriormente, el proceso de premiación se resume en 4 etapas, las 3 primeras y parte de la 4 (la entrega de reportes de retroalimentación) se detallan en la Guía para Postulantes y Evaluadores.

La ceremonia de premiación debe realizarse en un hotel privado (en un lugar neutro, en donde converja el sector privado y el público). En todos los países, el premio es entregado por el presidente de la república en función. Siguiendo esta “Tradición”, en nuestro país se recomienda el mismo hecho, siempre y cuando el sector público refleje las aportaciones que el gobierno en función haya realizado para el funcionamiento de la unidad administrativa del premio.

Promover el uso e implementación del Modelo Salvadoreño de Excelencia.

Las actividades para promover el uso del Modelo Nacional de excelencia en las empresas del país se resumen en “Capacitación” e “Investigación”. Se debe dar a conocer (por medio de publicidad) el Modelo de Excelencia, se deben brindar capacitaciones a las empresas (con énfasis a las pequeñas y medianas empresas) sobre el uso del mismo.

El insumo que se tendrá para conocer sobre “Qué” capacitar, serán los resultados presentados en los informes de retroalimentación que elaborarán los evaluadores; además de la realización de investigaciones sobre los problemas que agobian a las empresas nacionales para mejorar continuamente los sistemas de calidad implementados.

Las actividades a ejecutar son:

- Documentar y estudiar los resultados de los informes de retroalimentación.
- En base a estos resultados, realizar investigaciones sobre las deficiencias encontradas.

- Brindar capacitaciones sobre cómo solventar deficiencias y sobre cómo aplicar el Modelo Salvadoreño de excelencia como Guía para la autoevaluación y mejora continua.
- Dar a conocer y Promover por “la mayor parte de medios posibles”, el uso del Modelo nacional de excelencia a la calidad.
- Cuantificación de resultados.

La ejecución de cada actividad, y en especial las Capacitaciones y la realización de investigaciones estarán limitadas por la disponibilidad de recursos financieros; surge la importancia de realizar una buena gestión con el área financiera para recaudar los fondos necesarios.

La cuantificación de resultados, tendrá como indicador principal el número de Empresas que se someterán al concurso anualmente, así la evolución “ascendente” de los resultados que las empresas concursantes tendrán.

Las investigaciones se realizarán siguiendo un objetivo principal: “Conocer las fortalezas y debilidades en las empresas nacionales respecto a la aplicación del modelo nacional de excelencia”.

De este objetivo, resultarán las acciones referentes a tomar decisiones sobre la modificación de la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia: ¿Será conveniente quitar o adicionar Criterios y subcriterios?, ¿Será conveniente modificar los puntajes?, ¿Será conveniente modificar el sistema de evaluación?, estas y otras preguntas, tendrá respuesta al realizar las investigaciones respectivas las cuales, estarán a cargo del área Técnica.

Gestionar los recursos financieros para la ejecución de las actividades respectivas.

Como anteriormente se ha verificado, la gestión de los recursos es crucial. El encargado del área Técnica elaborará un presupuesto detallado justificando la solicitud de los fondos. Este Presupuesto será entregado al encargado del Área financiera, para que al final éste ponga a disposición el presupuesto al Comité General, el cuál será quien aprobará los presupuestos respectivos.

Las actividades a desarrollar se pueden resumir:

- Encargado del área Técnica, elabora un presupuesto tomando como base los egresos fijos surgidos por la ejecución de actividades tendientes al desarrollo del concurso de premiación, y tomando como base los planes tendientes a Investigación y capacitación en las empresas nacionales, y a la divulgación o promoción del premio.
- Encargado del área Financiera revisa el presupuesto y hace correcciones pertinentes (si las hay).
- Se hacen correcciones (si las hay).
- Aprobación del presupuesto (a nivel de área)

El comité previo a la aprobación del presupuesto, llamará a reunión a cada área (en este caso el área Técnica) para justificar de manera detallada los egresos indicados.

La aprobación del presupuesto en este caso es a nivel de área

Emitir informes al Comité General.

Los informes que se emitirán servirán de respaldo para justificar los egresos indicados en el presupuesto que se realizó.

Este informe llevará consigo las actividades que se ejecutarán (en tiempo y espacio realizado) y los resultados obtenidos.

Como anexos a este informe se presentarán los voucher (o un control de egresos) los cuales surgieron producto de la ejecución de cada actividad realizada.

Las actividades a ejecutar para la elaboración de informes a Comité general son:

- Consolidar las actividades realizadas.
- Evaluar resultados.
- Recopilación de vouchers por actividad ejecutada (los vouchers pueden representar las copias de cheques y facturas (o Créditos Fiscales, según políticas de las entidades que financiarán a la unidad) respaldando los egresos incurridos.
- Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos).
- Revisión por parte de Comité General
- Hacer correcciones (si las hay).
- Ratificación de Informe

El informe será un resumen ejecutivo, el cual solo contendrá entre 3 a 5 páginas (separando el anexo con vouchers).

2.3.8.2 Procedimientos del Área Administrativa.

El área Administrativa será un apoyo para las dos áreas restantes, por ejemplo, a esta área le corresponderá gestionar los locales para la ceremonia de premiación, gestionar la movilización de los evaluadores, recopilar información sobre las empresas postulantes (información proveniente de Hacienda, Centro Nacional de Registros, entre otras fuentes), Gestionar el abastecimiento de Papelería y enseres en general.

Esta área también debe gestionar los incentivos físicos a brindar a la o las empresas galardonadas, por ejemplo, si se darán diplomas de reconocimiento o trofeos, esta área gestionará su elaboración; o, si se dieran incentivos como capacitación o participación de la empresa en foros internacionales de calidad, gestionará para que la empresa sea partícipe en capacitaciones o al foro internacional brindado como incentivo.

El representante de esta área también gestionará los medios de comunicación por los cuales se darán a conocer todas las actividades referentes al concurso de premiación, así como la difusión de la utilización del modelo nacional de excelencia, y la difusión de la/s empresa/s ganadora/s.

Las actividades a realizar se pueden resumir de la siguiente manera son las que se presentan y especifican a continuación.

Gestionar los recursos financieros para la ejecución de las actividades respectivas.

Al igual que el área Técnica, Administración también debe realizar la gestión de sus recursos ante el área Financiera. Las actividades a ejecutar son prácticamente las mismas. La gestión de los recursos financieros para la compra de los recursos materiales necesarios se hará por medio de un presupuesto de egresos, en el cual se detallarán las actividades a ejecutar junto a los recursos necesarios y su valoración en términos monetarios.

Las actividades a ejecutar son:

- Encargado del área Administrativa, elabora un presupuesto tomando como base los egresos fijos surgidos por la ejecución de actividades tendientes a apoyar la gestión realizada por el área técnica.
- Encargado del área Financiera revisa el presupuesto y hace correcciones pertinentes (si las hay).
- Se hacen correcciones (si las hay).
- Aprobación del presupuesto (a nivel de área)

El comité previo a la aprobación del presupuesto, llamará a reunión a cada área (en este caso el área Administrativa) para justificar de manera detallada los egresos indicados.

En este caso, la aprobación del presupuesto queda a nivel de área.

Emitir informe a Comité general.

El procedimiento para la emisión de informe ante el comité general departe del área administrativa, será similar al sugerido para el área Técnica, el cual se resume en las actividades siguientes:

- Consolidar las actividades realizadas.
- Evaluar resultados.
- Recopilación de vouchers por actividad ejecutada (los vouchers pueden representar las copias de cheques y facturas (o Créditos Fiscales, según políticas de las entidades que financiarán a la unidad) respaldando los egresos incurridos.
- Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos).

El informe será un resumen ejecutivo, el cual solo contendrá entre 3 a 5 páginas (separando el anexo con vouchers).

Gestionar movilización de evaluadores (Del Exterior al interior del país).

Este procedimiento será una continuación de la gestión que se realizará en el área técnica sobre la contratación de los evaluadores internacionales. Cuando el área técnica entregue el listado de evaluadores (aprobados por el comité general) con el nombre completo, país de origen y dirección exacta, al área administrativa, se archivará esta información para gestionar el traslado de los evaluadores seleccionados desde su país de origen hacia el nuestro.

Se realizarán 3 viajes, el primero para recibir el taller especial para evaluadores, el segundo para la evaluación en las visitas de campo, en el cual al mismo tiempo contribuirán para emitir juicios sobre la/s empresa/s galardonada/s ante el Comité General (en esta parte los evaluadores internacionales fungirán como Jurados evaluadores), y el tercero para presentarlos en la ceremonia de premiación

Las actividades a ejecutar son las siguientes:

- Consolidar fechas (con el encargado del área técnica) en que se realizará el taller especial para evaluadores.
- Contactar Evaluador para indicar fechas.
- Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
- Recepción de evaluadores al país (para recibir el taller especial)
- Tramitar retorno
- Consolidar fechas en que se realizarán las visitas de campo (en conjunto con el encargado del área técnica).
- Contactar Evaluador para indicar fechas.
- Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
- Recepción de evaluadores al país (para visitas de campo)
- Consolidar fechas para la realización de la ceremonia de premiación (en consenso con las tres áreas)
- Contactar Evaluador para indicar fechas.
- Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
- Recepción de evaluadores al país (para ceremonia de premiación).
- Tramitar retorno de evaluadores

Se ha definido que los recursos para los gastos de traslado ya están disponibles, ya que se aprobaron en el presupuesto presentado por el área técnica y administración.

La evaluación de los reportes descriptivos, los evaluadores internacionales lo harán vía electrónica (o, por correo electrónico).

Gestionar movilización de evaluadores (en el interior del país).

Este procedimiento surge por la necesidad de transportar a los evaluadores hasta las empresas a visitar. La metodología será que se enviarán a dos evaluadores, uno experto en calidad total y el otro en la actividad económica de la empresa (Industria alimenticia, del calzado, textil, farmacéutica, etc.).

En varios de los procedimientos verificados sobre la operatividad de otros premios latinoamericanos a la calidad, el costo en concepto de viáticos, es cubierto por la empresa a visitar; preliminarmente acá se propone que se haga uso del transporte que el MINEC y los gremios empresariales involucrados poseen, los costos por combustible y alimentación se pueden prorratear entre los gremios empresariales, y el Sector Gubernamental, representado por el Ministerio de Economía. Sin embargo esto quedará definido en la Etapa “Económica – Financiera” de este estudio, en el cuál se decidirá si las entidades involucradas en el proyecto aportarán fondos en concepto de viáticos para las visitas de campo, o se cargará este costo a las empresas a visitar.

Se asumirá que la unidad gestionará el procedimiento de transporte de evaluadores hacia las empresas a visitar. Las actividades se resumen en las siguientes:

- Selección de evaluadores a empresas a visitar (de manera aleatoria, pero respetando el hecho que deberán ir 2; uno experto en calidad total, y el otro en la actividad económica de la empresa a visitar).
- Concensuar fechas de visitas.
- Tramitar disponibilidad de transporte de acuerdo a las fechas propuestas (se podrán modificar las fechas, buscando la disponibilidad de transporte).
- Distribución de evaluadores.

Las fechas concensuadas preliminarmente probablemente cambien de acuerdo a la disponibilidad de transporte.

Gestionar los incentivos físicos que se proporcionarán a las empresas ganadoras.

Este procedimiento se desarrollará con las especificaciones que el área técnica entregue a esta área (Administración) entorno a los incentivos a brindar. Como ya se indicó anteriormente, Preliminarmente se proponen dos; Una placa de Reconocimiento, similar a la entregada por la ASI en su premio. En esta placa se especificará que la empresa ha sido galardonada por sus resultados satisfactorios rumbo a la excelencia empresarial, medido mediante el Modelo

Salvadoreño de Excelencia a la calidad. El otro incentivo será brindarle capacitación a la empresa sobre temas de calidad, contribuyendo a fortalecer sus oportunidades de mejora identificadas al ser evaluada mediante el Modelo nacional de excelencia.

Las actividades sobre la elaboración de la placa de reconocimiento, se resumen a continuación:

- Concensuar diseño de la placa, su composición física y la descripción del contenido que se grabará (ya tiene que haberse definido qué empresa será la galardonada).
- Buscar fabricantes.
- Definir con el área financiera el fabricante
- Contratar fabricante
- Elaboración de la placa.

Y las actividades sobre el desarrollo de las capacitaciones a la empresa galardonada serán:

- Concensuar los temas sobre los que se brindarán capacitaciones a empresa galardonada (de acuerdo a los resultados de su evaluación. Esta actividad la realizará en su mayor parte el encargado del área técnica y se discutirá junto a los encargados de las áreas de Administración y Financiera)
- Buscar ponentes relacionados con los temas.
- Contratar ponentes.
- Consolidar fechas de capacitación con ponentes.
- Comunicar a empresa galardonada la calendarización de las capacitaciones.
- Tramitar los locales para las capacitaciones.

Como es evidente, las capacitaciones se enfocarán en las deficiencias encontradas en la empresa galardonada al evaluarla mediante el modelo salvadoreño de excelencia, por tanto un insumo importante para estas actividades es la definición de los temas sobre los que se capacitará, y estos temas resultarán de los resultados de la evaluación realizada.

Otro incentivo muy importante será la Publicidad que se le brindará a la empresa galardonada, dicha gestión estará a cargo del área de Administración en sus actividades referentes a habilitar los espacios publicitarios.

Habilitar los espacios publicitarios respectivos.

Se utilizarán fuentes de información de acuerdo al presupuesto aprobado. Según la investigación realizada (Ver tabla 45 de diagnóstico: tabla resumen de entrevistas a sectores) la mayoría de entrevistados indicaron los medios masivos, como Radio, Televisión y Prensa escrita; sin descartar la difusión vía Internet.

Los medios Radio, TV, y prensa escrita se utilizarán para realizar las convocatorias para invitar a las empresas a que se inscriban y participen en el concurso, así como también para darle publicidad a la empresa ganadora.

El Internet se utilizará para dar a conocer el Modelo de Excelencia, así como el proceso para inscribirse al concurso y los requisitos de participación. Lo anterior resulta estratégico presentarlos en las páginas Web de los gremios empresariales que están involucrados en el proyecto, así como también en la Web del Ministerio de Economía.

Las actividades a ejecutar se resumen a continuación.

- Definir los temas a difundir o aspectos a difundir
- Definir los medios más idóneos (en función del presupuesto aprobado).
- Contactar medios
- Tramitar los anuncios publicitarios con los medios respectivos.

Adicionalmente, en las páginas Web (en este caso, la de ASI y MINEC) debe crearse un menú de exploración adicional destinado solo cargar los aspectos sobre el premio (La Guía para postulantes y evaluadores, procesos de premiación y los requisitos respectivos, gobierno, etc.).

Gestionar la ceremonia de premiación.

Se organizará un evento que llevará por nombre “Ceremonia de premiación”. Es necesario tramitar el local donde se realizará el evento, definir los invitados, calendarizar la ceremonia (día y hora), definir ponentes, etc.

Las actividades se resumen a continuación:

- Consensuar entre las tres áreas la fecha y hora en que se realizará el evento.
- Definir invitados
- Definir ponentes y participantes (maestro de ceremonia, y otras intervenciones)
- Definir actividades a desarrollar en el evento.
- Tramitar local para el evento.

- Contactar Invitados y ponentes
- Retroalimentar fechas y horas, según disponibilidad de los ponentes y local.

La duración del evento estará en función de la cantidad de actividades a desarrollar en el mismo, algunas pueden ser: Ceremonia de Inicio (Saludo de bienvenida e Himno nacional), Intervención de entidades que sostienen el proyecto, Presentación de Evaluadores, nacionales e internacionales, Intervención de un evaluador internacional, Intervención del presidente de la República en funciones y la premiación, entre otras.

2.3.8.3 Procedimiento del área Financiera.

Los procedimientos operativos del área financiera se enfocarán en dos: La gestión de fondos provenientes de las cuotas de inscripción, y la de los fondos provenientes de aportaciones de entidades cooperantes (ASI, MINEC, GTZ, JICA, otros).

Los otros procedimientos son de índole administrativos, los cuales son la gestión de fondos para el mantenimiento del área, y la emisión de reportes al Comité General.

El encargado del área financiera debe liderar para el convencimiento de la aprobación de todos los presupuestos elaborados por las otras 2 áreas. Esto será aprobado por el Comité general, compuesto por representantes de las entidades Cooperantes. Como anteriormente se mencionó, el comité estará compuesto por un grupo Técnico (que lo puede conformar los representantes del área de calidad o gestión de proyectos de las entidades cooperantes), y un grupo Canalizador de fondos, los cuales finalmente tendrán el visto bueno (o aprobación) de los presupuestos. Cabe recordar que el comité estará gobernado por los presidentes o representantes máximos de las entidades cooperantes.

A continuación se describen los procedimientos a ejecutar por el área Financiera.

Gestionar recursos financieros provenientes de cuotas de participación.

Las cuotas de participación serán aquellos fondos provenientes del pago (mínimo) que harán las empresas postulantes al premio previo a su participación en el concurso. Estos pagos se realizarán de la siguiente manera:

“El primer pago será por inscripción, el cual llevará por nombre *Cuota de inscripción*, y la pagarán las empresas que se inscriban al concurso”.

“El segundo pago lo realizarán solo las empresas que logren pasar a la segunda Fase, el cual se llamará *Cuota de Evaluación*”.

“El tercero y último pago, lo realizarán las empresas que logren pasar a la tercera fase, a este pago se le llamará *“Cuota por visita de campo”*”.

Estas cuotas serán mínimas (en comparación con los costos incurridos por realizar una auditoria de calidad), y se cuantificarán en la “Etapa económica – Financiera de este estudio.

Por el momento podemos decir que las cuotas menores serán las de Inscripción; mientras que las de evaluación serán menores que las de visita de campo.

Otro hecho importante es que no todas las empresas pagarán por igual las cuotas respectivas, las empresas categorizadas como Pequeñas pagarán menos que las medianas, y estas pagarán menos que las categorizadas como Grandes (de acuerdo al volumen de ventas, y según clasificación oficial manejada por el MINEC).

Las actividades a ejecutar (por cada etapa) se pueden resumir de la manera siguiente:

- Contactar empresa postulante (por cada etapa).
- Concensuar medio de pago.
- Verificación de pago.
- Trasladar informe a encargado del área técnica para que habilite evaluación.

Evidentemente, lo anterior sugiere que las empresas que no paguen las cuotas respectivas según la etapa en la que se encuentren, no serán evaluadas.

Gestionar recursos financieros provenientes de Aportaciones entidades involucradas.

Los insumos para la gestión de los fondos provenientes de las entidades cooperantes serán los presupuestos de las áreas respectivas. El encargado del área financiera recopilará los presupuestos elaborados y los pondrá a disposición del Comité General.

Sin duda existirán proyectos especiales cuyos fondos se gestionarán por separado; por ejemplo los costos incurridos para el desarrollo de una serie de eventos (no contemplados en ningún presupuesto) destinados a motivar a las empresas para que participen en el concurso de premiación, deberán gestionarse por separados. En este caso primeramente se deben buscar patrocinadores u otros organismos de apoyo, luego deberán gestionarse los fondos faltantes con las entidades cooperantes. En general, las actividades a ejecutar para la gestión de los fondos ante organismos cooperantes son:

- Recopilar y revisar los presupuestos de cada área (incluyendo la misma área financiera)
- Concensuar presupuesto con cada área.
- Presentar presupuestos ante Comité General.
- Sostener reuniones para la aprobación de los presupuestos.
- Concensuar aprobación de presupuestos.
- Aprobación de presupuestos.

Los presupuestos originales (o emitidos por primera vez por las áreas respectivas) pueden sufrir cambios en 2 bifurcaciones. El primer cambio, puede surgir al revisarlo el encargado del área financiera; y el segundo, al revisarlo el Comité General.

La aprobación de los presupuestos estará en función de la habilidad de convencimiento del encargado del área financiera.

La gestión de fondos para proyectos que no están incluidos en los presupuestos es similar a la anterior, con la diferencia que en este caso se gestionarán fondos por otros medios como pueden ser: Patrocinadores (si se trata de eventos), u otros organismos interesados.

Gestionar los recursos financieros para la ejecución de las actividades respectivas a la unidad.

Al igual que las áreas anteriores, el encargado del área financiera también realizará la gestión de sus recursos, con la diferencia que lo hará directamente con el Comité General. Las actividades a ejecutar son prácticamente las mismas. La gestión de los recursos financieros para la compra de los recursos materiales necesarios se hará por medio de un presupuesto de egresos, en el cual se detallarán las actividades a ejecutar junto a los recursos necesarios y su valoración en términos monetarios.

Las actividades a ejecutar acá son:

- Encargado del área financiera, elabora un presupuesto tomando como base los egresos fijos surgidos por la ejecución de actividades tendientes a apoyar la gestión realizada por la misma.
- Se revisa el presupuesto y se hacen correcciones pertinentes (si las hay).

- Se hacen correcciones (si las hay).
- Aprobación del presupuesto.

El comité previo a la aprobación del presupuesto, llamará a reunión a cada área (en este caso el área Financiera) para justificar de manera detallada los egresos indicados.

En este caso, la aprobación es a nivel de área.

Emitir informes a Comité general.

El procedimiento para la emisión de informe ante el comité general de parte del área Financiera, será similar al sugerido para las demás áreas; con la diferencia que el encargado de esta área deberá emitir un informe especial, el cual contendrá el destino de los fondos provenientes de las cuotas de participación, el cual se resume en las actividades siguientes:

- Consolidar las actividades realizadas.
- Evaluar resultados.
- Recopilación de vouchers por actividad ejecutada (los vouchers pueden representar las copias de cheques y facturas (o Créditos Fiscales, según políticas de las entidades que financiarán a la unidad) respaldando los egresos incurridos.
- Detallar el número de empresas (por tamaño y etapa hasta la que participaron) participantes en el concurso.
- Detallar el ingreso en cuotas por inscripción, por etapa de evaluación y por etapa de visita de campo.
- Recopilar documentación que respalde los ingresos especificados
- Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos); así como también el informe de ingresos por cuotas de participación (anexando la documentación de respaldo).
- Ratificación de informe

El informe será un resumen ejecutivo, el cual solo contendrá entre 6 a 10 páginas (separando el anexo con vouchers, y documentos que respalden los ingresos).

Con toda la información antes descrita, se está en capacidad para la elaboración de **Los Manuales de Procedimientos** por cada área.

2.4 DISEÑO DE MANUALES PARA LA UNIDAD

Los manuales que se realizarán son:

- **Manuales de puestos y Funciones:** Dado que la unidad será pequeña, compuesta por tan solo 3 áreas, se consideró conveniente unir los manuales de puestos y funciones; esto, también con el objetivo de evidenciar a quienes se encargarán de seleccionar el recurso humano, el perfil necesario para quienes coordinarán cada área.
- **Manuales de procedimientos:** Estos manuales son claves cuando se crea una empresa o unidad en específico, ya que indican en general lo que la empresa realizará, y los recursos que se necesitarán.

2.4.1 MANUALES DE PUESTOS Y FUNCIONES

A continuación se presenta los respectivos Manuales de Puestos y Funciones para cada Área de la Unidad.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
<p>UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div style="border: 2px solid black; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p><i>MANUAL PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE TECNICA</i></p> <p><i>MDP-AT</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

PRESENTACIÓN

El área técnica es la base principal de la unidad, y es aquí donde se presentan la mayor cantidad de procesos, ya que en ella recae la función de seleccionar a las empresas ganadoras del premio, por medio del modelo salvadoreño de excelencia a la calidad. Encargándose primeramente de seleccionar a los evaluadores idóneos ya sean nacionales o extranjeros para calificar a las empresas participantes en sus tres etapas (Evaluación de solicitudes y cuestionario de autoevaluación, Evaluación de Reportes descriptivos de sistemas de calidad implementados y Evaluación de reportes de visitas de campo).

Entregando a las empresas participantes un informe detallado sobre las debilidades y fortalezas que presenta su gestión, el alcance de este informe dependerá de la etapa a la cual llegue la empresa en el proceso de evaluación. Al final de seleccionar a la empresa ganadora los evaluadores revisaran todos los procesos y metodologías para mejorar continuamente el accionar de la unidad organizadora del premio, acciones que el área técnica implementara para mejorar continuamente la gestión.

OBJETIVOS

- Presentar las funciones y actividades técnicas que permitan una ejecución eficaz de la Coordinación del Área Técnica.
- Conocer procesos específicos que corresponden al área técnica derivadas de las funciones y actividades establecidas en el manual de puesto y funciones.
- Establecer los requisitos mínimos que tiene que poseer el Coordinador del Área Técnica para garantizar una dirección óptima del área correspondiente.
- Reconocer cual es la dependencia jerárquica correspondiente dentro de la unidad, como también cuales son las entidades con las cuales tendrá relación directa.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
I.-NOMBRE DEL PUESTO	COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA.	
II.- CÓDIGO DEL MANUAL	MDP-AT	
III.-DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Coordinador del Comité General.	
IV.-UNIDADES O CARGOS BAJO SU MANDO	Evaluadores	
V.-OBJETIVOS	Seleccionar, calificar, y otorgar el premio de excelencia a la calidad a las empresas que poseen un sistema de calidad implantado, así como la entrega de informes de evaluación a las empresas participantes.	
VI.-RELACIONES DE TRABAJO		
RELACIONES	POSICIÓN JERÁRQUICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité General del premio a la calidad ▪ Área técnica ▪ Área Administrativa ▪ Áreas Financiera ▪ Evaluadores 	 <pre> graph TD A[COMITÉ GENERAL DEL PREMIO A LA CALIDAD] --> B[COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA] A --> C[COORDINADOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA] A --> D[COORDINADOR DEL ÁREA FINANCIERA] </pre>	
VII.-COMPETENCIAS S Y REQUISITOS MINIMOS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título académico preferentemente en las áreas de administración, Ingeniería o Calidad. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó gerencia en el sector público o privado. 	
Conocimientos necesarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de tres años en implantación y aplicación de sistema de mejora continúa hacia la calidad total. ▪ Haber realizado cursos especializados en materia de calidad; ▪ Planeamiento Estratégico 	Habilidades y Destrezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis ▪ Excelente comunicación oral y escrita ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Experiencia de trabajo en equipo ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad para gerenciar 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la calidad ▪ Normas ISO, OSHAS, etc. ▪ Modelos de Excelencia ▪ Procesos de Administración General ▪ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional ▪ Uso de computadoras y paquetes utilitarios ▪ Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de Negociación ▪ Eficiente administración del tiempo ▪ Experiencia en procesos similares de evaluación.
NÚMERO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
1	Evaluar a las empresas participantes por medio de un modelo de excelencia a la calidad.
2	Revisar los requisitos mínimos con los que debe contar una empresa aspirante al estímulo de excelencia a la calidad
3	Crear, revisar y actualizar las diferentes metodologías utilizadas para la selección, evaluación y premiación de empresas postulantes
4	Seleccionar a los evaluadores con el perfil idóneo en conocimientos de calidad total
5	Seleccionar a los evaluadores con el perfil idóneo en conocimientos de calidad total
6	Emitirá el fallo (En la Fase I y II) para seleccionar a las empresas que pasarán la siguiente fase
7	Crear y presentar los informes de evaluación a cada una de las empresas participantes que sirva para la mejora continua de sus respectivos sistemas de calidad
8	Elaborar los informes sobre las fortalezas y debilidades que presenta la gestión de cada una de las empresas participantes del premio.
9	Promover la adopción del modelo salvadoreño de excelencia.
10	Coordinar las capacitaciones sobre la aplicación del modelo de excelencia a las empresas salvadoreñas que poseen sistemas de calidad.
11	Presentar los informes a la coordinación general de las propuestas de mejora continua realizadas anualmente al modelo de excelencia, metodologías y procesos utilizados por la unidad.

12	Coordinar y organizar a los evaluadores para la selección de la empresa ganadora del premio salvadoreño a la excelencia
13	Coordinar con las empresas seleccionadas en la segunda etapa para la visita de campo de los evaluadores a sus respectivas plantas.
14	Realizar el taller para capacitar a los evaluadores sobre la metodología utilizada para calificar y seleccionar a la empresa ganadora por medio del premio de excelencia a la calidad.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
<p data-bbox="217 674 1419 804">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div data-bbox="282 968 1338 1440" style="border: 1px solid black; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p data-bbox="354 995 1260 1209" style="text-align: center;"><i>MANUAL PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ADMINISTRATIVA</i></p> <p data-bbox="688 1314 964 1373" style="text-align: center;"><i>MDP-AD</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

PRESENTACIÓN

El área Administrativa esta encargada de administrar los recursos no financieros de la unidad teniendo gran participación en el momento de estar ejecutándose el proceso de evaluación y premiación del premio de excelencia a la calidad, ya que tiene mucha incidencia en la gestión de materiales y equipos necesarios, traslado de evaluadores extranjeros y nacionales, planificación de la ceremonia de premiación y envío de informes de retroalimentación a las empresas participantes, entre otras actividades.

Esta área tendrá a su cargo la gestión de los premios a las empresas ganadoras, promoción general del premio y de la empresa ganadora, teniendo en cuenta el marco legal del país.

Una vez terminado todo el proceso de evaluación, la unidad tendrá que revisar los procesos propios de su área así que implementar las mejoras realizadas para la unidad que fueron realizadas en su respectivo momento por el área técnica.

OBJETIVOS

- Presentar las funciones y actividades administrativas que permitan una utilización eficaz de los recursos no financieros
- Conocer procesos específicos que corresponden al área técnica derivadas de las funciones y actividades establecidas en el manual de puesto y funciones.
- Establecer los requisitos mínimos que tiene que poseer el Coordinador del Área Administrativa para garantizar la utilización eficaz y optima de los recursos no financieros.
- Reconocer cual es la dependencia jerárquica correspondiente dentro de la unidad, como también cuales son las entidades con las cuales tendrá relación directa.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
I.-NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador del área Administrativo.	
II.- CÓDIGO DEL MANUAL	MDP-AD 1	
III.-DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Coordinador del Comité General.	
IV.-UNIDADES O CARGOS BAJO SU MANDO	Auxiliares de apoyo	
V.-OBJETIVOS	Gestionar, administrar y proporcionar los recursos no financieros (Recurso Humano, Materiales) en el momento oportuno que permita el funcionamiento optimo de la unidad.	
VI.-RELACIONES DE JERÁRQUIA		
RELACIONES	POSICIÓN JERÁRQUICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité General del premio a la calidad ▪ Área técnica ▪ Área Administrativa ▪ Áreas Financiera ▪ Entidades donantes Nacionales y Extranjeras 	 <pre> graph TD A[COMITÉ GENERAL DEL PREMIO A LA CALIDAD] --> B[COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA] A --> C[COORDINADOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA] A --> D[COORDINADOR DEL ÁREA FINANCIERA] </pre>	
VII.-COMPETENCIAS Y REQUISITOS MINIMOS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título académico de Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó gerencia en el sector público o privado. 	
Conocimientos necesarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento Estratégico ▪ Procesos de Administración General ▪ Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de la Corte de Cuentas de la República. 	Habilidades y Destrezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis ▪ Excelente comunicación oral y escrita ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y su Reglamento ▪ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. ▪ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad para gerenciar ▪ Eficiente administración del tiempo
NÚMERO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
1	Gestionar y Administrar los recursos que se utilizaran para la operatividad de unidad que administrará los estímulos a la calidad.
2	Gestionar los incentivos que se entregaran a las empresas ganadoras de los estímulos a la excelencia
3	Ejecutar todos los aspectos legales que sean necesarios para la operación de la unidad
4	Gestionar y realizar la movilización de evaluadores y jurados para evaluar a las empresas participantes de los estímulos de excelencia a la calidad
5	Gestionar la movilización de evaluadores a empresas participantes
6	Gestionar todos los recursos necesarios para realizar la ceremonia de premiación
7	Realizar la promoción del estímulo para la inscripción de empresas postulantes.
8	Realizar la promoción de la empresa ganadora del premio a la calidad.
9	Revisar anualmente los procesos importantes que ejecuta la unidad a fin de mejorar continuamente la gestión de la unidad.
10	Revisar y tramitar las liquidaciones de pagos de contratos, vacaciones, hacer las correcciones del caso y efectuar ajustes de pago ordinarios.
11	Colaborar en labores de reclutamiento y selección de personal.
12	Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño del personal y emitir los reportes correspondientes a cada dependencia.
13	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área.
14	Elaborar un presupuesto tomando como base los egresos fijos surgidos por la ejecución de actividades del área técnica.
15	Tramitar los anuncios publicitarios con los medios respectivos.
16	Definir los invitados que estarán presente en la ceremonia de premiación

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<p style="text-align: center;">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div style="border: 3px double black; padding: 20px; text-align: center;"> <p><i>MANUAL PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA FINANCIERA</i></p> <p><i>MDP-AF</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

PRESENTACIÓN

El área financiera esta encargada de gestionar, administrar y optimizar los recursos financieros que utilizará la unidad para su óptimo funcionamiento. Esta área garantiza que la unidad sea sostenible financieramente en el transcurso del tiempo.

El área financiera esta vinculada directamente con los donantes extranjeros y nacionales para gestionar el recurso económico de acuerdo a los proyectos que se impulsaran, así como también para generar el crecimiento de la unidad.

La utilización del recurso económico de la unidad se transparentara teniendo la información actualizada de acuerdo a los compromisos adquiridos para su funcionamiento

OBJETIVOS

- Presentar las funciones y actividades financieras que permiten garantizar y mejorar la ejecución del recurso financiero por parte del área Financiera
- Conocer procesos específicos que corresponden al área financiera derivados de las funciones y actividades establecidas en el manual de puesto y funciones.
- Establecer los requisitos mínimos que tiene que poseer el Coordinador del Área financiera para garantizar la optimización del recurso financiero en el área correspondiente.
- Reconocer cual es la dependencia jerárquica correspondiente dentro de la unidad, como también cuales son las entidades con las cuales tendrá relación directa.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
I.-NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador del área Financiera	
II.- CÓDIGO DEL MANUAL	MDP-AF	
III.-DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Coordinador del Comité General.	
IV.-UNIDADES O CARGOS BAJO SU MANDO	Auxiliares de apoyo	
V.-OBJETIVOS	Coordinar la gestión financiera y administración de los recursos económicos proveniente de empresas participantes, así como de donaciones realizadas por las diferentes entidades cooperantes.	
VI.-RELACIONES DE JERÁRQUIA		
RELACIONES	POSICIÓN JERÁRQUICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité General del premio a la calidad ▪ Área técnica ▪ Área Administrativa ▪ Áreas Financiera ▪ Donantes 	 <pre> graph TD A[COMITÉ GENERAL DEL PREMIO A LA CALIDAD] --> B[COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA] A --> C[COORDINADOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA] A --> D[COORDINADOR DEL ÁREA FINANCIERA] </pre>	
VII.-COMPETENCIAS Y REQUISITOS MINIMOS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título académico de Licenciado en Administración de Empresas o Licenciatura en Contaduría. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó gerencia en el sector público o privado. 	
Conocimientos necesarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento Estratégico ▪ Procesos de Administración General ▪ Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de la Corte de Cuentas de la República. ▪ Experiencia en la aplicación de la Ley 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades y Destrezas ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis ▪ Excelente comunicación oral y escrita ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad para gerenciar ▪ Capacidad de Negociación ▪ Eficiente en la administración del recurso 	

<p>de Adquisiciones y Contrataciones y su reglamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. ▪ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. 	<p>económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseer altas cualidades de confiabilidad
NÚMERO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
1	Gestionar los recursos económicos necesarios con las diferentes entidades cooperantes para la operación de la unidad que administra el premio de excelencia a la calidad.
2	Utilizar de forma óptima y transparente los recursos económicos.
3	Realizar los pagos administrativos de forma oportuna
4	Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
5	Mantener actualizados y cuantificadas las transacciones realizadas producto de la ejecución de actividades respectivas

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<p data-bbox="228 709 1425 842">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div data-bbox="305 1003 1360 1476" style="border: 3px double black; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p data-bbox="347 1031 1317 1247" style="text-align: center;"><i>MANUAL PUESTOS Y FUNCIONES PARA EVALUADORES NACIONALES</i></p> <p data-bbox="613 1350 1047 1409" style="text-align: center;"><i>MDP-AT-EVN</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

PRESENTACIÓN

Los evaluadores estarán subordinados por el encargado del área Técnica durante el periodo de evaluación; estos cada año pueden o no ser los mismos de un año anterior.

Existirán dos grupos de evaluadores: Los de origen Nacional, caracterizados por su amplio conocimiento en las actividades económicas de las empresas ha evaluar; mientras que los otros grupos vendrán del exterior, y se caracterizarán por su amplio conocimiento en evaluación por medio de modelos de excelencia, y de los principios de la Calidad Total.

Acá se presenta, el perfil y las funciones de los evaluadores nacionales que se necesitarán cada vez que se inicie el proceso de evaluación

OBJETIVOS

- Presentar las funciones y actividades que realizarán los evaluadores nacionales
- Conocer procesos específicos que corresponden a los evaluadores derivados de las funciones y actividades establecidas en el manual de puesto y funciones.
- Establecer los requisitos mínimos que tienen que poseer los evaluadores para garantizar la transparencia y efectividad en el proceso de evaluación.
- Conocer la dependencia jerárquica correspondiente dentro de la unidad, como también cuales son las entidades con las cuales tendrá relación directa.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: TÉCNICA
		FECHA:
I.-NOMBRE DEL PUESTO	Evaluador Nacional	
II.- CÓDIGO DEL MANUAL	MDP-AT-EVN	
III.-DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Coordinador Del área Técnica.	
IV.-UNIDADES O CARGOS BAJO SU MANDO	Ninguna	
V.-OBJETIVOS	Realizar la parte operativa de las evaluaciones en las 3 fases del proceso.	
VI.-RELACIONES DE JERÁRQUIA		
RELACIONES	POSICIÓN JERÁRQUICA	
<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del área Técnica 	<pre> graph TD A[COMITÉ GENERAL DEL PREMIO A LA CALIDAD] --> B[COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA] A --> C[COORDINADOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA] A --> D[COORDINADOR DEL ÁREA FINANCIERA] </pre>	
VII.-COMPETENCIAS Y REQUISITOS MINIMOS		
Educación:	Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Licenciatura o Ingeniería (mínimo) Cursos o diplomados sobre gestión de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 años mínimos de liderar el área de calidad en una empresa que pertenezca a la categoría participante. 	
Conocimientos necesarios	Habilidades y Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> Amplio conocimiento sobre algunas actividades económicas de las empresas participantes. Conocimiento sobre los principios que rigen la calidad total 	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad de análisis y de síntesis Excelente comunicación oral y escrita Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación Capacidad de Negociación Poseer altas cualidades de confiabilidad 	
NÚMERO	DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1	Realizar evaluación de cuestionario de “Autoevaluación” que emitirán las	

	empresas que se inscribirán en el concurso.
2	Realizar evaluación de reportes descriptivos de sistemas, los cuales serán emitidos por las empresas que se evaluarán en la segunda fase del proceso.
3	Realizar las respectivas visitas de campo a las empresas que participarán en la tercera fase de evaluación.
4	Emitir informes ante el encargado del área técnica, por cada fase que justifique la evaluación realizada.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<p data-bbox="224 674 1425 804">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div data-bbox="303 968 1360 1440" style="border: 2px solid black; padding: 20px; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p data-bbox="488 995 1175 1371" style="text-align: center;"><i>MANUAL PUESTOS Y FUNCIONES PARA EVALUADORES INTERNACIONALES MDP-AT-EVI</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

PRESENTACIÓN

Los evaluadores estarán subordinados por el encargado del área Técnica durante el periodo de evaluación; estos cada año pueden o no ser los mismos de un año anterior.

Existirán dos grupos de evaluadores: Los de origen Nacional, caracterizados por su amplio conocimiento en las actividades económicas de las empresas a evaluar; mientras que los otros grupos vendrán del exterior, y se caracterizarán por su amplio conocimiento en evaluación por medio de modelos de excelencia, y de los principios de la Calidad Total.

Acá se presenta, el perfil y las funciones de los evaluadores internacionales que se necesitarán cada vez que se inicie el proceso de evaluación

OBJETIVOS

- Presentar las funciones y actividades que realizarán los evaluadores Internacionales
- Conocer procesos específicos que corresponden a los evaluadores derivados de las funciones y actividades establecidas en el manual de puesto y funciones.
- Establecer los requisitos mínimos que tienen que poseer los evaluadores internacionales para garantizar la transparencia y efectividad en el proceso de evaluación.
- Conocer la dependencia jerárquica correspondiente dentro de la unidad, como también cuales son las entidades con las cuales tendrá relación directa.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	ÁREA: TÉCNICA
		FECHA:
I.-NOMBRE DEL PUESTO	Evaluador Internacional	
II.- CÓDIGO DEL MANUAL	MDP-AT-EVI	
III.-DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Coordinador Del área Técnica.	
IV.-UNIDADES O CARGOS BAJO SU MANDO	Ninguna	
V.-OBJETIVOS	Realizar la parte operativa de las evaluaciones en 2 fases del proceso.	
VI.-RELACIONES DE JERÁRQUIA		
RELACIONES	POSICIÓN JERÁRQUICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador del área Técnica 	<pre> graph TD A[COMITÉ GENERAL DEL PREMIO A LA CALIDAD] --> B[COORDINADOR DEL ÁREA TÉCNICA] A --> C[COORDINADOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA] A --> D[COORDINADOR DEL ÁREA FINANCIERA] </pre>	
VII.-COMPETENCIAS Y REQUISITOS MINIMOS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de Licenciatura o Ingeniería (mínimo). ▪ Cursos o diplomados sobre gestión de la calidad. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 años o más de liderar el área de calidad en una empresa que pertenezca a la categoría participante. ▪ Haber participado con una frecuencia mínima de 2 veces en el proceso de evaluación de otros premios a nivel internacional (o en su país de origen) 	
Conocimientos necesarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento sobre algunas actividades económicas de las empresas participantes. ▪ Amplio conocimiento sobre los principios que rigen la calidad total 	Habilidades y Destrezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta capacidad de análisis y de síntesis ▪ Excelente comunicación oral y escrita ▪ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación ▪ Capacidad de Negociación ▪ Poseer altas cualidades de confiabilidad 	

NÚMERO	DESCRIPCION DE FUNCIONES
1	Realizar evaluación de reportes descriptivos de sistemas, los cuales serán emitidos por las empresas que se evaluarán en la segunda fase del proceso.
2	Realizar las respectivas visitas de campo a las empresas que participarán en la tercera fase de evaluación.
3	Emitir informes ante el encargado del área técnica, por cada fase que justifique la evaluación realizada.

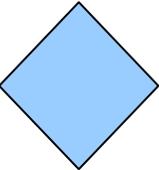
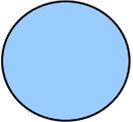
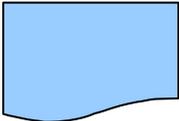
2.4.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

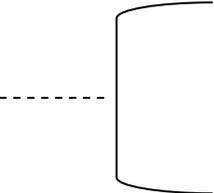
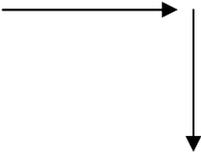
A continuación se presentan algunas consideraciones para la interpretación de los manuales de procedimientos.

3.4.2.1 Diagramación.

Para la diagramación se utilizará la simbología ANSI, la cual se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 53: Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que recibe, elabora o envía

Símbolo	Nombre	Descripción
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Dentro de este símbolo se puede informar: <ul style="list-style-type: none"> - El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. - Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad Opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento Opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

2.4.2.2 Abreviaturas:

A.T: Se hace referencia al “Área Técnica”

AAD: Se hace referencia al “Área Administrativa”

AF: Se hace referencia al “Área Financiera”

C.G: Se hace referencia al “Comité General”.

PRD: Significa “Procedimiento”.

La notación para identificar un procedimiento será mediante la abreviatura de “Procedimiento” (PRD), seguido un “Guión medio” (-), después se coloca la abreviatura del área al que pertenece el procedimiento, y por último el número de procedimiento, el cual se identifica con un número del 1.0 en adelante.

Cuando surjan sub-procedimientos, estos se identificarán por medio del número del procedimiento general, seguido un punto y se coloca después el número del sub-procedimiento. Por ejemplo el procedimiento para seleccionar evaluadores internacionales, es un sub-procedimiento de la “Contratación de evaluadores nacionales”. El sub-procedimiento se abrevia “PRD-AT 1.1”

Otras abreviaturas, el significado se especifica en el manual respectivo.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	PROCEDIMIENTOS	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
<p style="text-align: center;">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div style="border: 3px double black; padding: 20px; text-align: center; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p><i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA TÉCNICA PRD-AT</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

INTRODUCCIÓN

En este instrumento de información se presenta una descripción tanto en forma escrita como en forma de diagrama (flujograma), la forma ordenada y detallada la secuencia de las actividades mas importantes a ejecutar en el área Técnica de la Unidad que administrará el Premio Nacional a la Calidad; y a la vez se da a conocer el personal responsable en llevarlos a cabo.

El Instrumento de información, representa una guía para la realización de las actividades respectivas; los encargados pueden hacer las actualizaciones respectivas a medida que la experiencia vaya evolucionando, teniendo en cuenta la eficiencia y objetividad de los procedimientos descritos.

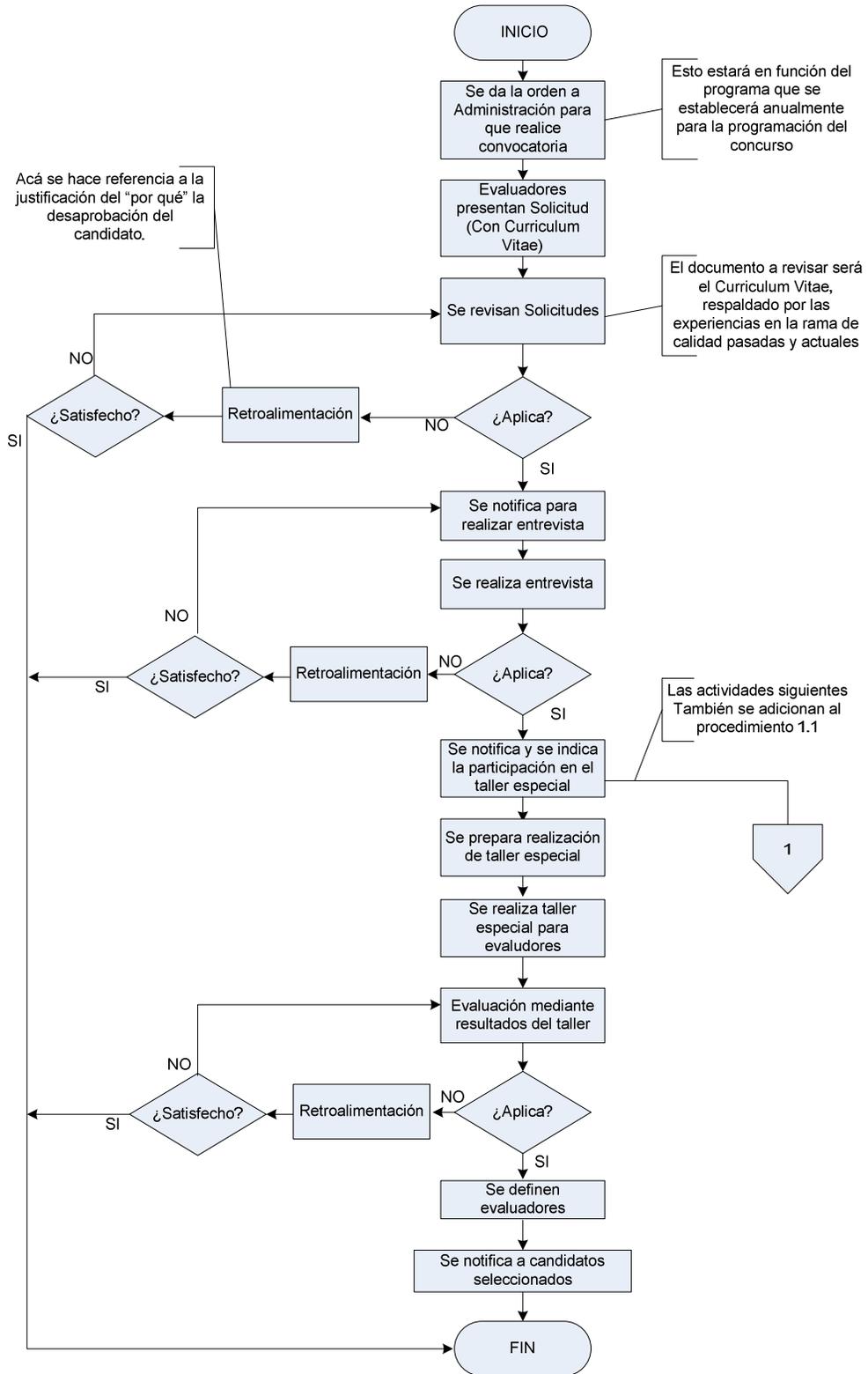
OBJETIVOS

- Proporcionar una guía a los responsables para ejecutar de una forma eficiente los procedimientos.
- Establecer un documento base que colabore con el desarrollo y actualización de los procedimientos a ejecutar.
- Registrar los pasos que comprende un determinado procedimiento.
- Indicar responsables de la realización de una determinada actividad.

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		ÁREA: TECNICA
			FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		<i>Selección de Evaluadores a nivel nacional</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:		<i>PRD-AT 1.0</i>	
ÁREA:		Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Seleccionar a los evaluadores nacionales que calificarán a las empresas postulantes al premio nacional a la calidad para un determinado año	
FRECUENCIA DE USO:		Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:		Al realizar convocatoria para invitar a candidatos	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:		Al Determinar los evaluadores nacionales	
Responsable		No.	Descripción de actividades
Encargado de AT, por medio del AAD		1	Realizar convocatoria para aspirantes
Encargado de AT, por medio del AAD		2	Recibir las solicitudes.
Encargado de AT		3	Revisar las solicitudes y se seleccionan a los aspirantes que se entrevistarán.
Encargado de AT		4	Realizar entrevista
Encargado de AT		5	Verificar resultados de entrevista
Encargado de AT		6	Seleccionar a los posibles evaluadores
Encargado de AT y AAD		7	preparar Taller especial para evaluadores
Encargado de AT y AAD		8	Realizar taller especial para evaluadores
Encargado de AT		9	Analizar resultados de taller
Encargado de AT		10	Definir evaluadores de manera definitiva
Encargado de AT		11	Notificar a candidatos seleccionados

PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE EVALUADORES: PRD-AT 1.0

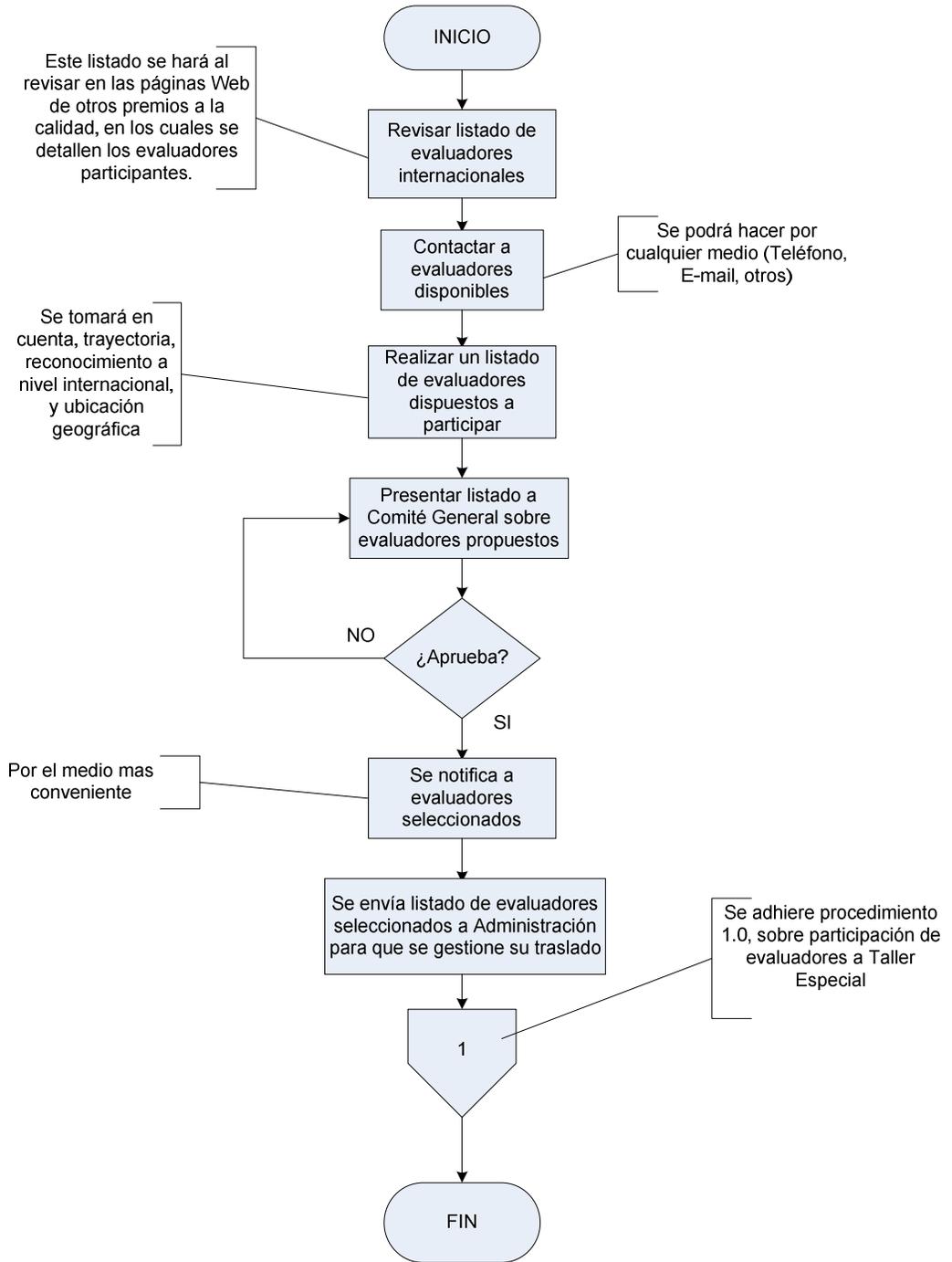
ÁREA TECNICA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
<i>DATOS DEL PROCEDIMIENTO</i>		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Selección de Evaluadores internacionales</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AT 1.1</i>	
ÁREA:	Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Seleccionar a los evaluadores internacionales que calificarán a las empresas postulantes al premio nacional a la calidad para un determinado año	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al realizar convocatoria para invitar a candidatos	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al Determinar los evaluadores internacionales	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AT	1	Revisar Listado de evaluadores participantes en premios latinoamericanos o regionales a la calidad
Encargado de AT	2	Contactar al evaluador o evaluadores identificados (puede ser por medio de e-mail, Teléfono, u otro medio)
Encargado de AT	3	Tomar datos, de evaluadores dispuestos a participar
Encargado de AT	4	Presentar listado a Comité General
Encargado de AT	5	Notificar por el medio más conveniente, a evaluadores seleccionados
Encargado de AT	6	Realizar informe ha Administración para que gestione traslados al país
Encargado de AT y AAD	7	preparar Taller especial para evaluadores
Encargado de AT y AAD	8	Realizar taller especial para evaluadores
Encargado de AT	9	Analizar resultados de taller
Encargado de AT	10	Definir evaluadores de manera definitiva
Encargado de AT	11	Notificar a candidatos seleccionados

PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR EVALUADORES INTERNACIONALES: PRD-AT 1.1

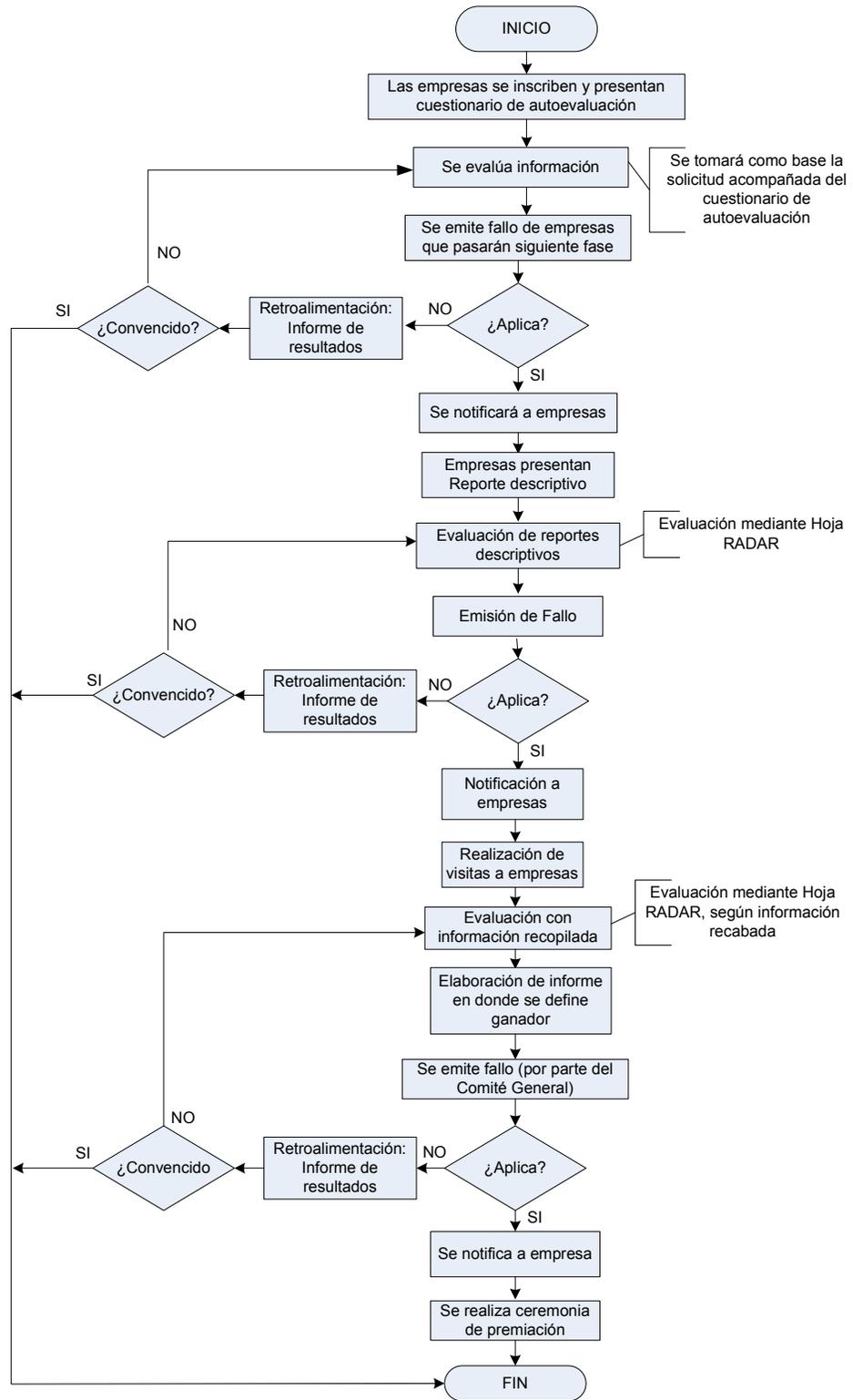
ÁREA TECNICA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		ÁREA: TECNICA
			FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		<i>Proceso de premiación de empresa/s</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:		<i>PRD-AT 2.0</i>	
ÁREA:		Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Seleccionar la empresa galardonada con el Premio Nacional a la Calidad	
FRECUENCIA DE USO:		Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:		Cuando las empresas presentan solicitud y cuestionario de autoevaluación	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:		Al Galardonar a la empresa	
<i>Responsable</i>		<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AT, por medio del AAD		1	Recepción de solicitud y cuestionario de Autoevaluación
Evaluadores		2	Evaluar las empresas inscritas con su respectivo cuestionario.
Evaluadores con Encargado de AT		3	Emitir fallo para seleccionar a las empresas que pasarán la siguiente fase
Encargado de AT, por medio de AAD.		4	Entregar informe de resultados a las empresas no seleccionadas (por medio electrónico), y notificación a empresas seleccionadas a siguiente fase.
Encargado de AT, por medio de AAD		5	Recepción de reportes descriptivos
Evaluadores		6	Evaluación de los Reportes descriptivos
Evaluadores junto a encargado de AT		7	Emitir fallo para seleccionar a las empresas que pasarán a la siguiente fase.
Encargado de AT por medio AAD		8	Entregar informe de resultados a las empresas no seleccionadas (por medio electrónico), y notificación a empresas seleccionadas a siguiente fase.
Evaluadores		9	Realizar las visitas a las empresas seleccionadas
Evaluadores		10	Evaluar la información recolectada en las visitas de campo.
Evaluadores		11	Se realizará reporte sobre la/s empresa/s recomendada/s ganadora/s
Comité General		12	Se emite Fallo
Encargado de AT, por medio de AAD		13	Entregar reportes de retroalimentación (por medio electrónico) para no galardonados, y notificación a ganador/es.
Encargado de AT con apoyo de AAD		14	Realizar Ceremonia de premiación

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE EMPRESA GANADORA: PRD-AT 2.0

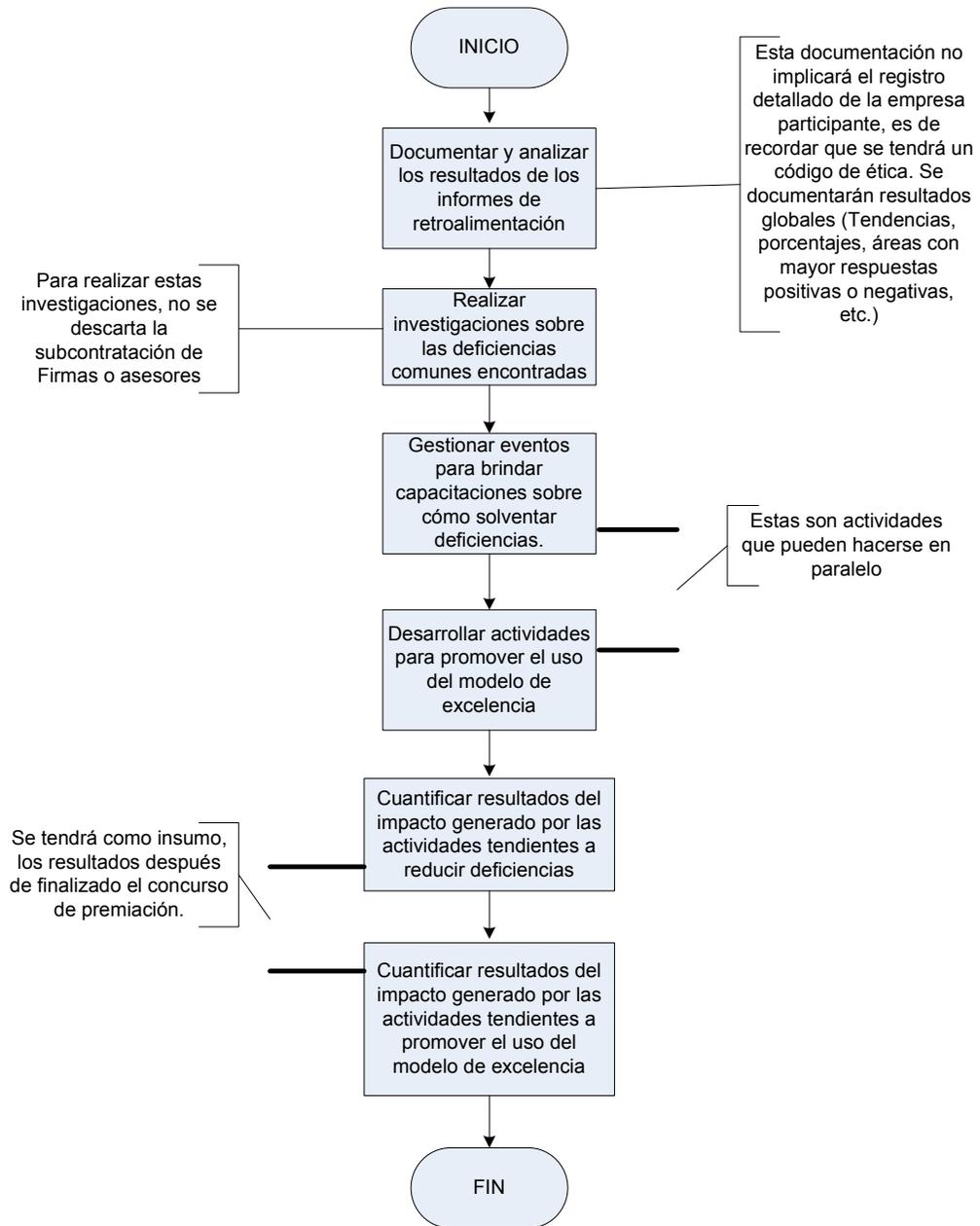
ÁREA TECNICA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		ÁREA: TECNICA
			FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		<i>Promover el Uso del Modelo Nacional de Excelencia</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:		<i>PRD-AT 3.0</i>	
ÁREA:		Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Estimular la adopción de procesos integrales de calidad total por medio del modelo salvadoreño de excelencia a la calidad	
FRECUENCIA DE USO:		Cada vez que hayan planes para dar a conocer y promover el uso del modelo nacional de excelencia	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:		Cada vez que existan planes para realizar actividades de difusión	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:		Al cuantificar resultados	
<i>Responsable</i>		<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AT		1	Documentar y estudiar los resultados de los informes de retroalimentación.
Encargado de AT y auxiliares temporales		2	En base a estos resultados, realizar investigaciones sobre las deficiencias encontradas
Encargado de AT y auxiliares temporales		3	Brindar capacitaciones sobre cómo solventar deficiencias y sobre cómo aplicar el Modelo Salvadoreño de excelencia como Guía para la autoevaluación y mejora continua
Encargado de AT, y AAD, auxiliares		4	Dar a conocer y Promover por “la mayor de medios posibles”, el uso del Modelo nacional de excelencia a la calidad
Encargado de AT		5	Cuantificación de resultados

PROCEDIMIENTO PARA PROMOVER EL USO DEL MODELO DE EXCELENCIA: PRD-AT 3.0

ÁREA TÉCNICA

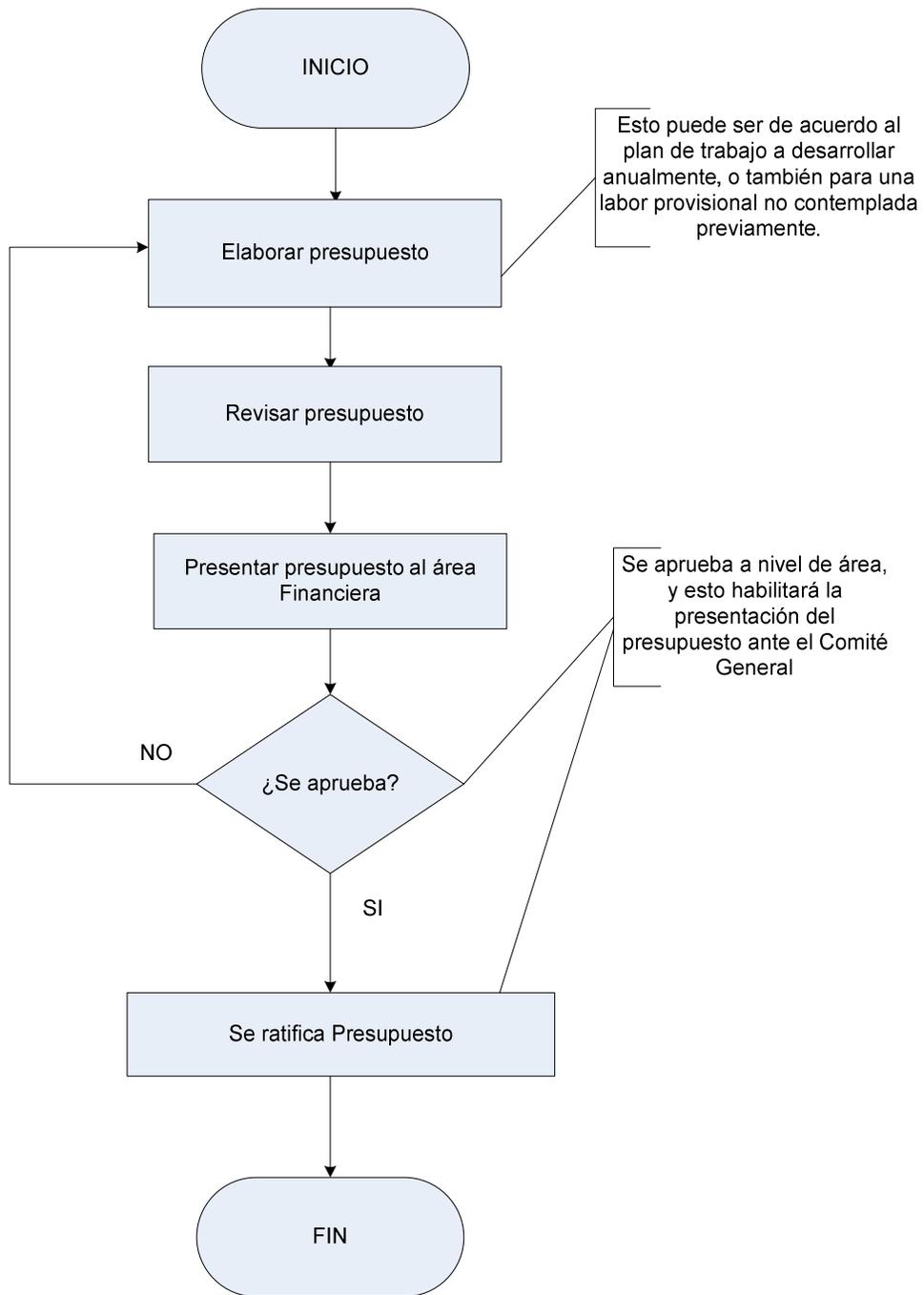


NOTA:

==== Actividades desarrolladas paralelamente

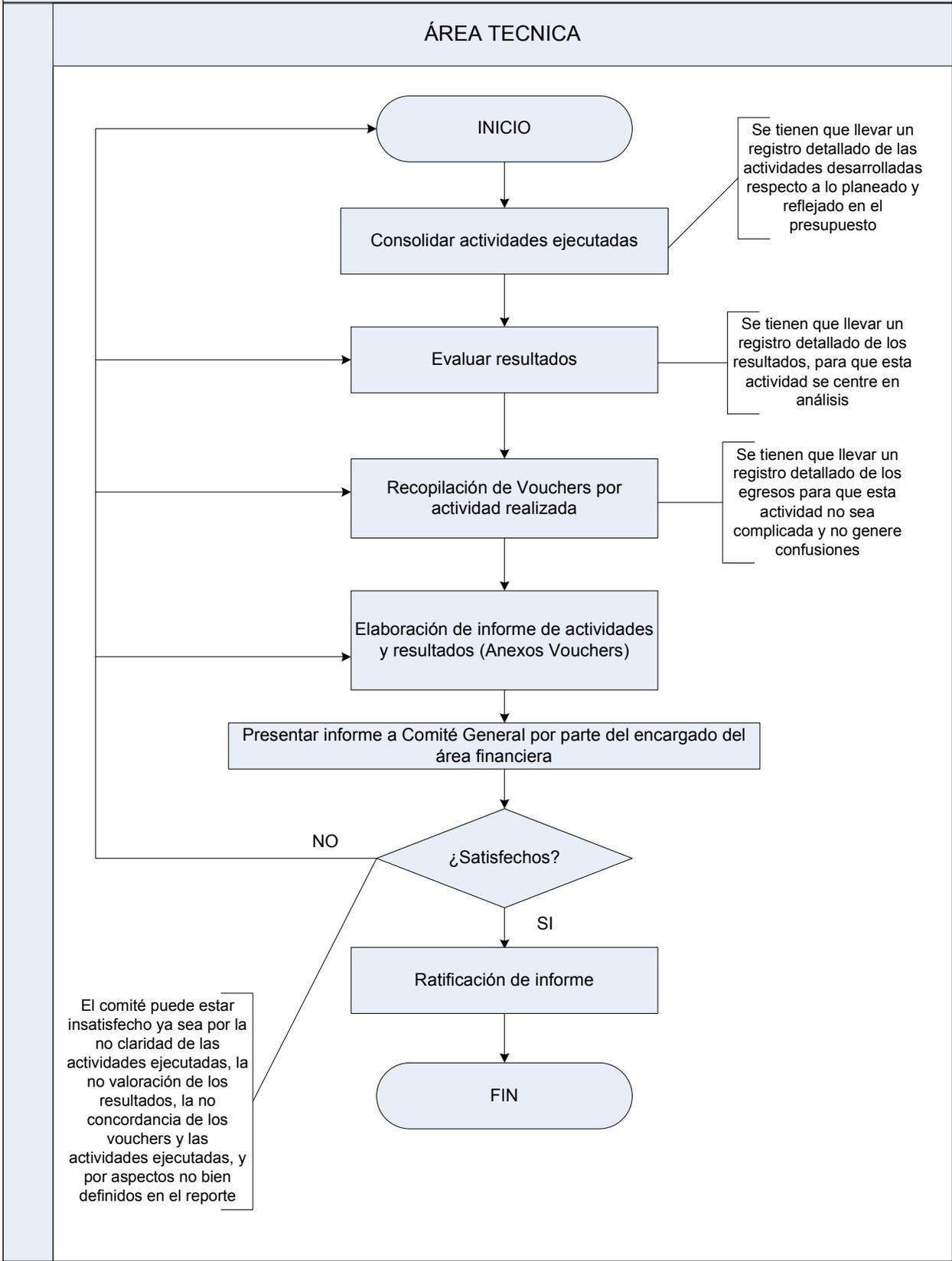
UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar los recursos financieros para el área</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AT 4.0</i>	
ÁREA:	Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar los recursos financieros necesarios para ejecutar las actividades que le competen al área	
FRECUENCIA DE USO:	Cada vez que se necesiten recursos financieros	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al elaborar presupuesto	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Aprobación de fondos	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AT	1	Elaborar presupuesto
Encargado de AF	2	Revisar el presupuesto y hacer correcciones pertinentes (si las hay)
Encargado de AT	3	Realizar correcciones (si las hay).
Encargado de AF	4	Aprobación del presupuesto (a nivel de área)

ÁREA TECNICA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: TECNICA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Emitir informe al Comité General</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AT 5.0</i>	
ÁREA:	Técnica	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Dar a conocer el registro de los egresos ante el Comité General, y su justificación	
FRECUENCIA DE USO:	Cuando el comité general lo requiera	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al solicitar informes el comité general	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al ratificar Informe	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AT	1	Consolidar las actividades realizadas
Encargado de AT	2	Evaluar resultados
Encargado de AT	3	Recopilación de vouchers por actividad ejecutada
Encargado de AT	4	Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos)
Comité General	5	Revisión por parte de Comité General
Encargado de AT	6	Hacer correcciones (si las hay)
Comité General	7	Ratificación de informe.

PROCEDIMIENTO PARA EMITIR INFORME A COMITÉ GENERAL: PRD-AT 5.0



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRACIÓN
		FECHA:
<p style="text-align: center;">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div style="border: 3px double black; padding: 20px; text-align: center;"> <p><i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN PRD-AAD</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

INTRODUCCION

En este instrumento de información se presenta una descripción tanto en forma escrita como en forma de diagrama (flujograma), la forma ordenada y detallada la secuencia de las actividades mas importantes a ejecutar en el área Administrativa de la Unidad que administrará el Premio Nacional a la Calidad; y a la vez se da a conocer el personal responsable en llevarlos a cabo.

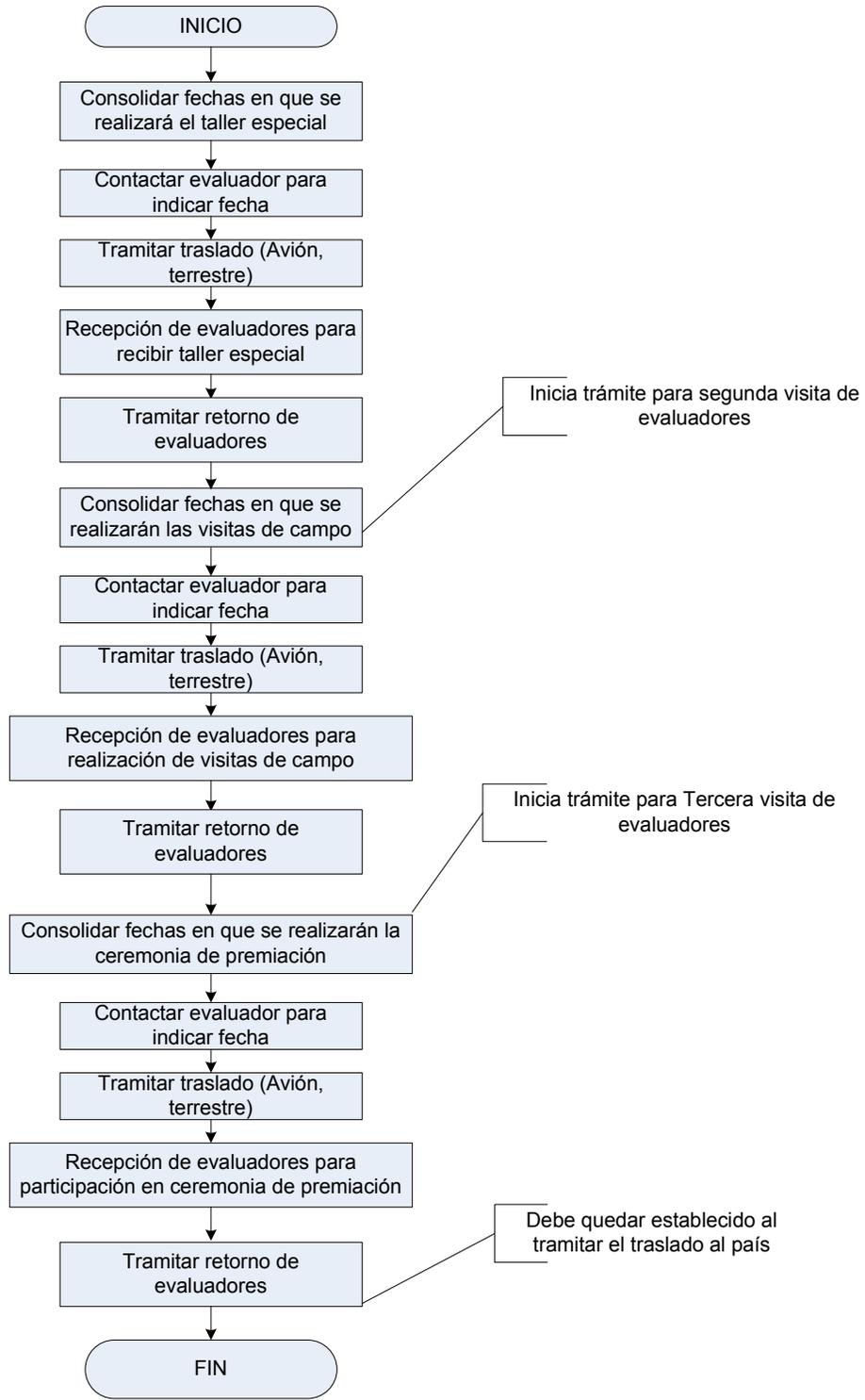
El Instrumento de información, representa una guía para la realización de las actividades respectivas; los encargados pueden hacer las actualizaciones respectivas a medida que la experiencia vaya evolucionando, teniendo en cuenta la eficiencia y objetividad de los procedimientos descritos.

OBJETIVOS

- Proporcionar una guía a los responsables para ejecutar de una forma eficiente los procedimientos.
- Establecer un documento base que colabore con el desarrollo y actualización de los procedimientos a ejecutar.
- Registrar los pasos que comprende un determinado procedimiento.
- Indicar responsables de la realización de una determinada actividad.

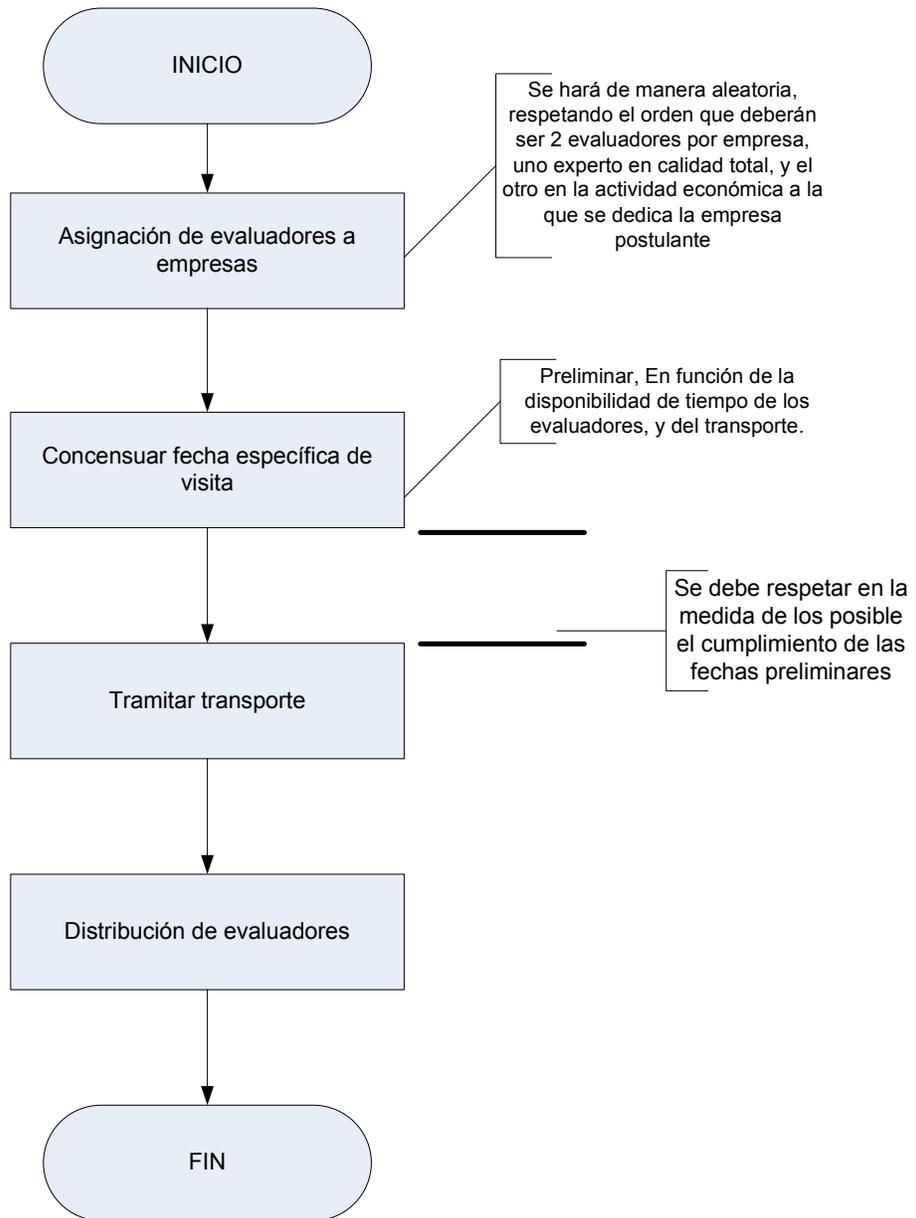
UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar movilización de evaluadores (Del Exterior al país)</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	PRD-AAD 1.0	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar el traslado de los evaluadores internacionales desde el país de origen hacia El Salvador	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al tener definidas las fechas para impartir el taller especial	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al tramitar el retorno de los evaluadores	
Responsable	No.	Descripción de actividades
Encargado de AAD, con AT	1	Consolidar fechas en que se realizará el taller especial para evaluadores
Encargado AAD	2	Contactar Evaluador para indicar fechas
Encargado AAD	3	Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
Área AAD	4	Recepción de evaluadores al país (para recibir el taller especial)
Encargado AAD	5	Tramitar Retorno
Encargado de AAD, con AT	6	Consolidar fechas en que se realizarán las visitas de campo.
Encargado AAD	7	Contactar Evaluador para indicar fechas
Encargado AAD	8	Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
AAD	9	Recepción de evaluadores al país (para visitas de campo)
Encargado AAD	10	Tramitar Retorno
Encargado AAD, AT, AF	11	Consolidar fechas en que se realizará Ceremonia de premiación
Encargado AAD	12	Contactar Evaluador para indicar fechas
Encargado AAD	13	Tramitar traslado (en Avión, o transporte terrestre).
AAD	14	Recepción de evaluadores al país para participar en ceremonia de premiación
Encargado AAD	15	Tramitar Retorno

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar Distribución de Evaluadores</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 2.0</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar la movilización de evaluadores hacia las empresas a visitar	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al tener definidos los evaluadores	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Traslado de evaluadores hacia las empresas	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AAD, con AT	1	Selección de evaluadores a empresas a visitar (de manera aleatoria, pero respetando el hecho que deberán ir 2; uno experto en calidad total, y el otro en la actividad económica de la empresa a visitar)
Encargado AAD, con AT	2	Concensuar fechas de visitas
Encargado AAD	3	Tramitar disponibilidad de transporte de acuerdo a las fechas propuestas (acá se podrán modificar las fechas, buscando la disponibilidad de transporte)
Encargado AAD	4	Distribución de evaluadores

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



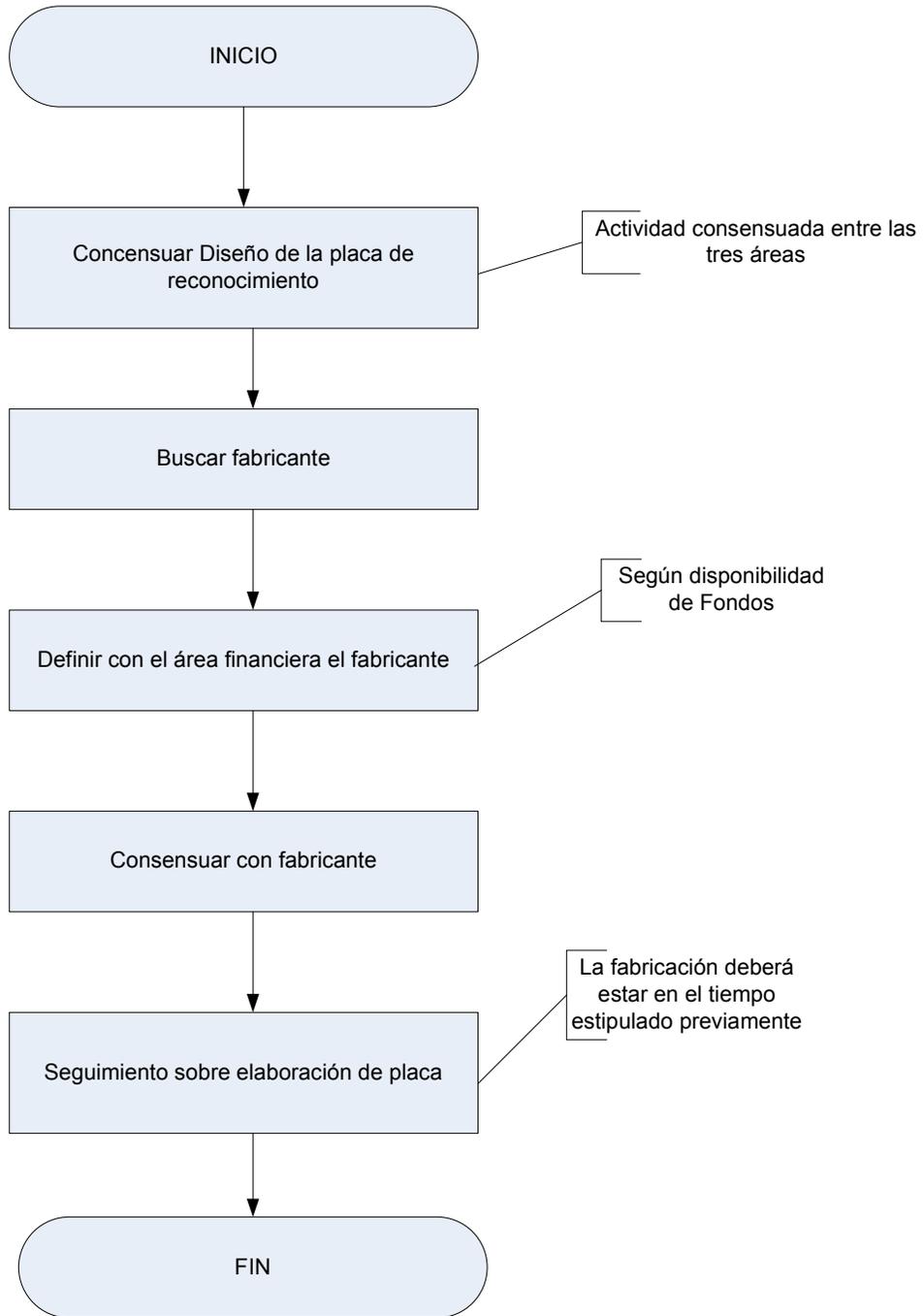
NOTA:

————— Actividades desarrolladas paralelamente

UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar Incentivos físicos a entregar (placa de reconocimiento)</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	PRD-AAD 3.0	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar la elaboración de la placa de reconocimiento a entregar para empresa ganadora	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al tener definido empresa ganadora	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Elaboración de placa de reconocimiento	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AAD, con AT y AF	1	Concensuar diseño de la placa, su composición física y la descripción del contenido que se grabará
Encargado AAD	2	Buscar fabricantes
Encargado AAD y AF	3	Definir el fabricante
Encargado AAD	4	Contratar fabricante
Encargado AAD	5	Seguimiento sobre Elaboración de la placa

PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR INCENTIVO FÍSICO: PRD-AAD 3.0

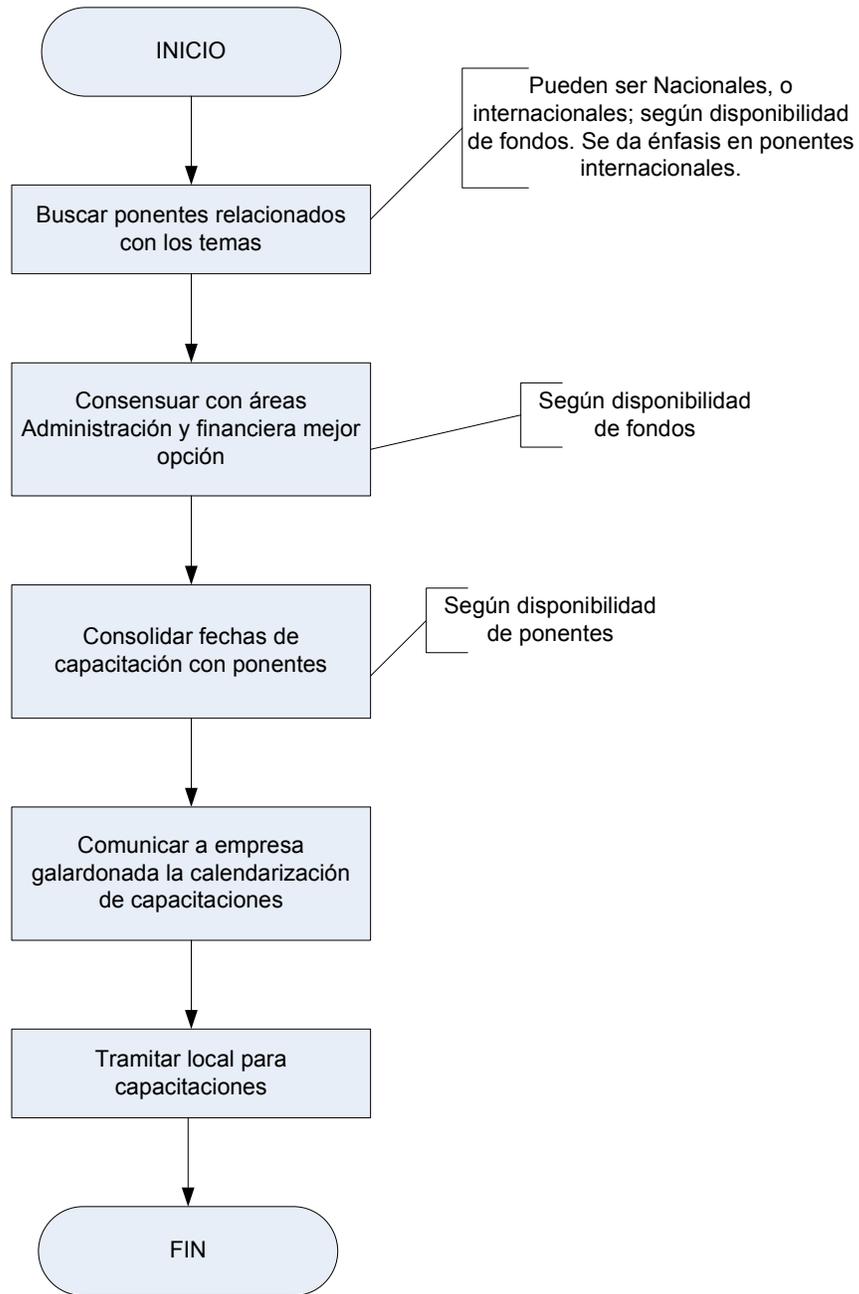
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar Incentivos físicos a entregar (Capacitaciones)</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 3.1</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar las capacitaciones a impartir para empresa ganadora	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al tener definido empresa ganadora	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Plan de capacitaciones.	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AAD, con AT	1	Concensuar los temas sobre los que se brindarán capacitaciones a empresa galardonada
Encargado AAD	2	Buscar ponentes relacionados con los temas
Encargado AAD	3	Contratar ponentes
Encargado AAD	4	Consolidar fechas de capacitación con ponentes
Encargado AAD	5	Comunicar a empresa galardonada la calendarización de las capacitaciones
Encargado AAD	6	Tramitar los locales para las capacitaciones

PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR CAPACITACIONES PARA GANADOR: PRD-AAD 3.1

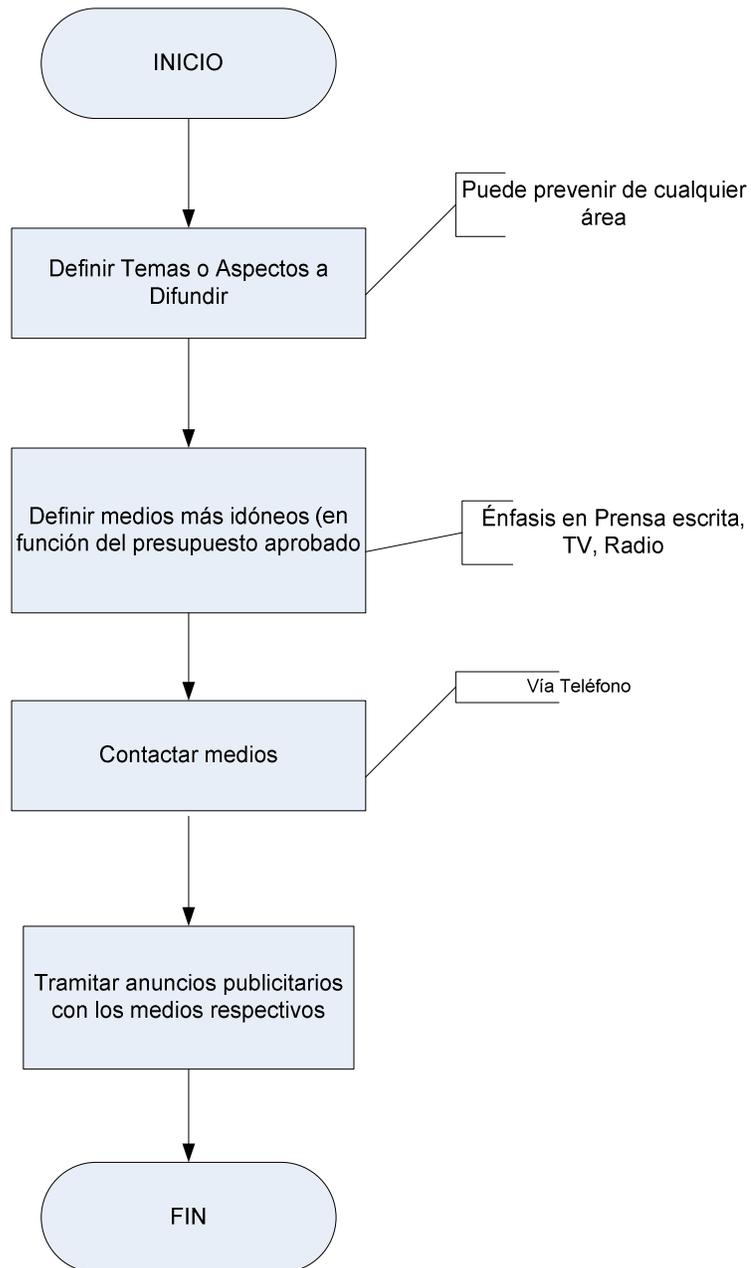
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Habilitar espacios publicitarios</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 4.0</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionara la habilitación de los medios de difusión del premio y sus actividades.	
FRECUENCIA DE USO:	Cuando hallan aspectos a difundir	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Identificación de aspectos a difundir	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Difusión	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AAD, con AT	1	Definir los temas a difundir o aspectos a difundir
Encargado AAD y AF	2	Definir los medios más idóneos
Encargado AAD	3	Contactar medios
Encargado AAD	4	Tramitar los anuncios publicitarios con los medios respectivos

PROCEDIMIENTO PARA HABILITAR ESPACIOS PUBLICITARIOS: PRD-AAD 4.0

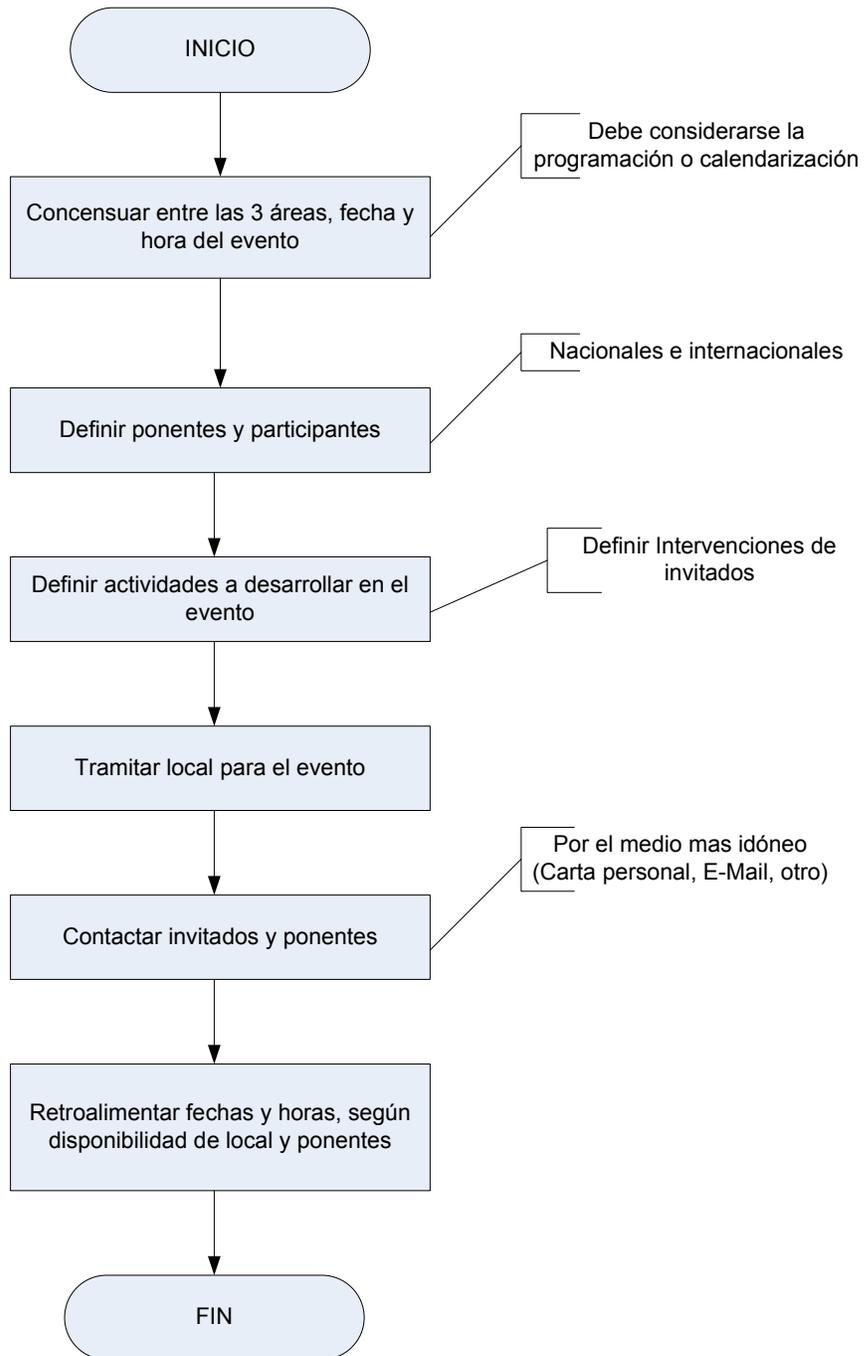
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar la ceremonia de premiación</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 5.0</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Organizar la ceremonia de premiación	
FRECUENCIA DE USO:	Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al determinar fechas en la que se realizará ceremonia	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Organización de ceremonia de premiación	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AAD, AT y AF	1	Consensuar entre las tres áreas la fecha y hora en que se realizará el evento.
Encargado AAD	2	Definir invitados
Encargado AAD	3	Definir ponentes y participantes (maestro de ceremonia, y otras intervenciones)
Encargado AAD	4	Definir actividades a desarrollar en el evento
Encargado AAD	5	Tramitar local para el evento
Encargado AAD	6	Contactar Invitados y ponentes
Encargado AAD	7	Retroalimentar fechas y horas, según disponibilidad de los ponentes y local

PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR CEREMONIA DE PREMIACIÓN: PRD-AAD 5.0

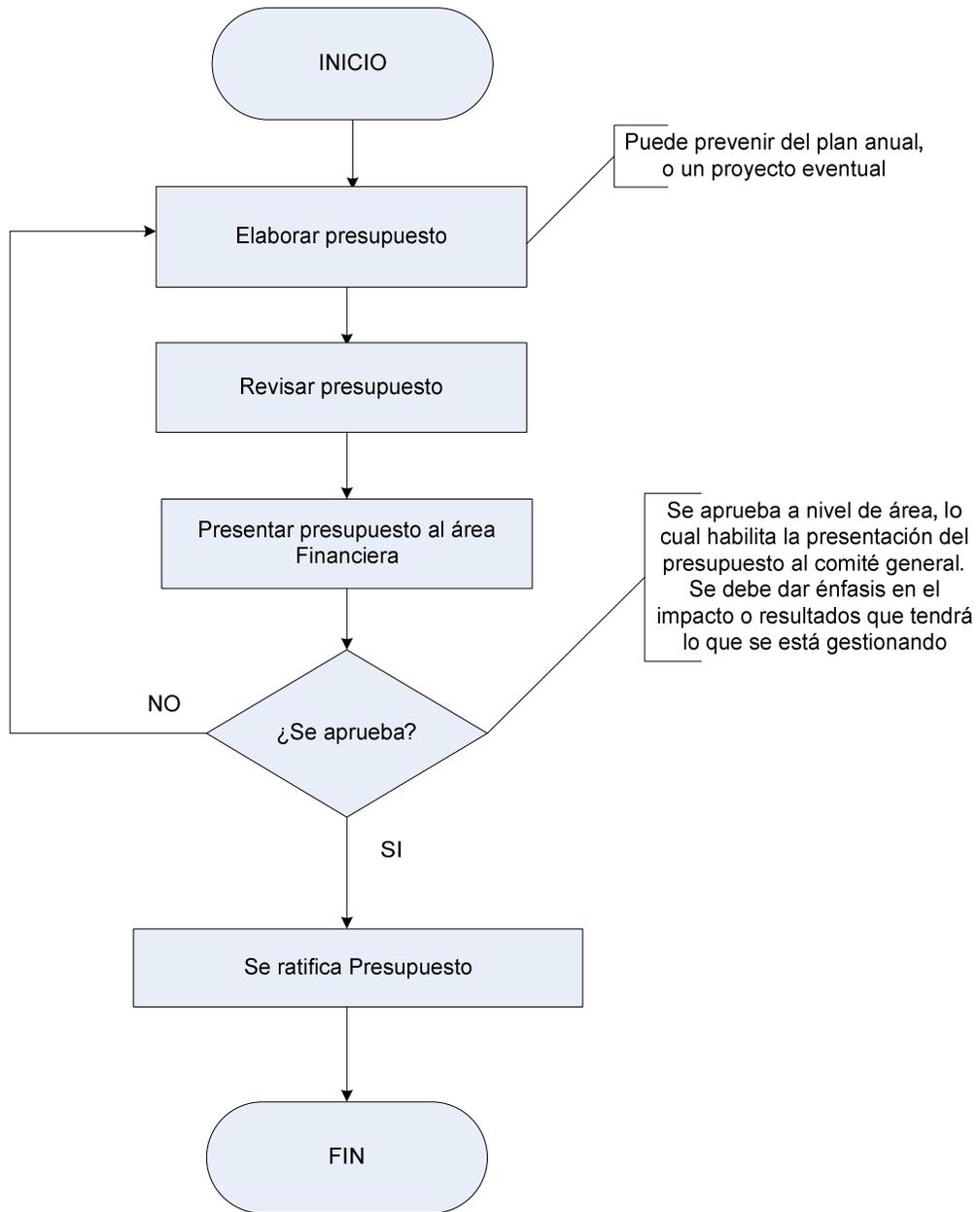
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestionar los recursos financieros para el área</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 6.0</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar los recursos financieros necesarios para ejecutar las actividades que le competen al área	
FRECUENCIA DE USO:	Cada vez que se necesiten recursos financieros	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al elaborar presupuesto	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Aprobación de fondos	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado AAD	1	Elaborar presupuesto
Encargado de AF	2	Revisar el presupuesto y hacer correcciones pertinentes (si las hay)
Encargado AAD	3	Realizar correcciones (si las hay).
Encargado de AF	4	Aprobación del presupuesto (a nivel de área)

PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR RECURSOS PARA EL ÁREA: PRD-AAD 6.0

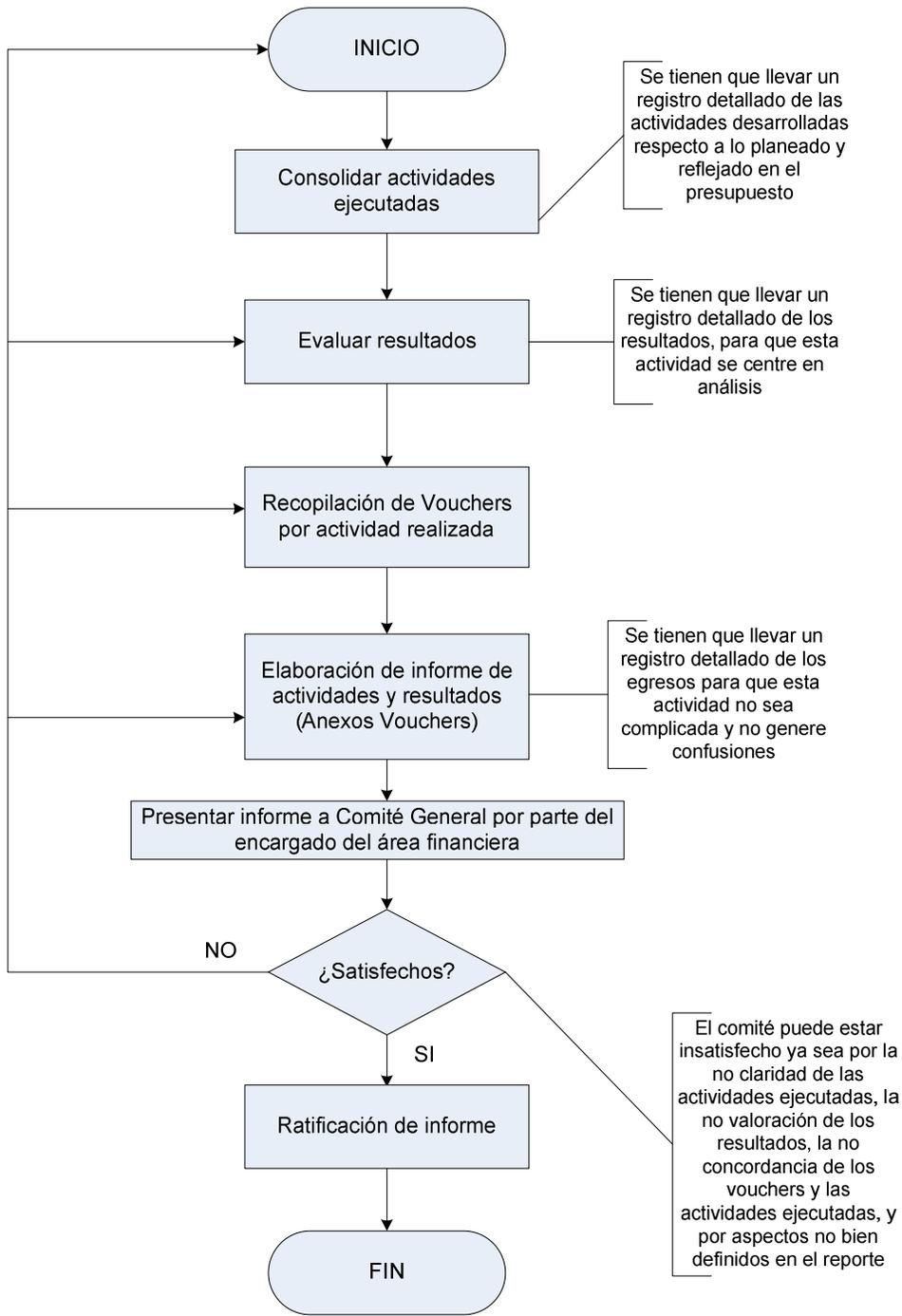
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
		FECHA:
DATOS DEL PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Emitir informe al Comité General</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AAD 7.0</i>	
ÁREA:	Administrativa	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Dar a conocer el registro de los egresos ante el Comité General, y su justificación	
FRECUENCIA DE USO:	Cuando el comité general lo requiera	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al solicitar informes el comité general	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al ratificar Informe	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado AAD	1	Consolidar las actividades realizadas
Encargado AAD	2	Evaluar resultados
Encargado AAD	3	Recopilación de vouchers por actividad ejecutada
Encargado AAD	4	Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos)
Comité General	5	Revisión por parte de Comité General
Encargado AAD	6	Hacer correcciones (si las hay)
Comité General	7	Ratificación de informe.

PROCEDIMIENTO PARA EMITIR INFORME A COMITÉ GENERAL: PRD-AAD 7.0

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	PROCEDIMIENTOS	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<p style="text-align: center;">UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD</p> <div style="border: 3px double black; padding: 20px; text-align: center; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p><i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA FINANCIERA PRD-AF</i></p> </div>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

INTRODUCCION

En este instrumento de información se presenta una descripción tanto en forma escrita como en forma de diagrama (flujograma), la forma ordenada y detallada la secuencia de las actividades mas importantes a ejecutar en el área Financiera de la Unidad que administrará el Premio Nacional a la Calidad; y a la vez se da a conocer el personal responsable en llevarlos a cabo.

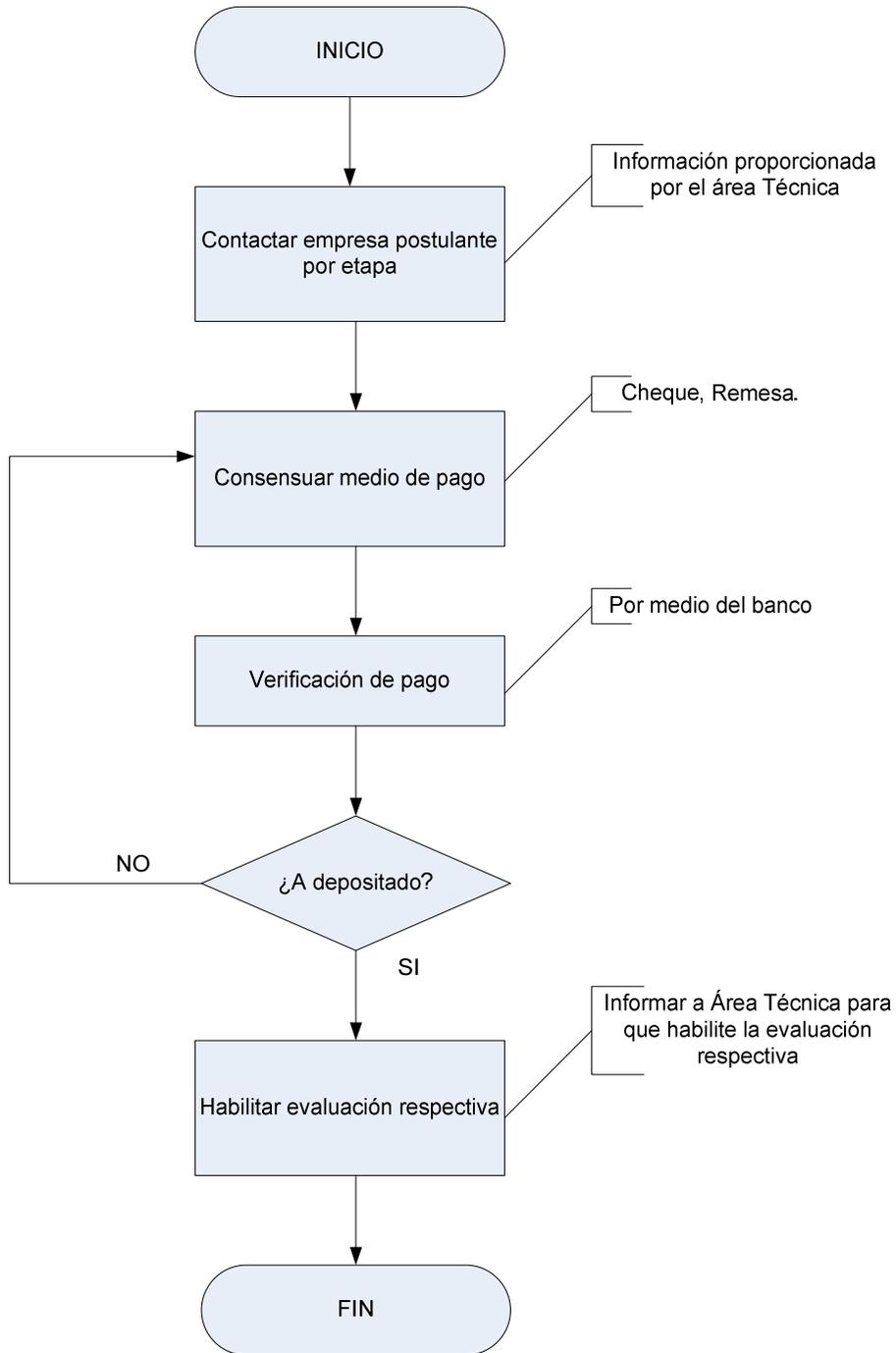
El Instrumento de información, representa una guía para la realización de las actividades respectivas; los encargados pueden hacer las actualizaciones respectivas a medida que la experiencia vaya evolucionando, teniendo en cuenta la eficiencia y objetividad de los procedimientos descritos.

OBJETIVOS

- Proporcionar una guía a los responsables para ejecutar de una forma eficiente los procedimientos.
- Establecer un documento base que colabore con el desarrollo y actualización de los procedimientos a ejecutar.
- Registrar los pasos que comprende un determinado procedimiento.
- Indicar responsables de la realización de una determinada actividad.

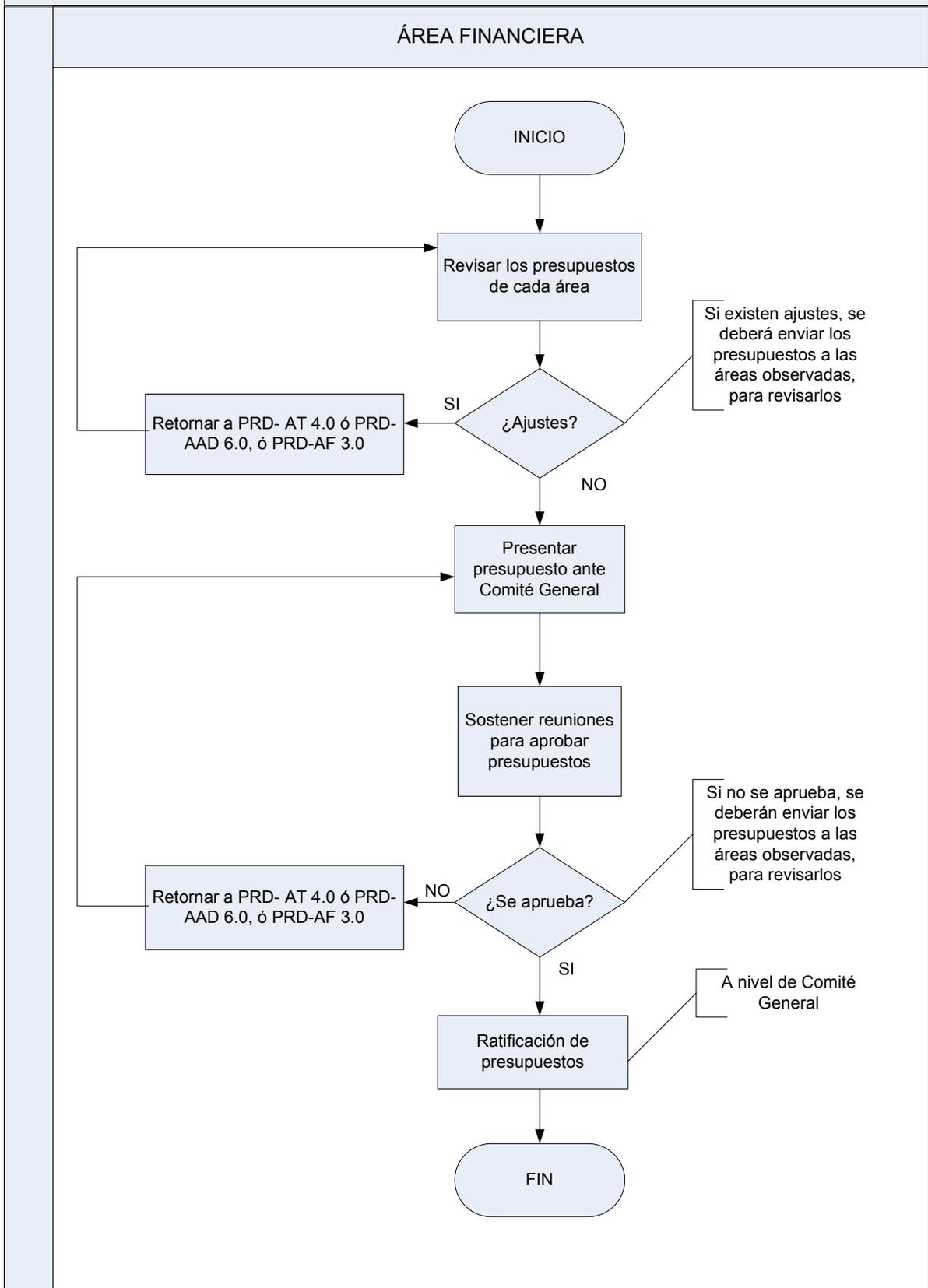
UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		ÁREA: FINANCIERA
			FECHA:
<i>DATOS DEL PROCEDIMIENTO</i>			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		<i>Gestión de recursos provenientes de las cuotas de postulación</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:		<i>PRD-AF 1.0</i>	
ÁREA:		Financiera	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Gestionar los fondos provenientes de las cuotas que aportarán las empresas postulantes	
FRECUENCIA DE USO:		Una vez al año	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:		Cuando se inscriben las empresas	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:		Al percibir el ingreso respectivo	
<i>Responsable</i>		<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AF		1	Contactar empresa postulante (por cada etapa).
Encargado de AF		2	Concensuar medio de pago
Encargado de AF		3	Verificación de pago
Encargado de AF		4	Trasladar informe a encargado del área técnica para que habilite evaluación

ÁREA FINANCIERA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		ÁREA: FINANCIERA
			FECHA:
<i>DATOS DEL PROCEDIMIENTO</i>			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		<i>Gestión de fondos provenientes de las entidades cooperantes</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:		<i>PRD-AF 2.0</i>	
ÁREA:		Financiera	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:		Gestionar los fondos provenientes de las entidades cooperantes	
FRECUENCIA DE USO:		Cada vez que se requiera	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:		Al revisar presupuesto ya elaborados	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:		Cuando se aprueba el presupuesto	
<i>Responsable</i>		<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AF		1	Recopilar y revisar los presupuestos de cada área (incluyendo la misma área financiera)
Encargado de AF y encargados de áreas involucradas		2	Concensuar presupuesto con cada área
Encargado de AF		3	Presentar presupuestos ante Comité General
Encargado de AF y Comité General; de ser necesario también áreas involucradas		4	Sostener reuniones para la aprobación de los presupuestos
Encargado de AF y Comité General		5	Concensuar aprobación de presupuestos
Comité General		6	Aprobación de presupuestos

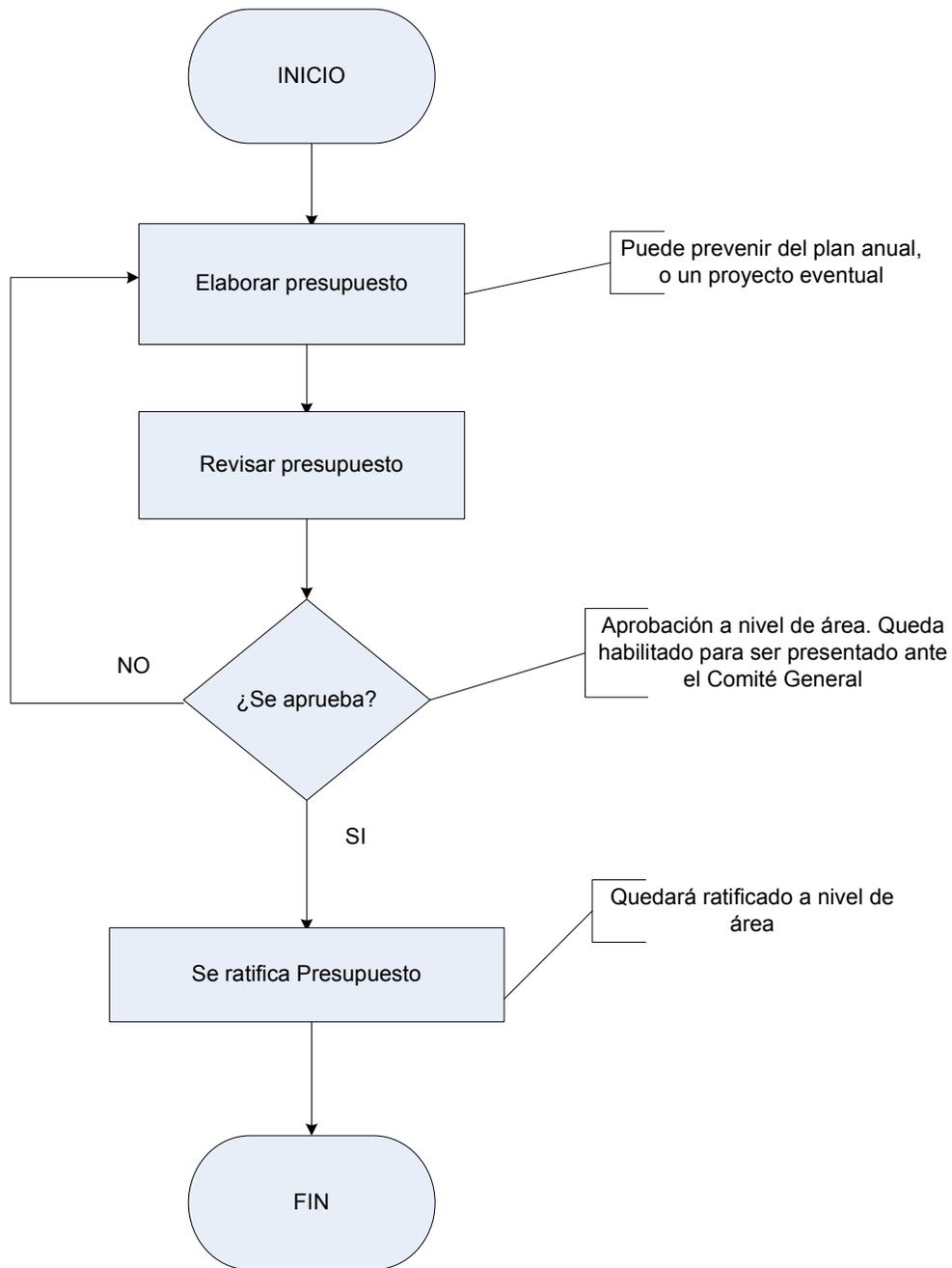
PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR FONDOS DE ENTIDADES COOPERANTES: PRD-AF 2.0



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<i>DATOS DEL PROCEDIMIENTO</i>		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Gestión de fondos provenientes para el área</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AF 3.0</i>	
ÁREA:	Financiera	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Gestionar los fondos necesarios para la ejecución de las actividades que le competen al área	
FRECUENCIA DE USO:	Cada vez que se requiera	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al realizar el presupuesto	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al ratificar presupuesto	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AF y auxiliares temporales	1	Elaborar Presupuesto
Encargado de AF	2	Revisar el presupuesto y se hacer correcciones pertinentes (si las hay).
Encargado de AF y Auxiliares temporales	3	Se hacen correcciones (si las hay).
Encargado de AF	4	Aprobación del presupuesto

PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR FONDOS DEL ÁREA: PRD-AF 3.0

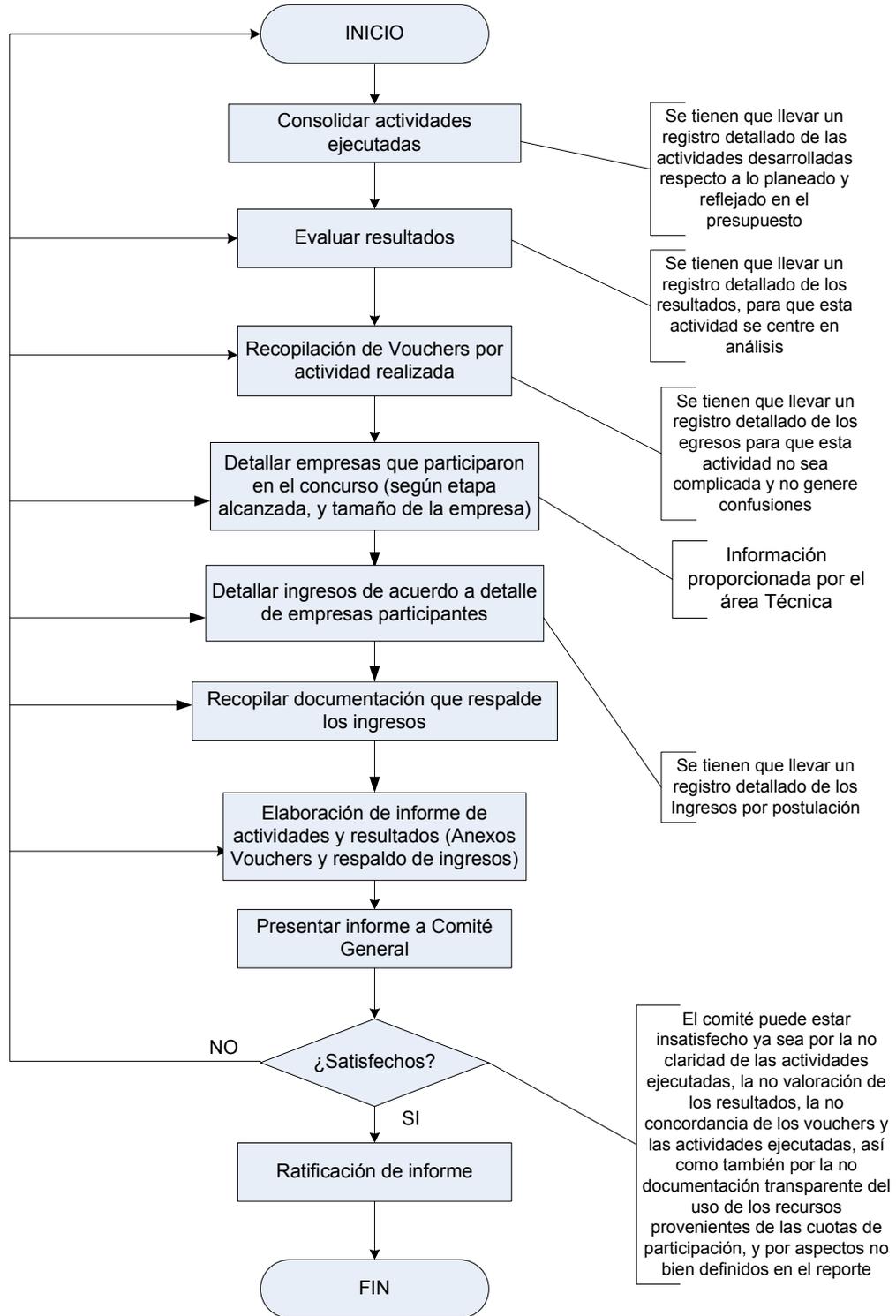
ÁREA FINANCIERA



UNIDAD DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	ÁREA: FINANCIERA
		FECHA:
<i>DATOS DEL PROCEDIMIENTO</i>		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	<i>Emitir informe al Comité General</i>	
CODIGO DEL PROCEDIMIENTO:	<i>PRD-AF 4.0</i>	
ÁREA:	Financiera	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	Presentar ante el Comité General, el respaldo de los ingresos y egresos surgidos	
FRECUENCIA DE USO:	Cada vez que se requiera	
INICIO DEL PROCEDIMIENTO:	Al solicitar información	
FIN DEL PROCEDIMIENTO:	Al ratificar informe	
<i>Responsable</i>	<i>No.</i>	Descripción de actividades
Encargado de AF	1	Consolidar las actividades realizadas
Encargado de AF	2	Evaluar resultados
Encargado de AF	3	Recopilación de vouchers por actividad ejecutada
Encargado de AF, con ayuda de AT	4	Detallar el número de empresas (por tamaño y etapa hasta la que participaron) participantes en el concurso
Encargado de AF, con ayuda de AT	5	Detallar el ingreso en cuotas por inscripción, por etapa de evaluación y por etapa de visita de campo
Encargado de AF, con ayuda de AT	6	Recopilar documentación que respalde los ingresos especificados
Encargado de AF	7	Elaboración de informes de Actividades y Resultados (anexos: vouchers, o control de egresos); así como también el informe de ingresos por cuotas de participación (anexando la documentación de respaldo)
Comité General	8	Ratificación de informe

PROCEDIMIENTO PARA EMITIR INFORME A COMITÉ GENERAL: PRD-AF 4.0

ÁREA FINANCIERA



3 PROPUESTA SOBRE EL MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA A LA CALIDAD.

La información necesaria para el diseño del Modelo salvadoreño de excelencia a la calidad, se puede subdividir de la siguiente manera:

- La información sobre la estructura de modelos de excelencia que poseen algunos países latinoamericanos, y regiones del mundo.
- La información proveniente de los resultados de las encuestas que se realizaron en empresas industriales del país.

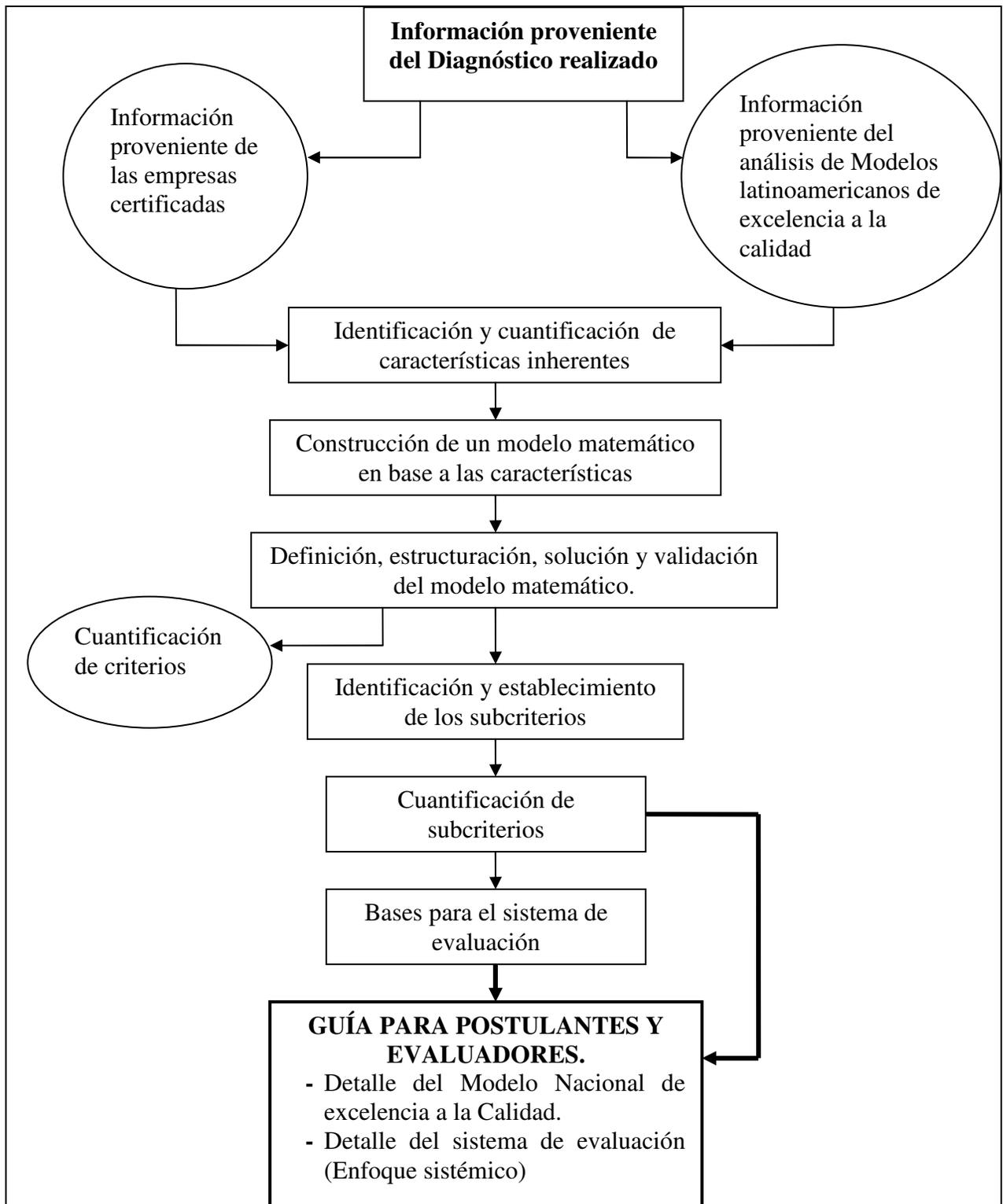
Con la información anterior, se identificarán características que nos contribuirán a determinar los criterios y sus puntajes, así como los subcriterios que compondrán el modelo salvadoreño de excelencia.

Al detallar el modelo salvadoreño de excelencia, el siguiente paso es establecer el sistema de evaluación que se utilizará.

En general, todo lo anterior quedará detallado por medio de una Guía que se realizará para las empresas Postulantes y para los evaluadores.

La metodología que se seguirá para lograr realizar una propuesta técnica sobre el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad y el sistema de evaluación es la que se presenta en el siguiente diagrama.

Diagrama 56: Metodología para establecer la propuesta entorno al modelo salvadoreño de excelencia a la calidad.



El detalle del diagrama anterior, es el que se detalla mediante el desarrollo del diseño del modelo de excelencia, así como del sistema de evaluación.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS.

Anteriormente en la etapa de Diagnostico se establecieron los criterios que van a formar El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad. Esto se determinó al analizar las estructuras de diversos modelos nacionales correspondientes a algunos países latinoamericanos, así como los modelos pertenecientes a premios regionales a la calidad.

La estructura del Modelo propuesto es la que se presenta el **diagrama 57**

Diagrama 57: Propuesta de la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad



El modelo, se enfoca en el Liderazgo, procesos y los resultados claves, esto se evidenció al realizar las comparaciones entre modelos, y es lo que indica el diagrama de interrelaciones que se elaboró. El modelo se divide en Criterios Facilitadores y de resultado, siguiendo el patrón

de la mayoría de modelos a la excelencia existentes, y los análisis hechos en los resultados presentados en los diagramas de afinidad e interrelación.

El siguiente paso es determinar los puntajes por cada criterio; esto se logrará al cuantificar los resultados que se obtuvieron al realizar la investigación en diferentes empresas nacionales que poseen sistema de calidad implementado, y al analizar las comparaciones entre modelo nacionales de calidad existentes en algunos países latinoamericanos.

A continuación se detallan características que servirán de insumo para la determinación de los puntajes correspondientes a cada criterio que componen el modelo nacional de excelencia a la calidad.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS PROVENIENTES AL COMPARAR MODELOS DE EXCELENCIA..

Se analizarán los criterios y puntajes de los modelos de calidad existentes en los siguientes países (ya que sobre estos modelos se recopiló la información requerida para este análisis):

- México
- Chile
- Colombia
- Perú
- Argentina
- Uruguay.

Los criterios comunes entre estos modelos son los siguientes:

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Enfoque a las personas
- Información y análisis
- Procesos
- Resultado en las personas
- Resultado en los clientes
- Resultado de la sociedad

- Resultados claves

A continuación se presenta la **tabla 54**, en donde se presentan los puntajes que le corresponden a cada criterio, según Modelo de excelencia analizado.

Tabla 54: Puntajes por criterios comunes en los modelos de los premios a la calidad de México, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Uruguay

Criterios	Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay	Promedio \bar{x}	Desviación σ
Liderazgo	200.00	200.00	140.00	120.00	110.00	160.00	155.00	38.86
Política y estrategia	100.00	70.00	100.00	85.00	80.00	80.00	85.83	12.01
Enfoque a las personas	100.00	150.00	75.00	85.00	90.00	120.00	103.33	27.51
Información y análisis	100.00	65.00	85.00	90.00	80.00	60.00	80.00	15.17
Procesos	200.00	240.00	200.00	170.00	190.00	230.00	205.00	25.88
Resultado en las personas	75.00	40.00	75.00	70.00	80.00	70.00	68.33	14.38
Resultado en los clientes	75.00	65.00	100.00	70.00	100.00	70.00	80.00	15.81
Resultado de la sociedad	75.00	25.00	75.00	70.00	50.00	70.00	60.83	19.85
Resultados claves	75.00	145.00	150.00	240.00	220.00	140.00	161.67	59.89
TOTALES	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00		

Un hecho que es evidente al observar la tabla anterior, es que al sumar todos los puntajes de los modelos por país, estos siempre suman el valor de 1000 puntos; y esto es consistente no solo en los modelo latinoamericanos, si no también, al revisar los puntajes de los modelo de referencia (Malcolm Baldrige, Deming, EFQM, e Iberoamericano).

Lo anterior da lugar al enunciado de la primera característica:

Característica 1.1: Al sumar los puntajes pertenecientes a los criterios de los modelos nacionales de excelencia a la calidad analizados, estos siempre suman el valor de 1000 puntos.

De lo anterior se puede concluir: Al Sumar los puntajes de los criterios del Modelo Salvadoreño a la calidad, el resultado debe ser 1000 puntos

El Modelo Salvadoreño de excelencia a la calidad debe contener puntajes que estén entre los Mínimos y Máximos que poseen los modelos de otros países.

La **tabla 55** presenta los puntajes Máximos y Mínimos por criterio pertenecientes a los modelos de los países de México, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Uruguay.

Tabla 55: Valores Máximos y Mínimos para los puntajes por criterio.

Crterios	Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay	VALORES MAXIMOS	VALORES MINIMOS
Liderazgo	200,00	200,00	140,00	120,00	110,00	160,00	200,00	110,00
Política y estrategia	100,00	70,00	100,00	85,00	80,00	80,00	100,00	70,00
Enfoque a las personas	100,00	150,00	75,00	85,00	90,00	120,00	150,00	75,00
Información y análisis	100,00	65,00	85,00	90,00	80,00	60,00	100,00	60,00
Procesos	200,00	240,00	200,00	170,00	190,00	230,00	240,00	170,00
Resultado en las personas	75,00	40,00	75,00	70,00	80,00	70,00	80,00	40,00
Resultado en los clientes	75,00	65,00	100,00	70,00	100,00	70,00	100,00	65,00
Resultado de la sociedad	75,00	25,00	75,00	70,00	50,00	70,00	75,00	25,00
Resultados claves	75,00	145,00	150,00	240,00	220,00	140,00	240,00	75,00
TOTALES	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00		

De lo anterior podemos describir la siguiente característica:

Característica 1.2: Al comparar los puntajes de los modelos de excelencia analizados, se pudo identificar que existen puntajes Máximos y Mínimos asignados a cada criterio.

Lo ideal sería que nuestro modelo de excelencia a la calidad tomara puntajes Máximos, ya que mientras mayores son los puntajes, esto evidenciaría que las empresas nacionales poseen una cultura muy arraigada hacia la excelencia empresarial; sin embargo esto está delimitado por factores que se verificarán al identificar las características entorno a los resultados de las encuestas hacia algunas empresas certificadas del país.

Una conclusión producto de identificar la característica anterior es: Nuestro Modelo debe contener puntajes que estarán entre los Mínimos y Máximos identificados al analizar los modelos de excelencia bajo análisis.

Otras características resultan al hacer las comparaciones por medio de porcentajes, lo que nos ayudará a identificar qué criterios son los que tienen mayor peso, y cuál es la relación entre criterios facilitadores y de resultados.

A continuación en la **tabla 56** se presentan los porcentajes que ocupan los criterios respecto al resto, según cada modelo de excelencia analizado.

Tabla 56: Porcentajes que ocupan los criterios, según cada modelo de excelencia analizado

Como puede observarse en la tabla anterior, Los puntajes para los **procesos** siempre son

Criterios	Premio de México	Premio de Chile	Premio de Colombia	Premio de Perú	Premio de Argentina	Premio de Uruguay	Promedio	Desviación
Liderazgo	20,00	20,00	14,00	12,00	11,00	16,00	15,5000	3,8859
Política y estrategia	10,00	7,00	10,00	8,50	8,00	8,00	8,5833	1,2007
Enfoque a las personas	10,00	15,00	7,50	8,50	9,00	12,00	10,3333	2,7508
Información y análisis	10,00	6,50	8,50	9,00	8,00	6,00	8,0000	1,5166
Procesos	20,00	24,00	20,00	17,00	19,00	23,00	20,5000	2,5884
Resultado en las personas	7,50	4,00	7,50	7,00	8,00	7,00	6,8333	1,4376
Resultado en los clientes	7,50	6,50	10,00	7,00	10,00	7,00	8,0000	1,5811
Resultado de la sociedad	7,50	2,50	7,50	7,00	5,00	7,00	6,0833	1,9854
Resultados claves	7,50	14,50	15,00	24,00	22,00	14,00	16,1667	5,9889
TOTALES (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

mayores que los otros; estos son los que absorben el mayor porcentaje del total de puntajes,

Excepto en Perú y Argentina, en los cuales dichos puntajes son superados **por los Resultados claves.**

De lo anterior surge el enunciado de la tercera característica, la cual es:

Característica 1.3: En la Mayoría de Modelos de Excelencia analizados, el Criterio Procesos absorbe mayor puntaje, excepto en el modelo peruano y argentino, en los cuales dicho criterio es superado por Los resultados claves.

De lo anterior podemos concluir: Al Modelo Salvadoreño debe asignársele mayor puntaje al Criterio “Procesos”, o por lo menos un puntaje igual al asignado a los “Resultados Claves”

Una cuarta característica resulta de analizar la relación entre criterios facilitadores y los criterios de resultados en los modelos de excelencia a la calidad analizados.

A continuación se presenta la **tabla 57** con los porcentajes distribuidos en criterios facilitadores y de resultados, por cada modelo de excelencia analizado.

Tabla 57: PORCENTAJE DISTRIBUIDO EN PROCESOS FACILITADORES Y RESULTADOS POR MODELO ANALIZADO

PNC MEXICO		PNC CHILE		PNC COLOMBIA		PNC PERÚ		PNC ARGENTINA		PNC URUGUAY	
% Re.	% Fa	% Re.	% Fa	% Re.	% Fa	% Re.	% Fa	% Re.	% Fa	% Re.	% Fa
30	70	27,5	72,5	40	60	45	55	45	55	35	65

NOTA: PNC = Premio Nacional a la Calidad; Re. = Resultado; Fa = Facilitadores

Tabla 58: Distribución promedio entre Criterios Facilitadores y de Resultado

PROMEDIO	
% RESULT.	% FACILIT.
37,083	62,917

De la **Tabla 57**, se obtuvo un promedio entre la distribución porcentual de los criterios Facilitadores y de Resultado, resultando de ese manera la **Tabla 58**

De lo anterior, resulta el enunciado de la Cuarta Característica:

Característica 1.4: En promedio existe una distribución aproximada del 40% de puntajes para los criterios de Resultado, y un 60% de los puntajes para los criterios Facilitadores

La conclusión acerca de la característica 4 es: En el Modelo Salvadoreño de excelencia, los criterios Facilitadores lo compondrán un 60% del puntaje total, y el restante 40% lo compondrán los criterios de resultado.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS PROVENIENTES DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN EMPRESAS CERTIFICADAS DEL PAÍS

La investigación en las empresas certificadas del país se realizó con el objetivo de obtener resultados que nos contribuya a ajustar un Modelo de Excelencia a la Calidad, alineándolo a la realidad con la que operan las empresas nacionales.

Se recopiló información sobre 26 empresas certificadas del país, pertenecientes al sector Industrial, sobre los criterios encontrados comunes en diferentes modelos de excelencia a la calidad.

Los resultados fueron que no todas las empresas cubren con aspectos mínimos de excelencia a la calidad. Con la información recopilada, se puede obtener un indicador, que nos reflejará “*La medida en que las empresas nacionales cumplen con aspectos mínimos de excelencia a la calidad*”. Esta medida se obtiene de la siguiente manera.

Llamaremos ψ al indicador que reflejará la **Medida en que las empresas nacionales cubren aspectos mínimos de los criterios comunes contenidos en diferentes modelos de excelencia**; entonces ψ se calculará con la siguiente fórmula

$$\psi = \frac{\text{Re spuestas _ satisfactorias _ obtenidas}}{\text{Re spuestas _ satisfactorias _ ideales}} = \frac{\text{Re al}}{\text{Ideal}}$$

En la **Tabla 59** se presenta el cálculo de este indicador.

Respuestas -, significa cantidad de respuestas no satisfactorias, mientras que **Respuestas+** significan cantidad de respuestas satisfactorias. En el encabezado de la tabla aparecen los criterios; la información que se despliega bajo estos, es la cantidad de empresas que respondieron cubrir, y las que indicaron no cubrir con las preguntas en torno al criterio correspondiente. *Por ejemplo, el Criterio Liderazgo*; como se puede verificar, se realizaron 8 preguntas entorno a este criterio, al sumar la cantidad de empresas que respondieron cumplir

con los aspectos cuestionados (Respuestas +) totalizando las 8 preguntas, esto nos da como resultado las respuestas satisfactorias Reales obtenidas (26+26+26+22+25+22+20+22) las cuales son para este criterio 189 respuestas. Las respuestas Ideales resultan de multiplicar el número de preguntas (8 para el caso del criterio liderazgo) por el total de empresas encuestadas; ya que lo ideal sería que las 26 empresas hubiesen respondido satisfactoriamente las 8 preguntas sobre el Liderazgo; o dicho de otra forma “Lo ideal es que todas las empresas nacionales hubiesen cubierto los aspectos mínimos de excelencia sobre liderazgo”. Para el caso del Liderazgo lo ideal hubiese sido obtener un total de $8 \times 26 = 208$ respuestas satisfactorias. Como se puede observar, al sumar las respuestas satisfactorias y las no satisfactorias nos da como resultado las respuestas ideales (208 respuestas).

El mismo análisis se realizó para los otros criterios (Ver **Tabla 59**) incluyendo los de Resultado (Ver **tabla 60**) considerando que en estos últimos solo se incluyen las preguntas de **tendencias**.

Los resultados de la Sociedad incluyen también las preguntas sobre el Medioambiente, y se consideraron las que cuestionaban sobre si se ejecutan o no proyectos (**preg. 34 y 36 de encuestas a empresas certificadas**)

Los Resultados sobre Procesos y Económicos Financieros, se les ha llamado Resultados Claves, por tanto estos se han consolidado en la **tabla 64**, en la cual se calcula un Ψ . Acá el Valor real satisfactorio se obtienen de la suma entre los valores satisfactorios para el criterio de “Resultados de Procesos”, y los resultados satisfactorios para el criterio “Resultados Económicos-Financieros” (24+20= 44). El valor ideal se obtiene al multiplicar 26 por las dos preguntas relacionadas con resultados Económicos financieros, y procesos.

Tabla 59: Determinación de la medida en que las empresas nacionales cumplen con los criterios Liderazgo, Estrategia, Personas, Información y Análisis, y procesos.

	LIDERAZGO		ESTRATEGIA		PERSONAS		INFORMACION Y ANALISIS		PROCESOS	
	Respuestas +	Respuesta -	Respuestas +	Respuesta -	Respuestas +	Respuesta -	Respuestas +	Respuesta -	Respuestas +	Respuesta -
	26	0	26	0	26	0	26	0	26	0
	26	0	25	1	26	0	26	0	26	0
	26	0	25	1	23	3	26	0	26	0
	22	4	22	4	25	1	26	0	26	0
	25	1	21	5	25	1	23	3		
	22	4			26	0	23	3		
	20	6			21	5	26	0		
	22	4					26	0		
							12	14		
							18	8		
							26	0		
							26	0		
Real	189	19	119	11	172	10	284	28	104	0
Ideal	208		130		182		312		104	
Ψ = R / I	0.9087		0.9154		0.9451		0.9103		1.0000	

Tabla 60: Determinación de la medida en que las empresas cumplen con los criterios de resultado.

	PERSONAS		CLIENTES		SOCIEDAD		PROCESOS		ECONOM - FINANCIEROS	
	Respuestas +	Respuesta -	Respuestas +	Respuesta -						
	21	5	25	1	20	6	24	2	20	6
					22	4				
REAL	21	5	25	1	42	10	24	2	20	6
IDEAL	26		26		52		26		26	
Ψ = R / I	0.8077		0.9615		0.8077		0.9231		0.7692	

Tabla 61: Consolidado de los criterios de Resultados claves

RESULTADOS CLAVES	
REAL	44
IDEAL	52
$\Psi = R / I$	0.8462

De acuerdo a los resultados obtenidos; Las empresas cumplen con el criterio liderazgo (aspectos mínimos) con un nivel de 0.9087 (o en un 90.87%), mientras que el criterio Estrategia con un nivel de 0.9154 (o un 91.54%); así también el nivel de cumplimiento del criterio de Enfoque a las Personas fue de 0.9451 (o un 94.51%), la información y análisis en un 0.9103 (o un 91.03%), los Procesos en un 1.00 (o en un 100%).

El nivel de cumplimiento de los criterios de resultados sobre el Enfoque a las Personas fue de 0.8077 (o un 80.77%), el de resultados en los Clientes fue de 0.9615 (o un 96.15%), el de los resultados de la Sociedad fue de 0.8077 (o un 80.77%), y por ultimo el nivel de cumplimiento de aspectos mínimos de excelencia en los Resultados claves fue de 0.8462 (o un 84.62%).

Del análisis anterior, podemos enunciar una característica propia de El Modelo Salvadoreño a la Calidad, y resulta concluir que es necesario delimitar hasta qué valores pueden tomar como máximo los puntajes que tendrán los criterios de nuestro modelo; es decir, no podemos decir por ejemplo que el Criterio liderazgo se le puede asignar como máximo puntaje 200 puntos (el cual resulta ser el máximo al realizar las comparaciones entre modelos), si no que el máximo puntaje para el criterio liderazgo en nuestro modelo resultaría de multiplicar el valor 200 por un factor de corrección, el cual será el valor Ψ encontrado para este criterio.

La tabla 62 presenta los puntajes máximos y mínimos determinados al hacer las comparaciones entre los modelos de excelencia analizados. La tabla presenta además los valores Ψ determinados por criterio, los cuales se multiplican con los puntajes máximos, resultando de esa manera los Puntajes Máximos que pueden tomar los criterios del Modelo Salvadoreño a la Excelencia.

Tabla 62: Presentación de Valores Máximos y Mínimos que pueden tomar los criterios del Modelo Salvadoreño a la Calidad

CRITERIOS	FACTOR DE CORRECCIÓN PARA VALORES MAXIMOS	VALORES MAXIMOS	VALORES MÁXIMOS MODIFICADOS	VALORES MINIMOS
Liderazgo	0,9087	200,00	182	110,00
Política y estrategia	0,9154	100,00	92	70,00
Enfoque a las personas	0,9451	150,00	142	75,00
Información y análisis	0,9103	100,00	91	60,00
Procesos	1,0000	240,00	240	170,00
Resultado en las personas	0,8077	80,00	65	40,00
Resultado en los clientes	0,9615	100,00	96	65,00
Resultado de la sociedad	0,8077	75,00	61	25,00
Resultados claves	0,8462	240,00	203	75,00

De los resultados obtenidos en la tabla anterior, se establece la característica 2.1:

Característica 2.1: Los valores asignados a los criterios del Modelo Salvadoreño a la Excelencia se encontrarán dentro de los siguientes intervalos:

Al realizar una revisión de las características analizadas hasta el momento, podemos observar que existe un espacio de solución que es necesario corregir. El espacio de solución a corregir es el correspondiente al criterio de Procesos, ya que de acuerdo a la **característica 1.3**, el puntaje mínimo que pudiera asignársele a Procesos es el máximo correspondiente a los Resultados Claves.

En la **Tabla 63** se presenta el espacio de soluciones corregido.

Tabla 63: Espacio de soluciones corregido para los criterios del modelo salvadoreño a la excelencia de calidad

CRITERIOS	ESPACIO DE SOLUCIONES
Liderazgo	[110, 182]
Política y estrategia	[70, 92]
Enfoque a las personas	[75, 142]

Información y análisis	[60, 91]
Procesos	[203, 240]
Resultado en las personas	[40, 65]
Resultado en los clientes	[65, 96]
Resultado de la sociedad	[25, 61]
Resultados claves	[75, 203]

Con la información presentada en la tabla anterior, queda delimitado el espacio de solución para la determinación de los puntajes que se le asignarán a los criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad.

Para determinar los puntajes, se requiere de una técnica objetiva y confiable, en la cuál se pueda utilizar la información analizada hasta el momento (concretada con los enunciados de las características respectivas), y que nos permita determinar de manera optima el valor de los puntajes que tendrán los criterios.

Con la información que se tiene, resulta factible resolver el problema de la determinación de los puntajes, mediante “MODELACIÓN”, Lo que implicará Plantear el problema como uno de INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES (IOP)²⁹.

La metodología seguida para la solución de un Problema de IOP es la que se presenta a continuación:

- a) **Definición del Problema.**
- b) **Construcción del Modelo Matemático**
- c) **Solución del modelo.**
- d) **Validación.**

El desarrollo de cada paso se presenta en el siguiente apartado.

3.2 DETERMINACIÓN DE LOS PUNTAJES DEL MODELO SALVADOREÑO

3.2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.

²⁹ Ver anexo 12: Investigación de Operaciones, Programación Lineal.

La estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad, representará lo que el país entiende por Calidad Total, Los criterios y puntajes **deben ser lo mas aproximado posible a los modelos de excelencia con reconocimiento internacional**. La estructura de los criterios tenemos la confianza de que se adaptan a los modelos internacionales, ya que estos resultaron de hacer las comparaciones entre ellos; sin embargo, está pendiente plantear la distribución de los puntajes, los cuales deben satisfacer a 2 aspectos: A la realidad con la que operan las empresas nacionales, y Los estándares de los modelos de excelencia con reconocimiento internacional.

Por tanto, los puntajes de los criterios del Modelo Salvadoreño deben aproximarse a los máximos obtenidos al realizar las comparaciones entre los modelos ya existentes en otros países y que gozan de reconocimiento internacional, pero también deben determinarse tomando como referencia la realidad con la que operan las empresas nacionales.

A continuación se presentan los puntajes máximos obtenidos al realizar las comparaciones.

Tabla 64: Puntajes máximos obtenidos al comparar diferentes modelos de excelencia a la calidad.

CRITERIOS	VALORES MAXIMOS
Liderazgo	200,00
Política y estrategia	100,00
Enfoque a las personas	150,00
Información y análisis	100,00
Procesos	240,00
Resultado en las personas	80,00
Resultado en los clientes	100,00
Resultado de la sociedad	75,00
Resultados claves	240,00

La aproximación de los puntajes de nuestro modelo de excelencia hacia los máximos, debe hacerse según las **restricciones** siguientes:

1. Al Sumar los puntajes de los criterios del Modelo Salvadoreño a la calidad, deben resultar 1000 puntos
2. Nuestro Modelo debe contener puntajes que estarán entre los Mínimos y Máximos identificados al analizar los modelos de excelencia bajo análisis.
3. Al Modelo Salvadoreño debe asignársele mayor puntaje al Criterio “Procesos”, o por lo menos un puntaje igual al asignado a los “Resultados Claves”.
4. En el Modelo Salvadoreño de excelencia, los criterios Facilitadores lo compondrán un 60% del puntaje total, y el restante 40% lo compondrán los criterios de resultado.
5. Los valores asignados a los criterios del Modelo Salvadoreño a la Excelencia se encontrarán dentro de los siguientes intervalos:

Tabla 65: Espacio de valores para los puntajes máximos de los criterios.

CRITERIOS	ESPACIO DE SOLUCIONES.
Liderazgo	[110, 182]
Política y estrategia	[70, 92]
Enfoque a las personas	[75, 142]
Información y análisis	[60, 91]
Procesos	[203, 240]
Resultado en las personas	[40, 65]
Resultado en los clientes	[65, 96]
Resultado de la sociedad	[25, 61]
Resultados claves	[75, 203]

Como puede observarse, el enunciado de las restricciones anteriores son el producto de las características 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, y 2.1.

3.2.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO.

3.2.2.1 Asignación de identificación a las variables.

Para construir el modelo matemático, en primer lugar necesitamos asignar número o letras a las variables, las cuales en este caso las compondrán los criterios cuyos puntajes necesitamos determinar. **La tabla 66** presenta los criterios con su identificación.

Tabla 66: Asignación de identificación a los criterios, o variables.

CRITERIOS O VARIABLES	IDENTIFICACIÓN
Liderazgo	X ₁
Política y estrategia	X ₂
Enfoque a las personas	X ₃
Información y análisis	X ₄
Procesos	X ₅
Resultado en las personas	X ₆
Resultado en los clientes	X ₇
Resultado de la sociedad	X ₈
Resultados claves	X ₉

3.2.2.2 Definición de la Función Objetivo.

Al revisar la definición del problema, se puede verificar que **los puntajes de los criterios del Modelo Salvadoreño deben aproximarse a los máximos obtenidos al realizar las comparaciones entre los modelos ya existentes en otros países y que gozan de reconocimiento internacional.** Por tanto el objetivo que se busca es MINIMIZAR LA DIFERENCIA QUE PUEDE EXISTIR ENTRE LOS PUNTAJES MÁXIMOS Y LOS DE EL MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA. Matemáticamente lo anterior se expresa de la siguiente manera.

Sea Z = La Función objetivo.

MINIMIZAR:

$$Z = (200-X_1) + (100-X_2) + (150-X_3) + (100-X_4) + (240-X_5) + (80-X_6) + (100-X_7) + (75-X_8) + (240-X_9)$$

3.2.2.3 Definición de las Restricciones del Modelo Matemático.

De acuerdo a lo establecido en la definición del problema; las restricciones quedan expresadas matemáticamente en la **tabla 67**

Tabla 67: Planteamiento de las Restricciones del Modelo Matemático

RESTRICCIONES	ORIGEN
$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5+X_6+X_7+X_8+X_9 = 1000$	CARACTERÍSTICA 1.1
$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5 = 600$	CARACTERÍSTICA 1.4
$X_1 \leq 182$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_2 \leq 92$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_3 \leq 142$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_4 \leq 91$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_5 \leq 240$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_6 \leq 65$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_7 \leq 96$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_8 \leq 61$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_9 \leq 203$	CARACTERÍSTICAS 1.3, 2.1
$X_1 \geq 110$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_2 \geq 70$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_3 \geq 75$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_4 \geq 60$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_5 \geq 203$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_6 \geq 40$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_7 \geq 65$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_8 \geq 25$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
$X_9 \geq 75$	CARACTERÍSTICAS 1.2, 2.1
TOTAL DE RESTRICCIONES: 20	

Es importante observar que los criterios del Modelo Salvadoreño de excelencia no podrán tomar los valores Máximo, ya que existen restricciones cuyo resultado fue producto de la investigación realizada en las empresas certificadas del país. Ahora la asignación de los puntajes queda a disposición de la solución del Modelo matemático planteado, el cual sin lugar a duda se resolverá mediante PROGRAMACIÓN LINEAL.

3.2.2.4 Establecimiento del Modelo Matemático a resolver.

A continuación se presenta el Modelo Matemático a Resolver mediante Programación Lineal.

MINIMIZAR:

$$Z = (200-X_1) + (100-X_2) + (150-X_3) + (100-X_4) + (240-X_5) + (80-X_6) + (100-X_7) + (75-X_8) + (240-X_9)$$

SUJETA A:

$$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5+X_6+X_7+X_8+X_9 = 1000$$

$$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5 = 600$$

$$X_1 \leq 182$$

$$X_2 \leq 92$$

$$X_3 \leq 142$$

$$X_4 \leq 91$$

$$X_5 \leq 240$$

$$X_6 \leq 65$$

$$X_7 \leq 96$$

$$X_8 \leq 61$$

$$X_9 \leq 203$$

$$X_1 \geq 110$$

$$X_2 \geq 70$$

$$X_3 \geq 75$$

$$X_4 \geq 60$$

$$X_5 \geq 203$$

$$X_6 \geq 40$$

$$X_7 \geq 65$$

$$X_8 \geq 25$$

$$X_9 \geq 75$$

3.2.3 SOLUCIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO.

Una de las mayores dificultades al resolver un problema mediante modelación matemática, es darle solución al modelo matemático mismo, ya que en ocasiones es muy complicado, y se requiere de técnicas matemáticas avanzadas. Pero ahora, con el avance tecnológico en lo que respecta a Programas computacionales, este inconveniente deja de ser parte de un obstáculo para resolver problemas de modelación.

En nuestro caso utilizaremos el Software WIN QSB³⁰ para darle solución al Modelo Matemático, y así determinar la asignación “Óptima” de los puntajes a los criterios del Modelo Salvadoreño a la Excelencia.

Con la versión disponible de WIN QSB, se nos dificulta resolver el problema con la Función objetivo planteada, por tanto se requiere hacer un Re-planteamiento de esta ecuación de modo que no altere el objetivo plasmado en ella.

La versión disponible de WIN QSB acepta Funciones objetivos que multipliquen las variables por una constante; así por ejemplo:

Función objetivo aceptada por WIN QSB: $C_1X_1 + C_2X_2 - C_3X_3 + \dots \pm C_i X_i$ ó también:

$(1/C_1)X_1 + (1/C_2) X_2 - (1/C_3) X_3 + \dots \pm (1/C_i) X_i$

Por lo tanto, en nuestro caso debemos multiplicar las variables por valores constantes.

Recordemos que el objetivo es aproximar los puntajes del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad, hacia los puntajes máximos; lo que indica que una aproximación total e *Ideal* resultaría si un criterio X_i tomara el valor Máximo; el resultado de esto sería que la división $X_i / X_{\text{máximo}}$ Resultaría ser igual a 1.00, y este es el **MAXIMO** valor que puede tomar esta división; y que ocurre en una aproximación IDEAL.

De acuerdo a lo anterior, Una ecuación Objetivo equivalente a la planteada, resultaría ser la siguiente:

³⁰ Ver anexo 13: Software WIN QSB

MAXIMIZAR:

$$Z = X_1/200 + X_2/100 + X_3/150 + X_4/100 + X_5/240 + X_6/80 + X_7/100 + X_8/75 + X_9/240$$

Como puede observarse, la Función Objetivo equivalente cambió de una MINIMIZACIÓN hacia una MAXIMIZACIÓN, y es por el hecho que ahora lo IDEAL sería que todos los criterios (o variables X_i) tomaran los valores máximos, lo que implicaría que la división $X_i / X_{\text{máximo}}$ Resultaría ser igual a 1.00.

Equivalente a la primera función objetivo planteada, en la cuál se busca MINIMIZAR la diferencia existente entre los puntajes máximos y los que pudieran tomar los criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia. Como puede evidenciarse, ambas ecuaciones son totalmente equivalentes.

De acuerdo a lo anterior, el Modelo a Resolver en WIN QSB es el siguiente:

MAXIMIZAR:

$$Z = X_1/200 + X_2/100 + X_3/150 + X_4/100 + X_5/240 + X_6/80 + X_7/100 + X_8/75 + X_9/240$$

SUJETO A

$$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5+X_6+X_7+X_8+X_9 = 1000$$

$$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5 = 600$$

$$X_1 \leq 182$$

$$X_2 \leq 92$$

$$X_3 \leq 142$$

$$X_4 \leq 91$$

$$X_5 \leq 240$$

$$X_6 \leq 65$$

$$X_7 \leq 96$$

$$X_8 \leq 61$$

$$X_9 \leq 203$$

$$X_1 \geq 110$$

$$X_2 \geq 70$$

$$X_3 \geq 75$$

$$X_4 \geq 60$$

$$X_5 \geq 203$$

$$X_6 \geq 40$$

$$X_7 \geq 65$$

$$X_8 \geq 25$$

$$X_9 \geq 75$$

En la **Diagrama 58** se presenta el procesamiento de información al programa WIN QSB; mientras que en la **Diagrama 59** se presentan los resultados obtenidos al resolver el modelo matemático en WIN QSB, mediante el módulo de Programación Lineal.

Diagrama 58: Procesamiento de la Información En WIN QSB, previa a la solución del Modelo Matemático.

Linear and Integer Programming

File Edit Format Solve and Analyze Results Utilities Window WinQSB Help

SOLUCIÓN MNC

LowerBound : R.H.S.

Variable -->	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	Direction	R. H. S.
Maximize	1/200	1/100	1/150	1/100	1/240	1/80	1/100	1/75	1/240		
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	=	1000
C2	1	1	1	1	1					=	600
C3	1									<=	182
C4		1								<=	92
C5			1							<=	142
C6				1						<=	91
C7					1					<=	240
C8						1				<=	65
C9							1			<=	96
C10								1		<=	61
C11									1	<=	203
C12	1									>=	110
C13		1								>=	70
C14			1							>=	75
C15				1						>=	60
C16					1					>=	203
C17						1				>=	40
C18							1			>=	65
C19								1		>=	25
C20									1	>=	75
LowerBound	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
UpperBound	M	M	M	M	M	M	M	M	M		

Variable-Tab

Inicio SOLO PARA DISEÑO Diseño del MNC - Micr... 2 NTVDM.EXE ES 02:09 p.m.

Diagrama 59: Solución del Modelo Matemático, y determinación de los puntajes Máximos del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.

Linear and Integer Programming
File Format Results Utilities Window Help

Combined Report for SOLUCION 3 PARA EL MNC

	21:17:09	Friday	August	01	2008			
	Decision Variable	Solution Value	Unit Cost or Profit c(j)	Total Contribution	Reduced Cost	Basis Status	Allowable Min. c(j)	Allowable Max. c(j)
1	X1	182,00	1,00	182,00	0	basic	1,00	M
2	X2	80,00	1,00	80,00	0	basic	1,00	1,00
3	X3	75,00	1,00	75,00	0	basic	-M	1,00
4	X4	60,00	1,00	60,00	0	basic	-M	1,00
5	X5	203,00	1,00	203,00	0	basic	-M	1,00
6	X6	65,00	1,00	65,00	0	basic	1,00	M
7	X7	96,00	1,00	96,00	0	basic	1,00	M
8	X8	61,00	1,00	61,00	0	basic	1,00	M
9	X9	178,00	1,00	178,00	0	basic	-M	1,00
	Objective Function	(Max.) =	1000,00	(Note: Alternate Solution Exists!!)				
	Constraint	Left Hand Side	Direction	Right Hand Side	Slack or Surplus	Shadow Price	Allowable Min. RHS	Allowable Max. RHS
1	C1	1000,00	=	1000,00	0	1,00	897,00	1025,00
2	C2	600,00	<=	600,00	0	0	590,00	612,00
3	C3	182,00	<=	182,00	0	0	170,00	192,00
4	C4	80,00	<=	92,00	12,00	0	80,00	M
5	C5	75,00	<=	142,00	67,00	0	75,00	M
6	C6	60,00	<=	91,00	31,00	0	60,00	M
7	C7	203,00	<=	240,00	37,00	0	203,00	M
8	C8	65,00	<=	65,00	0	0	40,00	168,00
9	C9	96,00	<=	96,00	0	0	71,00	199,00
10	C10	61,00	<=	61,00	0	0	36,00	164,00
11	C11	178,00	<=	203,00	25,00	0	178,00	M
12	C12	182,00	>=	110,00	72,00	0	-M	182,00
13	C13	80,00	>=	70,00	10,00	0	-M	80,00
14	C14	75,00	>=	75,00	0	0	63,00	85,00
15	C15	60,00	>=	60,00	0	0	48,00	70,00
16	C16	203,00	>=	203,00	0	0	191,00	213,00
17	C17	65,00	>=	40,00	25,00	0	-M	65,00
18	C18	96,00	>=	65,00	31,00	0	-M	96,00
19	C19	61,00	>=	25,00	36,00	0	-M	61,00
20	C20	178,00	>=	75,00	103,00	0	-M	178,00

Mis documentos Microsoft Excel - C... MODELO 2 - Micros... Graphics Server Linear and Integer ... 21:17

	Decision Variable	Solution Value
1	X1	182,00
2	X2	80,00
3	X3	75,00
4	X4	60,00
5	X5	203,00
6	X6	65,00
7	X7	96,00
8	X8	61,00
9	X9	178,00
	Objective Function	

Según los resultados obtenidos, los puntajes del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad estarán distribuidos de la siguiente manera: (Ver tabla 68)

Tabla 68: Distribución de puntajes para El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.

CRITERIOS	PUNTAJES
Liderazgo	182
Política y estrategia	80
Enfoque a las personas	75
Información y análisis	60
Procesos	203
Resultado en las personas	65
Resultado en los clientes	96
Resultado de la sociedad	61
Resultados claves	178
TOTAL	1000

A simple vista se puede observar que se cumplen algunas características que se plantearon al inicio. Se puede verificar que la suma de todos los puntajes es 1000 y la suma de los criterios Facilitadores es 600 ($182+80+75+60+203 = 600$). El cumplimiento o no de otras características se verá en el siguiente apartado.

3.2.4 VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En este apartado se determinará si los puntajes que componen el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad cumplen con las características planteadas al inicio, así como también la medición del grado de similitud de nuestro Modelo con el de otros países latinoamericanos.

3.2.4.1 Cumplimiento con Característica 1.1.

La característica 1.1 plantea que la suma de los puntajes debe ser igual a 1000 puntos. Como se puede verificar nuestro Modelo cumple con esta característica:

$$(182+80+75+60+203+65+96+61+178) = 1000.$$

3.2.4.2 Cumplimiento con característica 1.2.

La característica 1.2 plantea que los valores asignados a los criterios de nuestro Modelo de excelencia debe estar entre los puntajes máximos y mínimos encontrados al comparar diferentes modelos de excelencia; como se puede observar en la **Tabla 68**; los puntajes están dentro del espacio de solución que se presentan en la **tabla 64**, y que no superan en ningún caso los máximos encontrados al realizar las comparaciones respectivas.

3.2.4.3 Cumplimiento con característica 1.3.

La conclusión resultante de La característica 1.3 establece que nuestro modelo debe tener su puntaje máximo en el criterio de Procesos, y este debe ser mayor o igual al puntaje asignado a los Resultados Claves. Esto como se puede verificar en la **tabla 68** es afirmativo

3.2.4.4 Cumplimiento con la característica 1.4.

La característica 1.4 establece que un 60% del puntaje total debe ser representado por los Criterios Facilitadores, mientras que el restante 40% debe representar los criterios de Resultados. Como se puede observar en la **Tabla 68**, esto es afirmativo, ya que al sumar los puntajes de los criterios facilitadores estos suman 600 puntos ($182+80+75+60+203 = 600$), lo cual representa un 60% del total de puntajes ($600/1000 \times 100$); mientras que al sumar los puntajes de los criterios de resultados, estos suman 400 puntos ($65+96+61+178 = 400$), lo que representa un 40% del puntaje total ($400/1000 \times 100$).

3.2.4.5 Cumplimiento con la característica 2.1.

La característica 2.1 refleja los resultados de la investigación en las empresas certificadas del país, lo que produjo el espacio de solución presentado en la **tabla 64** Como se puede evidenciar todos los puntajes se encuentran dentro de ese Espacio de Solución, no hay criterios cuyos puntajes estén por encima o por debajo de los intervalos establecidos.

3.2.4.6 Medición del grado de similitud entre Los Puntajes de Nuestro Modelo de Excelencia, y los pertenecientes a otros países latinoamericanos.

Recordemos que el grado de similitud de dos series de datos que pertenecen a diferentes variables se puede medir por medio del Coefficiente de Correlación.

Sean X = Puntajes del Modelo de excelencia salvadoreño; y Y = puntajes del Modelo de excelencia de otro país; entonces la formula para determinar el grado de similitud (Coeficiente de correlación “r”) entre los dos Modelos de excelencia, con puntajes X_i , e Y_i respectivamente, es:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n Y_i X_i - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right) \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left(n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right) \left(n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right)}}$$

, donde $-1 \leq r \leq 1$ X_i = puntajes de criterios del

Modelo propuesto modelo; Y_i = puntajes de criterios de otro modelo;; n = Número de criterios a comparar.

Nuestro modelo se comparó con los pertenecientes a:

- México
- Chile
- Colombia
- Perú
- Argentina
- Uruguay

Los resultados son los que se presentan en la **tabla 69**

Tabla 69: Grado de similitud entre el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad, y el de otros países latinoamericanos.

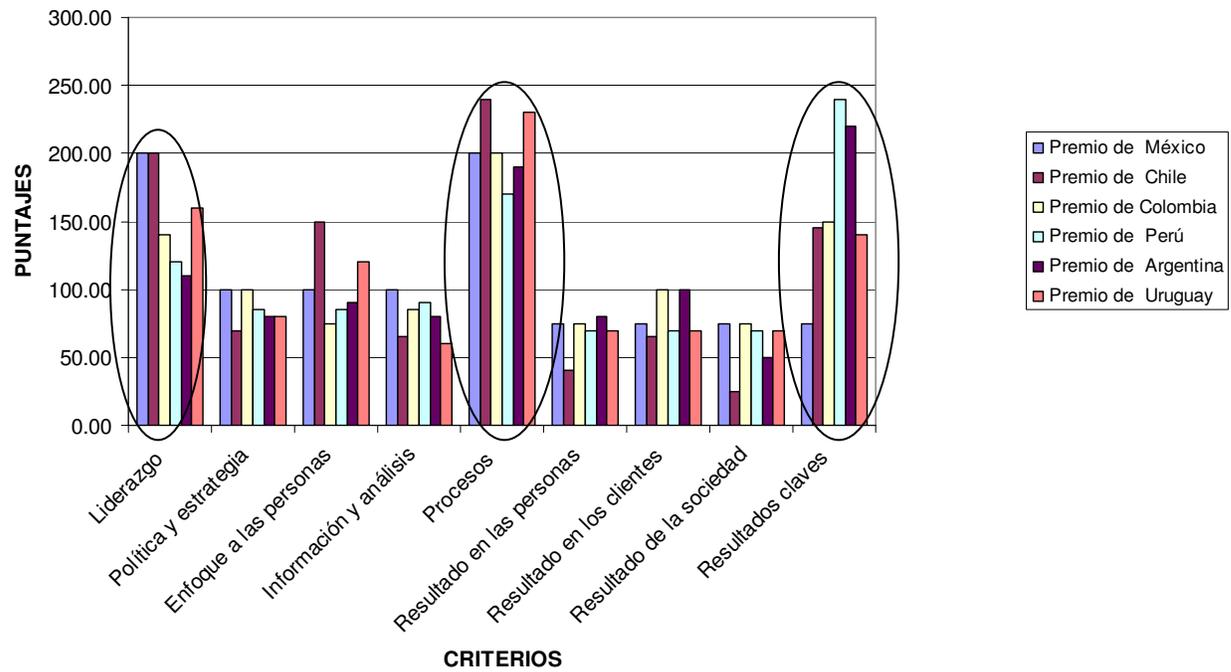
Comparación	Coefficiente de correlación “r”
El Salvador - México	0.714485778
El Salvador - Chile	0.870604456
El Salvador - Colombia	0.951196774
El Salvador - Perú	0.806678162
El Salvador - Argentina	0.847915047
El Salvador - Uruguay	0.898804076

Como puede observarse anteriormente, nuestro modelo posee un grado de similitud muy significativo, ya los valores se aproximan al ideal 1.00, más que al pesimista 0.00.

Gráficamente también podemos identificar si nuestro modelo lleva intrínseco los enfoques que poseen los otros pertenecientes a otros países.

El Gráfico 4 presenta los puntajes por criterio de los modelos pertenecientes a los países de México, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Uruguay.

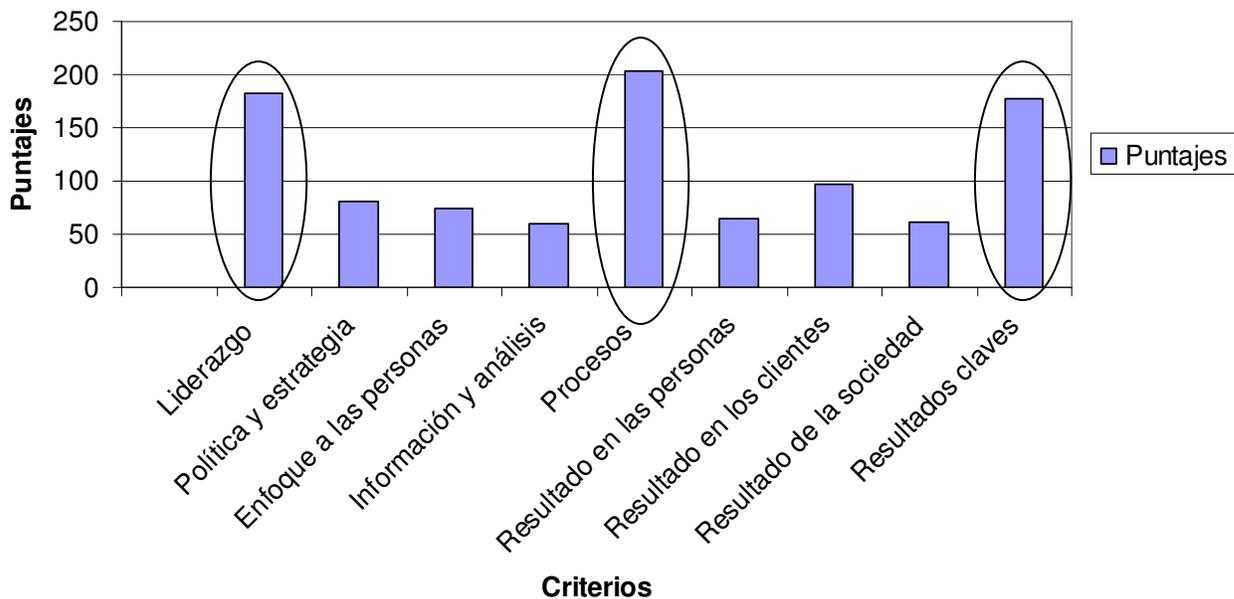
Gráfico 4: Comparación de puntajes y criterios en diferentes modelos de excelencia



Como puede identificarse en el gráfico anterior, Todos los modelos dan un puntaje mayor a los criterios: Liderazgo, Procesos, y Resultados Claves.

En el gráfico 5 se presenta el gráfico con la distribución de puntajes para los criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad.

Gráfico 5: Distribución de puntajes para El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.



Como puede observarse anteriormente, el enfoque es similar al de los otros modelos de excelencia bajo análisis. Nuestro Modelo les da prioridad a los mismos criterios que los modelos pertenecientes a otros países latinoamericanos.

En conclusión, la Propuesta de Nuestro Modelo Nacional de Excelencia a la Calidad está fundamentada en análisis técnicos realizados entorno a otros modelos nacionales de excelencia existentes, y entorno a la realidad con la que operan las empresas nacionales.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

Se han obtenido los criterios y puntajes de lo que será el MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA A LA CALIDAD; el siguiente paso es la obtención de los subcriterios, para posteriormente asignarle a cada uno de ellos los puntajes respectivos.

Los subcriterios se obtienen al revisar los conceptos de Calidad Total y los respectivos modelos de excelencia que se han analizado (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM, e

Iberoamericano; con los de los premios Latinoamericanos: Mexicano, Colombiano, Chileno, Argentino, Peruano y Uruguayo).

Los subcriterios que le corresponde a los criterios asignados a nuestro modelo, son similares entre si al revisar los modelos de excelencia a la calidad, y esto es lógico, ya que todo está enmarcado en los conceptos de Calidad Total; sin embargo se puede identificar variaciones “aparentes” debido a las causas:

- ❖ El nivel de desglose que poseen los criterios.
- ❖ Modificaciones en las palabras que identifican a los subcriterios, en función del país de origen

Por ejemplo, El Modelo Peruano, resume la “Política y Estrategia” en “Planeamiento estratégico”, y resume un subcriterio, llamándole “Desarrollo de Estrategias”; mientras que el Modelo Argentino este subcriterio lo desglosa en dos: “Desarrollo de Planes estratégicos”, y “Planes Operativos”; sin embargo al analizar en detalle los criterios, se llega a la misma conclusión, en ambos se evalúan los mismos aspectos.

En la tabla 70, se presentan las comparaciones entre subcriterios. Primero se presenta una matriz de afinidad que representa los subcriterios agrupados por criterios que corresponden a algunos Modelos de excelencia de países latinoamericano.

Tabla 70: Comparación entre subcriterios de diversos modelos de excelencia de países latinoamericanos.

		CRITERIOS									
		FACILITADORES					RESULTADOS				
MO DEL O	LIDERAZGO	PLANEACIÓN	ENFOQUE A LAS PERSONAS	INFORMACIÓ N Y ANALISIS	PROCESOS	PERSONAS	CLIENTES	SOCIEDAD	CLAVES		
MEXICANO	- Liderazgo	-Planeación estratégica -Planeación operativa	-Sistema de trabajo -Desarrollo humano -Calidad de vida	-Información -Conocimiento organizacional	-Diseño de productos, servicios, y procesos - Administración de Procesos	-Valor creado para el personal	-Valor creado para los clientes	-Valor creado para la sociedad	-Valor creado para los accionistas		
	Existe un apartado especial para el enfoque hacia la Sociedad y Medioambiente, con los subcriterios: Ecosistema y desarrollo de la comunidad. En nuestro modelo se ha incluido en la parte de LIDERAZGO.										
	Existe un apartado para el Enfoque hacia los Clientes, con los subcriterios: Conocimiento de Clientes y mercados, y Relación integral con los clientes. En nuestro modelo esto se evalúa en PROCESOS										
CHILENO	-Liderazgo de la dirección superior -Liderazgo para el desempeño de excelencia	-Desarrollo de la estrategia -Despliegue de la estrategia	-Gestión del personal - Educación y capacitación -Remuneraciones, desempeño y reconocimiento de los trabajadores. - Participación de los trabajadores en el proceso de gestión de la calidad. -Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo.	-Medición del desempeño organizacional. -Análisis del desempeño organizacional.	-Diseño e introducción de productos y servicios. - Gestión de los procesos de producción y entrega de los productos y servicios. - Gestión de los procesos de apoyo. -Calidad de los proveedores	-Resultados en la satisfacción de los empleados.	-Resultados en la satisfacción de los clientes	-Resultados de la responsabilidad social.	-Efectividad organizacional -Calidad de los proveedores - Resultados globales		
	Se incluye en apartado especial el enfoque a los clientes: Conocimiento de clientes y mercado, Relaciones con el cliente, Medición de la satisfacción de los cliente. En nuestro modelo esto se incluye en PROCESOS.										
	Se incluye en apartado especial el enfoque Social: Protección del Medioambiente y Recursos naturales, Contribución social; esto en nuestro modelo se incluye en la parte de liderazgo.										

COLOMBIANO	- Estilo de liderazgo - Construcción de la cultura organizacional - Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales.	- Formulación del direccionamiento estratégico - Despliegue del direccionamiento estratégico - Seguimiento al direccionamiento estratégico - Alineación de estrategias, estructura y cultura	- Proceso de Administración del personal. - Calidad de vida en el trabajo - Desarrollo integral de las personas.	- Gestión del conocimiento - Diseño y administración de los sistemas de información - Análisis de la información	- Estructura de los procesos. - Gestión del trabajo diario - Aseguramiento de la calidad - Gestión de la tecnología	- Creación de valor para los colaboradores	- Creación de valor para los clientes	- Creación de valor para las comunidades y el medioambiente.	- Creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización
	Se incluye el enfoque a los clientes: Conocimiento del cliente y mercado, Sistema de interpretación de las necesidades de los clientes, Gestión de las relaciones con el cliente, Sistema de respuestas								
PERUANO	- Liderazgo organizacional - Gobierno y responsabilidad social	- Desarrollo de estrategias - Despliegue de estrategias	- Sistema de trabajo - Aprendizaje y motivación de los trabajadores - Bienestar y satisfacción de los trabajadores	- Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional. - Información y gestión del conocimiento.	- Proceso de creación de valor. - Procesos de soporte y planeamiento operacional.	- Resultados del personal.	- Resultados de orientación hacia los clientes.	- Resultados del liderazgo y responsabilidad social	- Productos y servicios - Financeros y de mercado - Eficiencia organizacional.
	Se incluye aparte el enfoque a los clientes: Conocimiento del cliente y mercado, Relaciones con el cliente y satisfacción								

ARGENTINO	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección estratégica -Compromiso -Responsabilidad social -Gobierno de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de la estrategia -Planes operativos 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización de las personas y del trabajo -Educación, capacitación y desarrollo -Satisfacción de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la información y de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> -Enfoque de la gestión de procesos -Procesos de diseño de productos y servicios -Procesos de producción, servicio y de apoyo -Procesos relativos a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de la gestión de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de la gestión con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de participación de mercado -Resultados económico financieros -Resultados operativos -Resultados relativos a proveedores
<p>Se incluye Gestión de recursos: Gestión económica financiera, Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico, y la gestión de recursos naturales.</p>									
<p>Se incluye Enfoque de clientes y mercado: Conocimiento de mercados y clientes, Gestión de las relaciones con los clientes, Gestión de las redes de comercialización, Manejo de quejas y reclamos, Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes.</p>									
URUGUAYO	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo mediante el ejemplo -Valores de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamiento estratégico -Planeamiento operativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Educación y capacitación -Involucramiento -Reconocimiento al desempeño -Calidad de vida en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Información sobre productos, servicios y procesos -Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño y control de los procesos -Procesos de áreas de apoyo -Innovación y creatividad en los procesos -Proveedores -Documentación 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de desarrollo de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de la satisfacción del cliente externo 		<ul style="list-style-type: none"> -Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores -Resultados de mercado -Resultados financieros
<p>Se incluye aparte el enfoque al cliente: Conocimiento del cliente externo y del mercado, Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes, Estándares de servicio.</p>									
<p>Se incluye aparte el enfoque a la sociedad: Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la comunidad, Preservación de los ecosistemas.</p>									

Como se puede observar en la tabla anterior, los conceptos son los mismos, algunos modelos detallan los subcriterios con mayor especificación que otros; por ejemplo, el colombiano detalla más el subcriterio Liderazgo, que los demás modelos, pero los conceptos intrínsecos son los mismos, ya que todo se enmarca en la excelencia y calidad total.

Se puede evidenciar también que algunos modelos especifican como Criterios, lo que otros detallan como Subcriterios, tal es el caso del Modelo Argentino, el cual posee el criterio “Gestión de los recursos”, presentados en la **tabla 70** lo evalúa en procesos.

El enfoque Social es especificado como criterio; en cambio, Perú y Argentina lo anexan como subcriterio en “Liderazgo”.

En la **tabla 71** se hace una comparación entre el EFQM y el Modelo Iberoamericano (MIB). Estos dos modelos guardan similitudes muy evidentes, la diferencia “aparente” radica en que el EFQM tiene como proceso facilitador central a los “Procesos”, mientras que el MIB a los “Clientes”.

Lo anterior no indica que el EFQM no posea enfoque hacia los clientes; si no que este se refleja en el criterio “Procesos”, al igual que nuestro Modelo Salvadoreño de Excelencia, el cual involucra en el criterio de Procesos el enfoque hacia los Clientes.

También, no indica que el MIB no posea enfoque hacia los Procesos, este se refleja en el criterio “Liderazgo”, y parte en los “Clientes”, tal y como se puede observar en la **tabla 71**

TABLA 71: Comparación de subcriterios entre El Modelo EFQM y el MIB.

CRITERIOS

		FACILITADORES				RESULTADOS			
LIDERAZGO	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	ENFOQUE A LAS PERSONAS	CLIENTES	RECURSOS Y ASOCIADOS	PERSONAS	CLIENTES	SOCIEDAD	GLOBALES	
<p>-Cultura hacia la excelencia empresarial</p> <p>-Desarrollo de necesidades y expectativas hacia grupos de interés</p> <p>-Aplicación de Política y Estrategia, en armonía con los valores y cultura de la organización</p> <p>-Gestión y mejora sistemática de procesos</p>	<p>-Política y estrategia basada en necesidades presentes y futuras, y en las expectativas de los grupos de interés</p> <p>-Política y estrategia basada en información obtenida mediante mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y creatividad.</p> <p>-Desarrollo, evaluación, revisión y mejora de las políticas y estrategias</p> <p>-Comunicación de la Política y estrategia.</p>	<p>-Las personas: planificación y mejora</p> <p>-Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal</p> <p>-Comunicación y facultamiento de las personas</p> <p>-Atención y reconocimiento a las personas</p>	<p>-Identificación de necesidades y expectativas, con relación a productos y servicios</p> <p>- Diseño y desarrollo de productos y servicios</p> <p>-Fabricación, suministro y mantenimiento de productos y servicios</p> <p>- Mejoramiento de las relaciones con los clientes</p>	<p>-Gestión de los recursos de información y conocimientos</p> <p>-Gestión de los recursos financieros</p> <p>-Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales</p> <p>-Gestión de los recursos externos, incluidos asociados</p>	<p>- Medida de la percepción</p> <p>- Medida del desempeño</p>	<p>- Medida de la percepción</p> <p>- Medida del desempeño</p>	<p>- Medida de la percepción</p> <p>- Medida del desempeño</p>	<p>- Medida de la percepción</p> <p>- Medida del desempeño</p>	

IBEROAMERICANO

		CRITERIOS						RESULTADOS		
		FACILITADORES			ALIANZAS Y RECURSOS			PERSONAS	CLIENTES	SOCIEDAD
LIDERAZGO	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	ENFOQUE A LAS PERSONAS	PROCESOS	ALIANZAS Y RECURSOS	PERSONAS	CLIENTES	SOCIEDAD	CLAVES		
<p>-Desarrollo de Misión, visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.</p> <p>-Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo e implementación</p> <p>-Los líderes interactúan con los clientes y representantes de la sociedad.</p> <p>- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización</p> <p>-Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.</p>	<p>-Política y estrategia basada en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>-Política y estrategia basada en la información de los indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y expectativas externas.</p> <p>-Desarrollo, revisión, y actualización de la política y estrategia.</p> <p>-Comunicación de la política y estrategia y despliegue mediante un esquema de procesos claves.</p>	<p>-Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</p> <p>-Identificación y desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.</p> <p>-Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización</p> <p>-Existencia de un dialogo entre las personas y la organización.</p> <p>-Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>	<p>-Diseño y gestión sistemática de los procesos</p> <p>-Innovación en los procesos para la satisfacción de clientes y otros grupos de interés</p> <p>-Diseño y desarrollo de los productos y servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>-Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.</p> <p>-Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.</p>	<p>-Gestión de la alianza externa</p> <p>-Gestión de los recursos económicos y financieros.</p> <p>-Gestión de los edificios, equipos y materiales</p> <p>-Gestión de la tecnología.</p> <p>-Gestión de la información y el conocimiento.</p>	<p>-Medida de percepción</p> <p>-Indicadores de rendimiento</p>					

Ambos Modelos coinciden en el hecho de evaluar El enfoque Social en el Criterio de Liderazgo. Como se puede observar, En estos Modelos “La información y Análisis”, se incluye en el criterio Alianzas y Recursos (Recursos y Asociados en el MIB).

En conclusión se puede decir que todos los Modelos de Excelencia poseen un Patrón común entre sus criterios y los subcriterios, ya que son los mismos, lo que cambia es su nombre, y la ubicación respecto al criterio evaluado, dependiendo del país de origen del modelo. Todos guardan los principios de Excelencia y Calidad Total.

Producto de los análisis anteriores, en la **Tabla 72** se presenta el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad, junto a sus criterios y subcriterios.

Tabla 72: Modelo de Excelencia Propuesto: Criterios y Subcriterios

TIPO	ID	CRITERIOS Y SUB CRITERIOS
CRITERIOS FACILITADORES	1	LIDERAZGO
	1.1	Liderazgo Organizacional
	1.2	Responsabilidad Social
	2	PLANEACIÓN
	2.1	Planeación estratégica
	2.2	Planes operativos
	3	ENFOQUE A LAS PERSONAS
	3.1	Administración del personal
	3.2	Educación y Capacitación
	3.3	Participación de los trabajadores en el procesos de Gestión de la calidad
	3.4	Remuneración, y reconocimientos hacia los trabajadores
	3.5	Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo.
	4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
	4.1	Información sobre productos y/o servicios
	4.2	Información sobre Procesos
	4.3	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización
	5	PROCESOS Y CLIENTES
	5.1	Procesos relacionados con los clientes
	5.2	Proceso de diseño de productos y servicios
	5.3	Proceso de producción de bienes y servicios
5.4	Gestión de recursos: Económico financieros, infraestructura, y naturales	
CRITERIOS DE RESULTADOS	6	RESULTADOS DE LAS PERSONAS
	6.1	Medida de percepción
	6.2	Indicadores de desempeño
	7	RESULTADOS DE LOS CLIENTES
	7.1	Medida de percepción
	7.2	Indicadores de desempeño
	8	RESULTADOS DE LA SOCIEDAD
	8.1	Medida de percepción
	8.2	Indicadores de desempeño
	9	RESULTADOS CLAVES
	9.1	Resultados del desempeño de la organización
	9.2	Indicadores del desempeño de la organización

La estructura de nuestro modelo de excelencia posee características tanto de los Modelos de referencia, así como de los modelos latinoamericanos.

Se puede observar que el Enfoque social se evalúa en el “Liderazgo”, al igual que en el MIB y EFQM. El enfoque a los Clientes se Evalúa en su mayor parte, sobre el criterio de “Procesos”, al igual que el EFQM; ya que según la investigación realizada en las empresas certificadas, se acostumbra asociar los procesos relacionados con el cliente a todos los procesos que la empresa ejecuta.

El enfoque sobre los resultados, sigue el mismo patrón que poseen los Modelos EFQM y el MIB, ya que en estos criterios interesa evaluar lo que los grupos de interés perciben (expresado por medio de encuestas u otros medios) y los resultados reflejados en los indicadores que posee la empresas.

Los Resultados Claves representan “los resultados Económicos y financieros”, así como otros que consideren las empresas esenciales para medir su desempeño organizacional (reflejados por lo que ha realizado la empresa por medio de sus procesos).

Al igual que todos los modelos latinoamericanos analizados, nuestro modelo separa el Criterio de Información y Análisis, y no se considera este como subcriterio. La mayor parte de subcriterios, son similares a los indicados por los modelos latinoamericanos de excelencia.

El Modelos Salvadoreño de Excelencia cubre los conceptos de calidad Total, la cual se ha venido definiendo como Una estrategia de gestión de TODA LA EMPRESA, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los CLIENTES, EMPLEADOS, ACCIONISTAS (inmerso en nuestro modelo en los resultados claves) Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL, por medio de la utilización eficiente de TODOS LOS RECURSOS de que dispone la empresa: PERSONAS, MATERIALES, TECNOLOGÍAS, SISTEMAS PRODUCTIVOS, ETC.

El enfoque básico de todo modelo de excelencia es el mismo de la Calidad total, el cual es: PERSONAS, SISTEMAS, Y PROCESOS.

El enunciado para nuestro Modelo es el mismo que el utilizado en cualquier modelo de Excelencia:

Los resultados excelentes de una Organización en su **Rendimiento General (Resultados Claves), en sus Clientes, en las Personas y en la Sociedad** en la que actúa, se logra mediante un **Liderazgo** que dirija e impulse **la Estrategia**, la cuál se hará realidad a través de las **Personas, Los Procesos, y la recopilación y análisis de información sobre productos procesos y desempeño de la empresa**

3.4 DETERMINACIÓN DE LOS PUNTAJES PARA LOS SUBCRITERIOS.

Los puntajes asignados a cada subcriterio en los modelos de excelencia analizados son muy variados, es decir, no se sigue un estándar o patrón en donde se puedan identificar características entre sí tal y como se realizó al evaluar los criterios generales. La dispersión entre sí es variada, por ejemplo en el modelo mexicano, al subcriterio “Calidad de vida en el trabajo” se le asignó una puntuación de 30, mientras que en el modelo chileno, se ha asignado un puntaje de 50, mientras que el colombiano le asigna 25. Lo anterior es un ejemplo de la dispersión existente entre subcriterios.

Al investigar sobre cómo se asignan puntajes a subcriterios, se identificó que estos se van modificando a medida que el modelo se aplica a las empresas, y que preliminarmente la asignación de puntos se realiza de manera equitativa o también, mediante un ANÁLISIS DE JERARQUIZACIÓN; lo que conlleva a comparar los subcriterios entre si (mediante una “matriz de comparación por pares”.

Al realizar un análisis de comparación entre criterios mediante “matrices de comparaciones por pares” Implica, conocer a profundidad sobre los principios de calidad, y el alcance que tendría cada subcriterio, además de tener un buen juicio sobre las implicaciones que el criterio tiene sobre los sistemas de calidad que poseen las empresas del país. Este análisis lleva consigo un grado de subjetividad al asignarle puntos a las comparaciones que se realicen.

Como se desea reducir el grado de subjetividad, lo que en este caso se hará es **asignarles puntajes iguales a los subcriterios que pertenezcan a un criterio determinado**; ya que

nuestro Modelo de Excelencia es el inicial y por tanto no se ha realizado una prueba piloto a detalle (o, aun no se ha evaluado ninguna empresa con el), la cual podría indicar con mas objetividad el puntaje que se puede asignar a un subcriterio determinado.

Algunos Modelos de excelencia, tanto de Referencia como latinoamericanos, a pesar de su perfeccionamiento en el transcurso de los años, a un siguen asignando puntajes equitativos a los subcriterios. A continuación se presentan unos de ellos.

En la **tabla 73** se presentan criterios, subcriterios y puntajes del MIB.

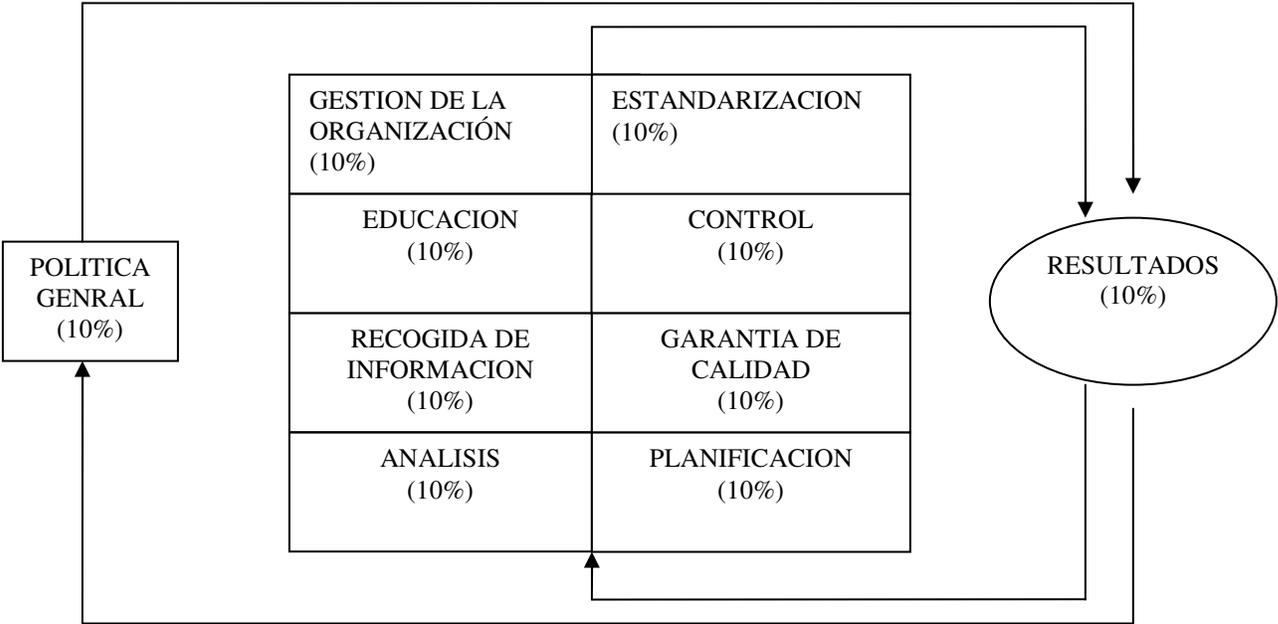
Tabla 73: El MIB y los subcriterios puntuados equitativamente.

CRITERIOS	PUNTOS
<i>PROCESOS FACILITADORES</i>	
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN. Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia	140
1 a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial	35
1 b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización	35
1 c. La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma	35
1 d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente	35
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA. Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados	100
2 a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado	25
2 b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad	25
2 c. La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora	25
2 d. Cómo se comunica la Política y la Estrategia	25
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS. Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.	140
3 a. Las personas: planificación y mejora	35
3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	35
3 c. Comunicación y facultamiento de las personas	35
3 d. Atención y reconocimiento a las personas	35
4. RECURSOS Y ASOCIADOS. Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.	100
4 a. Gestión de los recursos financieros	25
4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos	25
4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales	25
4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados	25
5. CLIENTES. Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros	120
5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios	30
5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios	30
5 c. Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios	30
5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes	30

Como se puede observar en la tabla anterior, El MIB proporciona puntajes equitativos a los subcriterios en los procesos facilitadores.

Otro modelo de excelencia que asigna igual ponderación a los subcriterios es el del premio Deming, el cual inclusive da igual ponderación a los criterios, a continuación se presenta el esquema del Modelo del premio Deming a la calidad.

Diagrama 60: Modelo del Premio Deming



A nivel latinoamericano, también existen modelos de excelencia cuyos subcriterios poseen igual puntajes en sus subcriterios, tal es el caso de México, cuyo modelo se presenta en la siguiente **tabla 74**

Tabla 74: Modelo de excelencia a la calidad de México

Criterios	Ponderaciones
1.0 Clientes	100
1.1 Conocimiento de clientes y mercados	50
1.2 Relación integral con los clientes	50
2.0 Liderazgo	100
2.1 Liderazgo	100

3.0 Planeación	100
3.1 Planeación estratégica	50
3.2 Planeación operativa	50
4.0 Información y conocimiento	100
4.1 Información	50
4.2 Conocimiento organizacional	50
5.0 Personal	100
5.1 Sistemas de trabajo	40
5.2 Desarrollo humano	30
5.3 Calidad de vida	30
6.0 Procesos	100
6.1 Diseño de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración de procesos	50
7.0 Responsabilidad Social	100
7.1 Ecosistemas	50
7.2 Desarrollo de la comunidad	50
PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS	700
8.0 Competitividad de la Organización	300
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75
8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
PUNTAJE TOTAL	1000

Como puede apreciarse en la tabla anterior, El Modelo mexicano asigna igual ponderación a los subcriterios respectivos.

Ante la justificación principal de que aun no se ha hecho un estudio detallado acerca de la aplicación de nuestro modelo de excelencia (como una prueba piloto), y ante el hecho de que en estos casos según se ha investigado, es recomendable asignar igual ponderación a los subcriterios; **se concluye que los subcriterios del Modelo nacional de excelencia a la calidad, tendrán igual ponderación, por cada criterio analizado.**

Similar a lo que ocurre al realizar una investigación de mercado sobre la aceptación de un producto determinado, si se desea calcular la muestra de manera probabilística, **a la**

probabilidad de aceptación se le asigna un valor igual que a la probabilidad de no aceptación del producto ($P = 0.5$, y $Q = 0.5$). Esto es válido si aun no se ha realizado un estudio preliminar sobre la aceptación o no aceptación del producto.

El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad quedaría de la siguiente manera. (Ver tabla 75).

Tabla 75: Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad propuesto: Criterios, Subcriterios y Puntajes

TIPO	ID	CRITERIOS Y SUB CRITERIOS	PUNTAJES MAXIMOS
CRITERIOS FACILITADORES	1	LIDERAZGO	182
	1.1	Liderazgo Organizacional	91
	1.2	Responsabilidad Social	91
	2	PLANEACIÓN	80
	2.1	Planeación estratégica	40
	2.2	Planes operativos	40
	3	ENFOQUE A LAS PERSONAS	75
	3.1	Administración del personal	15
	3.2	Educación y Capacitación	15
	3.3	Participación de los trabajadores en el procesos de Gestión de la calidad	15
	3.4	Remuneración, y reconocimientos hacia los trabajadores	15
	3.5	Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo.	15
	4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	60
	4.1	Información sobre productos y/o servicios	20
	4.2	Información sobre Procesos	20
	4.3	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización	20
	5	PROCESOS Y CLILENTES	203
	5.1	Procesos relacionados con los clientes	53
	5.2	Proceso de diseño de productos y servicios	50
	5.3	Proceso de producción de bienes y servicios	50
5.4	Gestión de recursos: Económico financieros, infraestructura, y naturales	50	
CRITERIOS DE RESULTADOS	6	RESULTADOS DE LAS PERSONAS	65
	6.1	Medida de percepción	32
	6.2	Indicadores de desempeño	33
	7	RESULTADOS DE LOS CLIENTES	96
	7.1	Medida de percepción	48
7.2	Indicadores de desempeño	48	

	8	RESULTADOS DE LA SOCIEDAD	61
	8.1	Medida de percepción	30
	8.2	Indicadores de desempeño	31
	9	RESULTADOS CLAVES	178
	9.1	Resultados del desempeño de la organización	89
	9.2	Indicadores del desempeño de la organización	89
		TOTAL DE PUNTOS	1000

En el criterio 5: Procesos y Clientes, al realizar la división, resultó una cantidad con fracciones, en este caso se optó por asignarle mayor ponderación al Enfoque hacia los clientes, debido a la importancia que este enfoque poseen en cualquier sistema de calidad, y al alcance que poseen el subcriterio. Lo que se adicionó fue la suma de los residuos de la división entre los 4 subcriterios.

En los criterios de Resultado, los residuos se acumularon a los subcriterios que miden los resultados de los Indicadores de desempeño, ya que estos proporcionan una base más objetiva que los resultados de percepción.

3.5 GUÍA PARA POSTULANTES Y EVALUADORES.

Existen las bases para elaborar una guía para Postulantes y Evaluadores, en donde se detallará de manera más exhaustiva el Modelo propuesto. Algunas consideraciones para la elaboración de la guía son las que se presentan en el siguiente apartado.

3.5.1 CONSIDERACIONES.

- ❖ **Los subcriterios propuestos se desglosarán en preguntas realizadas entorno a lo abordado en el respectivo subcriterio, para que las empresas puedan autoevaluarse.**

Estas preguntas tendrán igual ponderación, y si la división entre el puntaje del subcriterios y el número de preguntas correspondientes es una fracción, se analizará a qué pregunta se acumularán los residuos **en función del grado de importancia y el alcance que tenga la misma.**

Tal y como lo detallan los sistemas de puntuación de todos los Modelos de Excelencia; para los **procesos facilitadores** se tendrán 5 opciones de respuestas, de las cuales las empresas postulantes solo tendrán que seleccionar 1.

Las 5 posibles respuestas por cada pregunta, para los **criterios facilitadores** son las siguientes:

- ❖ No implementada
- ❖ Implementación en desarrollo.
- ❖ Implementación parcial.
- ❖ Implementación total.
- ❖ Nivel de excelencia.

Cada respuesta tendrá una ponderación que irá desde 0 hasta el puntajes máximo que puede tomar la pregunta. Por ejemplo, si la pregunta posee un puntaje de 15 puntos máximos, los puntajes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

- | | |
|--------------------------------|------|
| ❖ No implementada | = 0 |
| ❖ Implementación en desarrollo | = 4 |
| ❖ Implementación parcial | = 8 |
| ❖ Implementación total | = 12 |
| ❖ Nivel de excelencia | = 15 |

Al observar detenidamente el ejemplo anterior, se puede evidenciar que los puntos por cada posible respuesta corresponden a **una sucesión aritmética**. Se puede observar que la diferencia entre los puntos de las posibles respuestas siempre da como resultado 4, excepto al realizar la resta 15-12, la cual da 3, y esto es por el hecho que al dividir el puntaje máximo del subcriterio (15) entre el número de posibles respuestas con ponderación significativa (4, ya que se excluye la primera opción, la cual tiene 0 ponderación) resultó ser 3.75, por lo que se aproximó a 4. El residuo se acumuló en las 4 posibles respuestas, por lo que a la última le correspondió 3 para totalizar el puntaje máximo de 15.

Los análisis sobre todos los criterios, subcriterios, preguntas y sus posibles respuestas se harán de la forma antes descrita, ya que esto ya está estandarizado en cualquier sistema de puntuación que utilice como base el ciclo PHVA³¹, como lo es el nuestro.

Las formulas a utilizar son:

$$\boxed{Xi/K = \text{Puntaje por pregunta} = P}$$

³¹ Diagnóstico: Apartado 1.4, punto sobre Hoja radar

Xi = Representan los puntajes por subcriterios.

K = Representa el número de preguntas por subcriterio analizado.

P/4 = Razón constante a sumar por cada posible respuesta de manera secuencial hasta llegar a P, que corresponderá al Nivel de Excelencia logrado.

De manera similar será para los criterios, subcriterios, y preguntas de **los procesos de Resultado**, con la diferencia de que en estos se tendrán las posibles respuestas:

- ❖ Nulos o desfavorables.
- ❖ Mínimos.
- ❖ Parciales relevantes.
- ❖ Completos y significativos.
- ❖ Nivel de excelencia.

El análisis no cambia, ya que siempre se tienen 5 posibles respuestas, pero ahora de acuerdo a la evaluación de Resultados.

A continuación se detallan las posibles respuestas sobre las preguntas desglosadas en los criterios facilitadores.

No implementada: Indicará que la actividad a la que se hace referencia la pregunta que se realizará, no se realiza según una metodología sistemática. En todos los procesos evaluados en el subcriterio bajo análisis, usan una práctica reactiva para la resolución de los problemas.

Implementación en desarrollo: Indicará que En algunos procesos claves evaluados en el subcriterio bajo análisis, Comienza a aplicarse una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos evaluados en el subcriterio, se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.

Implementación parcial: Indicará que Todos los procesos claves de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos evaluados, se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas

Implementación total: Indicará que Todos los procesos de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y mejora.

Nivel de excelencia: Indicará que Todos los procesos de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva, que incluye la evaluación y la mejora. Esta metodología innovadora y de avanzada posiciona a la empresa por sobre su mejor competidor y la califica como modelo en el escenario internacional.

A continuación se detallan las alternativas de las preguntas desglosadas de los criterios de resultados:

Nulos o desfavorables: Indicará que La empresa no cuenta con la información requerida por la pregunta realizada, o los resultados con los que cuenta demuestran una tendencia desfavorable.

Mínimos: Indicará que La empresa cuenta con información escasa. Algunos indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, no se realizan análisis que contribuyan a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios.

Parciales relevantes: Indicará que La empresa cuenta con información parcial. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, se realizan algunos análisis que contribuyen a su reversión.

Se utiliza información comparativa contra objetivos propios y de competencia.

Completos y significativos: Indicará que La empresa cuenta con información completa. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su gran mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los pocos resultados desfavorables, en todos los casos se realizan análisis que contribuyen a su reversión. La información comparativa es relevante. Los resultados comparados son consistentemente mejores que los de la competencia en general.

Nivel de excelencia: Indicará que La empresa cuenta con información completa; Todos los indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Los resultados

comparados de la empresa superan a los de su mejor competidor y la califican como modelo en el escenario internacional.

Aspectos sobre acumulación de residuos a las preguntas.

En la guía para postulante, al revisar la **pregunta 1.1.4** se puede evidenciar que los residuos se acumularon sobre esta pregunta, y esto fue porque se hace referencia a llevar “medido” las acciones que conlleven el logro de los objetivos. En cualquier sistema de calidad se exige que los líderes deban tomar como base información cuantificada para la toma de decisiones.

En lo que respecta a responsabilidad social, los residuos se acumularon sobre la **pregunta 1.2.1**, la cual hace referencia al enfoque social de la empresa, a esta pregunta se le dio mas prioridad respecto a la que hace referencia sobre el enfoque medio ambiente, debido a que en nuestro país las empresas no poseen estructurada su responsabilidad social, mucho menos la ambiental; por tanto para inculcar ambas culturas debe iniciarse por tener un enfoque social.

En la evaluación de planes operativos, los residuos fueron acumulados sobre la **pregunta 2.2.1**, ya que hace referencia a la concordancia entre las decisiones tomadas y las estrategias formuladas. Una empresa puede ejecutar bien todas sus actividades, pero si estas no están alineadas con los planes, no da un valor agregado a largo plazo; ya que se está laborando asumiendo que no hay planes.

Sobre el enfoque al Recurso Humano, en la parte 3.2 sobre “Educación y capacitación”, el residuo se adicionó a la pregunta 3.2.1, debido a que si la empresa capacita a su personal para desarrollar las estrategias de una u otra forma se irá promoviendo el aprendizaje en la organización.

El mismo razonamiento es útil para las preguntas 3.3.1 y 3.4.1.

En lo que respecta a Información y Análisis, en la parte de “Análisis y revisión del desempeño estratégico de la Organización”, los residuos fue disminuido sobre la pregunta 4.3.3, la cual hace referencia al acceso de información, ya que esto es cumplido por la mayor parte de las empresas que ya poseen un sistema de calidad; recae la importancia de laborar en lo que se aborda en las otras preguntas.

En lo que respecta a Clientes y Procesos, la pregunta 5.1.3 se le redujo parte del residuo ya que en esta lleva consigo aspectos que abordan las otras preguntas, lo adicional acá es que involucra a “proveedores”. La otra parte de residuos se le redujo a la pregunta 5.1.5 la cual

hace referencia a la validación de la información sobre clientes. Se cree que si los sistemas están fundamentados con los requerimientos de las normas de calidad (en especial las de la familia ISO 9000) la información será veraz.

La parte 5.3 sobre “Procesos de Producción”; los residuos fueron acumulados a las preguntas 5.3.1 y 5.3.2 lo cual es crucial verificar en un proceso de producción; desde cualquier óptica vislumbrada por un sistema de gestión.

En los “Resultados”, los residuos se acumularon sobre las preguntas que involucran mayor “objetividad”, lo cual se denota en las medidas de desempeño; ya que las de “percepción” pueden ser distorsionadas y subjetivas.

Sistema de evaluación a utilizar.

Será el mismo utilizado por todos los modelos de excelencia, el cual se base en el ciclo de Deming: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)**. Adaptado esta metodología a la evaluación por medio de modelos de excelencia, resulta lo siguiente:

- ❖ Enfoque
- ❖ Despliegue ó Desarrollo.
- ❖ Evaluación y Revisión.

El detalle del modelo y del sistema de evaluación se presenta en la siguiente guía.

Guía para Postulantes
y
Evaluadores

INDICE.

A. Presentación.

B. Objetivos.

C. El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.

1. Detalle de Criterios, Subcriterios, cuestionarios y ponderaciones.

**2. Estructura del reporte sobre especificación del sistema de
Calidad implementado.**

D. Sistema de Evaluación.

E. Glosario Técnico.

A. PRESENTACIÓN.

El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad, es una herramienta que contribuye a diagnosticar a las empresas que aspiran la excelencia hacia la calidad. A continuación se presenta el detalle de su contenido, así como también los lineamientos para su uso, y el sistema de evaluación utilizado por los evaluadores, con el fin de que las empresas puedan auto diagnosticarse previo a la participación en el concurso del Premio Salvadoreño a la Calidad.

Esta guía también será de importancia para los aspirantes a evaluadores, ya que se detalla el sistema de evaluación que se utilizará sobre las empresas postulantes al premio.

B. OBJETIVOS.

General:

- Dar a conocer los criterios, subcriterios, cuestionarios y puntajes del Modelo salvadoreño de excelencia a la calidad, así como el sistema de evaluación que se utilizará para evaluar a las empresas postulantes al Premio Salvadoreño a la calidad.

Específicos:

- Presentar la estructura General del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad, Criterios, subcriterios y los puntajes respectivos.
- Explicar los aspectos que involucran cada criterio y subcriterios contenido en el Modelo de excelencia.
- Dar a conocer los cuestionarios que servirán de guía para las empresas postulantes al premio salvadoreño a la calidad.
- Dar a conocer la forma en que deberán presentarse los reportes explicativos del sistema de calidad implementado en las empresas que serán evaluadas.
- Presentar el sistema de puntuación que se utilizará para evaluar a las empresas postulantes al premio nacional a la calidad.

C. EL MODELO SALVADOREÑO DE EXCELENCIA A LA CALIDAD.

Gráficamente, la estructura del Modelo Nacional de Excelencia hacia la calidad es el que se presenta en el siguiente diagrama.

Diagrama 61: Estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.



El Modelo Salvadoreño de excelencia a la calidad lleva consigo los valores de la “**Excelencia**”, siendo esta un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la **mejora continua**.

Los valores de excelencia no son estáticos, si no mas bien evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplica; es por ello que el Modelo Salvadoreño de excelencia es una adaptación de los valores o principios de excelencia, a la realidad con la que operan las empresas nacionales.

La base primordial del modelo salvadoreño es el **LIDERAZGO**, o sea el máximo nivel ejecutivo de la empresa, y quienes dependen directamente de él. Estos desempeñan un rol

fundamental, ya que son ellos los que definen los lineamientos hacia donde se dirigirá la empresa, por medio del establecimiento de la Misión, visión, valores y objetivos, y además son ellos quienes a través de su gestión guían a la organización hacia la excelencia.

Los lineamientos que los líderes dictan, quedan establecidos en la **Planeación** (o sus estrategias), lo cual se hará realidad al hacer uso de los recursos que la empresa posee (**Humanos, tecnológicos, financieros**).

Toda actividad desarrollada por la empresa puede definirse en términos de **procesos**, es decir, la combinación de recursos humanos y materiales en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente. El éxito en la gestión se fundamenta en la medición sistemática de los resultados y en la introducción continua de mejoras.

El incremento de la calidad de sus productos y servicios y la mejora continua de sus procesos se refleja en la tendencia sostenidamente positiva de los **resultados económicos, financieros y operativos de la organización**.

A medida que una organización fortalece los valores de Excelencia contenidas por el Modelo nacional logrará aproximarse a la excelencia. Primero, se deben fortalecer los **procesos que facilitan la gestión**, para así con ello, estimular los procesos de resultados hacia el logro de los objetivos trazados.

Los procesos facilitadores y de resultados se fortalecen a medida se aplica la mejora continua en la organización, así como del aprendizaje que esta tendrá al realimentar los procesos respectivos.

Como se observa, El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad cuenta con un total de 9 criterios, totalizando 1000 puntos cuya distribución refleja los valores inherentes al modelo. Los criterios con los que se evalúan los procesos que facilitan la obtención de los resultados que busca la organización, conforman un 60% del puntaje total (600 puntos), mientras que los criterios con los que se evalúan los resultados forman el restante 40% (400 puntos) del puntaje total contenido en el modelo.

A continuación se presenta en la tabla 1, los Criterios y subcriterios y ponderaciones del Modelo nacional de excelencia a la calidad.

Tabla 76: Modelo Salvadoreño de excelencia a la calidad: Criterios, subcriterios y puntajes.

TIPO	ID	CRITERIOS Y SUB CRITERIOS	PUNTAJES MAXIMOS
CRITERIOS FACILITADORES	1	LIDERAZGO	182
	1.1	Liderazgo Organizacional	91
	1.2	Responsabilidad Social	91
	2	PLANEACIÓN	80
	2.1	Planeación estratégica	40
	2.2	Planes operativos	40
	3	ENFOQUE A LAS PERSONAS	75
	3.1	Administración del personal	15
	3.2	Educación y Capacitación	15
	3.3	Participación de los trabajadores en el procesos de Gestión de la calidad	15
	3.4	Remuneración, y reconocimientos hacia los trabajadores	15
	3.5	Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo.	15
	4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	60
	4.1	Información sobre productos y/o servicios	20
	4.2	Información sobre Procesos	20
	4.3	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización	20
	5	PROCESOS Y CLIENTES	203
	5.1	Procesos relacionados con los clientes	53
	5.2	Proceso de diseño de productos y servicios	50
5.3	Proceso de producción de bienes y servicios	50	
5.4	Gestión de recursos: Económico financieros, infraestructura, y naturales	50	
CRITERIOS DE RESULTADOS	6	RESULTADOS DE LAS PERSONAS	65
	6.1	Medida de percepción	32
	6.2	Indicadores de desempeño	33
	7	RESULTADOS DE LOS CLIENTES	96
	7.1	Medida de percepción	48
	7.2	Indicadores de desempeño	48
	8	RESULTADOS DE LA SOCIEDAD	61
	8.1	Medida de percepción	30
	8.2	Indicadores de desempeño	31
	9	RESULTADOS CLAVES	178
	9.1	Resultados del desempeño de la organización	89
9.2	Indicadores del desempeño de la organización	89	
		TOTAL DE PUNTOS	1000

1. Detalle de Criterios, Subcriterios, cuestionarios y ponderaciones.

En este apartado, se especificará el Modelo Nacional de Excelencia, como guía para la autoevaluación de las empresas que aspiren al Premio Nacional de la Calidad.

El cuestionario que se detalla, será el que presentarán las organizaciones postulantes al Premio Salvadoreño de la Calidad, previo a ser evaluadas en la segunda fase. Es decir, las empresas postulantes se inscribirán y presentarán anexada a la solicitud respectiva, el cuestionario de autoevaluación, el cual será analizado por un grupo de evaluadores, quienes seleccionarán a las empresas que pasarán a la segunda fase.

Las empresas que no podrán pasar a la segunda fase de evaluación, se les emitirá un informe indicando las razones objetivas que impidieron la no participación de la organización a dicha fase. Las empresas que no queden conforme con el informe emitido por los evaluadores y concensuado por el comité de jueces, podrán presentar sus inquietudes en las oficinas respectivas, en donde se evaluará nuevamente si pasa o no a la segunda fase.

1.1 Instrucciones para el llenado del cuestionario.

Para responder el cuestionario se recomienda seguir las siguientes instrucciones:

- I- Antes de comenzar a responder el cuestionario, leer e interpretar detenidamente el apartado C de esta Guía, así como también el detalle de cada criterio evaluado, los cuales se presentan posteriormente, previo a la presentación de las preguntas respectivas.

- II- Leer e interpretar detenidamente las Tablas 77 y 78, las cuales presentan el detalle de las posibles respuestas. La tabla 77 es para responder las preguntas que se desglosan en los criterios Facilitadores, mientras que la tabla 78 para responder las preguntas desglosadas de los criterios de resultado.

Las 5 alternativas de respuesta para las preguntas de los criterios facilitadores son:

- ❖ No implementada
- ❖ Implementación en desarrollo.
- ❖ Implementación parcial.
- ❖ Implementación total.

❖ Nivel de excelencia.

Las 5 alternativas de respuesta para las preguntas de los criterios de resultados son:

- ❖ Nulos o desfavorables.
- ❖ Mínimos.
- ❖ Parciales relevantes.
- ❖ Completos y significativos.
- ❖ Nivel de excelencia.

Tabla 77: Detalle de las 5 alternativas de respuestas a las preguntas pertenecientes a los criterios facilitadores.

COLUMNA DEL CUESTIONARIO	COMENTARIO
No implementada	Esta actividad no se realiza según una metodología sistemática. En todos los procesos evaluados en el subcriterio bajo análisis, usan una práctica reactiva para la resolución de los problemas.
Implementación en desarrollo.	En algunos procesos claves evaluados en el subcriterio bajo análisis, empieza a aplicarse una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos evaluados en el subcriterio, se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación parcial.	Todos los procesos clave de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos evaluados, se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación total.	Todos los procesos de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y mejora.
Nivel de excelencia.	Todos los procesos de la empresa evaluados en el subcriterio bajo análisis, están implementados con una metodología sistemática y preventiva, que incluye la evaluación y la mejora. Esta metodología innovadora y de avanzada posiciona a la empresa por sobre su mejor competidor y la califica como modelo en el escenario internacional.

Procesos claves: Son aquellos procesos que tienen un alto impacto en la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 78: Detalle de las 5 alternativas de respuestas a las preguntas pertenecientes a los criterios de resultado.

COLUMNA DEL CUESTIONARIO	COMENTARIO
Nulos o desfavorables.	La empresa no cuenta con esta información, o los resultados con los que cuenta demuestran una tendencia desfavorable. No se utiliza información comparativa relevante.
Mínimos.	La empresa cuenta con información escasa. Algunos indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, no se realizan análisis que contribuyan a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios.
Parciales relevantes.	La empresa cuenta con información parcial. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, se realizan algunos análisis que contribuyen a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios y de competencia.
Completos y significativos.	La empresa cuenta con información completa. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su gran mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los pocos resultados desfavorables, en todos los casos se realizan análisis que contribuyen a su reversión. La información comparativa es relevante. Los resultados comparados son consistentemente mejores que los de la competencia en general.
Nivel de excelencia.	La empresa cuenta con información completa; Todos los indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Los resultados comparados de la empresa superan a los de su mejor competidor y la califican como modelo en el escenario internacional.

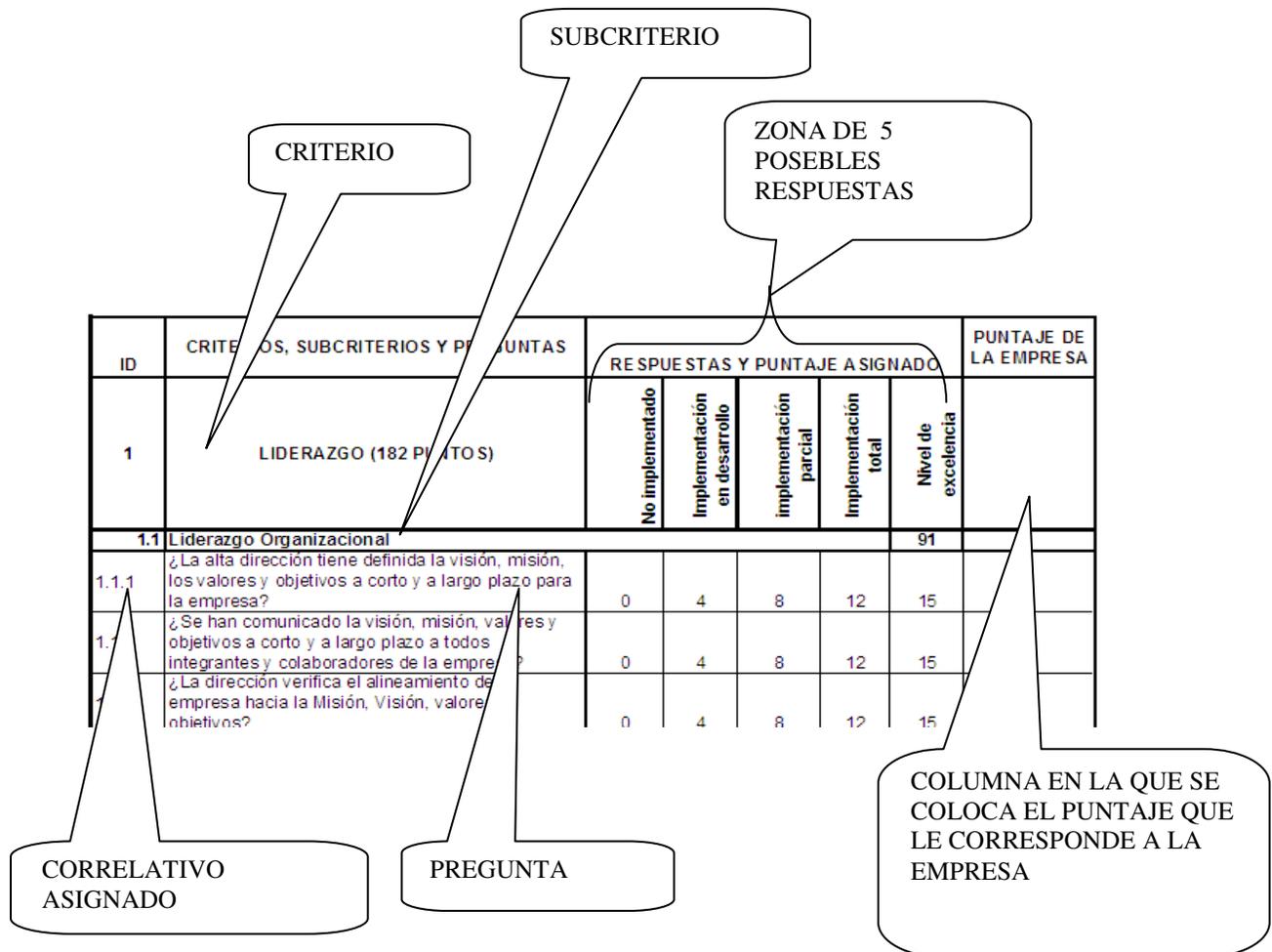
Tendencia: La evolución de los datos en los últimos tres años indicada por una línea que integra el conjunto de los datos. La tendencia es favorable cuando es progresivamente creciente o decreciente de acuerdo con el desempeño esperado por el negocio.

Comparaciones: contra objetivos propios y del contexto (competencia, referentes mejores en su clase y promedio de la industria).

- III- Responder las preguntas de la manera más objetiva posible. Sólo se podrá obtener el máximo provecho de esta Guía si se adopta un criterio de sincera autocrítica. Es recomendable que las respuestas reflejen la opinión del conjunto de los propietarios / gerentes de la empresa. Sugerimos que, en primer lugar, cada persona responda las preguntas individualmente y posteriormente, se reúnan para consensuar la respuesta que mejor refleje la opinión del grupo. Ello permitirá detectar las verdaderas fortalezas y aspectos a mejorar de la empresa, lo que le posibilitará tomar acciones que incrementen su calidad y su competitividad.
- IV- Leer detenidamente el Cuestionario por criterio y subcriterio. El Cuestionario se compone de preguntas agrupadas por criterio y subcriterio cuyos respectivos puntajes máximos están indicados entre paréntesis (en el caso de los criterios) y bajo la columna de “Nivel de excelencia” (para el caso de los subcriterios). El puntaje máximo de cada subcriterio ha sido distribuido entre los puntajes máximos de las preguntas que lo cubren. Cada criterio está precedido por una introducción conceptual cuya lectura es imprescindible para ubicar en el contexto, precisar y detallar los contenidos que las preguntas del cuestionario expresan en forma sintética.

A continuación se detalla el contenido del cuestionario. (**Ver diagrama 62**).

Diagrama 62: Detalle del contenido del cuestionario



Las 5 alternativas de respuesta y el puntaje que corresponde a cada una: Las columnas están identificadas con el nombre indicado en las **Tablas 77 y 78**

La columna en la que se consigna el puntaje correspondiente a la evaluación de la empresa.

- V- Responder las preguntas del Cuestionario por criterio y subcriterio, seleccionando entre las 5 alternativas de respuesta, aquella que mejor representa la situación actual de la empresa. Se recomienda hacer un círculo en el puntaje correspondiente a esa respuesta y trasladarlo a la columna “Puntaje de la empresa”. Es de recordar que las alternativas de respuestas a las preguntas desglosadas de los criterios

facilitadores, se consignan mediante la **tabla 77**, mientras que las de los criterios de resultado, mediante **la tabla 78**.

- VI- Sumar los puntos consignados en la columna “Puntaje de la empresa” por subcriterio. Comparando el total obtenido con el indicado en la columna “Nivel de Excelencia” se obtendrá la situación actual de la empresa con relación a ese Nivel de Excelencia. Analizando las diferencias para cada una de las respuestas, podrán detectarse las fortalezas y los aspectos a mejorar de la empresa.

- VII- Trasladar (o consolidar) los resultados obtenidos para cada criterio. Comparando el total obtenido con el “Nivel de Excelencia” se obtendrá la situación actual de la empresa con relación a ese ideal. Analizando las diferencias para cada una de las respuestas, podrán detectarse las fortalezas y aspectos a mejorar por componente.

- VIII- Para efectos de obtener una evaluación global de su nivel de excelencia, la empresa no debe incurrir en el error de considerar solamente el puntaje total que ha sumado en relación con el del Modelo. Ello equivaldría a compensar respuestas indicativas de que no se han implementado mejoras o se han registrado resultados desfavorables con otras en las que se evidencian notables progresos. Por ejemplo, ninguna empresa puede considerar que ha logrado un nivel aceptable de excelencia en su gestión si las respuestas relativas al cumplimiento de su Responsabilidad Social presentan una situación desfavorable, por más que el resto de las demás respuestas reflejen una tendencia favorable. La eficacia de las mejoras implementadas por la empresa se verá reflejada a medida que la mayoría o la totalidad de las respuestas se desplacen, en forma pareja, desde las columnas de la izquierda del Cuestionario hacia las de la derecha.

1.2 El cuestionario por criterio y subcriterio.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 1: LIDERAZGO.

Este criterio examina el modo en que el equipo de dirección (el máximo nivel ejecutivo de la organización y sus colaboradores directos) toma sus decisiones de negocio para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas, los sectores que comparten un interés común respecto del desempeño de la organización: sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

El sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define su visión, su misión y sus objetivos y, en concordancia con ellos, toma sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante. El sistema de liderazgo también incluye el examen de los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección comunica y difunde los valores, visión, misión y objetivos al resto de la organización y verifica cómo se los practica en la gestión cotidiana.

Un sistema de liderazgo es eficaz cuando establece valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fija objetivos de la calidad en sus procesos, productos y servicios para satisfacer a sus clientes y lograr su lealtad en términos de recompra y/o recomendación. Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, así como debe asegurar la satisfacción de sus accionistas o inversores, la de sus proveedores y la de la comunidad en la cual desarrolla sus operaciones. El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización, estimulando la creatividad y la iniciativa de sus integrantes. Un sistema de liderazgo eficaz fomenta el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.

La comunicación eficaz del equipo de dirección con toda la organización es fundamental para demostrar en forma permanente la vigencia de los valores establecidos, y que la visión, la

misión y los objetivos son los ejes que determinan la toma de las decisiones y las acciones de la organización. Constituyen, por ello, un medio eficiente para asegurar la adhesión y el alineamiento de todo el personal con los principios establecidos por el equipo de dirección.

Se define como *alineamiento* a la coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización. Un alineamiento eficaz requiere un entendimiento común de los propósitos y objetivos, y del uso de medidas complementarias e información con el fin de permitir la planificación, el seguimiento, el análisis y las mejoras en todos los niveles.

El equipo de dirección es responsable por el monitoreo permanente del desempeño de la organización y por la adecuada asignación de recursos que permita el logro de los objetivos. Es también responsable de desarrollar una estructura y crear los mecanismos que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptación a nuevas necesidades.

Asimismo, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección integra en los valores de la organización el cumplimiento de su responsabilidad social y cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, cómo promueve la cultura de la excelencia en la comunidad y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Liderazgo**.*

Tabla 79: Preguntas correspondiente al criterio Liderazgo.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		No implementado	Implementación en desarrollo	implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
1	LIDERAZGO (182 PUNTOS)						
1,1	Liderazgo Organizacional					91	
1.1.1	¿La alta dirección tiene definida la visión, misión, los valores y objetivos a corto y a largo plazo para la empresa?	0	4	8	12	15	
1.1.2	¿Se han comunicado la visión, misión, valores y objetivos a corto y a largo plazo a todos integrantes y colaboradores de la empresa?	0	4	8	12	15	
1.1.3	¿La dirección verifica el alineamiento de la empresa hacia la Misión, Visión, valores y objetivos?	0	4	8	12	15	
1.1.4	¿La dirección ha establecido indicadores claves para medir el cumplimiento de los objetivos del negocio y compararlos con competidores o referentes?	0	4	8	12	16	
1.1.5	¿Los directivos demuestran con su ejemplo, el compromiso hacia la visión, misión, valores y objetivos de la empresa?	0	4	8	12	15	
1.1.6	¿Los directivos evidencian su compromiso, reconociendo la contribución de los colaboradores, participando en actividades de capacitación, y asignando los recursos necesarios?	0	4	8	12	15	
1,2	Responsabilidad Social					91	
1.2.1	¿La dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida en las comunidades?	0	11	22	33	46	
1.2.2	¿La dirección establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente?	0	11	22	33	45	

1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 2: PLANEACIÓN.

El criterio evalúa el diseño de planes a largo plazo (mas de 1 año) y corto plazo (hasta 1 año), su difusión en la organización, el establecimiento de objetivos acordes para cada uno de sus integrantes y el sistema y la estructura de control que permiten monitorear el logro de los objetivos.

La calidad orientada hacia la mayor satisfacción de los clientes y la excelencia en todas las operaciones deben ser aspectos clave del planeamiento. Se deberá enfatizar en aquellos factores que determinan la satisfacción y fidelidad de los clientes, el logro de una mayor participación de mercado y la detección de nuevas oportunidades, y analizar los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad del negocio.

El Planeamiento estratégico contemplará la mejora continua de todos los procesos clave, que contribuyan al incremento de la competitividad y de la productividad a corto y largo plazo, y que permitan reducir los costos y los tiempos que demanda completar la gestión de las distintas fases del negocio, aumentando la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta ante los incesantes cambios del entorno.

El Planeamiento estratégico alinea los procesos con las directivas estratégicas formuladas por el equipo de dirección, optimizando el uso de los recursos, asegurando la disponibilidad de personal, considerando el plan de capacitación y desarrollo de los empleados y los proveedores, analizando la conveniencia y oportunidad de realizar asociaciones permanentes o transitorias, evaluando la necesidad de realizar inversiones de capital, etc.

El criterio analiza los procedimientos mediante los cuales las estrategias y los planes operativos se difunden a todos los niveles de la organización, haciéndolos extensivos a los proveedores y distribuidores clave, con el fin de lograr el alineamiento de todas las unidades de trabajo y la cadena de valor con los objetivos de la organización.

*A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Planeación**.*

Tabla 80: Preguntas correspondiente al criterio Planeación.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		No implementado	Implementación en desarrollo	implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
2	PLANEACIÓN (80 PUNTOS)						
2,1	Planeación estratégica					40	
2.1.1	¿Dispone la empresa con un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?	0	2	5	8	10	
2.1.2	¿Ha definido la empresa el periodo en el que se revisan sus estrategias para asegurar que estén actualizadas?	0	2	5	8	10	
2.1.3	¿Considera la empresa para la determinación de sus estrategias, sus oportunidades y amenazas que la condicionan, y analiza sus fortalezas y debilidades?	0	2	5	8	10	
2.1.4	¿Determina la empresa su vulnerabilidad ante cambios en los diferentes contextos: Económico, Social, político, y tecnológico?	0	2	5	8	10	
2,2	Planes Operativos					40	
2.2.1	¿Verifica la empresa que las decisiones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?	0	3	7	11	14	
2.2.2	¿Tiene disponible la empresa todos los recursos necesarios (incluyendo las personas) para llevar a cabo sus estrategias y acciones a tomar?	0	3	7	11	13	
2.2.3	¿Ha establecido la empresa indicadores claves de desempeño, de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones?	0	3	7	11	13	

1.2.3 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 3: ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS.

Este criterio examina cómo la organización promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal, alineándolo con sus objetivos de negocio. A tal fin, se analizan las formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los

planes, programas y acciones de educación, capacitación y desarrollo y los procedimientos mediante los cuales estimula la motivación de sus colaboradores y crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas.

Se analiza también la forma en que los trabajadores se involucran en actividades tendientes a desarrollar y mejorar el sistema de gestión.

El criterio analiza también el planeamiento de personas como parte integral del planeamiento de la organización, con el fin de asegurar un alineamiento básico de la gestión de personas con la estrategia de la empresa. Asimismo examina los métodos a través de los cuales la organización desarrolla a su personal y promueve su aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes del mercado. Como ejemplo de ello pueden mencionarse el entrenamiento cruzado, la rotación de puestos, los cambios en los esquemas y lugares de trabajo, la incorporación de tecnología novedosa, la formación de equipos interdisciplinarios, la fluidez de la información y del conocimiento, entre otros. Resulta fundamental asegurar los mecanismos que garanticen una efectiva comunicación de todos los niveles del personal con los integrantes del equipo de dirección para crear un ambiente alentador, de confianza y compromiso mutuo.

En este criterio se examinan también los procedimientos mediante los cuales la organización determina el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas. El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores, tales como el sistema de reconocimientos, el volumen de trabajo, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, las condiciones de seguridad, la posibilidad que tiene la persona de expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la capacitación y las oportunidades de superación, la preparación del trabajador frente a cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, las características del ambiente de trabajo, la colaboración entre los equipos, el sistema de beneficios, la fluidez de las comunicaciones, la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, el otorgamiento de recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas, etc.

Para determinar el nivel de satisfacción de las personas, la organización puede realizar encuestas formales y no formales, o recurrir a otras medidas y/o indicadores indirectos, adecuándolos al entorno específico (ausentismo, tasa de rotación del personal con y sin contacto con clientes, acciones gremiales, iniciación de problemas legales por parte de los empleados, entrevistas de egreso, etc.). El mantenimiento de entrevistas con los empleados que dejan la organización también contribuye al entendimiento del nivel de motivación dentro de la organización. El criterio también analiza el modo en que la información y los datos sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Enfoque hacia las personas**.

Tabla 81: Preguntas correspondiente al criterio Enfoque hacia las personas.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		No implementado	Implementación en desarrollo	implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
3	ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS (75 PUNTOS)						
3,1	Administración del personal.					15	
3.1.1	¿Planifica la empresa la selección, los reemplazos, y oportunidades de superación de sus empleados?	0	2	3	4	5	
3.1.2	¿Planifica la empresa la capacitación y desarrollo de sus empleados para estimular su iniciativa y crecimiento?	0	2	3	4	5	
3.1.3	¿Se cultiva el trabajo en equipo y las buenas relaciones entre jefes y empleados?	0	2	3	4	5	
3,2	Educación y Capacitación					15	
3.2.1	¿Capacita la empresa a sus empleados para apoyar las estrategias?	0	2	4	6	8	
3.2.2	¿La empresa promueve y facilita el aprendizaje en los puestos de trabajo?	0	2	4	6	7	
3,3	Participación de los trabajadores en el proceso de gestión de la calidad					15	

3.3.1	¿La empresa promueve el involucramiento del personal mediante conferencias o reuniones internas?	0	2	4	6	8	
3.3.2	¿Se tienen definidas y asignadas las tareas de los empleados para el desarrollo del proceso de gestión?	0	2	4	6	7	
3,4	Remuneración y reconocimiento hacia los trabajadores					15	
3.4.1	¿Dispone la empresa de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo?	0	2	4	6	8	
3.4.1	¿Dispone la empresa de una política y estructura de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos?	0	2	4	6	7	
3,5	Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo					15	
3.5.1	¿Se desarrollan y actualizan planes de mitigación de riesgos y seguridad ocupacional en los puestos de trabajo?	0	2	3	4	5	
3.5.2	¿La empresa crea y mantiene un ambiente de trabajo que contribuya a la motivación del personal?	0	2	3	4	5	
3.5.3	¿La empresa mide periódicamente la satisfacción de sus empleados?	0	2	3	4	5	

1.2.4 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 4: INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.

Este criterio evalúa la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el *conocimiento para la gestión de la organización*, y de esta forma apoyar el logro de sus estrategias y su desarrollo.

El conocimiento para la gestión de la organización, se refiere a la tecnología y/o metodologías utilizadas para planear, organizar, controlar, mejorar e innovar los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización.

Asegurar la confiabilidad, oportunidad, y consistencia de la información, significa tener un sistema para seleccionar, obtener y utilizar información organizacional.

El sistema de información organizacional puede incluir las siguientes actividades de diseño:

- definir las necesidades de los clientes y usuarios (equipos de sistema y proceso);
- buscar la compatibilidad de las fuentes de datos;

- incorporar características de conectividad y disposición de tecnología de información (*hardware* y *software*);
- determinar el tipo de datos que se tienen que integrar y los reportes que se tienen que generar;
- sugerir el tipo de análisis o decisiones que se tomarán con base en la información;
- especificar el tiempo de respuesta requerido;
- asegurar el grado de confiabilidad y validez de la información; y/o
- indicar el tipo de usuarios y su localización geográfica.

El sistema de información organizacional incluye la integración de los medios, software, plataformas y métodos para administrar los datos y la información, que permiten su clasificación, almacenamiento, control, confiabilidad, fácil acceso, despliegue y difusión. Los datos pueden ser numéricos, gráficos, videos o documentales.

Acceso apropiado, se refiere a la optimización de la información con la que deben de contar los individuos y equipos de personas para la administración y mejora de sus procesos (“recibir toda la información que necesitan y no recibir aquella que no necesitan”).

El cuestionario que se despliega de este criterio es el que se muestra a continuación:

Tabla 82: Preguntas correspondiente al criterio Información y análisis.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		No implementado	Implementación en desarrollo	implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS (60 PUNTOS)						
4.1	Información sobre productos y servicios					20	
4.1.1	¿La empresa posee medios / mecanismos para recopilar información referente a sus productos o servicios?	0	3	5	8	10	

4.1.2	¿Se hace uso de esta información para el diseño o mejora de productos o servicios?	0	3	5	8	10	
4.2	Información sobre Procesos					20	
4.2.1	¿La empresa posee medios / mecanismos para recopilar información sobre sus procesos?	0	3	5	8	10	
4.2.2	¿Se está haciendo uso de esta información para el diseño o mejora en los procesos?	0	3	5	8	10	
4.3	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización					20	
4.3.1	¿Se selecciona, obtiene y utiliza la información necesaria para la gestión y seguimiento de las operaciones diarias, así como para conocer y evaluar el desempeño integral de la organización?	0	2	4	6	7	
4.3.1	¿Están establecidos los indicadores que miden el desempeño estratégico de la organización?	0	2	4	6	7	
4.3.3	¿Se proporciona un <i>acceso</i> apropiado de la información relevante para la toma de decisiones de sus usuarios?	0	2	3	5	6	

1.2.5 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 5: PROCESOS (O, CLIENTES Y PROCESOS).

Se entiende por proceso a la combinación de recursos, conocidos como insumos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), conocido como producto, que satisface los requisitos del cliente externo o interno.

Este criterio examina los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos relacionado con los clientes, de diseño de productos y servicios, de apoyo, así como los relativos a la gestión de recursos económicos financieros, infraestructura y naturales, para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad y la reducción de los costos y del tiempo necesarios para realizarlos.

Las propuestas de diseño deberían reflejar los requisitos clave para los productos y servicios de la organización: además de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, deben considerar la capacidad de los equipos de producción, las características y requisitos de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo, la capacidad de los proveedores, los requisitos de salubridad, seguridad y protección del medio ambiente, el ciclo de duración

del producto y los requisitos de almacenaje, manipuleo, embalaje y distribución, la dotación de personal que brinda servicios, sus características y necesidades de capacitación, entre otros.

La información sobre la gestión y la mejora continua de los procesos clave deberían incluir una descripción de los mismos, de sus requisitos específicos, y de cómo se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos.

Cuando ocurren variaciones o desvíos se requiere de una acción correctiva para restablecer el resultado del proceso previsto en su diseño. Según la naturaleza del proceso, la corrección podría comprender factores técnicos y/o humanos.

Cuando existe una alta interacción con los clientes, como en el caso de los servicios, deben tenerse en cuenta las características de los segmentos de clientes al evaluar si el proceso se está desarrollando adecuadamente.

El criterio requiere información acerca de la mejora continua de los procesos para lograr su mejor desempeño, no sólo en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente, sino también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos. Las organizaciones pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades / empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes (benchmarking), el uso de tecnología alternativa, etc.

Los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan a los de producción y de prestación de servicios, deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficiente y eficaz. Dichos procesos incluyen, entre otros, a los de investigación y desarrollo, compras, logística de abastecimiento, comercialización, almacenamiento, distribución y entrega de bienes / servicios a cargo de la organización, relaciones públicas, servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

Se considera también el adecuado planeamiento y uso de las inversiones, del capital de trabajo y otros recursos económico financieros de forma que permitan sostener y aumentar el negocio en forma equilibrada y con visión de largo plazo. Se apunta hacia la satisfacción de los accionistas como una de las partes interesadas.

La gestión de los recursos tecnológicos y de infraestructura comienza por utilizar convenientemente los recursos disponibles, optimizando sus resultados con adecuado mantenimiento.

La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades en un apropiado ambiente de trabajo y preservación de las personas. También debe posibilitar mostrar una imagen de excelencia de la organización.

Se evalúan también los procedimientos mediante los cuales la organización integra sus valores con el cumplimiento de su responsabilidad ambiental y cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eficiente, y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

El impacto ambiental, se refiere a cómo la organización mide el efecto que sus productos y servicios tienen en el medio ambiente.

A continuación se presenta el cuestionario que se desglosa de este criterio.

Tabla 83: Preguntas correspondiente al criterio Enfoque hacia los procesos

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		No implementado	Implementación en desarrollo	implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	
5	PROCESOS Y CLIENTES (203 PUNTOS)						
5.1	Procesos relacionados con los clientes					53	
5.1.1	¿Dispone la empresa de estándares de calidad para las operaciones de contacto con los clientes?	0	3	6	9	11	
5.1.2	¿Se aplica en la empresa un procedimiento tanto para el manejo así como para la resolución oportuna y completa de quejas y reclamos?	0	3	6	9	11	
5.1.3	¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización los requisitos de los clientes finales, y colabora para lograr su satisfacción?	0	3	6	8	10	

5.1.4	¿Aplica la empresa procedimientos para determinar periódicamente la satisfacción y lealtad de sus clientes, y la de los clientes de sus principales competidores?	0	3	6	9	11	
5.1.5	¿Verifica la empresa la validez de la información relativa a la satisfacción y lealtad de sus clientes?	0	3	6	8	10	
5.2	Proceso de diseño de productos y servicios					50	
5.2.1	¿Considera la empresa los requisitos de sus clientes en el diseño de sus productos y servicios?	0	6	13	19	25	
5.2.2	¿Comprueba la empresa que el diseño de sus productos o servicios, contempla los requisitos legales, de protección ambiental, la seguridad e higiene, y salud ocupacional?	0	6	13	19	25	
5.3	Proceso de producción.					50	
5.3.1	¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos?	0	3	6	10	13	
5.3.2	¿Asegura la empresa la calidad de sus productos, servicios y procesos a través de métodos de medición periódicos?	0	3	6	10	13	
5.3.3	¿Cuenta la empresa con procedimientos para corregir y prevenir desvíos?	0	3	6	9	12	
5.3.4	¿Determina la empresa las causas raíz de sus problemas en los procesos?	0	3	6	9	12	
5.4	Gestión de los recursos: Económicos financieros, infraestructura y naturales					50	
5.4.1	¿Define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?	0	3	6	8	10	
5.4.2	¿Asegura la empresa los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales, incluyendo las inversiones?	0	3	6	8	10	
5.4.3	¿Desarrolla, adapta y optimiza la empresa la infraestructura y tecnología disponible, mediante la revisión y correcto mantenimiento de mejora de los procesos?	0	3	6	8	10	
5.4.4	¿La empresa identifica, trata y controla los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?	0	3	6	8	10	
5.4.5	¿Se Desarrollan las acciones eficaces de conservación del medio ambiente, incorporando información y tecnología que lleve al desarrollo sustentable?	0	3	6	8	10	
TOTAL DE PUNTOS EN CRITERIOS FACILITADORES		0	160	318	474	600	

Hasta este momento se han detallado los criterios facilitadores para efectos de autoevaluación, a continuación se detallarán los criterios de resultados.

Las empresas postulantes al premio deberán poseer la siguiente información, la cual servirá de base para contestar y evaluar las preguntas que dependerán de **los criterios de resultado**:

1. Los resultados de los últimos 3 años (mínimo) de la empresa.
2. Los resultados de los últimos 3 años (mínimo) de sus competidores, o empresas tomadas como modelo local o internacional y los objetivos internos a fines de comparación.

1.2.6 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 6: RESULTADOS DE LAS PERSONAS.

En este criterio se evalúan 2 aspectos:

❖ Medida de la percepción.

Estas medidas son de las percepciones del personal (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas) y **pueden** incluir las relativas a:

- motivación:

Oportunidad de superación, Comunicación, Delegación, Igualdad de oportunidades, *involucramiento*, liderazgo; oportunidad de aprender y conseguir; reconocimiento; fijación de objetivos y apreciación; misión, visión, valores, política y estrategia de la organización; entrenamiento y educación.

- satisfacción:

Administración de la compañía; condiciones de empleo, facilidades y servicios; condiciones de salud y seguridad; seguridad en el empleo; paga y beneficios; relaciones con los semejantes; la gestión del cambio; la política medioambiental de la organización y el impacto sobre el medio ambiente; papel de la organización en la comunidad y la sociedad; el ambiente de trabajo.

❖ Medida del desempeño.

Acá se consideran los indicadores que la empresa maneja internamente, tales como la eficacia de la capacitación, la rotación del personal, los niveles de ausentismo y los accidentes de trabajo, entre otros.

A continuación se detalla el cuestionario sobre este criterio de resultado.

Tabla 84: Preguntas correspondiente al criterio resultado hacia las personas.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		Nulo o desfavorable	Mínimos	Parciales relevantes	Completos y significativos	Nivel de excelencia	
6	RESULTADOS DE LAS PERSONAS (65 PUNTOS)						
6.1	Medida de la percepción					32	
6.1.1	¿Cómo son los resultados en las personas obtenidos a través de encuestas, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc, en lo que respecta su motivación?	0	4	8	12	16	
6.1.2	¿Cómo son los resultados en las personas obtenidos a través de encuestas, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc, en lo que respecta su satisfacción?	0	4	8	12	16	
6.2	Medida del desempeño					33	
6.2.1	¿Cómo son los resultados de las medidas internas de los procesos relativos a la administración del personal (selección, reemplazo, oportunidades de superación, relaciones entre jefe y empleados, etc.)?	0	2	3	5	6	
6.2.2	¿Cómo son los resultados de las medidas internas sobre la capacitación y educación del personal?	0	2	3	5	6	
6.2.3	¿Cómo son las medidas internas acerca del involucramiento del personal hacia el proceso de gestión?	0	2	3	5	7	

6.2.4	¿Cómo son los resultados de las medidas internas sobre los factores claves de satisfacción (Paga y beneficios, reconocimiento, etc.)?	0	2	3	5	7	
6.2.5	¿Cómo son los resultados de las medidas internas sobre los factores de Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo (accidentes de trabajo, ausentismo, rotación del personal)?	0	2	3	5	7	

1.2.7 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 7: RESULTADOS DE LOS CLIENTES.

❖ Medida de la percepción:

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes, grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global.

Accesibilidad; comunicación; flexibilidad; comportamiento proactivo; sensibilidad.

- productos y servicios:

Calidad; valor; fiabilidad; innovación de diseño; servicio; perfil medioambiental.

- ventas y servicio posventa:

Competencia y comportamiento de los empleados; literatura de ventas y documentación técnica; tratamiento de las quejas; entrenamiento con el producto; tiempo de respuesta; apoyo técnico, garantía y prestaciones de garantía.

- lealtad:

Intención de realizar nuevas compras; deseo de comprar otros productos y servicios de la organización; deseo de recomendar la organización.

❖ Medida del desempeño.

Se analizan los resultados obtenidos en las mediciones de satisfacción internas sobre lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes, la relación de dichos resultados con las estrategias y planes desarrollados y todo otro aspecto y procedimiento desarrollado en el criterio 5 referente a clientes (Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes).

A continuación se detalla el cuestionario de este criterio.

Tabla 85: Preguntas correspondiente al criterio resultados hacia los clientes.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		Nulo o desfavorable	Mínimos	Parciales relevantes	Completos y significativos	Nivel de excelencia	
7	RESULTADOS DE LOS CLIENTES (96 PUNTOS)						
7.1	Medida de la percepción					48	
7.1.1	¿Cómo son los resultados de satisfacción de los clientes sobre el o los productos (o servicios), obtenidas a través de encuestas, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc.?	0	6	12	18	24	
7.1.2	¿Cómo se percibe la lealtad de los clientes (Proyecciones de venta detallado)?	0	6	12	18	24	
7.2	Medida del desempeño					48	
7.2.1	¿Cómo son los resultados de las mediciones internas, relativas a la satisfacción de los clientes sobre los productos de la empresa?	0	3	5	8	10	
7.2.2	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción con los servicios de venta y post venta?	0	3	5	8	10	
7.2.3	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción de la cadena de comercialización?	0	2	4	7	9	
7.2.4	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la lealtad de los clientes?	0	2	4	7	9	
7.2.5	¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos?	0	3	5	8	10	

1.2.8 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 8: RESULTADOS DE LA SOCIEDAD.

❖ Medida de la percepción.

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno) y, dependiendo de los fines de la organización, pueden incluir las relativas a:

- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos:

Riesgos para la salud y accidentes; ruido y malos olores; peligros (seguridad); polución y emisiones tóxicas.

- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos:

Elección del modo de transporte; impacto ecológico; reducción y eliminación de residuos y embalajes; sustitución de materias primas u otros insumos; utilización de la energía, materiales vírgenes y reciclados.

- distinciones y premios recibidos

Producto de la participación en obras de benéficas.

❖ Medida del desempeño.

Acá se examina la tendencia de las mediciones e indicadores de las acciones mediante las cuales la organización asume su responsabilidad con la comunidad.

También se informa sobre los recursos destinados por la organización para el sostenimiento de actividades educativas, sanitarias, culturales, recreativas y, en general, para la mejora de la calidad de vida de la comunidad.

Además se examina la tendencia de los resultados de las acciones tomadas por la organización en materia de protección del medio ambiente y su compromiso con los conceptos de eco-eficiencia y desarrollo sustentable. Pueden considerarse, entre otros, los resultados de auditorías internas y externas basadas en la observancia de las Normas ISO 14.000 en materia de reducción de los niveles de emisión de gases, la disposición de fluidos y efluentes, la eliminación de los niveles de contaminación, la eliminación y el reciclaje de desechos, la incorporación de nuevas tecnologías, etc. Asimismo, se pueden incluir indicadores como la

reducción tanto de la intensidad en el uso de materiales no renovables como de la energía y de las emisiones tóxicas; por otra parte se considera el aumento de la reciclabilidad y la durabilidad del producto o servicio.

A continuación se detalla el cuestionario sobre este criterio.

Tabla 86: Preguntas correspondiente al criterio resultado a la sociedad.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		Nulo o desfavorable	Mínimos	Parciales relevantes	Completos y significativos	Nivel de excelencia	
8	RESULTADOS DE LA SOCIEDAD (61 PUNTOS)						
8.1	Medida de la percepción					30	
8.1.1	¿Cómo son los resultados (obtenidos por encuestas entrevistas, apreciaciones estructuradas) sobre la participación de la empresa en actividades que involucren una mejor calidad de vida en las comunidades aledañas?	0	4	8	12	15	
8.1.2	¿Cómo son los resultados (obtenidos por encuestas entrevistas, apreciaciones estructuradas) sobre la participación de la empresa en actividades que involucren la protección del Medio ambiente?	0	4	8	12	15	
8.2	Medida del desempeño					31	
8.2.1	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	3	6	9	11	
8.2.2	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?	0	3	5	8	10	
8.2.3	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos al uso de recursos naturales?	0	3	5	8	10	

1.2.9 DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES.

Los resultados claves engloban, los resultados económicos financieros y los operativos, dejando entreclaro que la empresa puede adicionar acá otra clase de resultados que ella estime crucial para el logro del buen desempeño organizacional.

❖ Medida de la Percepción.

Estas medidas son de las percepciones de todos aquellos que tienen un interés financiero o de otra índole en la organización; por ejemplo: accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores, autoridades locales, gobiernos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos de convergencia, apreciaciones estructuradas, evaluaciones), y en función de qué partes interesadas se trate, **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global
- desempeño global
- lealtad
- compromiso
- comunicaciones
- política y estrategia
- oportunidades de innovación y aprendizaje;
- cultura y estilo de liderazgo.

❖ Medida del desempeño.

Se evalúa la evolución de los resultados de la empresa considerando la composición y relaciones entre los elementos que integran el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias, adicionando el estado de flujo de efectivo.

Los indicadores básicos obtenidos comprenden los Índices de Solvencia, Liquidez, Rentabilidad del Capital, Utilidad bruta y Neta, y la evolución de los elementos del flujo de caja.

También se examina la evaluación de las mediciones de:

- Procesos:

Producción; desempeño; innovaciones; mejoras.

- Información y análisis:

Accesibilidad; integridad; relevancia; oportunidad; utilización y distribución del conocimiento; valor de la propiedad intelectual.

- Inmuebles, equipos, tecnología y materiales:

Amortización; costes de mantenimiento; porcentaje de defectos; patentes; regalías, rotación de existencias; consumo de suministros de servicios públicos; utilización.

A continuación se detalla el cuestionario para este Criterio.

Tabla 87: Preguntas correspondiente al criterio Resultados claves.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		Nulo o desfavorable	Mínimos	Parciales relevantes	Completos y significativos	Nivel de excelencia	
8	RESULTADOS CLAVES (178 PUNTOS)						
8.1	Medida de la percepción					89	
8.1.2	¿Cuál es la percepción de los grupos de interés sobre el desempeño global de la Organización?. (Percepción obtenida de encuestas, entrevistas, evaluaciones, apreciaciones estructuradas, por parte de accionistas, instituciones financieras, proveedores, gobierno, etc.)	0	22	45	70	89	
8.2	Medida del desempeño					89	
8.2.1	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de la rentabilidad del capital?	0	2	4	6	8	
8.2.2	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de la utilidad bruta y neta?	0	2	4	6	8	
8.2.3	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la solvencia?	0	2	4	6	8	
8.2.4	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de la liquidez?	0	2	4	6	8	
8.2.5	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de los elementos del flujo de caja?	0	2	4	6	8	
8.2.6	¿Cómo son los resultados de las mediciones relativas a la evaluación de procesos de diseño	0	2	4	6	8	
8.2.7	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de productos y servicios?	0	2	4	6	8	

8.2.8	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los procesos claves, tanto de producción, como de servicios y de apoyo?	0	3	5	7	9	
8.2.9	¿Cómo son los resultados de las mediciones de la eficacia de los procedimientos correctivos de variaciones?	0	2	4	6	8	
8.2.10	¿Cómo son los resultados de las mediciones relativas a la gestión de la información y conocimientos?	0	2	4	6	8	
8.2.11	¿Cómo son los resultados de las mediciones relativas a la gestión de los recursos económicos financieros, infraestructura y naturales?	0	2	4	6	8	
TOTAL DE PUNTOS EN CRITERIOS DE RESULTADO		0	105	200	309	400	
TOTAL DE PUNTOS EN TODO EL CUESTIONARIO		0	265	518	783	1000	

Al llenar el cuestionario la empresa, lo deberá resumir hasta el nivel de los subcriterios, plasmado en la siguiente tabla.

Tabla 88: Puntaje de las empresas asignados a los diferentes criterios y subcriterio.

ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
		0	47	94	141	182	
1	LIDERAZGO (182 PUNTOS)	0	47	94	141	182	
1.1	Liderazgo Organizacional	0	24	48	72	91	
1.2	Responsabilidad Social	0	23	46	69	91	
2	PLANEACIÓN (80 PUNTOS)	0	17	41	65	80	
2.1	Planeación estratégica	0	8	20	32	40	
2.2	Planes Operativos	0	9	21	33	40	
3	ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS (75 PUNTOS)	0	24	42	60	75	
3.1	Administración del personal.	0	6	9	12	15	
3.2	Educación y Capacitación	0	4	8	12	15	
3.3	Participación de los trabajadores en el proceso de gestión de la calidad	0	4	8	12	15	
3.4	Remuneración y reconocimiento hacia los trabajadores	0	4	8	12	15	
3.5	Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo	0	6	9	12	15	
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS (60 PUNTOS)	0	18	31	49	60	
4.1	Información sobre productos y servicios	0	6	10	16	20	

4.2	Información sobre Procesos	0	6	10	16	20	
4.3	Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización	0	6	11	17	20	
5	PROCESOS Y CLIENTES (203 PUNTOS)	0	54	110	159	203	
5.1	Procesos relacionados con los clientes	0	15	30	43	53	
5.2	Proceso de diseño de productos y servicios	0	12	26	38	50	
5.3	Proceso de producción.	0	12	24	38	50	
5.4	Gestión de los recursos: Económicos financieros, infraestructura y naturales	0	15	30	40	50	
TOTAL DE PUNTOS EN CRITERIOS FACILITADORES		0	160	318	474	600	
ID	CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					PUNTAJE DE LA EMPRESA
6	RESULTADOS DE LAS PERSONAS (65 PUNTOS)	0	18	31	49	65	
6.1	Medida de la percepción	0	8	16	24	32	
6.2	Medida del desempeño	0	10	15	25	33	
7	RESULTADOS DE LOS CLIENTES (96 PUNTOS)	0	25	47	74	96	
7.1	Medida de la percepción	0	12	24	36	48	
7.2	Medida del desempeño	0	13	23	38	48	
8	RESULTADOS DE LA SOCIEDAD (61 PUNTOS)	0	17	32	49	61	
8.1	Medida de la percepción	0	8	16	24	30	
8.2	Medida del desempeño	0	9	16	25	31	
9	RESULTADOS CLAVES (178 PUNTOS)	0	45	90	137	178	
8.1	Medida de la percepción	0	22	45	70	89	
8.2	Medida del desempeño	0	23	45	67	89	
TOTAL DE PUNTOS EN CRITERIOS DE RESULTADO		0	105	200	309	400	
TOTAL DE PUNTOS EN TODO EL CUESTIONARIO		0	265	518	783	1000	

A continuación se darán lineamientos sobre la elaboración del informe sobre el detalle del sistema de calidad implementado.

Estructura del reporte sobre especificación del sistema de Calidad implementado.

Este reporte llevará por nombre “Reporte descriptivo del sistema calidad”, y contendrá lo que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 89: Reporte descriptivo del sistema calidad

SECCIÓN	MÁXIMO DE PÁGINAS	CONTENIDO
Portada	1	Nombre de la Organización, dirección completa y fecha de presentación.
Índice	1	Temas contenidos
Introducción (o presentación)	4	Presentación de la organización postulante y sus actividades, incluyendo historia de la organización, organigrama y principales productos o servicios.
Cuerpo del informe	75	Detalle de cómo la empresa aborda los 9 criterios y los subcriterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad
Glosario (opcional)	2	Definición de términos propios de la empresa utilizados

Las características y formato, son las que se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 90: Las características y formato del reporte.

PAGINA	A4 (210 X 297MM) O CARTA (216 X 279MM)
MÁRGENES	2cm, para el lado izquierdo, 1.5cm margen derecho, superior e inferior
ENCUADERNACIÓN	Fólder, anillado, o empastado.
FUENTE	Arial, Times, o similares
INTERLINEADO	Sencillo
NUMERACIÓN	Todas las páginas del documento
TAMAÑO DE LETRA	Texto: 10 puntos mínimo
	Gráficos e ilustraciones: 8 puntos mínimo
FORMATO	1 Ejemplar impreso. 1 Ejemplar en electrónico: Word. 1 Ejemplar en electrónico: Acrobat
IMPRESIÓN	Doble cara, o en una cara

Contenido del Cuerpo del informe.

En el cuerpo del informe se detallará cómo la empresa labora en el cumplimiento de los subcriterios y criterios del Modelo nacional de excelencia; esta descripción deberá ir de acorde con el método de evaluación que se realizará.

Por cada **Criterio Facilitador**, se deberá detallar lo siguiente:

Enfoque:

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Políticas y Estrategias de la organización y los resultados que se pretenden conseguir?
- ¿Cómo enlaza con los otros Criterios o Subcriterios?

Nota 1: El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Según la hoja RADAR, el enfoque puede ser:

“*Sólido*” e “*Integrado*”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

- Sólido:

“*Sólido*” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

- Integrado:

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “*Integrado*” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

Desarrollo

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

Nota 2: Desarrollo, denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Según la HOJA RADAR, Cada una de las palabras “*Aplicado*” y “*Sistemático*” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

- Aplicado:

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

- Sistemático:

“*Sistemático*” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

Nota 3: Evaluación y revisión Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

DE ACUERDO A LA HOJA RADAR, Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

- Medición:

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de resultados.

- Aprendizaje:

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

- Mejora:

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado.

“*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

Por cada **Criterio de Resultado** se debe indicar:

Resultados

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: competidores, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda. Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, y cómo encajan en la política y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?

Nota 4: Los resultados, Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus accionistas, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los accionistas, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

DE ACUERDO A LA HOJA RADAR, Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*”, “*Causa*” y “*Alcance*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

- Tendencias:

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo.

De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

- Objetivos:

“*Objetivos*” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

- Comparaciones:

“*Comparaciones*” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como

“mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

- Causas:

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados.

Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

Alcance:

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

Consejos para la redacción del informe.

- Estudiar el Modelo y la presente Guía, así como consultar continuamente la Hoja RADAR y las tablas utilizadas para el cuestionario de autoevaluación, ya que ello utilizarán los evaluadores respectivos.
- Aportar mediciones
- Evitar generalidades
- No utilizar excesivamente la jerga específica de la organización o sector
- Proporcionar comparaciones con otras organizaciones, otros departamentos, otros sectores, otros años, etc.
- Hacer un uso eficaz de los gráficos y tablas
- Hacer referencias cruzadas entre apartados y secciones que tengan relación en los diferentes subcriterios del Modelo (A veces, una misma evidencia justifica dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas, o prueba el cumplimiento de criterios y subcriterios ubicados en distintas secciones del Modelo)
- Distribuir el espacio cuidadosamente
- Recordar que el informe debe estar basado en la organización postulante
- Planificar suficiente tiempo para revisiones y correcciones.

Resumen de consejos para Redactar Sobre los criterios Facilitadores:

- ❖ Describir en primer lugar el procedimiento, la forma de trabajar.
- ❖ Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- ❖ Proporcionar evidencias (pruebas) de que su forma de trabajar es sistemática y que se basa en la previsión.
- ❖ Documentar la forma de trabajar y la organización.
- ❖ Proporcionar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- ❖ Demostrar la conexión entre Criterios Facilitadores y Criterios de Resultados.
- ❖ Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información contenida en Criterios Facilitadores y en Resultados.

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como su despliegue dentro de la organización. Los evaluadores no asumirán que una buena forma de trabajo es ampliamente utilizada en toda su organización hasta que se les explique cómo se aplica y apoye su explicación con evidencias. Presente pruebas de cómo se organiza esta forma de trabajo horizontal, vertical y geográficamente donde esto sea apropiado.

Para obtener una valoración alta deberá presentar evidencias que permitan comprobar que su metodología está aplicada a aproximadamente las $\frac{3}{4}$ (o en un 75%) de la organización o los procesos, si se consideran todas las áreas de actividad importantes (medición de la ***Hoja RADAR***).

La falta de evidencias que prueben el grado de desarrollo y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su evaluación y revisión, es uno de los obstáculos más importantes para obtener un buen Informe de Retorno y una alta evaluación.

Debe demostrarse la conexión entre los criterios de *Criterios Facilitadores* y los criterios de *Resultados*.

Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o *Procesos Relacionados con los clientes* bajo el *criterio 5 de Procesos*, también se deberá cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el *criterio 7 “Resultados de los clientes”*.

De igual manera, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del *criterio 3. Enfoque hacia las personas* y los resultados específicos del *criterio 6 Resultados de las Personas*. Igualmente, se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en *Resultados* se han introducido cambios en los *Procesos Facilitadores*.

La interacción que se consiga demostrar a través de la conexión entre *Procesos Facilitadores* y *Resultados* es una evidencia que demuestra al evaluador la coherencia del Informe y la eficacia del sistema de gestión de la organización.

Resumen de consejos para redactar sobre los criterios de Resultado.

- ❖ Proporcionar datos de tendencia plurianuales (al menos de los tres últimos años)
- ❖ Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para sacar conclusiones
- ❖ Indicar los resultados de los procesos más importantes

- ❖ Comparar los resultados con los objetivos
- ❖ Buscar comparaciones de referencia con organizaciones exteriores
- ❖ Ante resultados insatisfactorios, exponer planes de mejora
- ❖ Relacionar los Resultados con los Criterios Facilitadores
- ❖ Utilizar cifras porcentuales para proteger datos confidenciales.

Proporcionar datos de tendencia plurianual. Si ello no fuera posible, se debería explicar por qué no se pueden facilitar ya que la presentación de datos sobre unos pocos parámetros puede llevar a los evaluadores a suponer que no se han incluido aquellos que hubiesen sido desfavorables. Es conveniente no ser demasiado limitativo o restrictivo en cuanto a los hechos. Presentar los datos actuales, las tendencias y los resultados y no solamente palabras acerca de ellos. Procurar que el texto sólo sea utilizado para aclaraciones o presentación de conclusiones, utilizando los gráficos para presentar información numérica.

Proporcionar resultados que provengan de la utilización de cada uno de los aspectos más importantes que se hayan destacado en los Procesos Facilitadores, en especial en el criterio de *Procesos (o, Clientes y Procesos)s*.

Dichos resultados deberían presentarse normalmente bajo el criterio *Resultados Claves*.

Tener en cuenta que el criterio 9 se ocupa tanto de los resultados financieros como los operativos (o de procesos) y que los evaluadores conceden a cada área el mismo valor.

Acerca de las **percepciones**, Presentar evidencias basadas en encuestas como una buena fuente de Resultados.

Observar que las definiciones de los Subcriterios se refieren específicamente a las percepciones de los clientes internos y externos y de la sociedad.

Las percepciones contienen normalmente tres elementos vitales que nos permiten conocer: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre nuestros comportamientos o prestaciones.

Es importante Explicar por qué se han fijado las metas.

Se puede hacer en los criterios de Resultados o en alguno de los criterios para Procesos Facilitadores destacando esta referencia cruzada.

Una forma evidente de actuar es mejorar los resultados del año anterior o mostrar una línea de mejora en la tendencia a largo plazo, pero estos datos no constituyen una evidencia lo suficientemente sólida si no se los compara además con el nivel absoluto.

Prestar atención al conjunto de datos aportados.

Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos e incluirán en su análisis global tanto los diferentes segmentos de negocio como las áreas geográficas donde opera la organización postulante.

Si algunos datos son altamente confidenciales, podrán ser presentados porcentualmente, pero no utilice esta técnica para enmascarar resultados globales pobres en datos no confidenciales.

Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo como una tendencia que mejora y no se dan cifras absolutas, los evaluadores podrán entender que no se han facilitado datos porque el nivel alcanzado es insatisfactorio.

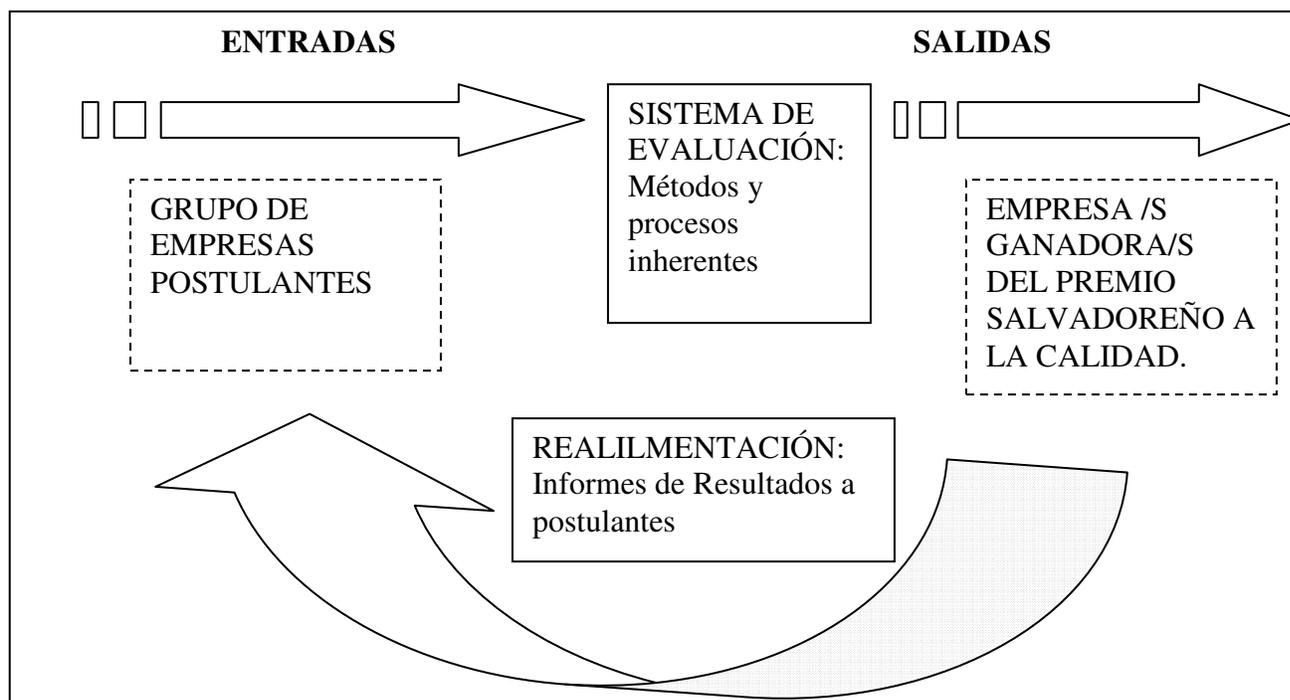
D. SISTEMA DE EVALUACIÓN.

El sistema de evaluación tendrá como objetivo principal **“Calificar a las empresas postulantes al Premio Salvadoreño a la Calidad, y seleccionar a la que cumpla en mayor media con los requisitos establecidos en el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad”**.

Como puede observarse en el enunciado de este objetivo, El Sistema de Evaluación, servirá como *Filtro* para seleccionar a la empresa ganadora.

Haciendo uso del Enfoque sistémico, De acuerdo a lo anterior, el sistema tendrá las siguientes entradas y salidas (Ver Diagrama 63)

Diagrama 63: Representación del sistema de evaluación



El sistema de evaluación juega un papel crucial en las actividades relacionadas con el otorgamiento de premios a la calidad; ya que sobre este recae el nivel de credibilidad y objetividad que se tendrá para seleccionar a la empresa ganadora (o, las empresas ganadores). Como se puede ver en el diagrama anterior, se necesita un sistema que al Presentarse un Grupo de empresas aspirantes a un premio, sea capaz de seleccionar a una (o varias, dependiendo de los fondos disponibles, y gremios asociados), la cual será calificada como ejemplo a seguir en el ámbito nacional sobre la aplicación de los principios de calidad total en su sistema de calidad.

A lo largo de la presente guía, ya se han presentado algunos componentes del sistema de evaluación, los cuales son:

1. El Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.
2. El cuestionario de Autoevaluación compuesto por los 9 criterios del modelo nacional de excelencia, y las tablas guías para llenarlo (Tablas 77, y 78 de esta Guía).

Existen otros componentes, los cuales por el momento solo se han mencionado, los cuales son:

3. La hoja RADAR.
4. El Proceso para seleccionar al ganador (o, los ganadores)

“El componente clave” de los 4 antes mencionados es “El proceso para seleccionar al ganador”, ya que por medio de éste se identificará dónde tienen que interactuar los otros componentes. De acuerdo a lo analizado hasta el momento en la presente el proceso de evaluación de manera resumida será:

FASE 1: INSCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN.

1. Las empresas se inscriben y presentan cuestionario de autoevaluación.
2. Se evalúan las empresas inscritas con su respectivo cuestionario.
3. Se emite fallo para seleccionar a las empresas que pasarán la siguiente fase.
4. Se entrega informe de resultados a las empresas no seleccionadas.

FASE 2: PRESENTACIÓN DE “REPORTE DESCRIPTIVO DEL SISTEMA CALIDAD”

5. Las empresas seleccionadas presentan Reporte descriptivo del sistema de calidad.
6. Se evalúan los Reportes descriptivos.
7. Se emite fallo para seleccionar a las empresas que pasarán a la siguiente fase.
8. Se entrega informe de resultados a las empresas no seleccionadas.

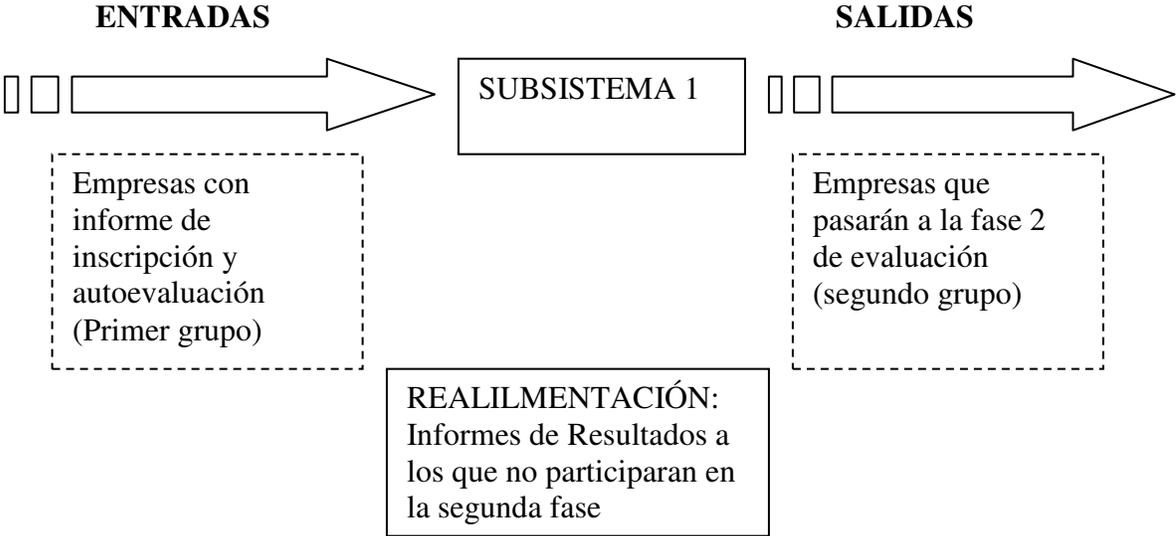
FASE 3: VISITAS DE CAMPO Y SELECCIÓN DE EMPRESA GANADORA.

9. Se realizan las visitas a las empresas seleccionadas.
10. Se evalúa la información recolectada en las visitas de campo.
11. Se emite fallo para seleccionar a la empresa ganadora
12. Se entrega informe de resultados a las empresas no seleccionadas.

Como puede observarse, en todas las fases del proceso existe la necesidad de “Evaluar” a un grupo de empresas, así como de entregar informes de resultado (Retroalimentación).

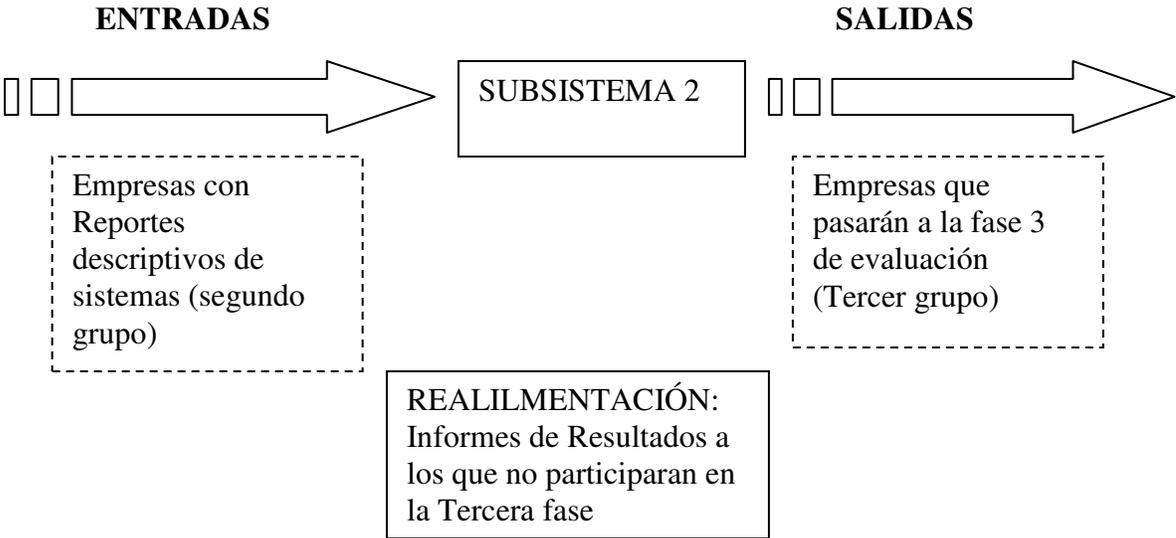
Lo anterior evidencia que el sistema de evaluación tendrá 3 subsistemas, los cuales se identifican a continuación.

Diagrama 64: 1. Subsistema para Seleccionar empresas que pasarán a la segunda fase.



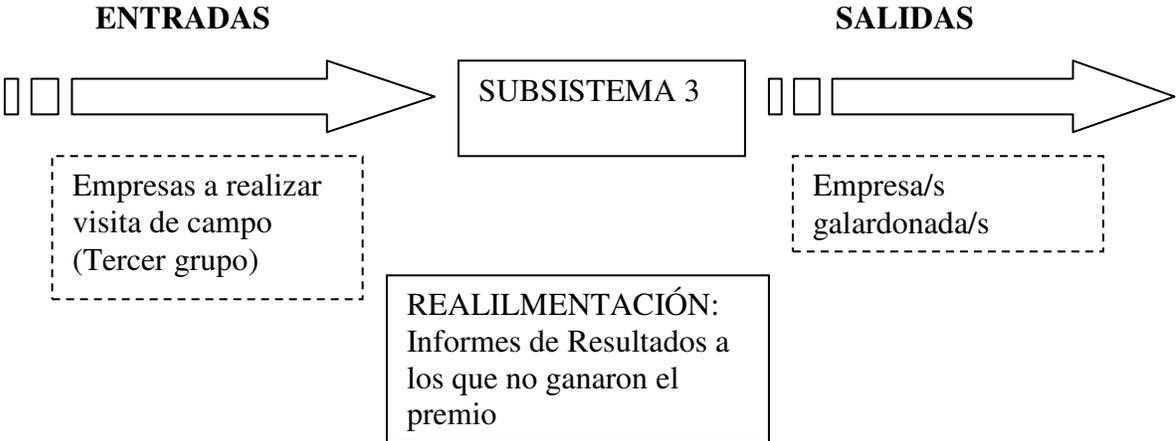
Como se puede observar, este subsistema será el primer “Filtro”, para seleccionar a la/s empresa/s ganadora/s, y como se puede evidenciar en el proceso respectivo, el insumo que se tendrá para realizar esta primera evaluación son los cuestionarios que las empresas entregarán anexo a su solicitud de participación.

Diagrama 65: Dos Subsistema para evaluar reportes descriptivos.



El segundo “Filtro” para seleccionar a la/s empresa/s ganadora/s es mediante la revisión de los reportes descriptivos presentados por las empresas que lograron pasar a la fase 2. Los insumos para la realización de esta evaluación son los Reportes mismos y la Hoja RADAR.

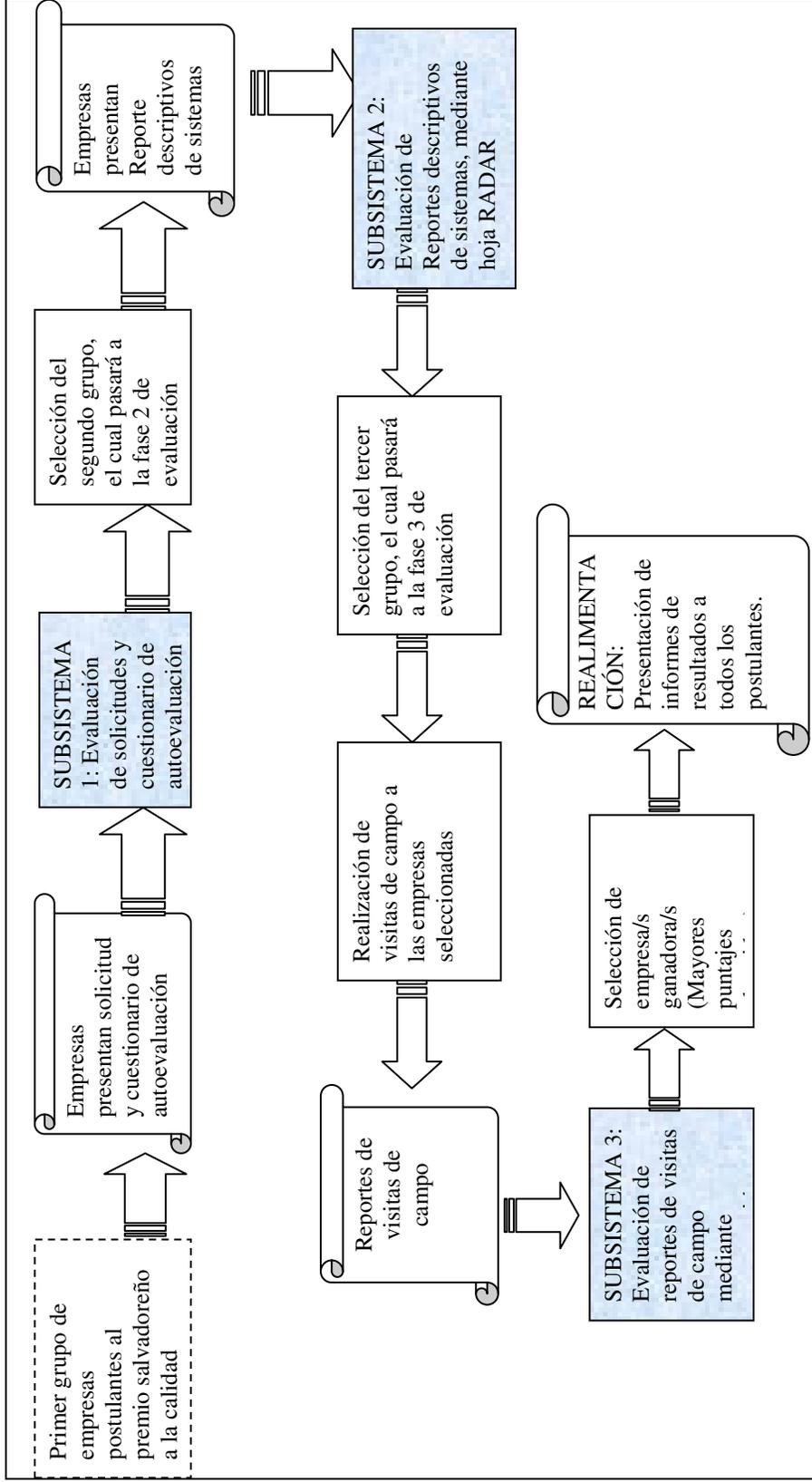
Diagrama 66: 1. Subsistema para evaluar los resultados de las visitas de campo, y selección de ganador/es



El tercer “filtro” definirá quien es / son la/s empresa/s ganador/as, esta selección se realizará del grupo que logró pasar la segunda fase, las bases para realizar esta evaluación son los resultados de las visitas de campo y el reporte respectivo que se emitirá.

Es notable la interrelación entre los subsistemas de evaluación, ya que las salidas de uno, corresponden al insumo del siguiente, esto se puede evidenciar al escribir un diagrama de flujo del proceso de selección de empresa/as ganadora/s. (Ver diagrama 67)

Diagrama 67: Secuencia de actividades del proceso de selección y su interacción con los Subsistemas de evaluación.



Con el diagrama anterior se ha logrado visualizar en qué posición dentro del proceso de selección de empresa/s ganadora/s deben ubicarse los subsistemas de evaluación; además ya se tienen bases sobre los insumos a utilizar para realizar las respectivas evaluaciones. Ahora se detallará cada subsistema.

1 EVALUACIÓN DE SOLICITUDES E INFORME DE AUTOEVALUACIÓN (SUBSISTEMA 1).

Como anteriormente se identificó, el objetivo de este subsistema será indicar cuáles empresas pasarán a la segunda fase de evaluación; para ello se valdrá de lo siguiente:

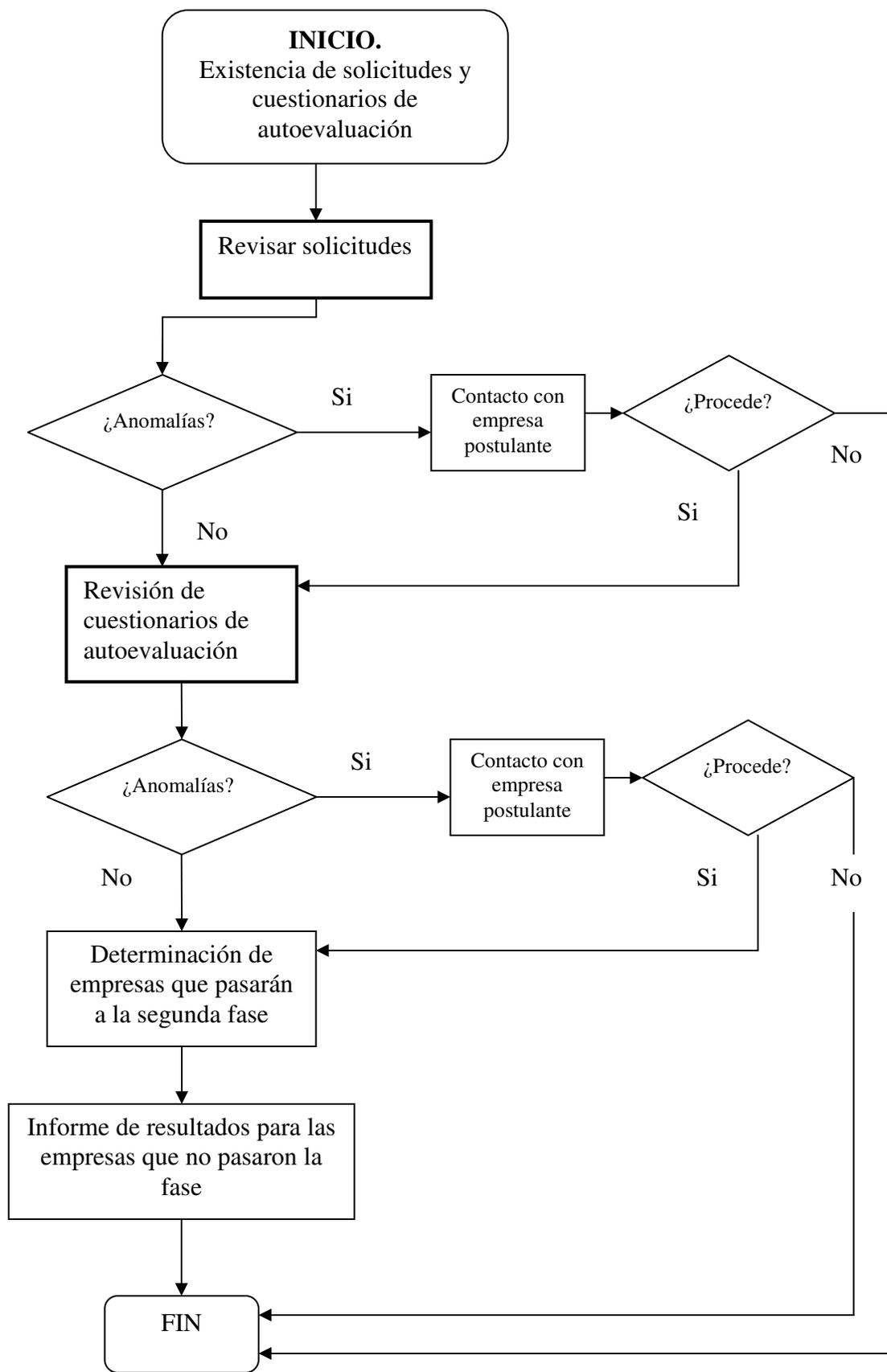
- ❖ **Recurso Humano:** Serán los evaluadores quienes verificarán la información proveniente de las empresas postulantes.
- ❖ **Recursos Materiales:** Serán los instrumentos de apoyo los cuales se utilizarán para realizar las actividades respectivas.
- ❖ **Proceso definido:** Será el procedimiento a seguir para realizar la evaluación respectiva.

Lo que prácticamente se realizará en esta primera fase de evaluación es verificar las solicitudes y realizar un análisis del cuestionario de Autoevaluación elaborado por las empresas postulantes; de modo que los instrumentos de apoyo para realizar la actividad respectiva son: La Solicitud de Inscripción y el cuestionario completo de autoevaluación; y una base de datos de las empresas registradas legalmente en el territorio nacional.

En las revisiones que se realicen tanto en las solicitudes y en los cuestionarios respectivos, si existen anomalías (algo que no comprendan los evaluadores) los evaluadores deben contactarse con la empresa postulante (por teléfono o vía e-mail) los cuales podrán hacer las justificaciones respectivas.

Los postulantes no seleccionados pueden pedir las evidencias respectivas, siempre y cuando se encuentre dentro del plazo respectivo; de hecho, si una empresa no seleccionada, al presentar evidencias de la no justificación del fallo emitido, tendrá derecho a seguir con el proceso de evaluación respectivo De acuerdo a lo anterior, un diagrama resumido de las fases de la primera evaluación, es el que se presenta a continuación:

Diagrama 68: Proceso de evaluación para la primera fase



De acuerdo al diagrama anterior, las actividades críticas son: La revisión de Solicitudes, y La revisión del Cuestionario de autoevaluación.

Revisión de Solicitudes.

La información contenida en las solicitudes será la siguiente:

Datos generales:

- ❖ Nombre o Razón Social de la empresa
- ❖ Nombre comercial.
- ❖ Dirección completa.
- ❖ Breve descripción de la/s actividad/es económica/s, y porcentaje promedio de ventas.
- ❖ Total de trabajadores que laboran.

Datos de Representantes.

- ❖ Nombre del representante legal.
- ❖ Cargo que ocupa.
- ❖ Teléfono
- ❖ Fax
- ❖ Correo electrónico
- ❖ Nombre del contacto con las personas del premio salvadoreño a la calidad.
- ❖ Cargo que ocupa.
- ❖ Teléfono
- ❖ Fax
- ❖ Correo electrónico.

Categorías de participación³²

- ❖ Industrial (Grande, pequeño, mediana).
- ❖ Comercial (Grande, pequeño, mediana)
- ❖ De servicio (Grande, pequeño, mediana).

Responsabilidad.

- ❖ Firma del representante legal
- ❖ Fecha

³² Esto es si en el año respectivo, se aprueba la participación de las categorías que se incluyen.

Nota 5: Las solicitudes que se llenarán, será bajo el acuerdo siguiente.

Podrán participar en el Premio salvadoreño a la Calidad, todas las organizaciones (de acuerdo a la categoría que participarán el año en que se abra el concurso) establecidas en el país, que:

- a) Sean Unidades de Negocios o Unidades Administrativas independientes en su estructura y finanzas, por lo que se excluye la participación de departamentos o áreas de trabajo;
- b) Cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución;
- c) Presenten la información que para cada etapa de evaluación les sea requerida y que estén dispuestos a que un grupo de expertos evalúe la información presentada;
- d) No hayan sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad, especialmente en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de la convocatoria de éste reconocimiento y durante el en que se realice la premiación;
- e) Manifiesten estar dispuestas a apoyar al Premio Nacional de Calidad en las acciones de promoción y difusión que emprenda;
- f) No hayan sido creadas o constituidas con menos de tres años antes de la postulación
- g) No hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad en cualquiera de tres ediciones anteriores;
- h) Realizar las aportaciones correspondientes a las etapas de evaluación en tiempo y forma.
- i) Que tengan un 50% o más de su fuerza de trabajo en el territorio nacional (ya que de no ser así se dificultaría la evaluación de todas las áreas)

De acuerdo a la información anterior, los evaluadores revisarán:

- ❖ Que la empresa exista o esté en operaciones (Consultar con Gremiales, Registro de Comercio, entre otros)
- ❖ Que llenen los requisitos previamente establecidos (Ver nota 5 adjunta), (Consultar con gremiales, Registro de comercio, Ministerio de Hacienda, del Trabajo, del Medioambiente, otros).

Cualquier anomalía, se debe consultar con los contactos indicados en la hoja de inscripción.

Con las actividades antes mencionadas, se terminaría de realizarse esta revisión, las empresas que cumplan con los requisitos, se les evaluará el cuestionario de autoevaluación.

Revisión de cuestionario de Autoevaluación.

Básicamente lo que se realizará es verificar el estado de los sistemas de calidad implementados, respecto a los principios o criterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad; además de revisar el estado y los puntajes asignados (En el caso de facilitadores: no implementado, Implementación en desarrollo, implementado parcialmente, Implementación total y nivel de excelencia, y en el caso de resultados: Nulos, Mínimos, parcialmente relevantes, completos y significativos, y nivel de excelencia) se hará un análisis de relación entre los estados de los procesos facilitadores y de resultado, se supone que si en la empresa se tienen implementado los principios de calidad total, se debe evidenciar esa relación.

Los evaluadores verificarán las respuestas sobre los criterios facilitadores que indican: “Implementación parcial”, “total” y “nivel de excelencia”. Esto no indica que las empresas no puedan tener una “Implementación en desarrollo”, todo estará en función del subcriterio al que se haga referencia y el impacto que ello genere en los resultados de la organización.

Como puede verse, la evaluación anterior indica realizar análisis sobre las respuestas indicadas por las empresas postulantes al autoevaluarse mediante el Modelo Salvadoreño de Excelencia. Los evaluadores tomarán como base los puntajes obtenidos por cada subcriterio (y criterio en general), así como el análisis sobre las relaciones existentes entre criterios facilitadores y de resultado; así como también las relaciones entre criterios relacionados (por ejemplo la pregunta 1.1.4 del subcriterio “Liderazgo organizacional”, está relacionada con la 4.3.1 del subcriterio “Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización”).

De acuerdo a lo anterior hay dos actividades que al finalizarlas dará como resultado las empresas que pasarán a la segunda fase:

- ❖ Análisis sobre los puntajes obtenidos por subcriterio y criterio.
- ❖ Análisis sobre las relaciones entre criterios y subcriterios, de acuerdo a las respuestas indicadas).

El informe que emitirán los evaluadores a las empresas que no pasaron hacia la segunda fase enfatizará sobre las deficiencias obtenidas en las dos vías de análisis.

2 EVALUACIÓN DE REPORTES DESCRIPTIVOS (SUBSISTEMA 2).

Los insumos para la realización de esta evaluación son los Reportes mismos. Cada evaluador deberá estudiar y analizar el reporte, entender claramente lo que las empresas describen. Cabe recalcar que los evaluadores calificarán de acuerdo a los consejos prácticos brindados en esta guía para la redacción del informe; por tanto si la información no está clara y no sigue el patrón que acá se ha establecido, el evaluador podrá emitir en su informe el hecho, y se considerará la empresa como descalificada del concurso.

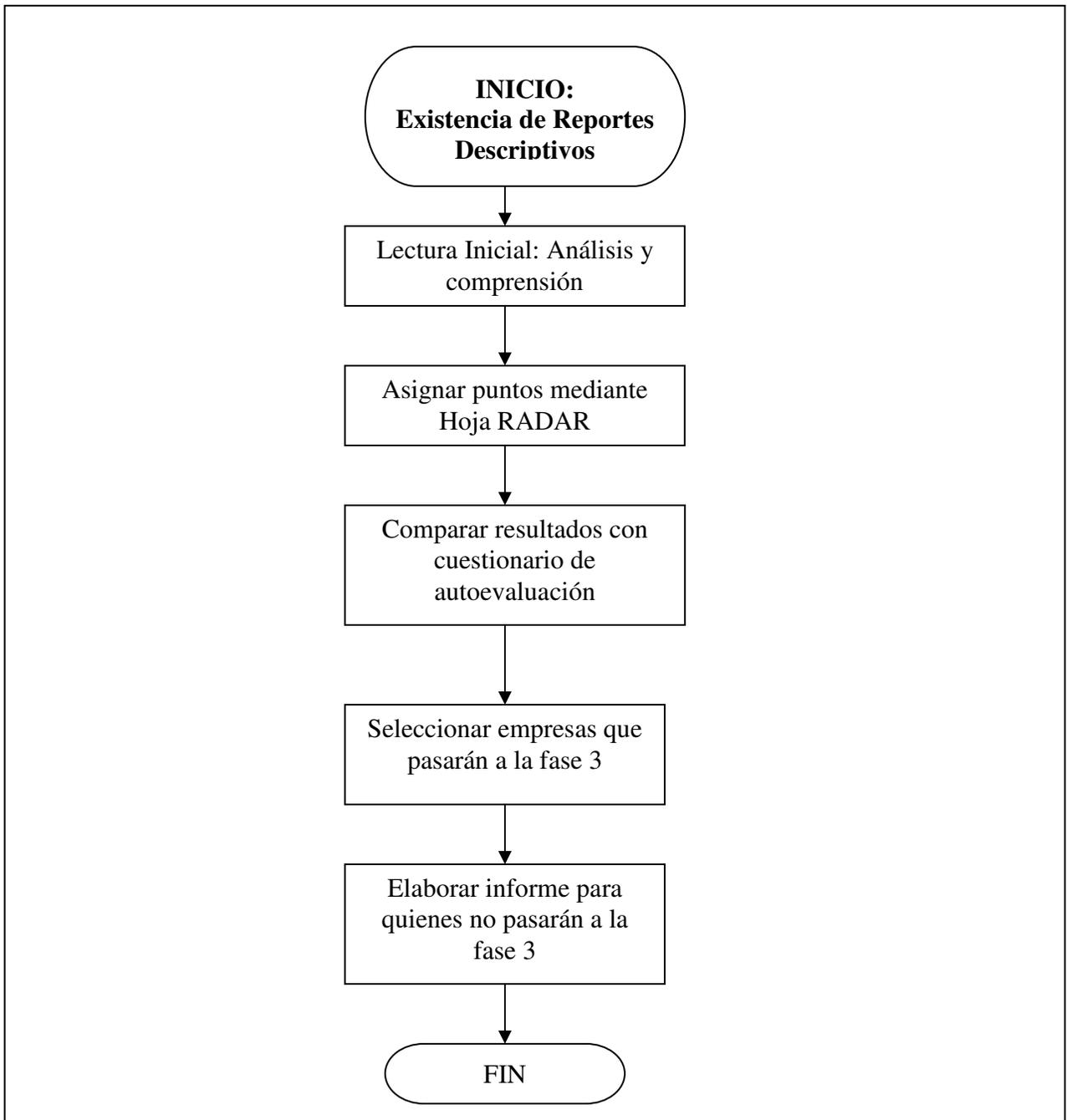
Lo anterior indica que las empresas deben ser muy claras y específicas en su reporte, al detallar su sistema de gestión de modo que los evaluadores no tengan la menor duda al calificarlas.

Un instrumento de apoyo que se utilizará en esta evaluación es LA HOJA RADAR (**ver Tablas 91 y 92**), la cuál se explicará mediante un ejemplo posteriormente.

La hoja radar servirá para puntuar a las empresas en su desempeño sobre los subcriterios del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la Calidad.

De acuerdo a lo antes mencionado, el proceso que sigue esta evaluación es el siguiente: (**Ver diagrama 69**)

Diagrama 69: Proceso de evaluación de Reportes Descriptivos.



Como puede observarse en el diagrama anterior, la primera actividad solo es análisis y revisión del reporte descriptivo.

Cuando el evaluador a entendido cómo funciona el sistema de gestión descrito en el reporte, pasará a asignar puntos a cada subcriterio del Modelo de Excelencia; y esto se realizará mediante la HOJA RADAR.

Par explicar cómo funciona la HOJA RADAR, se escribe el siguiente ejemplo, el cual antes de estudiarlo se recomienda analizar las **notas 1, 2, 3 y 4 de esta Guía, junto a las Tablas 91 y 92**

EJEMPLO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA HOJA RADAR PARA LOS CRITERIOS FACILITADORES.

Supongamos que un Evaluador X, va a evaluar a una empresa. El evaluador ya entiende perfectamente cómo funciona el sistema de gestión implementado en la empresa a calificar de acuerdo a los principios del Modelo Salvadoreño de Excelencia.

Supongamos que el evaluador toma el primer subcriterio, el cual es “Liderazgo Organizacional”; analiza que de acuerdo a los parámetros indicados (o atributos) en la HOJA RADAR, EN EL ELEMENTO ENFOQUE (**Ver Tabla 91**), la empresa aborda este subcriterio interrelacionándolo con otros procesos descritos, además el evaluador evidenció que en el subcriterio la empresa maneja principios y valores de calidad total; y además se emulan las mejores prácticas (Ver columna número 5 de la **tabla 91**). Por tanto el evaluador decide darle al subcriterio en el Elemento “Enfoque” un total de **60 puntos**.

Después que el evaluador ha calificado el “Enfoque” del subcriterio “Liderazgo Organizacional”, el siguiente paso es evaluar dicho subcriterio sobre el elemento “Desarrollo”. Al calificar el subcriterio mediante el elemento “Desarrollo”, el evaluador identificó que la empresa posee un enfoque preventivo en las operaciones que enmarcan al subcriterio (Ver columna 4, elemento Desarrollo). Por tanto estima conveniente asignar **35 puntos**.

Por último, el evaluador califica al subcriterio mediante el enfoque “Evaluación y Revisión”. El Evaluador observa que existe Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio, y que existen evidencia de evaluación y mejora en algunas áreas (Ver columna 3, elemento “Evaluación y Revisión”), por tanto decide asignar un total de **20 puntos**.

Hasta el momento el evaluador ha calificado el subcriterio mediante los tres elementos de la hoja radar. El Puntaje Global que especifica la Hoja Radar, se obtiene al promediar los puntajes asignados en los 3 elementos. En este caso el puntaje global es:

Puntaje Global subcriterio 1.1 = $(60+35+20)/3 = 38.33 = 38$ puntos.

Y el puntaje asignado al subcriterio de acuerdo al Modelo Nacional de Excelencia es:

Puntaje asignado según nuestro MNE = (Puntaje global) X (Fracción de puntaje del subcriterio)

$$= (38) X (91/182) = 38 x 0.5 = \underline{\underline{19 \text{ Puntos}}}$$

La fracción de puntaje del subcriterio, se refiere a la división del puntaje máximo asignado al subcriterio según nuestro Modelo Nacional de Excelencia (MNE) entre el puntaje máximo de el criterio al que pertenece el subcriterio analizado.

De acuerdo a lo anterior, al subcriterio “Liderazgo Organizacional”, se le debe asignar **19 puntos** de los 91 que posee como máximo.

De la manera anteriormente descrita se analiza cada subcriterio y se determinarán los puntajes respectivos; PERO ES DE ACLARAR QUE EL PROCEDIMIENTO ANTERIOR ES PARA LOS CRITERIOS FACILITADORES (criterios del 1 al 5)

Los Subcriterios que pertenecen a los criterios de resultados, se analizan de la misma forma, con la diferencia que para ello ahora se utilizará **la tabla 92**.

EJEMPLO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA HOJA RADAR PARA EVALUAR LOS CRITERIOS DE RESULTADO.

Supongamos que el mismo evaluador ahora calificará el subcriterio “Medida de la Percepción” perteneciente al criterio “Resultados de las Personas”. El evaluador ya analizó y comprendió cómo la empresa aborda este subcriterio en su sistema de calidad. Evidenció al evaluar el subcriterio con el elemento “Resultados” (**tabla 92**) que las mediciones son iguales y superiores a los de la competencia (ver columna 6 elemento “Resultados de **la tabla 92**), existe una tendencia positiva, y existe una relación de causa con la mejora continua. El

evaluador estima conveniente asignarle **75 puntos** a la empresa en este subcriterio, al evaluarlo mediante el elemento “Resultados”.

Después de ver calificado el subcriterio mediante el primer elemento, el evaluador ahora calificará dicho subcriterio tomando como base el elemento “Alcance”, e identificó lo siguiente: “Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo” (Ver columna 5, elemento Alcance), por tanto decide asignarle **60 puntos**.

Tabla 91: HOJA RADAR PARA CRITERIOS FACILITADORES

ELEMENTOS	PUNTAJACIÓN/ATRIBUTOS	0% -20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
ENFOQUE	<p>Sólido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos bien definidos y desarrollados - De forma estructurada - Se centra en aspectos relevantes - Se basan en las necesidades y los resultados de los grupos de interés 	<p>Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad</p>	<p><u>Los sistemas y procesos principales cuentan con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunas evidencias de prevención - Indicadores de procesos - Generalmente basados en las mejores prácticas 					<p><u>Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interrelación con otros procesos - Principios y valores de calidad total - Generalmente emulan las mejores prácticas 					<p><u>Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo incluyen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forman una red integrada de sistemas. - Congruentes con los principios y valores de calidad total. - Existen evidencias de emulación de mejores prácticas. Últimos 3 años 					<p><u>Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo. 5 últimos años</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forman una red integrada de sistemas - Congruentes con los principios y valores de calidad total. - Presentan comparación referencial y algunos son referencial mundial. 								
	<p>Integrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoya la política y estrategia - Se relaciona con otros métodos 		<p>La aplicación y operación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque preventivo - Indicadores de procesos 	<p>Los sistemas y procesos se desarrollan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De manera interrelacionada 	<p>Los sistemas y procesos durante los últimos 3 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están interrelacionados en una red de sistemas - Operan conforme a principios y valores de calidad total - Cuentan con ciclos de mejora completos. - Comparación referencial en áreas y procesos de apoyo 	<p>Están integrados en una red de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operan conforme a los principios y valores de calidad total. - Cuentan con ciclos de mejora completos - Comparación referencial con líderes mundiales. 																				
DESPLIEGUE	<p>Aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observa si el método ha sido implementado en áreas relevantes 	<p>Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcritero</p>	<p>La aplicación y operación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcritero. - Están generalmente basados en las mejores prácticas 	<p>Los sistemas y procesos se desarrollan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De manera interrelacionada 	<p>Los sistemas y procesos durante los últimos 3 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están interrelacionados en una red de sistemas - Operan conforme a principios y valores de calidad total - Cuentan con ciclos de mejora completos. - Comparación referencial en áreas y procesos de apoyo 	<p>Están integrados en una red de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operan conforme a los principios y valores de calidad total. - Cuentan con ciclos de mejora completos - Comparación referencial con líderes mundiales. 																				
	<p>Sistemático:</p> <p>De forma estructurada.</p>	<p>Evidencias de implantación en algunas áreas</p>	<p>Los sistemas y procesos durante los últimos 3 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están interrelacionados en una red de sistemas - Operan conforme a principios y valores de calidad total - Cuentan con ciclos de mejora completos. - Comparación referencial en áreas y procesos de apoyo 	<p>Están integrados en una red de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operan conforme a los principios y valores de calidad total. - Cuentan con ciclos de mejora completos - Comparación referencial con líderes mundiales. 																						

EVALUACIÓN Y REVISIÓN		Medición:		La aplicación y operación de un enfoque preventivo.					Los sistemas y procesos se desarrollan:					Los sistemas y procesos:					Todas las áreas y procesos principales de apoyo en los últimos 5 años:									
		- Medidas periódicas y estructuradas, de cómo el método, la implantación y los resultados van evolucionando.		- Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio					- De manera interrelacionada					- Integrados en una red de sistemas					- Operan conforme a principios y valores de calidad total					- Operan conforme a los principios y valores de calidad total.				
		Aprendizaje:		La aplicación y operación de un enfoque preventivo.					Los sistemas y procesos se desarrollan:					Los sistemas y procesos:					Todas las áreas y procesos principales de apoyo en los últimos 5 años:									
		- Cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora.		- Indicadores de procesos					- De manera interrelacionada					- Integrados en una red de sistemas					- Operan conforme a principios y valores de calidad total					- Operan conforme a los principios y valores de calidad total.				
		Mejora:		- Evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio.					- Aplican los principios y valores de calidad total, con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunas áreas de apoyo					- Comparación referencial en todas las áreas o procesos principales					- Operan conforme a los principios y valores de calidad total.									
		- Análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje, para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras.		- Están generalmente basados en las mejores prácticas					- Generalmente emulan las mejores prácticas					- Claras evidencias (Durante los 3 últimos años)					- Ciclos de mejora completos.									
				0 5 10 15 20					25 30 35 40					45 50 55 60					65 70 75 80					85 90 95 100				
				0 5 10 15 20					25 30 35 40					45 50 55 60					65 70 75 80					85 90 95 100				
		PUNTUACIÓN GLOBAL		0 5 10 15 20					25 30 35 40					45 50 55 60					65 70 75 80					85 90 95 100				

TABLA 92: HOJA RADAR PARA CRITERIOS DE RESULTADO

ELEMENTOS	0% -20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
	PUNTUACIÓN/ATRIBUTOS																								
RESULTADOS	Tendencias:																								
	- Positivas																								
	- Apoyan un buen desempeño																								
	- Algunos comportamientos estables.																								
	Objetivos:																								
	- Tendencias positivas.																								
	- Apoyan la política y la estrategia.																								
	Comparaciones:																								
	- Con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado.																								
	Causas:																								
- Los resultados están causados por el método aplicado.																									
ALCANCE	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa:																								
	- Algunos comportamientos estables.																								
Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales:																									
- Existe relación causal con el enfoque y la implantación.																									
- Niveles y tendencias positivas en los indicadores.																									
- Se realizan acciones de ajuste y mejora.																									
Generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos.																									
- Clara y evidente relación causal																									
- Muchos indicadores muestran desempeños equilibrados.																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y algunas secundarias existen:																									
- Niveles iguales o superiores a los de la competencia.																									
- Tendencias positivas sostenidas.																									
- Clara relación causal con la mejora continua.																									
- La mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados.																									
- Evidencia de emulación con prácticas reconocidas.																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y secundarias se presentan durante los últimos 5 años:																									
- Niveles de referencia mundial.																									
- Tendencias positivas sostenidas.																									
- Clara relación causal con la mejora continua.																									
- Los indicadores muestran desempeños equilibrados.																									
- Evidencias de emulación con prácticas reconocidas.																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y los de apoyo, durante los últimos 5 años.																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y los de apoyo; al menos durante los 3 últimos años																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo.																									
Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales																									
La evidencia de resultados es puntual.																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y los de apoyo;																									
Existen evidencias para todos los procesos principales y los de apoyo, durante los últimos 5 años.																									
PUNTUACIÓN GLOBAL																									

El puntaje Global es: $(75+60)/2 = 67.5$ puntos.

Puntaje asignado al subcriterio 6.1 = $(67.5) \times (32/65) = 33.23 = \underline{\underline{33 \text{ puntos}}}$

De acuerdo a lo anterior, el puntaje asignado al subcriterio “Medida de la Percepción” del Criterio “Resultados de las Personas” debe ser **33 puntos**.

El mismo análisis se aplica para los restantes subcriterios de resultado.

Al final cuando se termina de puntuar todos los subcriterios, tanto facilitadores como de resultado, se sumarán los puntajes de los subcriterios respectivos para obtener el puntaje por criterio, **lo cual según el proceso de evaluación de esta fase, se comparará con el obtenido por las empresas en su cuestionario de autoevaluación.**

Las comparaciones se harán para efectos de redacción del informe que se entregará a las empresas que no pasarán a la siguiente fase.

Las empresas no conformes, podrán justificar su posición en el tiempo que establecerá la Unidad organizativa el Premio.

Para la selección de las empresas que pasarán a la siguiente fase, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos al puntuar los subcriterios respectivos, técnicamente, las empresa que en promedio poseen un 41% en adelante de los puntajes máximos contenidos en el Modelo Salvadoreño de excelencia a la Calidad pueden pasar la siguiente fase, ya que según los parámetros en la Hoja Radar, desde ahí se comienzan a percibir evidencias de la aplicación de manera interrelacionada los principios de calidad total.

Como anteriormente se indicó, los informes se elaborarán según las deficiencias encontradas en las empresas al autoevaluarse, y al ser evaluadas mediante un grupo de expertos.

Pueden existir diferencias muy marcadas entre la autoevaluación y los resultados obtenidos por el grupo de evaluadores, o también pueden existir similitudes. Es de recordar que el sistema de puntuación del cuestionario (junto a las tablas utilizadas par llenar el cuestionario) son una réplica de la hoja radar. La distribución de los puntajes entre las posibles respuestas del cuestionario de autoevaluación se elabora en la misma proporción que lo hace la hoja Radar.

Implícitamente en la hoja Radar existen las 5 posibles respuestas contenidas en el cuestionario de autoevaluación, con la diferencia que la primera, la distribución de las 5 posibles respuestas las detalla en rangos de valores (de 0 – 20%, 21 – 40%, etc.); por tanto, si el cuestionario de autoevaluación ha sido llenado con toda sinceridad y autocrítica, es muy probable que el grupo evaluador llegue al mismo resultado, al calificar una determinada empresa.

Si la empresa se ha subestimado en su autoevaluación, se hará notar al reportar los resultados de la evaluación por los expertos (ya que ha pasado a la siguiente fase); y si la empresa **se ha sobreestimado** y no prosigue en la siguiente fase, el informe indicará esa sobreestimación; en dicho caso si la empresa está segura de su autoevaluación, podrá presentar pruebas que justifiquen su posición y se hará una nueva evaluación, siempre y cuando el tiempo así lo amerite.

3 EVALUACIÓN POR MEDIO DE VISITAS DE CAMPO (SUBSISTEMA 3)

En esta evaluación, expertos en calidad total y en la actividad a que se dedica la empresa visitada (estará en función del tamaño de la empresa, respecto a la cantidad de operaciones que se realizan), se presentarán a verificar que los contenidos en el Reporte descriptivo y lo indicado en el cuestionario de autoevaluación realmente se esté aplicando. De acá se identifican dos actividades principales.

- ❖ Revisión de documentación que respaldan las afirmaciones contenidas en el cuestionario y el reporte descriptivo.
- ❖ Realizar recorrido en la empresa para obtener información primaria, mediante la observación directa, sobre los criterios que así lo requieran (por ejemplo entrevistas con los empleados, accionistas, clientes, miembros de la comunidad aledaña, otros).

Posterior a la realización de la visita de campo, los evaluadores realizarán un análisis sobre las coincidencias o no coincidencias encontradas al realizar la visita respectiva. De acá resulta importante recalcar que el encargado o representante de la empresa postulante debe explicar en dicha visita de manera clara y específica cada interrogante que los evaluadores realicen, así como presentar la documentación soporte respectiva. Es de recordar también que los evaluadores llegarán a corroborar lo que ya la empresa detalló en su informe y no llegarán con

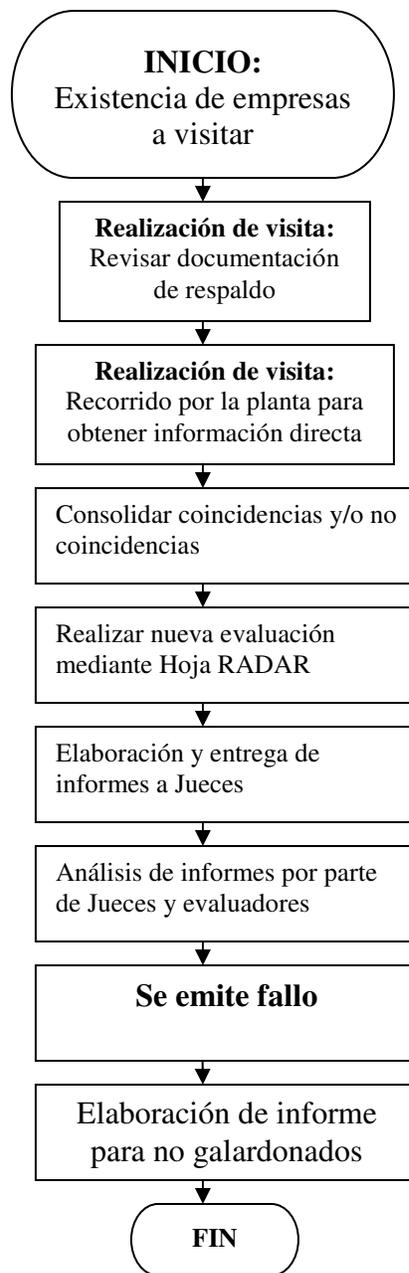
el objetivo de verificar si la empresa tiene “más puntos a su favor”, ya que se supone que en el informe está todo lo que la empresa posee implementado en su sistema de calidad. *“Simplemente, los evaluadores se presentarán a verificar si lo que está escrito realmente existe en la empresa”*.

Después de revisar y analizar las coincidencias y no coincidencias, estas son adicionadas al reporte descriptivo que entregaron las empresas que se evaluaron en esta fase, y en base a ello se realizará otra evaluación por medio de la HOJA RADAR.

Esta segunda evaluación mediante la hoja Radar ajustará los puntajes, los cuales se considerarán definitivos. Después, se elaborarán los informes respectivos, los cuales serán revisados y analizados por los Jurados, quienes al final emitirán el fallo de quién o quienes serán galardonados.

El diagrama de flujo para esta evaluación es el que se presenta a continuación.

Diagrama 70: Proceso de evaluación para determinar empresa/s galardonada/s.



Para la **revisión de la documentación**, los evaluadores deberán pedir los documentos en los cuales se evidencia la aplicación de lo establecido en el reporte descriptivo. A continuación se presentan algunos documentos, los cuales pueden servir de base para soportar lo indicado por las empresas en los reportes descriptivos con respecto al detalle de cada criterio del Modelo salvadoreño de excelencia.

En el criterio Liderazgo, algunos documentos relacionados son:

- Manual de calidad.
- Medios o soportes para la comunicación interna y externa de la estrategia (circulares, boletines, páginas Web y otros).
- Actas o memorias de reuniones informativas, de preparación o discusión de las estrategias (incluyendo participantes en las mismas y sus cargos).
- Encuestas internas a personal remunerado y voluntario acerca de su grado de conocimiento e identificación con las prioridades estratégicas.
- Manuales de funciones.
- Relación de puestos de trabajo.
- Actas y memorias de reuniones del Comité de Calidad y de los grupos de mejora.
- Actas de reuniones y entrevistas de los directivos con otras entidades y grupos de interés (por ejemplo, con Representantes de comunidades u ONGs, Proveedores, Clientes y otros grupos de interés).
- Documentación de las plataformas, redes y grupos de trabajo en los que participan los directivos de la organización.

En el criterio de Planificación, algunos documentos relacionados son:

- Estudios, publicaciones y diagnósticos del sector elaborados por la organización o tomados de otras organizaciones.
- Registros, fichas, bases de datos, archivos, etc. sobre usuarios.
- Plan o documento estratégico plurianual.
- Formulación de objetivos de cada unidad o departamento.
- Presupuestos globales y por unidades y su asignación a objetivos.
- Informes de seguimiento de la implantación de estrategias.
- Planes Operativos Anuales.
- Sistema de nombramiento de nuevos cargos en órganos de gobierno y actas que recojan nombramientos de cargos directivos.

En el criterio de Enfoque hacia las personas, algunos documentos relacionados son:

- Manual de funciones de personal remunerado.
- Relación de puestos de trabajo de personal remunerado.
- Procedimientos de selección de personal.
- Convocatorias para la cobertura de puestos de trabajo.
- Contratos del personal.
- Actas de reuniones relativas a información o discusión de la estrategia, incluyendo relación de asistentes.
- Procedimientos de evaluación del personal y fichas de valoración del desempeño.
- Memoria de actividades formativas realizadas
- Informes de reuniones del Comité de Calidad y de los grupos de mejora, incluyendo relación de participantes.
- Nuevos diagramas de proceso como resultado de mejoras sugeridas.
- Sugerencias y quejas recibidas a través de los distintos canales establecidos
- Actas de reuniones de coordinación interna.
- Reconocimientos expresos y públicos al personal.
- Estudios sobre Clima Organizacional.
- Estudios sobre Higiene y Seguridad Ocupacional.
- Mapa de Riesgos de la empresa

En el criterio de Información y Análisis, algunos documentos relacionados son:

- Manual de calidad
- Estudios sobre productos
- Estudios sobre Procesos
- Manuales de usuario de sistemas de información sobre productos
- Manuales de usuario de sistemas de información sobre procesos
- Manuales de usuario del sistema de información sobre el Rendimiento de la Organización

En el criterio de Procesos, algunos documentos relacionados son:

- Manuales de funciones.
- Mapa de procesos y subprocesos de la organización.
- Diagramas y fichas técnicas de procesos originales y procesos mejorados (técnicos y de gestión).
- Estudios de posicionamiento en el sector.
- Análisis de implicados y expectativas de grupos de interés.
- Documentación sobre procesos en otras organizaciones.
- Informes de auditorías internas.
- Certificaciones de procesos recibidas.
- Presupuestos y facturas de reparaciones de instalaciones, materiales y equipos.
- Licencias de uso de tecnología.

En el criterio de Resultado en las personas, algunos documentos relacionados son:

- Documentación sobre indicadores de gestión de recursos humanos (selección, contratación, remuneraciones y ventajas sociales, reconocimientos, rotación del personal, nivel de absentismo, antigüedad, etc.).
- Documentación relativa a salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.
- Cuestionarios, actas de reuniones, encuestas realizadas al personal y sus resultados.
- Documentación acreditativa de premios o reconocimientos públicos a la calidad del ambiente de trabajo en la organización.

En el criterio de Resultado en los clientes, algunos documentos relacionados son:

- Documentación relativa a los clientes de la organización, sus características, necesidades y expectativas.
- Protocolos de atención al público.
- Solicitudes de información, quejas y sugerencias recibidas.
- Documentación interna relativa a la fidelidad y satisfacción de usuarios, donantes, socios y empresas colaboradoras.
- Documentación de encuestas, entrevistas, reuniones de grupos focales u otros instrumentos de recogida de información de la satisfacción de clientes.
- Documentación relativa a la tipología de usuarios de servicios de inserción laboral de la organización.
- Documentación relativa a resultados, indicadores, encuestas a clientes, etc. de otras organizaciones.

En el criterio de Resultado de la sociedad, algunos documentos relacionados son:

- Facturas de suministros (agua, luz, gas).
- Facturas de gasto en material de oficina y equipos.
- Documentación acreditativa de participación en campañas, donaciones, actividades culturales y recreativas, deportivas, etc.
- Documentación sobre premios y reconocimientos a la organización.
- Documentación sobre reportajes, entrevistas, artículos, etc. sobre la organización.

En el criterio de Resultados claves, algunos documentos relacionados son:

- Memorias de la organización e informes de resultados.
- Presupuesto de ingresos
- Contabilidad de la organización (balances, cuentas de pérdidas y ganancias).
- Documentación técnica e indicadores referidos a eficiencia de los procesos (indicadores de coste, de tiempo, de cantidad y calidad de los productos o servicios).
- Memorias técnicas y financieras, así como documentación de resultados clave de otras organizaciones

Los evaluadores deberán tener la habilidad para interrelacionar durante la visita de campo, lo que la empresa ha indicado en su reporte descriptivo, con la documentación que ha presentado como respaldo, para con ello completar la base teórica del sistema de calidad implementado en la empresa, y con esta base, realizar **un recorrido por la planta**, con el objetivo de recopilar información primaria mediante la observación directa, sobre la aplicación de la base teórica previamente inspeccionada.

Es muy probable que los evaluadores realicen la revisión de la documentación, así como la recopilación de información primaria, de manera paralela; ello dependerá de cómo ellos lo consideren más conveniente y efectivo.

La información recopilada en las visitas de campo, servirá para ajustar los datos especificados en los reportes descriptivos, y con este ajuste realizado, se hará una nueva evaluación mediante la hoja Radar, cuyos nuevos resultados servirán para que los evaluadores elaboren el informe final en donde se identifiquen los resultados de todas las empresas evaluadas en la fase respectiva.

Este informe será revisado y analizado por los Jueces, quienes al final emitirán el fallo (por consenso) indicando qué empresa es la ganadora (o qué empresas son las ganadoras, dependiendo de las categorías participantes).

La base para elegir al ganador es QUIEN TENGA EL MAYOR PUNTAJE, evaluando también factores como, la relación obvia entre los Criterios Facilitadores y De resultado, y la interrelación entre ellos.

Luego de emitido el fallo, los evaluadores preparan el informe de retroalimentación para las empresa que no serán galardonadas.

La decisión de los Jueces gozará de total autonomía, y será respetada por cualquier entidad involucrada en el gobierno de la Unidad Organizativa del Premio Salvadoreño a la Calidad.

E. GLOSARIO TÉCNICO DE LA GUÍA.

Ambiente de trabajo

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)”

(Norma ISO 9000:2000 - 3.3.4).

Acción correctiva

“Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Puede haber más de una causa para una no conformidad. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda. Existe diferencia entre corrección y acción correctiva”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.5).

Benchmarking

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Cadena de valor

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva”.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”, (Michael Porter).

Calidad

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.1).

Capacitación

“Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada empleado esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia”.

Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

Causa raíz

“Deficiencia fundamental por la cual se produce una no conformidad y que debe ser eliminada para prevenir su recurrencia”.

Cliente interno

“Empleado o grupo de empleados que reciben productos o servicios de otro empleado u otro grupo de empleados”.

Conformidad

“Cumplimiento de un requisito”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.1).

Corrección

“Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. Una corrección puede ser, por ejemplo, un reproceso o una reclasificación”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.6).

Desarrollo sustentable

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones

de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Eco-eficiencia

“Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable”.

Ecosistema

“Elementos vivos y no vivos, orgánicos e inorgánicos, que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado que realiza intercambios de materia y energía, interna y externamente. Se considera como la unidad ecológica. El conjunto de todos los ecosistemas del planeta forma la biosfera, o sea, la parte del planeta que abriga la vida”.

Eficacia

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

(Norma ISO 9000:2000- 3.2.14).

Eficiencia

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Norma ISO 9000: 2000 - 3.2.15).

Ensayo / prueba

“Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.3).

Estrategia

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.

(Hampton- Administración).

Gestión

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.6).

Gestión de la Calidad

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.2.8).

Innovación

“Realización de cambios apropiados para mejorar productos, servicios y/o procesos y para generar valor para las diferentes partes interesadas. Innovación implica la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto que es novedoso en sí mismo o para la aplicación propuesta”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Inspección

“Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo / prueba o comparación con patrones”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.2).

ISO

“Sigla de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Está constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando sólo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla”.

(www.ISO.ch - ¿Qué es ISO?).

Mejora de la Calidad

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.12).

Método

“Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”.

Metodología reactiva

“Metodología que consiste en corregir los problemas una vez que ellos ocurren”.

(Harrington - Business Process Improvement).

Misión

“Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización“

No conformidad

“Incumplimiento de un requisito”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.2).

Norma

“Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado“.

Nota: Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

(Normas UNE de AENOR)

Normas ISO 9000

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 0.1).

Normas ISO 14000

“Familia de normas destinadas a proveer a las organizaciones, de los elementos de un sistema de gestión ambiental efectivo que pueda ser integrado con otros sistemas de gestión, para ayudarles a conseguir sus metas ambientales y económicas.

La Norma ISO 14001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión ambiental, para permitir que cada organización formule su política y sus objetivos teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos. La Norma ISO 14004 provee directivas para el desarrollo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y sus principios, y su coordinación con otros sistemas de gestión”.

(Normas ISO 14001:1996 - Introducción y 1 y 14004:1996 - 1).

Objetivos

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”.

Parte interesada

“Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización”

(Norma ISO 9000:2000 – 3.3.7). “Las partes interesadas de las organizaciones incluyen:

- Clientes y usuarios finales,
- Personal de la organización,
- Dueños / inversores (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tienen un interés específico en la organización),
- Proveedores y aliados de negocios, y
- La sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos.”

(Norma ISO 9004:2000 -5.2.1).

Plan

“Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido”.

Procedimiento

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.5).

Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.1).

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

“Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.2).

Segmento de mercado

“Conjunto homogéneo de clientes agrupado en base a una o varias variables”

Sistema

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Sistema de gestión

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.2).

Sistemático

“Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Visión

“Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro“.

Por medio de la Guía anterior, se ha detallado la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad, el cual servirá de base para evaluar a las empresas que aspiren el premio, y el Sistema de Evaluación que se utilizará.

El valor agregado de la Guía anterior es que ha sido diseñada con el propósito de que las empresas en general del país se autoevalúen (sin importar aspiren o no al premio) y puedan identificar sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, lo cual contribuirá solventar las deficiencias que impiden el perfeccionamiento de su sistema de calidad.

Cualquier empresa instalada en el territorio nacional puede hacer uso de la guía para los fines que ella crea conveniente; ya sea para participar en el concurso del premio nacional del país, o para autoevaluarse e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Otro insumo presentado en la guía anterior es el sistema de evaluación, cuyo diseño se basó al realizar UN ANÁLISIS SISTÉMICO, el cual también se detalló en la guía para mayor comprensión de las partes interesadas.

El sistema de evaluación ha sido diseñado tomando en cuenta “la Objetividad” y “Credibilidad” que se busca en todo el proceso de premiación. Para determinar la/s empresa/s ganadora/s se tienen 3 “filtros”, o subsistemas de evaluación, los cuales utilizan herramientas estandarizadas para la evaluación objetiva de las 3 fases que forman el proceso.

La idea del Modelo nacional de excelencia y su sistema de evaluación es en síntesis la AUTOEVALUACIÓN, ya que esta estará presente en cualquier caso que se utilice (ya sea para aspirar al premio o simplemente autoevaluarse), todo ello inspirado en la idea que dice:

“LO QUE NO SE MIDE, NO SE PUEDE MEJORAR”.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- El diseño de la Unidad administrativa del Premio Salvadoreño a la Calidad, se realizó en dos vías; una, en la cual estableció el Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad y el respectivo sistema de evaluación; por medio de la otra, se determinaron los aspectos administrativos y operativos de la unidad.

- La unidad se estableció por tres áreas: Técnica, Administrativa, y Financiera; las cuales tendrán como autoridad máxima un Comité conformado por representantes de las diferentes entidades cooperantes.

- El área Técnica estará a cargo de la ejecución de todas las acciones correspondiente a la aplicación y uso del modelo salvadoreño de excelencia a la calidad; En esta área se seleccionará, calificará y otorgara el premio a las empresas que poseen un sistema de calidad, además de la revisión de los procesos y metodologías de forma anual. Se ejecutarán acciones que promuevan la adopción del Modelo Nacional de calidad.

- El área Administrativa servirá de apoyo, en donde se gestionarán actividades administrativas que demanden las áreas financiera y Técnica. Por ejemplo, la Gestión de locales para la realización de eventos en apoyo al área técnica; también la habilitación de los medios de información para difundir actividades, apoyando ya sea al área técnica o al área financiera; la logística para transportar evaluadores, etc.

- El área Financiera se encargará de la gestión y administración de los fondos proveniente de empresas participantes, así como de donaciones o aportaciones realizadas por las diferentes entidades cooperantes. Se deberá recopilar toda la información que de respaldo de las entradas y salidas de los fondos; Tendrá que justificar el uso de los fondos provenientes de las cuotas de postulación, ya que estas serán administradas por ella; Tendrá a su cargo la canalización de los fondos disponibles, y su justificación.

- Preliminarmente, la unidad deberá estar ubicada en las Instalaciones del Ministerio de Economía, específicamente en la Dirección de Calidad y Tecnología (MINEC-DCT). A medida se adhieran mas entidades cooperantes y las aportaciones sean mayores, la unidad puede salir de las instalaciones del MINEC-DCT, y su ubicación no se recomienda en oficinas o instalaciones que pertenezcan ha alguna entidad cooperante. La propuesta actual es de acuerdo a los recursos disponibles.

- En la Guía para Postulantes y Evaluadores se detalló la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad, el cual servirá de base para evaluar a las empresas que aspiren el premio, y el Sistema de Evaluación que se utilizará. Uno de los valores agregados de la Guía es que ha sido diseñada con el propósito de que las empresas en general del país se autoevalúen (sin importar aspiren o no al premio) y puedan identificar sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, lo cual contribuirá ha solventar las deficiencias que impiden el perfeccionamiento de su sistema de calidad.

- Otro insumo presentado en la Guía es el sistema de evaluación, cuyo diseño se basó al realizar UN ANÁLISIS SISTÉMICO, el cual también se detalló en la guía para mayor comprensión de las partes interesadas. El sistema de evaluación también fue establecido tomando en cuenta “la Objetividad” y “Credibilidad” que se busca en todo el proceso de premiación. Para determinar la/s empresa/s ganadora/s se tienen 3 “filtros”, o subsistemas de evaluación, los cuales utilizan herramientas estandarizadas como la Hoja Radar basado en la técnica PHVA o circulo de Deming, para la evaluación objetiva de las 3 fases que conforman el proceso.

CAPÍTULO V: EVALUACIONES

INTRODUCCION

En el presente capítulo se realizará la evaluación económica y evaluación social del proyecto. Además de un análisis de escenarios y un plan de implementación.

Se considera necesario realizar solamente la evaluación económica (no evaluación financiera), debido a que es un proyecto para una Unidad Sin Fines de Lucro. Además la inversión para la implementación de las propuestas se dará por fondos propios, ya que los aportadores son instituciones miembros de la unidad, es decir la unidad será de administración Mixta (Pública/Privada).

Se detalla la Evaluación Económica en donde se desarrolla la inversión inicial del proyecto (costo de implementación), los costos e ingresos económicos para la unidad en el primer año donde ya esta implementado las propuestas de solución.

Además se presenta una propuesta del plan de implementación. En donde se describe los paquetes de trabajo con su respectivo tiempo y costo que son necesarios para realizar el proyecto y ponerlo en marcha.

Se desarrolla un Análisis de escenarios en los cuales se describen 2 situaciones que podría presentar la Unidad al estar en marcha (un análisis pesimista y un análisis optimista).

Se ha desarrollado la Evaluación Social aquí se explican las consideraciones que se tomaron para su realización, así como la cuantificación de los beneficios del proyecto.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Realizar un análisis sobre los egresos e ingresos incurridos considerando la operatividad del proyecto en el primer año de implementación y los posibles escenarios que se pudiesen presentar, y realizar una valoración social que se creará al transcurrir el tiempo.

ESPECÍFICOS:

- Estimar el número de empresas que participarán en el concurso de premiación durante el primer año en que operará el proyecto.
- Identificar y cuantificar los rubros que formarán la inversión inicial del proyecto.
- Realizar un análisis de los procedimientos y actividades que se ejecutarán al operar el proyecto, con el fin de determinar los egresos anuales que se tendrán.
- Definir la metodología a seguir para gestionar las aportaciones que realizarán las entidades cooperantes.
- Estimar las aportaciones que harán las entidades cooperantes para cubrir la inversión inicial del proyecto y su operatividad en el primer año.
- Determinar las aportaciones que realizarán las empresas postulantes según etapa en la que participarán.
- Presentar el flujo de ingresos y egresos del proyecto para el primer año de operaciones.
- Realizar una evaluación mediante posibles escenarios en los cuales puede operar la unidad.
- Establecer el plan de implementación del proyecto, previo a su operatividad.
- Presentar el valor social que el proyecto creará al transcurrir el tiempo.

1. EVALUACIÓN ECONÓMICA

1.1 CONSIDERACIONES.

Cuando un proyecto ha pasado por las fases de Diagnóstico (Evaluación o viabilidad desde la perspectiva del mercado), y Técnica (Evaluación o viabilidad desde la perspectiva técnica), el siguiente paso es una tercera fase, la cual se le llama Económica y Financiera, anexados la valoración social, ambiental entre otras (dependiendo del tipo de proyecto pueden existir otras valoraciones como la de Género).

El proyecto del Establecimiento de una Unidad para el otorgamiento de estímulos a la calidad, no esta ajeno a la última fase de todo proyecto, sin embargo para su realización se han establecido ciertas consideraciones, las cuales se indican a continuación.

1.1.1 CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.

La unidad como se detalló en la etapa respectiva de Diseño, será sin fines de lucro, por lo que a corto plazo no se podrán visualizar los beneficios de manera cuantitativa; y esto dificulta realizar la evaluación económica convencional, ya que esta necesita como insumo la determinación no solo de la inversión del proyecto y sus gastos al transcurrir los años, si no que también se necesitan pronosticar a corto y a largo plazo los ingresos o beneficios (cuantificados).

Similarmente ocurre con la evaluación financiera, la cual toma como insumo los estados financieros básicos que debe tener una empresa o Unidad organizativa (Balance General, Estado de Resultado, Flujo de efectivo), y como prueba para su viabilidad deben existir utilidades.

Lo que se espera de este proyecto es que las empresas nacionales “Crezcan” por medio del fortalecimiento de los sistemas de calidad implementados. Se ha identificado que los premios a la calidad son un medio importante para inculcar los principios de calidad total y por ende un medio para que las empresas crezcan (Ver Valoración Social, apartado 3, en la presente etapa), según lo ha expresado la experiencia en otros países y regiones como México, Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Perú, La Comunidad Europea por medio del EFQM, y los Estados

Unidos por medio de el Malcolm Baldrige, así como muchos países del bloque Iberoamericano por medio del “Premio Iberoamericano a la Calidad”, entre otros.

Al crecer las empresas, *estas abrirán más fuentes de empleo*, así como *contribuirán más en concepto de impuestos al país*. Este es el beneficio que se espera.

Debido a que con la información disponible, no podemos estimar cuantitativamente de manera precisa los beneficios del proyecto; *se evaluará desde la óptica de la disponibilidad de recursos para las actividades anuales que la unidad realizará para cumplir con sus objetivos; es decir, lo que se realizará es un presupuesto de los ingresos y egresos incurridos para la operatividad del proyecto, en su primer año de operaciones.*

Para la realización de lo anterior, se tendrá como insumo que para ese primer año de operaciones, existirán un número determinado de empresas, las cuales participarán en el concurso de premiación.

Este número de empresas será el punto de partida para establecer los costos en los que incurrirá la unidad para realizar el concurso y las actividades correspondientes.

En general, para la construcción del presupuesto se identificarán 3 partes:

1. La inversión Inicial (los costos de implementación).
2. Los costos mensuales incurridos hasta realizar la premiación de la empresa ganadora.
3. Los ingresos que absorberán la inversión y los costos mensuales.

En esta etapa se cuantificarán las tres partes anteriores, tomando como base el número de empresas que se estimarán participen en el primer año de operaciones.

1.1.2 OTRAS EVALUACIONES O VALORACIONES.

El proyecto de la Unidad para el otorgamiento de estímulos a la calidad se considera que tendrá un impacto palpable a largo plazo en la sociedad; por tanto la única valoración que se realizará es la “**Valoración Social**”.

La unidad promoverá el uso de herramientas los principios de calidad total por medio del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad.

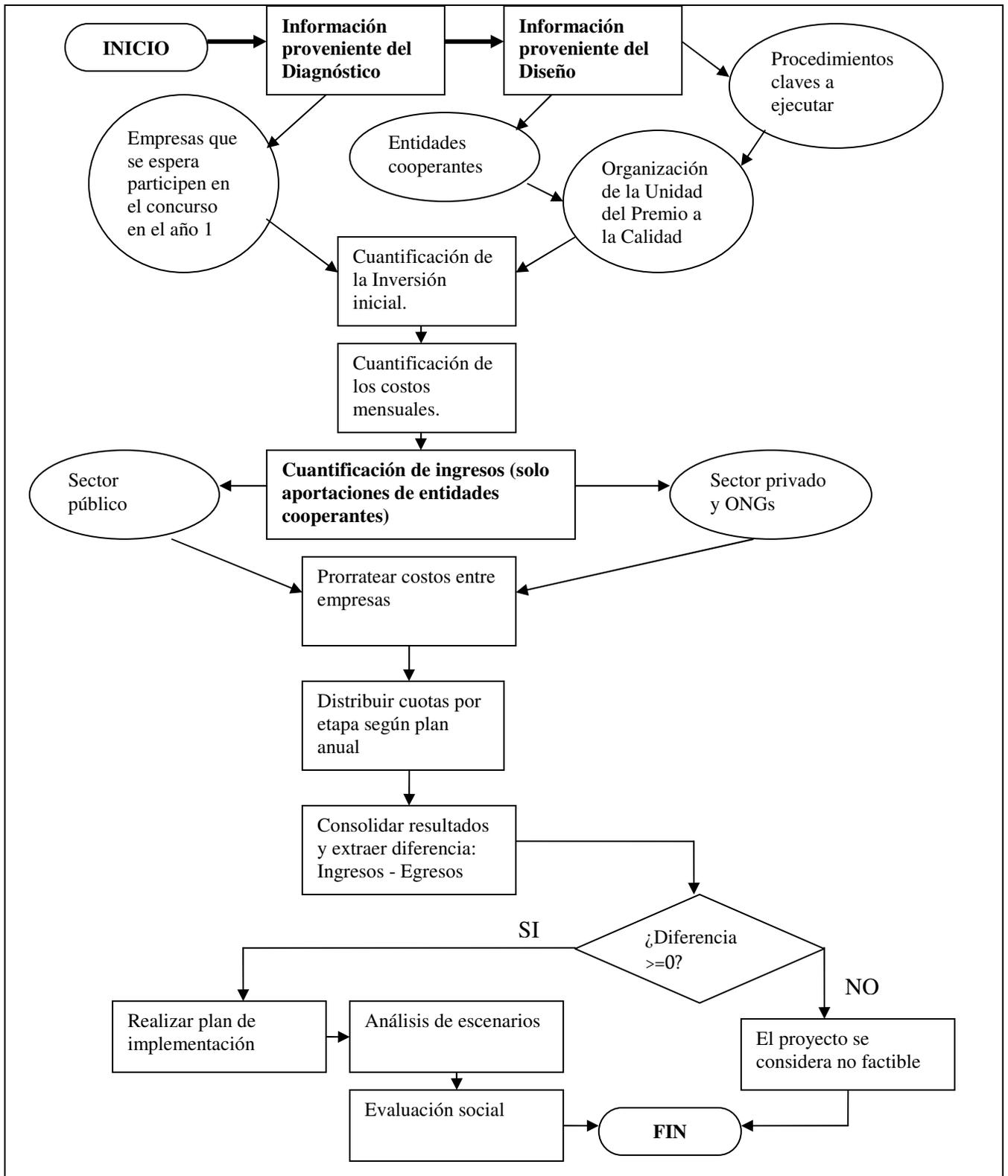
La calidad total sugiere que la empresa debe poseer un “Enfoque social”, inmerso en este es el caso de nuestro modelo, el “Enfoque Medioambiental”; por tanto esta unidad promoverá que las empresas posean estos enfoques.

Por otro lado la unidad buscará que las empresas del país crezcan en productividad y eficiencia, logrando con ello la competitividad que las haga competir en el mercado, y pasar de una estrategia de “sobre vivencia o defensiva” a una estrategia “ofensiva” en el mercado.

Al crecer las empresas nacionales, estas habilitan nuevas fuentes de empleo, y contribuirán más en concepto de impuestos al país.

A continuación se presenta la metodología general para la presente etapa.

Diagrama 71: Metodología general para realizar las evaluaciones del proyecto.



A continuación se desarrolla la metodología antes diagramada.

1.2 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO (COSTO DE IMPLEMENTACIÓN)

Los rubros que formarán la inversión inicial del proyecto serán los que compondrán el costo de implementación. Previo a detallar y cuantificar estos rubros, es necesario estimar el número de empresas que se prevé participaran en el concurso de premiación para el año en que el proyecto se implemente.

1.2.1 DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS A CONCURSAR.

El número de empresas que se estima participarán en el primer año de operación del proyecto, se tomará de la encuesta realizada a las empresas que se visitaron en la fase de Diagnóstico de este estudio.

Se encuestaron 26 empresas, a las cuales después de brindarles una breve descripción del proyecto se les hizo la pregunta:

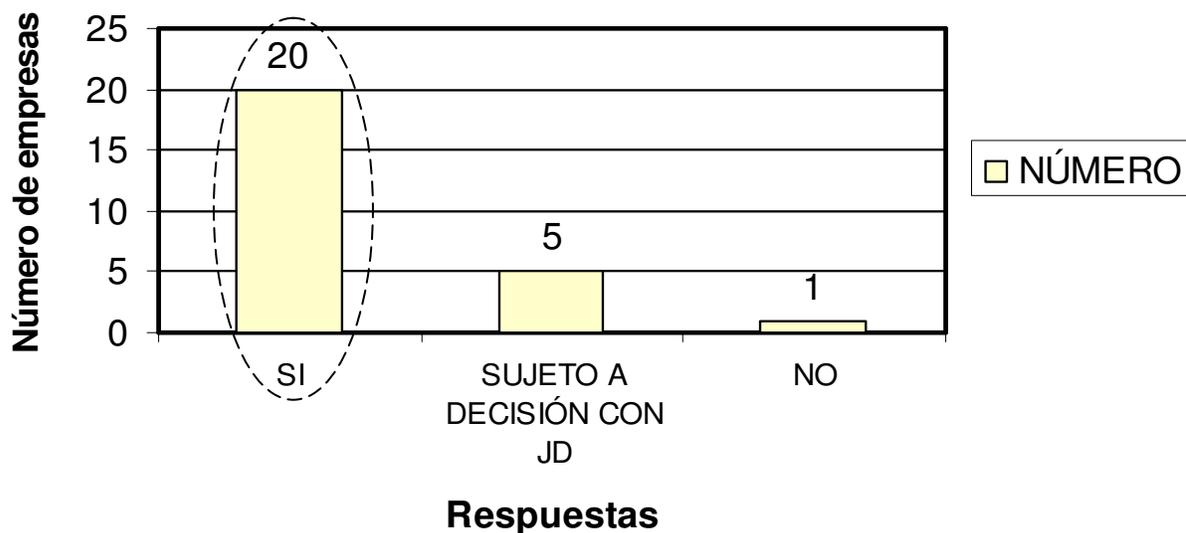
Si el proyecto se realizara, ¿Usted considera que esta empresa participaría en el concurso de premiación? R: SI _____ Sujeto por Junta Directiva _____ NO _____

Las respuestas obtenidas son las que se presentan a continuación:

Tabla 93: NÚMERO DE EMPRESAS QUE INDICARON INSCRIBIRSE AL CONCURSO

RESPUESTAS	NÚMERO	% DEL TOTAL
SI	20	77%
SUJETO A DECISIÓN CON JUNTA DIRECTIVA (JD)	5	19%
NO	1	4%
TOTAL ENCUESTADAS	26	100%

Gráfico 6: Empresas con respuestas ante la pregunta de participación o no participación en el concurso del Premio salvadoreño a la calidad.



Como puede evidenciarse en la tabla y gráfico anterior, de 26 empresas, 20 indicaron participar en el concurso de premiación (un 77% del total encuestado), mientras que 5 (un 19% del total) indicaron que eso tendría que decidirlo Junta directiva; pero cabe recalcar acá que los encuestados se mostraron muy interesados en el proyecto, y expresaron apoyar para que la decisión sea aprobada ante sus líderes, habilitando de esta manera la posibilidad que sus empresas participen en el concurso.

De las 26 empresas 1 indicó que no participaría en el concurso (representa un 4% del total de empresas encuestadas).

Según los resultados de esta encuesta, podríamos asegurar que 20 participarán en el concurso de premiación; por tanto todo lo que se realizará en cuanto a rubros y asignación de costos se hará en función del primer año de operación del proyecto: **participarán 20 empresas en el concurso de premiación.**

El costo máximo junto al ingreso máximo que tendría la unidad se diera si **las 20 empresas participarán en las 3 fases de evaluación.** Para efectos de análisis, se hará dicha suposición,

ya que se carece de una base que nos indique el porcentaje de empresas que pasarán a la 2° y 3° fase de evaluación.

Posterior al análisis detallado de la operatividad de la unidad para evaluar 20 empresas, se hará un análisis de escenarios, asumiendo diferente número de empresas postulantes. Por el momento, se hará el análisis con las 20 ya que consideramos que es el número de empresas más probable que se someta al concurso de evaluación, según resultados en las entrevistas realizadas.

1.2.2 CONSIDERACIONES SOBRE TIEMPO DE EVALUACIÓN.

Para determinar los tiempos de evaluación se tienen 2 criterios, los cuales los podemos mencionar:

1. La experiencia expresada por un evaluador del Premio Iberoamericano a la Calidad en el 2008 (Ver anexo 14: Información enviada por Marco Alfonso Salas, evaluador del premio Iberoamericano a la calidad en el 2008).
2. La razonabilidad en cuanto a las actividades a ejecutar y la documentación a revisar.

Evidentemente, si se cuentan con estos tiempos y la programación de las actividades a ejecutar, se podrá determinar el número de evaluadores necesarios.

El criterio principal para determinar en nuestro caso los tiempos de evaluación está enmarcado en la experiencia expresada por el evaluador internacional del premio Iberoamericano a la Calidad Marco Alfonso Salas; quien nos informó de acuerdo a su experiencia los tiempos que ellos absorben en cada etapa de evaluación. Teniendo esta información, se evaluará si es razonable desde la perspectiva de las actividades a ejecutar y la documentación a revisar.

A continuación se presentan los tiempos propuestos para las evaluaciones en nuestro caso.

Revisión de cuestionarios de autoevaluación.

Los cuestionarios de autoevaluación servirán de base para seleccionar a las empresas que pasarán a la fase de evaluación de reportes descriptivos. En esta fase no se estima conveniente la intervención de evaluadores internacionales, si no que solo los evaluadores nacionales seleccionados. Esto no absorberá mucho tiempo, ya que solo es una revisión de qué tan fundamentado puede tener la empresa su sistema de calidad por medio de la relación entre las respuestas a diferentes preguntas que en el cuestionario de autoevaluación se detallan.

Se estima que un cuestionario puede ser revisado en 3 días por un evaluador (considerando que el evaluador destina 4 horas diarias a esta actividad) de modo que si son 5 evaluadores, en 3 días se evaluarán 5 empresas, en 6 días se tendrán evaluadas 10, en 9 días se acumularán 15, y en 12 días las 20 empresas. Es decir, para evaluar los cuestionarios de autoevaluación se prevén 12 días hábiles como mínimo.

Tiempo de Evaluación de reportes descriptivos.

(Las propuestas que se describen a continuación, se tomaron como base de información enviada por el Evaluador para el Premio Iberoamericano a la Calidad en el 2008: Marcos Alfonso Salas. Ver anexo 14)

Para evaluar 4 empresas se considera que se necesitan 2 evaluadores (1 nacional y otro internacional) en un tiempo de 2 meses; lo que implica que 1 evaluador podrá evaluar 1 empresas en 2 semanas.

De acuerdo a lo anterior, se podrán evaluar un total de 20 empresas en 8 semanas utilizando 10 evaluadores (5 nacionales y 5 internacionales).

Por cada empresa se tendrán 2 puntos de vista. Cada empresa será evaluada por un evaluador nacional y otro internacional alternándose los documentos entre la pareja asignada para una empresa.

Ejemplificando: Supongamos que existe el reporte descriptivo de la empresa X. Este reporte será evaluado por el evaluador internacional las primeras 2 semanas, mientras el evaluador nacional evalúa otra empresa. En las siguientes 2 semanas se intercambian los documentos de las empresas evaluadas por cada uno de los evaluadores.

Lógicamente esto implica que en un mes (4 semanas) los 2 evaluadores calificarán a 2 empresas; estos mismos 2 evaluadores calificarán en las 8 semanas (2 meses) un total de 4 empresas.

Teniendo en cuenta que 2 evaluadores califican 4 empresas en 2 meses; se deduce que 10 evaluadores (5 nacionales y 5 internacionales) son necesarios para calificar un total de 20 empresas en los 2 meses.

Tabla 94: Cantidad por empresas y tiempo

EVALUADORES	EMPRESAS	MESES
2	4	2
2	4	
2	4	
2	4	
2	4	
10	20	

Tiempo de las visitas de campo.

Después de evaluar a las empresas mediante su reporte descriptivo de sistemas, el siguiente paso es realizar las visitas de campo. Para ello se requerirá que los evaluadores internacionales vengan por segunda ocasión al país (la primera es cuando vienen a recibir el taller práctico de evaluación).

De acuerdo a la información proporcionada (Ver anexo 14), se ha estimado que las visitas de campo pueden durar alrededor de 2 días. El evaluador internacional vendrá a visitar junto al evaluador nacional la misma empresa que calificó mediante el reporte descriptivo; lo que indica que tiene que venir a visitar 4 empresas; y si se ha estimado que estas visitas duran 2 días, eso indica que en promedio el tiempo que tardarán 2 evaluadores (1 nacional y otro internacional) en visitar las 4 empresas es de **8 días** (4 empresas x 2días de evaluación = 8 días).

Si generalizamos esta información para las 20 empresas, se tiene que en evaluarlas se tardarán **40 días hábiles** (20 empresas x 2días = 40) mediante 10 evaluadores.

1.2.3 RUBROS DE LA INVERSIÓN INICIAL.

Para determinar la factibilidad de la unidad desde el punto de vista económico se ha desarrollado la temática que comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la unidad.

Las inversiones totales de la unidad están compuestas por dos elementos:

- A) Inversión fija tangible
- B) Inversión fija intangible

INVERSIONES FIJAS

Son todos los bienes en la empresa o proyecto que no son motivo de transacción corriente de la empresa, se adquieren de una sola vez durante la etapa de inversión del proyecto, estos bienes son utilizados la mayoría de veces a lo largo de su vida útil durante la que se deprecian (los tangibles).

En la siguiente tabla se muestra la clasificación de los costos fijos que son parte de la inversión inicial de la unidad.

Tabla 95: Clasificación de los diferentes Rubros de la Inversión Fija.

NO	RUBRO	TIPO DE INVERSIÓN FIJA
1	Remodelación de las instalaciones	Inversión fija tangible
2	Mobiliario y equipo de oficina	
3	Tramites Legales	Inversión fija intangible
4	Taller de Sensibilización	
5	Imprevistos	

A continuación se desglosa cada uno de los rubros que componen la inversión fija tanto tangible como intangible y se obtiene el valor de esta inversión para el proyecto que se está realizando.

1. REMODELACION DE LAS INSTALACIONES ASIGNADAS

Para el funcionamiento de la Unidad que administrara el Premio a la Calidad, es necesario contar con un espacio físico para que cada una de las áreas la unidad, ejecute sus respectivas actividades. Por lo cual se ha establecido un Costo por Remodelación de las Instalaciones asignadas, en el cual se tienen los siguientes rubros:

a. Divisiones de Cubículos: El costo incurre en dividir las tres oficinas para cada uno de los Coordinadores de Área (Administrativa, Financiera y Técnica).

Las dimensiones que se consideraron son 6.25 m^2 para cada una de las Oficinas.

b. Pintura: El costo de pintura se determino en base a la cotización proporcionada por la empresa seleccionada para la remodelación en general, la cual se realizó tomando en cuenta las medidas de las instalaciones (metros cuadrados).

El total de metros cuadrados de las instalaciones asignadas para pintar (considerado el alto de las paredes) son 84 m² los cuales engloban las tres oficinas de las respectivas áreas de la unidad, así como un pasillo que conecta a cada una de ellas, y un espacio de recibidor para visitantes. Como se muestra en el anexo 15 (Representación Grafica de las Instalaciones Asignadas de la Unidad que Administrara el Premio a la Calidad).

c. Instalaciones Eléctricas: El Costo de este rubro incluye las luminarias, switch, tomas eléctricos y protecciones eléctricas que requieren las tres oficinas, así como la sala de visitantes y los respectivos pasillos de la Unidad.

El Costo de Remodelación de la Instalación Asignada (Cada uno de los Rubros), ya incluye Materiales e implementos que se necesitan para la remodelación así como la mano de obra. Todos estos costos han sido cotizados en diversas empresas dedicadas a la Construcción y Diseño de interiores y la empresa seleccionada por ofrecer mejores beneficios es KA Interiores.

A continuación en la tabla 96 se detalla los costos unitarios y totales de la Remodelación de las instalaciones asignadas.

Tabla 96: Costos de la Remodelación de las instalaciones asignadas.

NATURALEZA DE LA OBRA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Rubros con Mano de Obra Incluida				
Divisiones de cubículos	Por Oficina	3	500.00	1,500.00
Pintura	m ²	84	3.50	294.00
Instalaciones Eléctricas	Por Instalación	1	700.00	700.00
Total				2,494.00

2. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.

Se determinó el requerimiento mínimo de Mobiliario y Equipo de Oficina para la unidad según dos aspectos:

a. El número de puestos de trabajo que tendrá la unidad, que son tres como se indico en la etapa de Diseño (Coordinador de Área Administrativa, Coordinador de Área Financiera y Coordinador de Área Técnica).

b. Según instalaciones asignadas en el MINEC, las cuales se remodelaran según las necesidades que tendrá la Unidad que administrara el Premio a la Calidad, es decir la asignación del espacio influye en la decisión del mobiliario y equipo más idóneo en cuanto a características como el tamaño y la utilidad que cada mobiliario tenga.

Con el Requerimiento mínimo en Mobiliario y Equipo se realizaron varias cotizaciones las cuales se seleccionó la de Office Depot por contar con todo lo que se solicitaba, al igual que la calidad y precio de los productos que ofrecen cumplen con lo que necesita la unidad para su funcionamiento.

(Ver anexo 16). Mobiliario y Equipo de la Unidad que administrara el Premio a la Calidad).

Exceptuando el juego de Sala que se ha seleccionado en Almacenes SIMAN.

A continuación se presenta la tabla 97 donde se especifica el requerimiento de mobiliario y equipo con la inversión requerida.

Tabla 97: Inversión requerida en Mobiliario y Equipo de oficina.

	NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	COSTO (\$)
1	Centros de Trabajo	3	239.00	717.00
2	Silla Operativa	3	69.90	209.70
3	Silla para visitantes	10	32.00	320.00
4	Archiveros (2 gavetas)	3	79.90	239.70
5	Gabinete de Almacenamiento	1	125.00	125.00
6	Computadoras	3	679.00	2,037.00
7	Multifuncional Láser	1	419.00	419.00
8	Teléfonos	3	16.90	50.70
9	Contómetro	1	34.90	34.90
10	Basureros	3	3.75	11.25
11	Juego de Sala	1	670.00	670.0
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA				4,834.25

3. TRAMITES LEGALES

Debido a que la unidad estará dentro de una institución MINEC solo serán registradas la marca del premio, registro de emblemas y registros ante el ente correspondiente como lo es el Centro Nacional de Registros, así como también el pago de honorarios profesionales para el encargado de realizar dichos trámites. Como se detalla en la tabla 98.

Tabla 98: Costos de los Trámites Legales de la Unidad.

CONCEPTO	MONTO (\$)
Registro de marca	\$125.00
Registros de emblemas	\$100.00
Pagos del tramitador	\$40.00
TOTAL	\$265.00

4. TALLER DE SENSIBILIZACION

Previo a abrir el concurso de premiación, se estima necesario que se desarrollen eventos que promuevan el uso del modelo; para ello es necesario darlo a conocer, y lo más importante enseñar la forma de aplicarlo en las empresas; para ello se prevé la realización de 1 evento (de un día completo), en los cuales se dará a conocer y se mostrará la forma de aplicarlo en las organizaciones respectivas. Este evento será desarrollado por los encargados de la unidad (después de su selección).

Se estima la participación de unos 50 empresarios al evento (de acuerdo al universo de empresas tomadas en este estudio), más los organizadores, totalizando alrededor de 55 personas. A ello también se dejará un espacio de 5 personas más, lo cual se considera parte de imprevistos. Por tanto, al evento se esperan asistan un total de 60 personas (en su mayoría empresarios).

En promedio un evento de esta magnitud costaría en un Hotel \$30.00 por persona, por tanto el evento costaría **\$ 1,800.00 (\$30.00x60personas)**.

Lo anterior indica que el rubro del Taller de Sensibilización implicará una inversión de **\$1,800.00**

5. INVERSIONES EN IMPREVISTOS

El rubro de los imprevistos es un margen de seguridad que se trabaja dentro de los proyectos y que puede depender de la Naturaleza del proyecto, el tamaño del mismo, la contraparte del proyecto, etc., y el objeto de este es de reducir la incertidumbre en cuanto a la inversión necesaria, el porcentaje de dinero que se ha designado a este rubro asciende al 5% de la inversión total. Se considera por el tamaño de la unidad.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la inversión fija para el proyecto.

Tabla 99: RESUMEN DE LA INVERSIÓN FIJA

NO	RUBRO	COSTOS FIJOS (\$)
INVERSIONES FIJAS TANGIBLES		
1	Remodelación de las Instalaciones Asignadas	2494.00
2	Mobiliario y equipo de oficina	4,834.25
INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE		
3	Tramites Legales	265.00
4	Taller de Sensibilización	1800.00
Sub Total		9,393.25
5	Imprevistos (5%)	469.66
TOTAL DE INVERSIÓN FIJA		\$9,862.91

1.3 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS MENSUALES.

En este apartado se determinarán los costos en los que se incurrirá en los primeros 12 meses de operación del proyecto; con ello se pretende dejar las bases para la programación de los años siguientes.

Para determinar estos costos se tomarán como base los procedimientos propuestos en la etapa de diseño de este estudio, y especialmente el “Proceso general de Evaluación y Premiación”; y, en base a este proceso general realizar una programación de las macro-actividades que se realizarán durante el año.

Los procedimientos que interesan acá para efectos de realizar una programación son el correspondiente a la evaluación y premiación de empresas participantes, y el procedimiento de contratación de evaluadores.

Al revisar estos procedimientos (Proceso de premiación, y contratación de Evaluadores nacionales e internacionales respectivamente), se pueden establecer las siguientes actividades principales, que dan lugar a la existencia de otras que también se presentaron en la etapa de diseño de este estudio:

1. Inicio

2. Convocatoria y difusión para evaluadores Nacionales
3. Recepción de Curriculum Vitae de evaluadores Nacionales
4. Selección de evaluadores nacionales a entrevistar
5. Realización de entrevista a evaluadores nacionales
6. Capacitación de evaluadores nacionales para revisión de cuestionarios de auto evaluación
7. Convocatoria y difusión para empresas
8. Recepción de solicitudes y cuestionarios de auto evaluación
9. Revisión y validación de información de solicitudes.
10. Evaluación de Cuestionarios de Auto evaluación
11. Emisión de Fallo y Notificación a las empresas
12. Recepción de Reporte Descriptivo
13. Convocatoria y difusión para evaluadores Internacionales

14. Recepción de Curriculum Vitae de evaluadores Internacionales
15. Selección de evaluadores internacionales
16. Capacitación de evaluadores para taller practico.
17. Evaluación de Reporte Descriptivo
18. Emisión de fallo y notificación a empresas (Retroalimentación)
19. Realización de las visitas de campo
20. Evaluación de las visitas de campo
21. Emisión de fallo y notificación (Retroalimentación)
22. Premiación de la empresa ganadora
23. Revisión de los resultados globales
24. Revisiones sobre el modelo
25. Realización de ajustes
26. Análisis de resultados de empresa ganadora
27. Planificación de talleres de capacitación de empresa ganadora
28. Gestionar los servicios de capacitación
29. Realización de capacitación
30. Elaboración de presupuestos
31. Seguimiento de presupuestos
32. Elaboración de informes anuales.

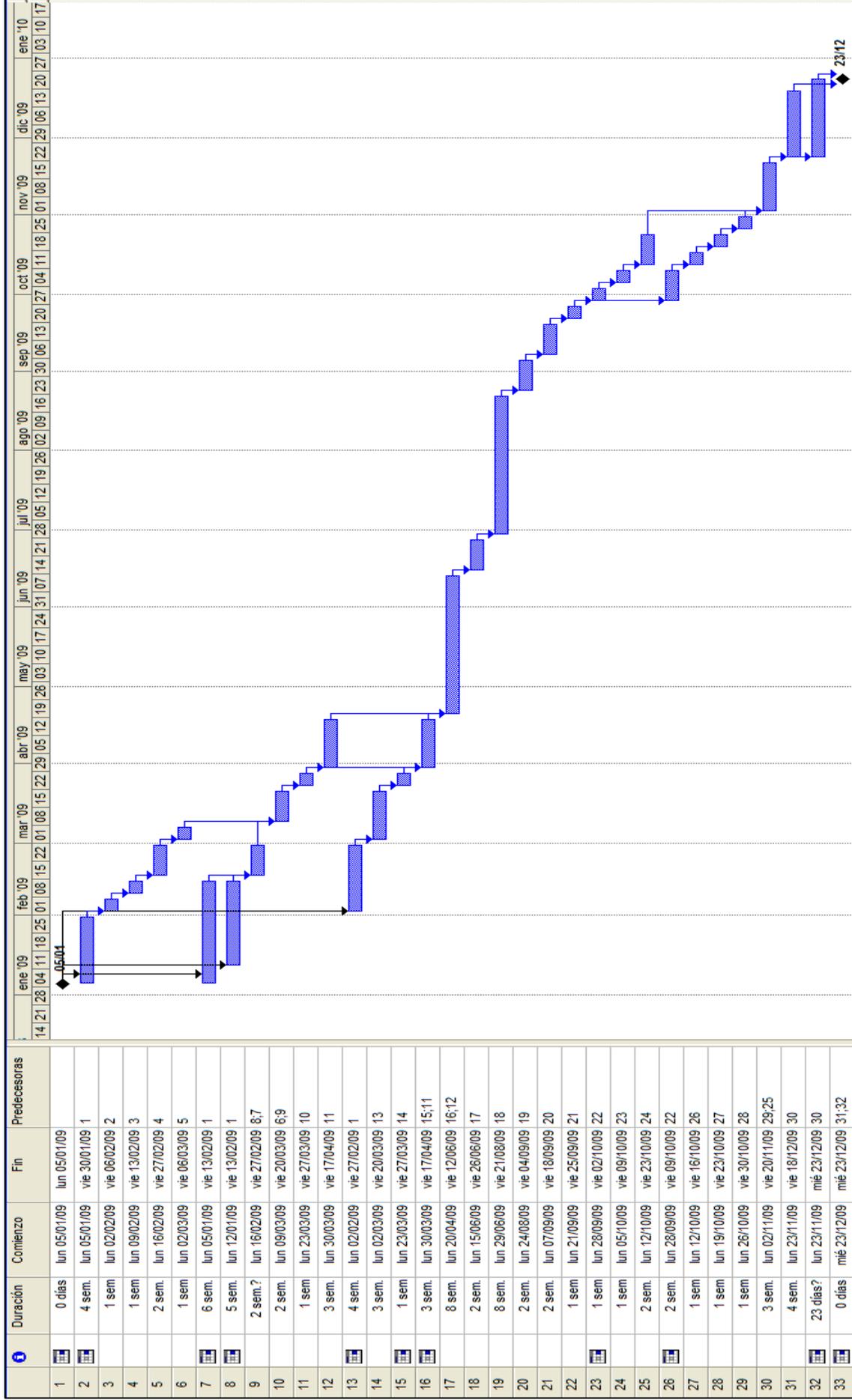
33. Fin.

Como puede evidenciarse, las actividades del cronograma siguen la secuencia de los procedimientos propuestos. Estas actividades reflejan la idea general de los procedimientos descritos en la etapa de diseño de este estudio.

El cronograma para la ejecución de estas actividades y su secuencia, queda establecido de la siguiente manera, considerando que se inicia en Enero y finaliza en Diciembre (para este caso del 2009).

NOTA: En el diagrama siguiente, cada actividad es representante por su orden numérico, según indicado anteriormente en la lista.

Diagrama 72: Programación mensual de actividades a ejecutar



El cronograma anterior representa la programación de las actividades a ejecutar entorno a la evaluación y premiación de las empresas que participarán en el concurso. Este cronograma será el punto de análisis para el establecimiento de los costos mensuales. Dicho análisis es el que se detalla a continuación.

1.3.1 ANÁLISIS DE LOS COSTOS MENSUALES.

Los costos mensuales se determinarán en *base a lo especificado en el cronograma de la programación de actividades a desarrollar mensualmente*. Además, *es importante recalcar en las consideraciones propuestas sobre los tiempos de evaluación y evaluadores involucrados* (apartado 1.2.2 de presente etapa).

Otro aspecto a tener en cuenta son **la cantidad de personas que laborarán para la unidad**; los cuales se han propuesto que son 3, un representante del área Técnica, otro del área financiera, y el otro del área administrativa.

También son importantes las consideraciones **sobre los imprevistos**, los cuales tendrán como mínimo un valor que represente el **3%** de los gastos incurridos en el mes, y como máximo el **5%** de dichos gastos. Cuando exista un mes en donde no existe mucha incertidumbre (es decir no se van a desarrollar muchas actividades, y solo intervendrán los representantes de la unidad para realizar actividades administrativas necesarias, sin involucrar a otros), el rubro de imprevistos representará el 3% del total de gastos mensuales; mientras que si el mes implica el desarrollo de diversas actividades que involucran a otras personas aparte de los representantes de las 3 áreas (por ejemplo los meses cubiertos por capacitación de evaluadores, evaluaciones a empresas, y la ceremonia de premiación) el valor de los imprevistos será el 5% del total de los gastos para el mes respectivo.

ANÁLISIS DEL PRIMER MES

Consideraciones:

- ✓ Para dar a conocer la convocatoria de inscripción a evaluadores nacionales e inscripción de empresas participantes se realizaran:
 - 4 anuncios de radio con un tiempo de duración de 30 seg. a un costo de \$200.
 - 4 anuncios publicitarios en prensa escrita; los anuncios serán publicados en diferentes semanas. Se publicitaran en los dos periódicos de mayor circulación a nivel nacional, el tamaño será de media página a un costo de \$350 cada anuncio.
- ✓ Los artículos de oficinas se comprarán al principio de cada año a un costo estimado para este año de \$326.55.

El detalle de estos artículos es el que se muestra en la tabla 100.

Tabla 100 Detalle de artículos de oficina.

	Artículos de Oficina	Unidad de Medida	Cantidad	Precio	TOTAL
1	Papel Bond Carta	Resma	1	\$4.25	4.25
2	Papel Bond Oficio	Resma	1	\$5.50	5.50
3	Sobre Membretado	*Paquete de 1000	1	\$20.00	20.00
4	Libreta de apuntes	Unidad	36	\$1.90	68.40
5	Folder	Caja de 25	1	\$2.50	2.50
6	Fastener	Caja	1	\$2.50	2.50
7	Plumones Marcadores Pizarra	Blister de 4	1	\$ 5.50	5.50
9	Toner para impresora multifunción	Toner	1	\$99.00	99.00
10	Quita Grapa	Unidad	3	\$ 0.50	1.50
11	Engrapadora	Unidad	3	\$ 4.90	14.70
12	Caja de grapas	Caja	1	\$1.35	1.35
13	Perforador (sacabocado)	Unidad	3	\$2.25	6.75
14	Tijeras	Unidad	3	\$3.50	10.50
15	Ampos	Unidad	3	\$2.00	6.00
16	Lápices	Paq. C/12	2	\$0.95	1.90
17	Borradores	Paquete de 3	1	\$1.50	1.50
18	Lapiceros	Caja de 12	2	\$ 4.90	9.80
19	Correctores	Unidad	6	\$2.50	15.00
20	marcadores	Caja de 4	2	\$2.50	5.00
21	Caja de clips	Unidad	1	\$2.50	2.50
22	Sacapuntas	Unidad	1	\$ 11.90	11.90
23	Diplomas	Caja	2	\$3.75	7.50
24	Reglas	Unidad	6	\$0.50	3.00
25	Sello de la Unidad	Unidad	1	\$20.00	20.00
TOTAL					\$326.55

- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) será distribuido de la siguiente forma: un costo mensual de \$1,313.57 por el pago al coordinador del área técnica ya que será el que tendrá mayor responsabilidad en los aspectos de especialización del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad. Mientras que el costo mensual por el pago a los coordinadores del área administrativa y técnica es de \$882.57 cada uno, asiendo un total cada mes de \$3,078.71 en concepto de salarios.

El detalle de estos egresos se presenta a continuación.

Salario del coordinador Técnico por parte del patrono.

Salario según planilla \$1,200.00

Aportación de AFP por parte del patrono: La aportación del patrono a AFP es del 6.75% del salario para el coordinador Técnico según planilla.

Aportación de AFP por parte del patrono = $\$1,200.00 \times 6.75\% = \81.00

Aportación a ISSS por parte del patrono: El porcentaje de aportación por parte del patrono al ISSS es del 7.5% si el salario devengado según planilla no sobrepasa los ¢6,000 (\$685.71), pero en este caso por ser el sueldo mayor a ¢6,000 (\$685.71), la aportación se convierte en la aportación techo equivalente a \$20.57

Aportación a ISSS por parte del patrono = \$20.57, por ser mayor a ¢6,000 (\$685.71)

Aportación a INSAFORP por parte del patrono = el porcentaje de aportación por parte del patrono es igual al 1% que sirve al INSAFORP para dar capacitaciones.

Aportación a INSAFOR por parte del patrono = $\$1,200.00 \times 1\% = \12.00

En la tabla 101 se detalla cada uno de las aportaciones del patrono para obtener el salario total del coordinador Técnico.

Tabla 101: Aportaciones de la Unidad al Salario del Coordinador Técnico

SALARIO		
Salario	\$ 1,200.00	\$ 1,313.57
Aportaciones:		
AFP Patrono (6.75%)	\$ 81.00	
ISSS (\$ 20.57)	\$ 20.57	
INSAFORP (1%)	\$ 12.00	
Total de Aportaciones	\$ 113.57	

Salario del coordinador administrativo y financiero por parte del patrono.

Salario según planilla \$800.00

Aportación de AFP por parte del patrono: La aportación del patrono a AFP es del 6.75% del salario para el coordinador Técnico según planilla.

Aportación de AFP por parte del patrono = $800.00 \times 6.75\% = \$54.00$

Aportación a ISSS por parte del patrono: El porcentaje de aportación por parte del patrono al ISSS es del 7.5% si el salario devengado según planilla no sobrepasa los ¢6,000 (\$685.71), pero en este caso por ser el sueldo mayor a ¢6,000 (\$685.71), la aportación se convierte en la aportación techo equivalente a \$20.57

Aportación a ISSS por parte del patrono = \$20.57, por ser mayor a ¢6,000 (\$685.71)

Aportación a INSAFOR por parte del patrono = el porcentaje de aportación por parte del patrono es igual al 1% que sirve al INSAFOR para dar capacitaciones.

Aportación a INSAFORP por parte del patrono = $\$800.00 \times 1\% = \8.00

En la tabla 102 se detalla cada uno de las aportaciones del patrono para obtener el salario total de los coordinadores administrativo y financiero, ya que ambos ganaran el mismo salario.

Tabla 102: Aportaciones de la Unidad a los Salarios del Coordinador Administrativo y el Coordinador Financiero.

SALARIO		
Salario	\$ 800.00	\$ 882.57
Aportaciones:		
AFP Patrono (6.75%)	\$ 54.00	
ISSS (\$ 20.57)	\$ 20.57	
INSAFORP (1%)	\$ 8.00	
Total de Aportaciones	\$ 82.57	

Salario del coordinador Técnico libre de descuentos.

Salario según planilla \$1,200.00

Aportación a AFP por parte del empleado: La aportación del empleado a AFP es del 6.25% del salario para el coordinador Técnico según planilla.

Aportación de AFP por parte del empleado = \$1,200.00 x 6.25% = \$75.00

Aportación a ISSS por parte del empleado: El porcentaje de aportación por parte del empleado a al ISSS es del 3% del salario devengado según planilla.

Aportación a ISSS por parte del empleado = \$1,200.00 x 3% = \$36.00

Retención de Renta al empleado = Según la tabla de retención del impuesto sobre la renta se calcula de la siguiente manera.

Salario base \$1,200.00 convertido a colones (Ya que así esta establecido)

Salario base – aportación a AFP = ¢9,843.75

Según tabla de retención de impuesto (Ver anexo 17), entre los salarios de ¢6,666.68 y ¢16,666.00 el impuesto a retener será **¢525.00 mas el 20% sobre exceso de ¢6,666.67.**

Calculo:

Retención = ¢9,843.75 - ¢6,667.08 = ¢3,177.08

Retención = ¢3,177.08 x 20% = ¢636.42

Retención = ¢636.42 + ¢525.00 = ¢1,160.42

Retención = ¢1,160.42 / ¢/\$8.75 = \$132.62

En la tabla 103 se detalla cada uno de los descuentos al salario base del empleado para obtener el salario total del coordinador Técnico.

Tabla 103: Descuentos en el salario del Coordinador Técnico.

SALARIO		
Salario sin descuentos	\$ 1,200.00	\$ 956.68
Descuentos:		
AFP Empleado (6.25%)	\$ 75.00	
ISSS (3%)	\$ 36.00	
Retención de Renta	\$ 132.32	
Total de Descuentos	\$ 243.32	

Salario del coordinador administrativo y financiero libre de descuentos.

Salario según planilla \$800.00

Aportación a AFP por parte del empleado: La aportación del empleado a AFP es del 6.25% del salario para el coordinador Técnico según planilla.

Aportación de AFP por parte del empleado = $\$800.00 \times 6.25\% = \50.00

Aportación a ISSS por parte del empleado: El porcentaje de aportación por parte del empleado a al ISSS es del 3% del salario devengado según planilla.

Aportación a ISSS por parte del empleado = $\$800.00 \times 3\% = \24.00

Retención de Renta al empleado = Según la tabla de retención del impuesto sobre la renta se calcula de la siguiente manera.

Salario base \$800.00 convertido a colones (Ya que así esta establecido legalmente)

Salario base – aportación a AFP = $\text{¢}6,562.50$

Según tabla de retención de impuesto, si esta entre los salarios de $\text{¢}4,104.17$ y $\text{¢}6,666.67$ el impuesto a retener será **$\text{¢}41.70$ mas el 10% sobre exceso de $\text{¢}2,000.00$**

Calculo:

Retención = $\text{¢}6,562.50 - \text{¢}2,000.00 = \text{¢}4,562.25$

Retención = $\text{¢}4,562.25 \times 10\% = \text{¢}456.25$

$$\text{Retención} = \text{¢}456.25 + \text{¢}41.70 = \text{¢}497.95$$

$$\text{Retención} = \text{¢}497.95 / \text{¢}/\$8.75 = \$56.91$$

En la tabla 104 se detalla cada uno de los descuentos al salario base del empleado para obtener el salario total del coordinador financiero y administrativo.

Tabla 104: Descuentos en el salario del Coordinador Administrativo y Financiero.

SALARIO		
Salario sin Descuentos	\$ 800.00	\$669.09
Descuentos:		
AFP Empleado (6.25%)	\$ 50.00	
ISSS (3%)	\$ 24.00	
Retención de Renta	\$ 56.91	
Total de Descuentos	\$ 130.91	

- ✓ Los imprevistos consisten en 5% de los gastos de cada mes. Debido que en este mes hay un mayor gasto ya que se tiene que realizar el gasto de papelería y promoción del premio.

Actividad

- ✓ Publicidad de convocatoria y difusión para evaluadores Nacionales
 - Anuncios de radio
 - Prensa escrita
- ✓ Publicidad de convocatoria y difusión para empresas
 - Anuncios de radio
 - Prensa escrita
- ✓ Artículos de oficina
- ✓ Sueldos
- ✓ Imprevistos

Tabla 105: Costos incurridos en 1º mes.

Actividad	Costos
Publicidad de convocatoria y difusión para evaluadores Nacionales	
Anuncios de radio	\$ 800.00
Prensa escrita	\$ 1,400.00
Publicidad de convocatoria y difusión para empresas	
Anuncios de radio	\$ 800.00
Prensa escrita	\$ 1,400.00
Artículos de oficina	\$ 326.55
Sueldos	\$ 3,078.71
Sub. Total	\$ 7,805.26
Imprevistos	\$ 390.26
Total mes	\$ 8,195.52

Anuncios de radio = 4 anuncios de radio x \$200.00 (costo de cada anuncio)

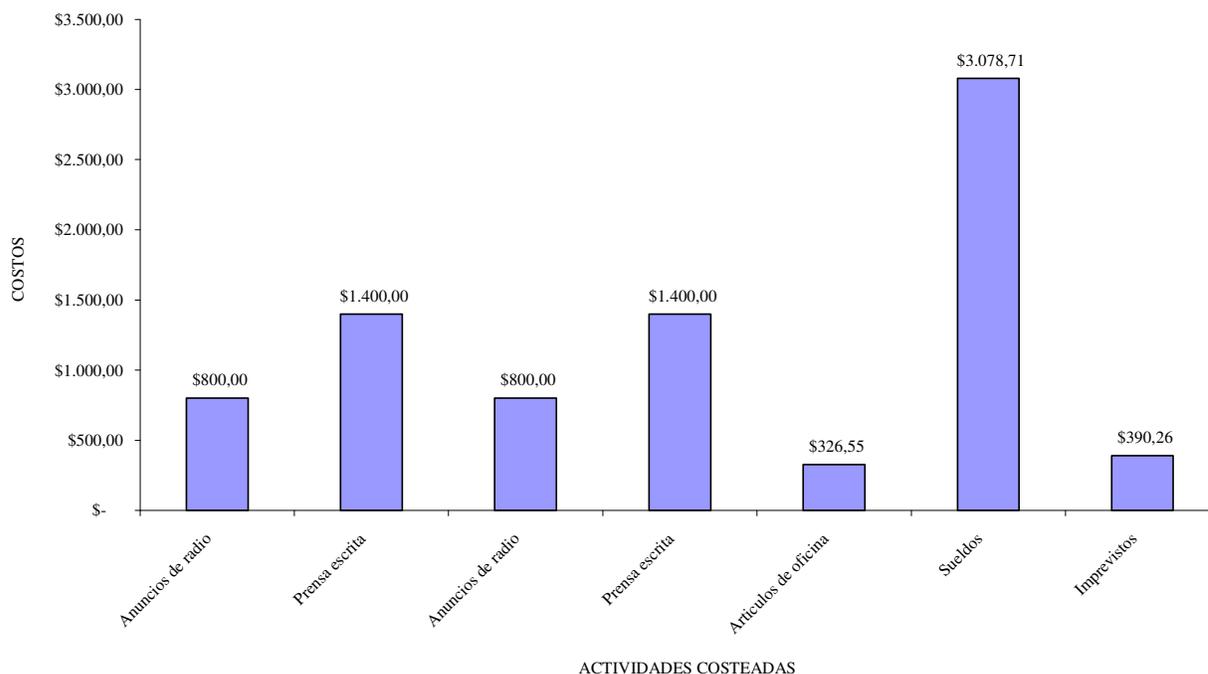
Anuncios de prensa = 4 anuncios de prensa escrita x \$350.00 (costo de cada anuncio)

Sueldos = \$1,313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador financiero)

Imprevisto = 5% del sub. Total

Grafica 7 Distribución de costos para el 1º mes.

COSTOS DEL PRIMER MES



Como puede observarse, los costos para el primer mes están concentrados en sueldos y anuncios publicitarios. Estos últimos están destinados a convocar la participación de evaluadores y empresas. Los costos total en anuncios publicitarios ascienda a \$4,400.00; equivalente a un 56.76% del costo total para este mes.

ANÁLISIS DEL SEGUNDO MES

Consideraciones:

- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) asciende a un total de \$3,078.71 cada mes en concepto de salarios.
- ✓ Los imprevistos consisten en el 3% de los gastos de cada mes. Se considera solo esa cantidad de imprevistos porque el gasto en el mes es poco comparado con aquellos meses donde existen actividades importantes.
- ✓ **Actividad**
 - ✓ Sueldos
 - ✓ Imprevistos

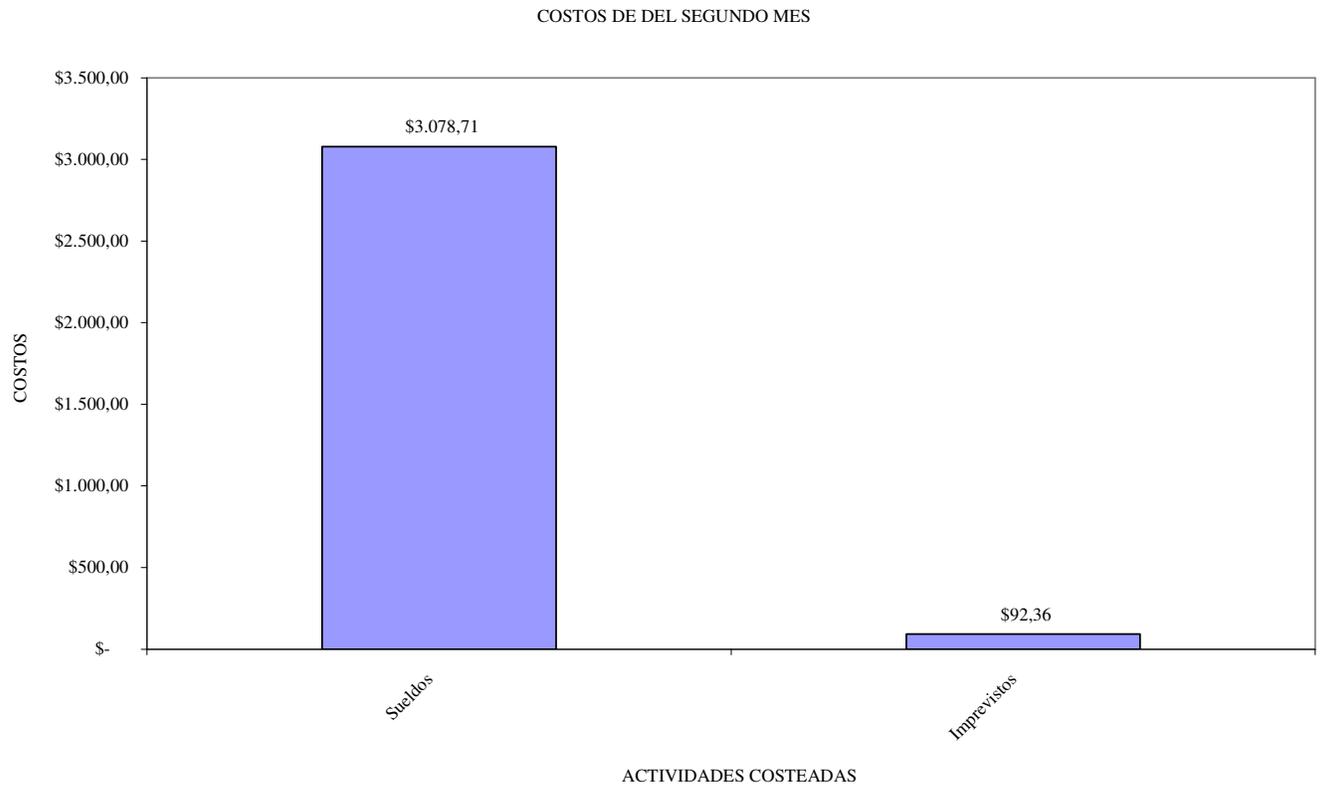
Tabla 106: Costos incurridos en 2º mes.

Actividad	Costos
Sueldos	\$ 3.078,71
Sub. total	\$ 3.078,71
Imprevistos	\$ 92,36
Total mes	\$ 3.171,07

Sueldos = \$1, 313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador técnico)

Imprevisto = 3% del sub. Total.

Grafica 8: Distribución de costos para el 2º mes.



De los costos incurridos en el segundo mes de funcionamiento, el que tiene mayores costos es el de sueldos de empleados con una cantidad de \$3,078.71, ya que en este mes no se tiene programada ninguna actividad grande a costear; únicamente se estarán recibiendo las solicitudes de las empresas postulantes y los currículos de los evaluadores nacionales, por lo que los imprevistos serán de \$84.00 debido a que representan el 3% de lo costeado en el mes.

ANÁLISIS DEL TERCER MES

Consideraciones:

- ✓ En este mes se realizará la capacitación de los evaluadores salvadoreños, tomando como base los 5 evaluadores que se necesitan para evaluar a las 20 empresas, 3 miembros de la unidad y 2 representantes de entidades cooperantes.

- ✓ Tomando en cuenta que el evento se realizará en un hotel de la capital, el costo promedio por persona asciende a \$30.00 por participante, haciendo un total de \$300.00 en total.
- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) asciende a un total de \$3,078.71 cada mes en concepto de salarios.
- ✓ Los imprevistos consisten en 5% de los gastos del mes. Debido que en este mes hay un mayor desembolso de dinero por gasto en la capacitación de los evaluadores nacionales.

Actividad

- ✓ Capacitación de evaluadores nacionales
- ✓ Sueldos
- ✓ Imprevistos

Tabla 107: Costos incurridos en 3º mes.

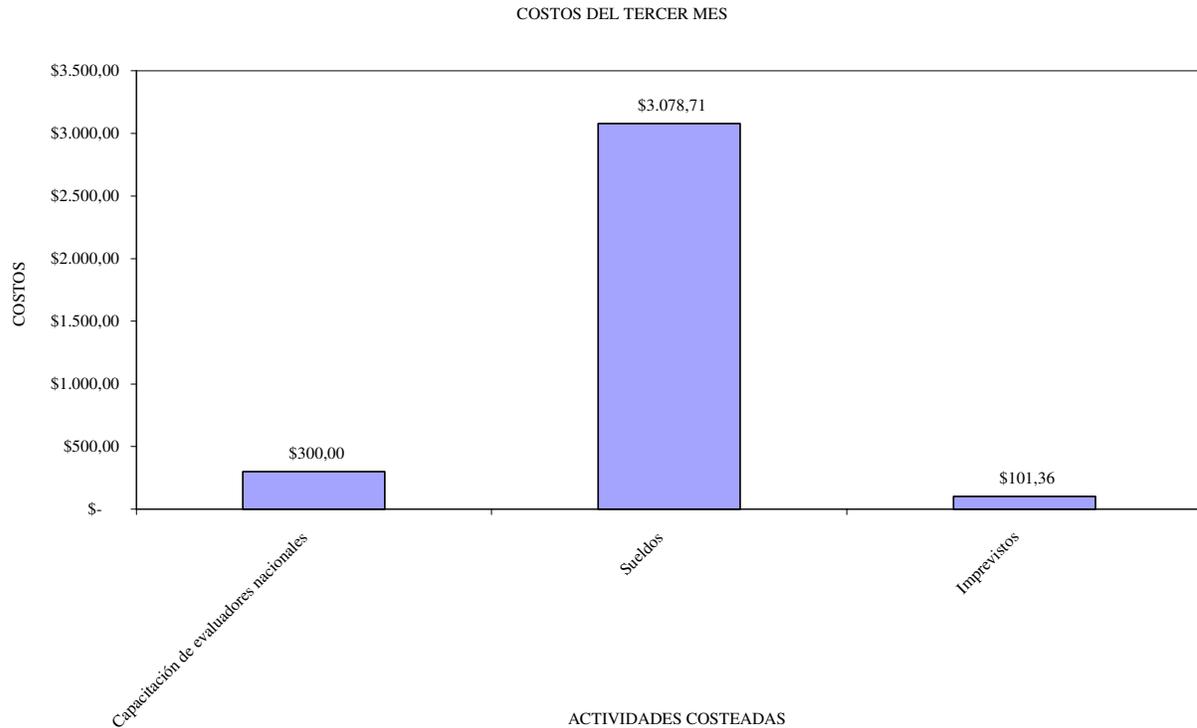
Actividad	Costos
Capacitación de evaluadores nacionales	\$ 300,00
Sueldos	\$ 3.078,71
Sub. Total	\$ 3.378,71
Imprevistos	\$ 101,36
Total mes	\$ 3.480,07

Capacitación de evaluadores nacionales = 10 personas x \$30.00 el costo de local por persona

Sueldos = \$1,313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador técnico)

Imprevisto = 3% del sub total

Grafica 9: Distribución de costos para el 3º mes.



En el grafico anterior se puede visualizar que el costos mas elevado al igual que el mes anterior son los sueldos con un total de \$3,078.71y aunque se realizará otra actividad importante como lo es la capacitación de los evaluadores salvadoreños esta no sobrepasa el rubro de los sueldos ya que esta capacitación se ejecutará con un monto total de \$300.00, debido a que únicamente serán 10 personas las que participaran en el evento, mientras que los imprevistos son de \$101.36 debido a que representan el 5% de lo ejecutado en ese mes.

ANÁLISIS DEL CUARTO MES

Consideraciones:

- ✓ Se realizará la capacitación práctica sobre la aplicación del Modelo Salvadoreño a la Calidad, donde participarán los evaluadores de los evaluadores salvadoreños y los evaluadores extranjeros. En este evento participaran los 5 evaluadores extranjeros, 5

evaluadores nacionales, los 3 coordinadores de cada área de la unidad y 2 representantes de las entidades cooperantes; haciendo un total de 15 personas.

Este evento se realizará en un hotel de la capital, por lo que el costo promedio por persona asciende a \$30 diarios por participante, y teniéndose en cuenta que el evento se realizará en 2 días, el costo total del evento haciende a \$900.

- ✓ Para que los evaluadores extranjeros participen de la capacitación práctica sobre la aplicación del Modelo Salvadoreño a la Calidad tendrá que traerse del país de origen, por los que el costo promedio de vuelos de los países latinoamericanos a El Salvador es de \$752 (Considerando el costo de los vuelos de México, Costa Rica, Argentina, Venezuela, Colombia, brasil y Chile). Considerando a 5 evaluadores extranjeros, el costo promedio por traerlos al país es de \$3,760.
- ✓ El costo promedio del hospedaje por día en un hotel de la capital es de \$200, teniendo en cuenta que son 5 evaluadores extranjeros que se hospedarán 3 días, se tendrá un costo total de \$3,000.
- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) asciende a un total de \$1,313.57 cada mes en concepto de salarios.
- ✓ Los imprevistos consisten en 5% de los gastos del mes. Debido que en este mes se tiene que hacer un mayor desembolso para cubrir los vuelos de los evaluadores extranjeros, el taller practico para evaluadores nacionales y extranjeros, y hospedaje.

Actividad

- ✓ Capacitación de evaluadores para taller practico
- ✓ Vuelo de evaluadores extranjeros
- ✓ Hospedaje de evaluadores extranjeros
- ✓ Sueldos
- ✓ Imprevistos

Tabla 108: Costos incurridos en 4º mes.

Actividad	Costos
Capacitación de evaluadores para taller practico	\$ 900,00
Vuelo de evaluadores extranjeros	\$ 3.760,00
Hospedaje de evaluadores extranjeros	\$ 3.000,00
Sueldos	\$ 3.078,71
Sub. Total	\$ 10.738,71
Imprevistos	\$ 536,94
Total mes	\$ 11.275,65

Capacitación de taller practico = 15 personas x \$30 (costo de local por persona) x 2 días

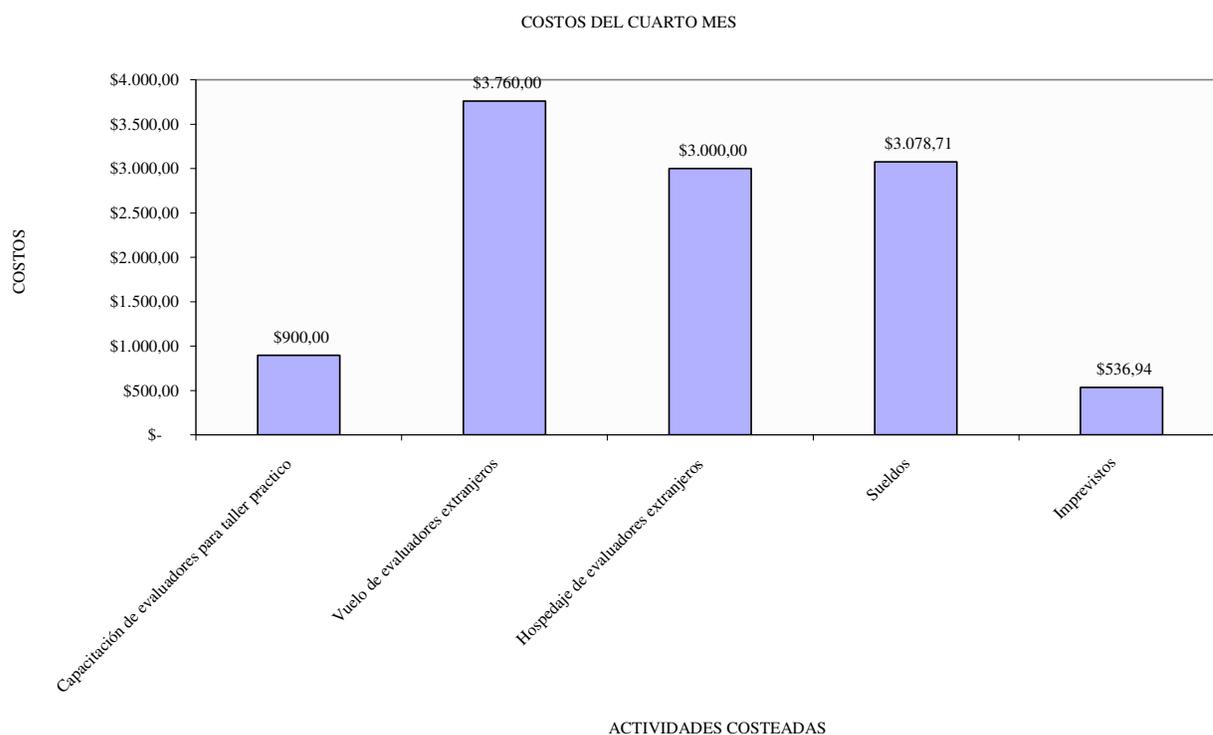
Vuelo de evaluadores extranjeros = 5 evaluadores extranjeros x \$200 (Costo de vuelo).

Hospedaje de evaluadores extranjero = 5 evaluadores extranjeros x \$200 x 3 días.

Sueldos = \$1,313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador técnico)

Imprevisto = 5% del sub. Total

Grafica 10: Distribución de costos para el 4º mes.



Los costos más altos en este mes son en el rubro de vuelo de evaluadores extranjeros a un total de \$3,760.00 ya que se traerán del país de residencia; el segundo rubro mas importante es el del Hospedaje que cuesta \$3,000.00, el lugar donde se realizara la capacitación costara \$900, mientras que los sueldos se mantienen a un total de \$3,078.71 y los imprevistos aumentan a \$536.94 por que el costo del mes es mayor.

ANÁLISIS DEL QUINTO MES

Consideraciones:

- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) asciende a un total de \$3,078.71 cada mes en concepto de salarios.
- ✓ Los imprevistos consisten en el 3% de los gastos de cada mes. Se considera solo esa cantidad de imprevistos porque el gasto en el mes es poco comparado con aquellos meses donde existen actividades importantes.

Actividad

- ✓ Sueldos
- ✓ Imprevistos

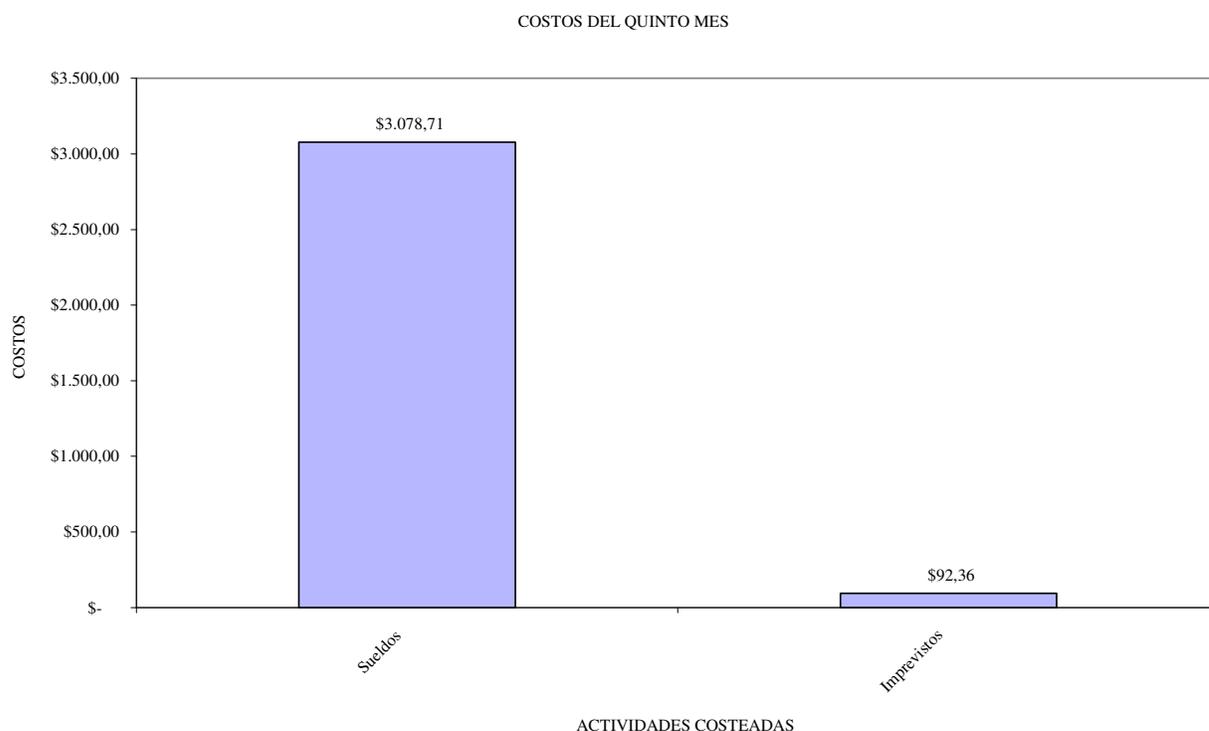
Tabla 109: Costos incurridos en 5° mes.

Actividad	Costos
Sueldos	\$ 3.078,71
Sub. total	\$ 3.078,71
Imprevistos	\$ 92,36
Total mes	\$ 3.171,07

Sueldos = \$1,313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador técnico).

Imprevisto = 3% del sub. Total

Gráfica 11: Distribución de costos para el 5º mes



Los costos mas altos en el quinto mes de funcionamiento de la unidad, es en el rubro sueldos de empleados con una cantidad de \$3,078.71, ya que en este mes no se tiene programada ninguna actividad grande a costear y los imprevistos serán de \$92.36 debido a que representan el 3% de lo costeado en el mes.

ANÁLISIS DEL SEXTO MES

Consideraciones:

- ✓ El pago de los tres empleados de planta que tendrá la unidad (Técnico, financiero y administrativo) asciende a un total de \$3,078.71 cada mes en concepto de salarios.
- ✓ Los imprevistos consisten en el 3% de los gastos de cada mes. Se considera solo esa cantidad de imprevistos porque el gasto en el mes es poco comparado con aquellos meses donde existen actividades importantes.

Actividad

- ✓ Sueldos
- ✓ Imprevistos

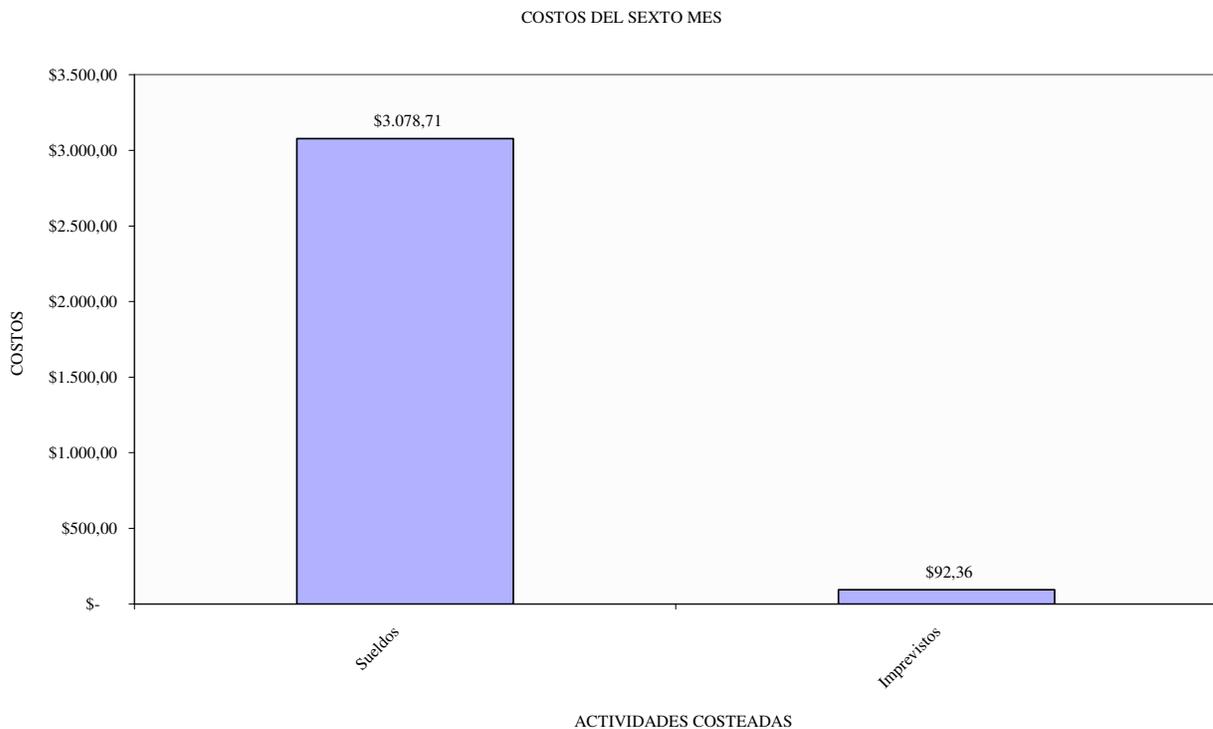
Tabla 110: Costos incurridos en 6° mes.

Actividad	Costos
Sueldos	\$ 3.078,71
Sub. total	\$ 3.078,71
Imprevistos	\$ 92,36
Total mes	\$ 3.171,07

Sueldos = \$1,313.57 (Sueldo del coordinador técnico) + \$882.57 (Sueldo del coordinador administrativo) + \$882.57 (Sueldo del coordinador técnico)

Imprevisto = 3% del sub. Total

Grafica 12: Distribución de costos para el 6° mes.



Los costos mas altos en el sexto mes de funcionamiento de la unidad, es en el rubro sueldos de empleados con una cantidad de \$3,078.71, ya que en este mes no se tiene programada ninguna actividad grande a costear y los imprevistos serán de \$92.36 debido a que representan el 3% de lo costeado en el mes.

ANÁLISIS PARA EL 7º MES.

Este mes se caracterizará por la “Realización de las visitas de campo”; y para ello se tienen las siguientes consideraciones:

- Recordando que Un evaluador podrá evaluar un máximo de 4 empresas, esto se hará en 2 meses. Las 4 empresas que un evaluador calificará serán las mismas que visitará (si la empresa ha calificado para participar en la etapa respectiva de visitas de campo).
- Una empresa se tardará en ser evaluada en promedio 2 días.
- A esa empresa irán 1 evaluador nacional y otro internacional (los mismos que evaluaron los reportes descriptivos).
- Si 1 evaluador Internacional visitará 4 empresas como máximo, y se tardará 2 días por empresa, entonces el evaluador internacional estará en el país en promedio un total de 10 días (8 de visitas, y 2 por ingreso al país y retorno al país de origen respectivamente).
- La estadía por día del evaluador internacional costará \$200.00. Para este caso si se evaluarán 20 empresas en esta visita se necesitarán 5 evaluadores internacionales y 5 nacionales. Los evaluadores internacionales que vendrán para este mes son 3, el restante (2 evaluadores) vendrán el siguiente mes.
- Los sueldos a pagar solo son los correspondientes a los representantes de las áreas de la unidad (el concepto sueldo acá incluye todo lo que la unidad pagará por trabajador, es decir el sueldo de planilla mas lo que la unidad tendrá que pagar en concepto de ISSS, AFP, y otros prestaciones).
- Los imprevistos serán el 5% del total de los gastos incurridos; ya que en este mes existirán actividades de traslados y estadías de evaluadores internacionales, y la movilización de estos (y los nacionales) para las empresas a visitar; por lo que es más probable que resulten mas imprevistos que otros meses.

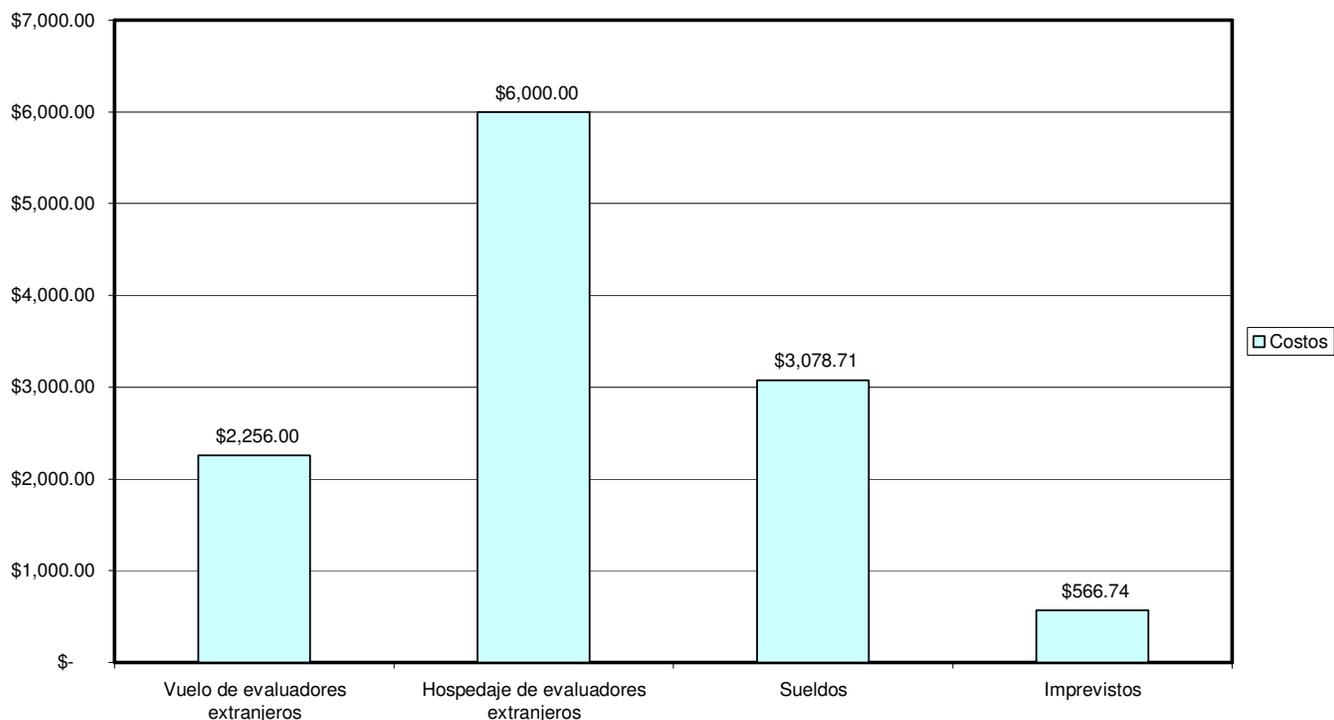
A continuación se presenta una tabla con los costos incurridos en este mes; de acuerdo a las consideraciones anteriores.

Tabla 111: Costos incurridos en 7° mes.

Julio	Vuelo de evaluadores extranjeros	\$752x3evaluadores	\$ 2,256.00
	Hospedaje de evaluadores extranjeros	\$200x3x10días	\$ 6,000.00
	Sueldos		\$ 3,078.71
	Sub total		\$ 11,334.71
	Imprevistos	5% del subtotal	\$ 566.74
	Total mes		

Como se puede apreciar, el costo para este mes será de \$ 11,901.45; la siguiente gráfica muestra la distribución de estos costos.

Grafica 13: Distribución de costos para el 7° mes.



La mayor parte del consto estará concentrado en el Hospedaje de evaluadores extranjeros, seguido de los sueldos del personal de la unidad, y el vuelo de los evaluadores extranjeros. Es de recordar que para este mes se tiene previsto que solo ingresarán 3 evaluadores internacionales; el resto (2 evaluadores) se tiene previsto que ingresarán el siguiente mes

ANÁLISIS PARA EL 8º MES.

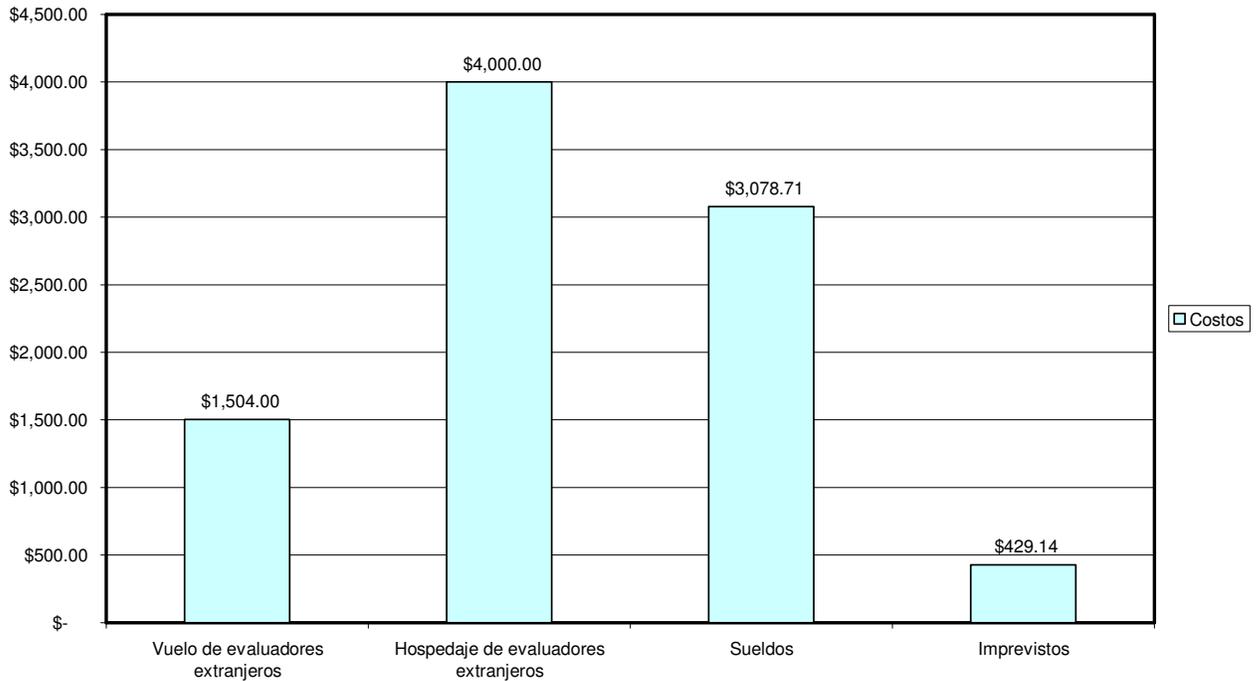
De acuerdo al cronograma de actividades, en este mes seguirán las evaluaciones por las visitas de campo, por tanto los costos serán los mismos que en el mes anterior, con la diferencia que ahora no vendrán 3 evaluadores internacionales, si no que solamente 2. Considerando lo anterior, los costos quedarán distribuidos de la siguiente manera

Tabla 112: costos para el 8º mes.

Agosto	Vuelo de evaluadores extranjeros	\$752.00x2evaluadores	\$ 1,504.00
	Hospedaje de evaluadores extranjeros	\$200x2x10dias	\$ 4,000.00
	Sueldos		\$ 3,078.71
	Sub total		\$ 8,582.71
	Imprevistos	5% de sub total	\$ 429.14
	Total mes		

Gráficamente se pueden ver la distribución de los costos anteriores de la siguiente manera.

Gráfico 14: Distribución de costos para el 8º mes.



Como puede evidenciarse, la distribución de los costos sigue la misma tendencia que el 7° mes, la mayor parte de ellos están concentrados en los gastos por hospedaje y sueldos, en tercera instancia los costos incurridos por el vuelo de los evaluadores internacionales.

ANÁLISIS PARA EL 9° MES.

De acuerdo al cronograma de actividades, en este mes se dará el premio a la empresa ganadora; es por ello que se prevé que este será uno de los meses con mayores egresos. Las consideraciones que se tienen para costear este mes son:

- Todos los evaluadores internacionales tendrán que estar en la ceremonia de premiación.
- Se difundirá el concurso por radio y prensa escrita.
- Se estima que en el evento de premiación participarán alrededor de 60 personas.
- Se tendrá que fabricar la placa para ganadora.

Las actividades que serán fuente de egreso son las que se presentan a continuación:

- Vuelo de evaluadores extranjeros (para premiación)
- Hospedaje
- Ceremonia de premiación (lugar, refrigerio, alimentación, etc.)
- Publicidad para evento (en periódico)
- Promoción de la empresa ganadora:
 - Anuncios de radio
 - Prensa escrita
- Placa para empresa ganadora
- Sueldos
- Imprevistos, corresponderán al 5% del subtotal, por la cantidad de actividades a desarrollar.

Los costos de estas actividades son:

Tabla 113: Costos para el 9° mes.

Septiembre	Vuelo de evaluadores extranjeros (para premiación)	\$752x5evaluadores	\$	3,760.00
	Hospedaje	\$200x5x2días	\$	2,000.00
	Ceremonia de premiación (lugar, refrigerio, alimentación, etc.)	\$30x60 personas	\$	1,800.00
	Publicidad para evento (en periódico)	\$350x2public.	\$	700.00
	Promoción de la empresa ganadora			
	Anuncios de radio (para empresa ganadora)	\$200x8cuñas	\$	1,600.00
	Prensa escrita (para empresa ganadora)	\$350x2public.	\$	700.00
	Placa para empresa ganadora		\$	100.00

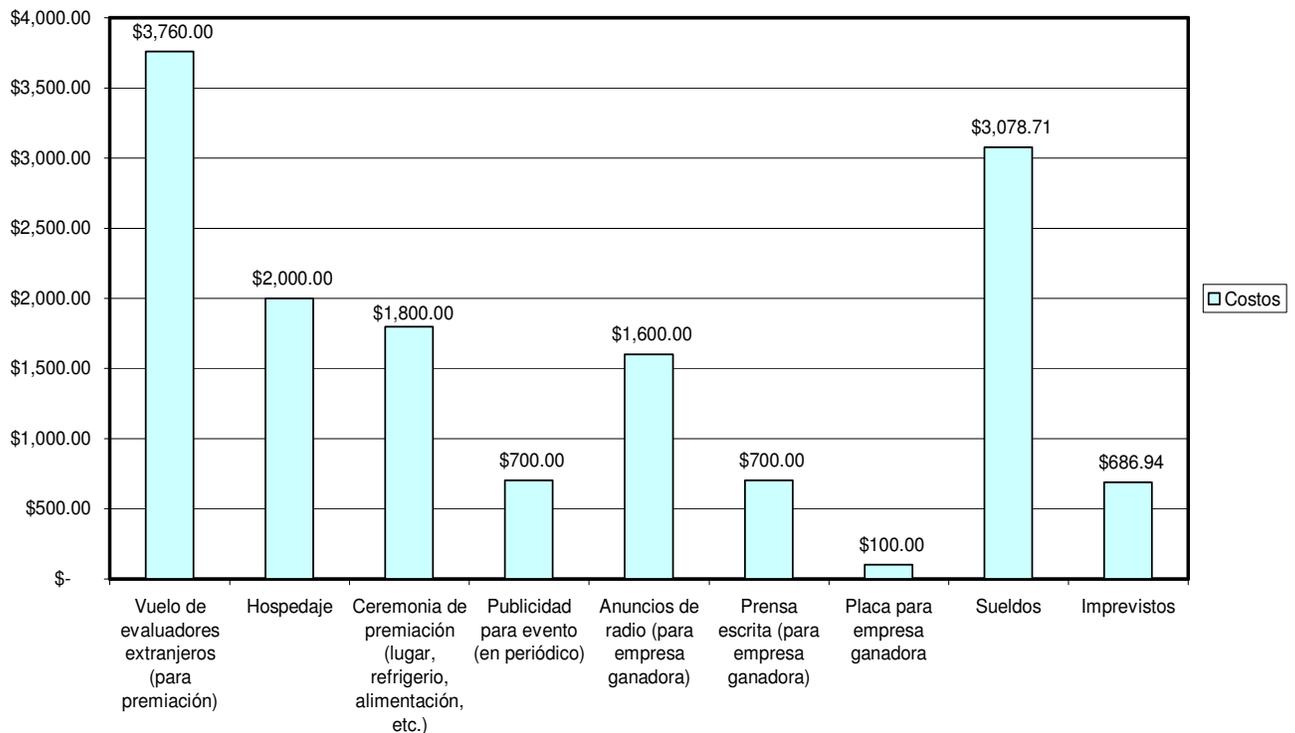
Sueldos		\$	3,078.71
Sub total		\$	13,738.71
Imprevistos	5% subtotal	\$	686.94
Total mes		\$	14,425.65

En este caso, vendrán los 5 evaluadores internacionales, para estar presentes en la ceremonia de premiación; se considera que estarán dos días. Al evento se ha estimado que estarán 60 personas (representantes e invitados de empresas concursantes, elenco de evaluadores, personal de la unidad, representantes de ASI, MINEC, Organismos de cooperación).

Los anuncios publicitarios que se prevén son dos publicaciones en periódico para dar a conocer la premiación; y para darle publicidad a la empresa ganadora se estiman 8 cuñas de radio, dos publicaciones en prensa escrita; y la placa de reconocimiento.

Y la distribución de estos costos se presenta en el siguiente diagrama.

Gráfico 15: Distribución de costos para el 9º mes.



Se puede observar que la mayor cantidad de costos se encuentra concentrada en el vuelo de evaluadores internacionales, seguido por los sueldos.

Al verificar el total de costos acumulados, el presente mes lleva consigo el mayor costo con un valor de \$ 14,425.65, de todos los meses evaluados hasta el momento.

ANÁLISIS PARA EL 10º MES.

Según la programación presentada, para este mes ya habrá terminado el concurso de premiación, y las actividades siguientes serán las de seguimiento evaluación y presentación de informes.

En la parte de diseño de este estudio se concluyó que a la empresa ganadora se le dará capacitaciones según las oportunidades de mejoras identificadas en su proceso de evaluación; dicho incentivo se ha programado para este mes. Esta capacitación se recomienda la de un experto internacional, según el área a capacitar.

Las unidades a costear son:

- Vuelo de experto para capacitación de empresa ganadora
- Hospedaje
- Pago por capacitación
- Sueldos
- Imprevistos, que representarán el 3% del subtotal, debido a la cantidad de actividades a desarrollar.

Los costos asignados a estas unidades de costeo son los que se presentan en la siguiente tabla.

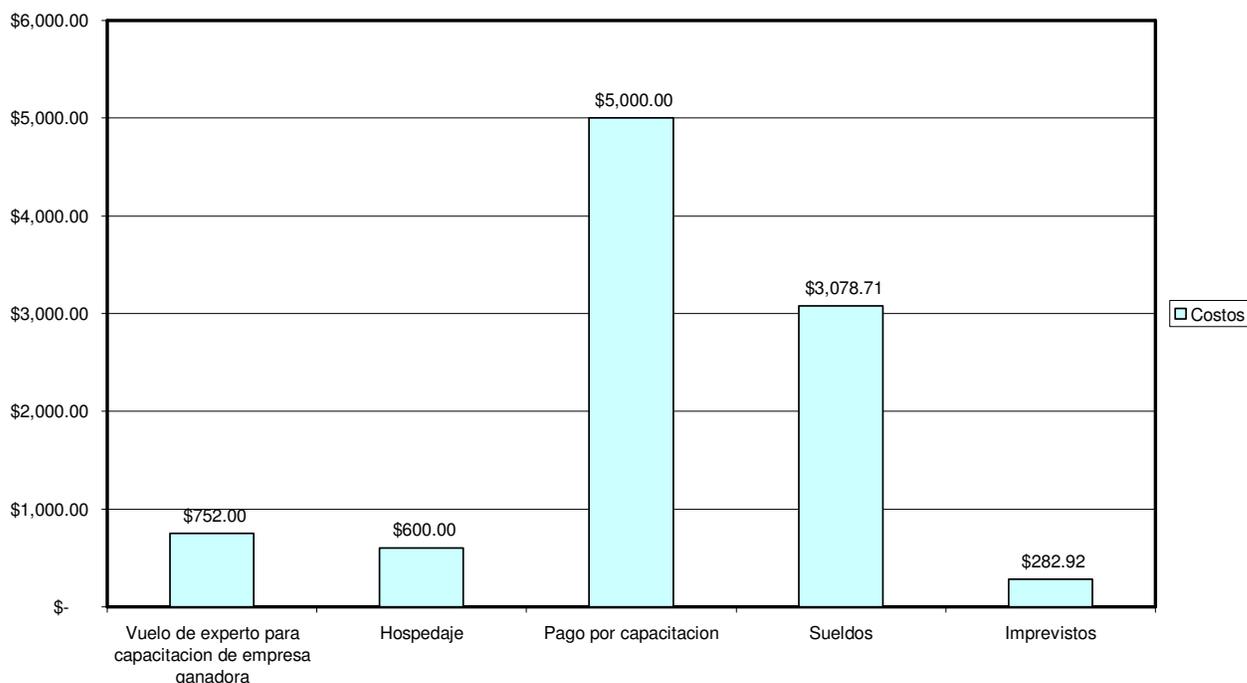
Tabla 114: Costos incurridos para el 10º mes.

Octubre	Vuelo de experto para capacitación de empresa ganadora	\$752x1capacitador	\$ 752.00
	Hospedaje	\$200x1x3días	\$ 600.00
	Pago por capacitación		\$ 5,000.00
	Sueldos		\$ 3,078.71
	Sub total		\$ 9,430.71
	Imprevistos	3% de subtotal	\$ 282.92
Total mes			\$ 9,713.63

De acuerdo a lo anterior, para la capacitación, se tienen previstos 3 días. La persona encargada de brindarla será un experto internacional sobre el área en la cuál la empresa ganadora obtuvo mayores oportunidades de mejoras. Par el valor del vuelo, se consideró el costo promedio que se ha venido utilizando.

El gráfico que muestra la distribución de estos costos, es el que se presenta a continuación.

Gráfico 16: Distribución de costos para el 10º mes.



Como puede observarse, los costos para este mes se concentran en el pago por la capacitación a experto que brindará talleres especiales a la empresa ganadora, acerca de sus oportunidades de mejora identificadas en las evaluaciones respectivas.

ANALISIS PARA EL 11º MES.

Para este mes se prevén actividades de carácter interno y administrativa, como por ejemplo, evaluación y análisis sobre el modelo de excelencia, elaboración de informes de resultados para Comité general, y la presentación de presupuestos.

Estas actividades serán realizadas por los encargados de las 3 áreas de la unidad, por tanto el único costo que se estima es el incurrido por el pago a estos encargados. A continuación se presenta la tabla con los costos respectivos.

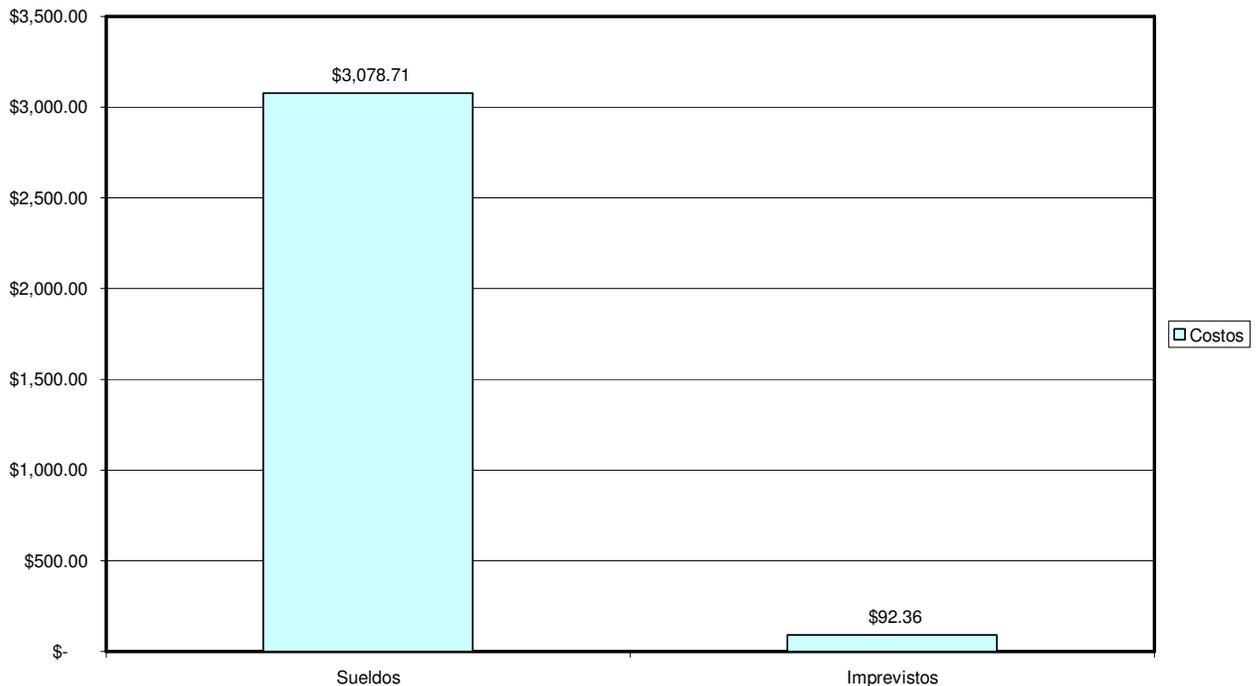
Tabla 115: Costos incurridos para el mes 11°

Noviembre	Sueldos		\$ 3,078.71
	Sub total		\$ 3,078.71
	Imprevistos	3% de subtotal	\$ 92.36
	Total mes		\$ 3,171.07

Debido a la cantidad de actividades a desarrollar, se prevén imprevistos que corresponderán al 3% del subtotal de los costos incurridos.

La siguiente tabla muestra la distribución de los costos para este mes.

Gráfico 17: Distribución de costos para el 11° mes de operación



Para este mes solo se prevén egresos por imprevistos y por concepto de sueldos, como puede evidenciarse la mayor parte de egresos serán por sueldos.

ANÁLISIS PARA EL 12° MES

En el mes de diciembre se tendrá un egreso adicional al obtenido en el mes anterior, el cual es en concepto de Aguinaldos. Para realizar este cálculo se considera que los sueldos quedarán distribuidos de la siguiente manera:

- El Representante del área Técnica ganará \$1,200.00 mensual.
- El representante del área Financiera ganará \$ 800.00 mensual.
- El representante del área Administrativa ganará \$ 800.00 mensual.

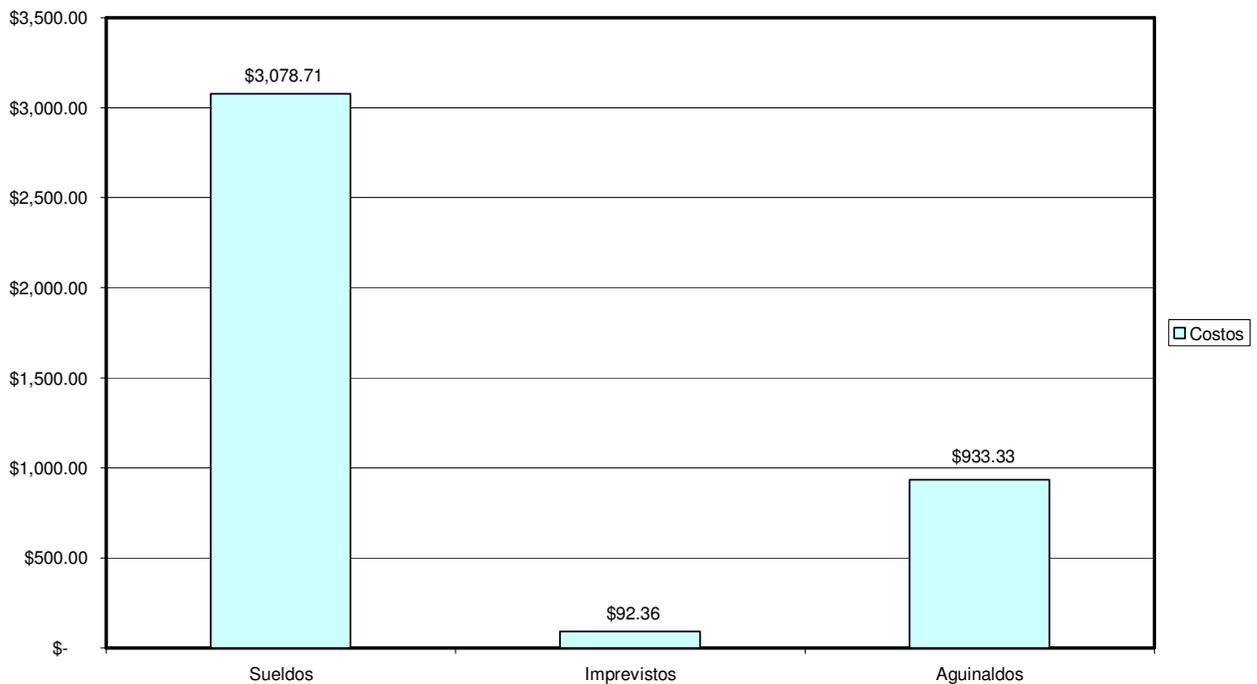
En la siguiente tabla se presentan los egresos para el 12° mes de operación

Tabla 116: Costos incurridos para el mes 12° de operación del proyecto

Diciembre	Sueldos		\$ 3,078.71
	Sub total		\$ 3,078.71
	Imprevistos		\$ 92.36
	Aguinaldos	$(\$1,200.00/30) \times 10 + 2(\$800.00/30 \times 10)$	\$ 933.33
	Total mes		\$ 4,104.40

El egreso que marca la diferencia en este mes respecto al anterior es el correspondiente a aguinaldos; en el siguiente gráfico se presenta la distribución de costos.

Gráfico 18: Distribución de costos para el 12° mes de operación



Los costos se encuentran concentrados en sueldos, y en segunda instancia, en aguinaldos.

1.3.2 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS TOTALES.

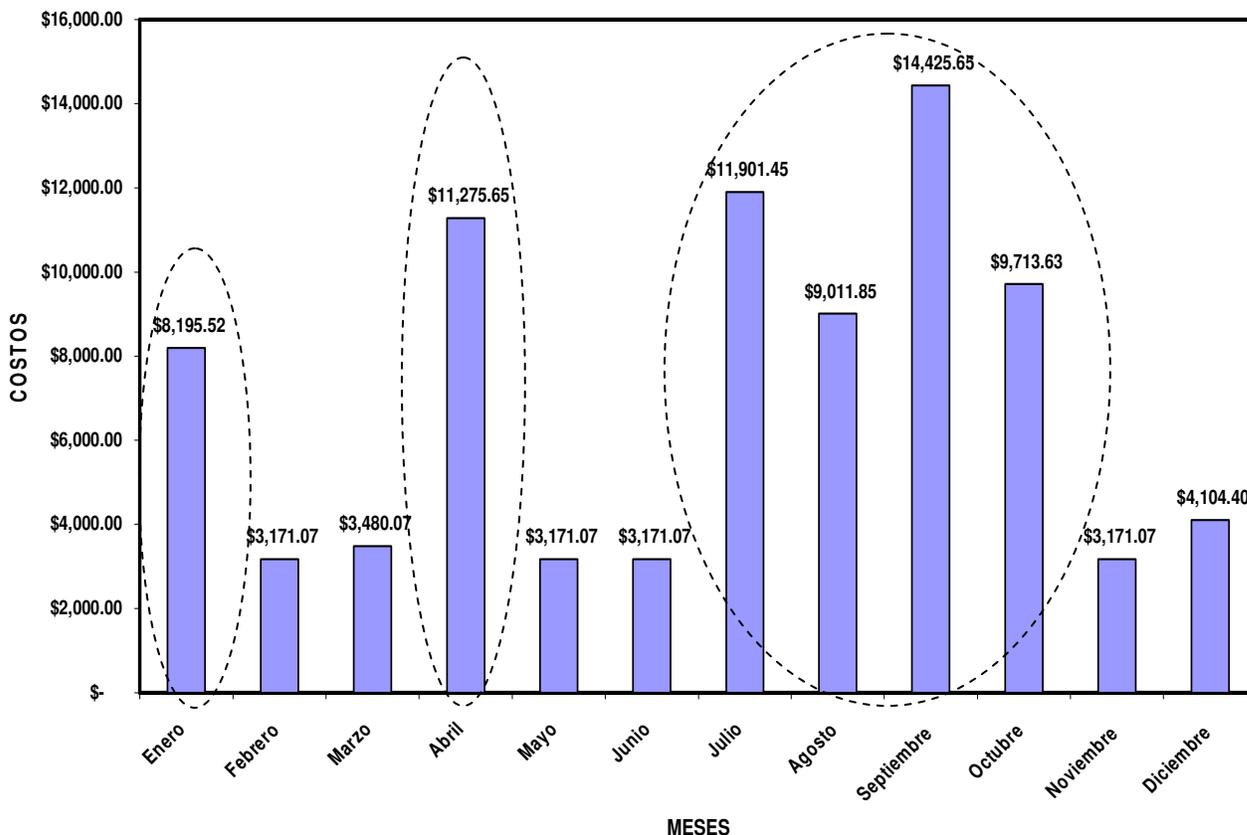
Para las contrapartes de este proyecto, interesa conocer la distribución de los costos en los 12 meses, esto, con el objetivo de programar los ingresos que deberán estar disponibles en cada uno de los meses. A continuación se presenta la tabla, la cual muestra la distribución de costos por mes.

Tabla 117: Distribución de costos por mes.

Costos por meses	Total
Enero	\$ 8,195.52
Febrero	\$ 3,171.07
Marzo	\$ 3,480.07
Abril	\$ 11,275.65
Mayo	\$ 3,171.07
Junio	\$ 3,171.07
Julio	\$ 11,901.45
Agosto	\$ 9,011.85
Septiembre	\$ 14,425.65
Octubre	\$ 9,713.63
Noviembre	\$ 3,171.07
Diciembre	\$ 4,104.40
TOTAL GENERAL	\$ 84,792.49

Como se puede observar, el costo total en los 12 meses es de **\$ 84,792.49**; es de aclarar que acá se excluye el costo de implementación o inversión inicial total, solo se incluye los gastos por palería y útiles a utilizar en el año los cuales son parte de la inversión inicial, pero se adicionaron como un gasto que se tendrá todos los inicios del año (o al inicio del concurso de premiación); de modo que para este análisis se han considerado los costos que se prevé estarán presentes en los años subsiguientes. La distribución mensual de estos costos se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 19: Distribución de costos mensuales.



El gráfico anterior proporciona una idea de los meses en que debe haber una mayor cantidad de disponibilidad de fondos para la unidad, y estos meses se identifican claramente: El primero (Enero en este caso), el cuarto (Abril en este caso), el séptimo (o, Julio), el octavo (Agosto), el Noveno (Septiembre), y el Décimo mes (u octubre). En estos meses existe la mayor concentración de los costos.

El incremento de los costos en estos meses es producto en su mayor parte por la intervención de evaluadores internacionales; ya que para ello se incurren en costos por concepto de Viáticos y estadía en el país

El análisis anterior será la base para la realización del plan de ingresos que la unidad tendrá, producto de las aportaciones de entidades cooperantes y de las que realizarán las empresas concursantes.

Costos por Rubros

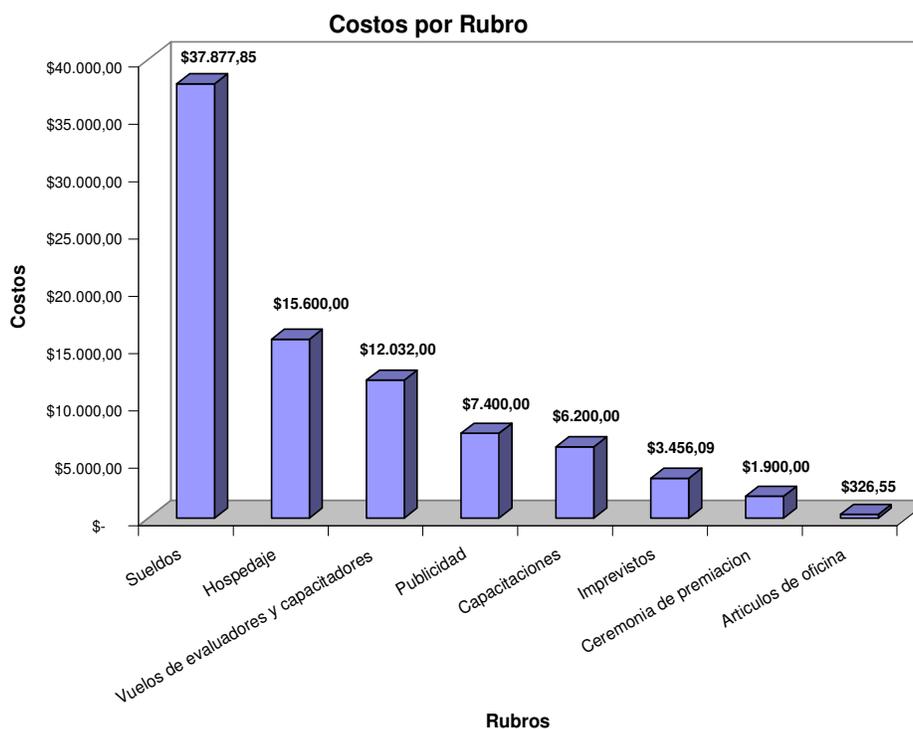
En la tabla 118, se detallan los costos en los que incurre la unidad a lo largo de un año, estos costos se han dividido de acuerdo a los diferentes rubros en los que se harán los desembolsos.

Tabla 118: Costos por rubro

Rubro	Costo
Sueldos	\$ 37.877,85
Hospedaje	\$ 15.600,00
Vuelos de evaluadores y capacitadores	\$ 12.032,00
Publicidad	\$ 7.400,00
Capacitaciones	\$ 6.200,00
Imprevistos	\$ 3.456,09
Ceremonia de premiación	\$ 1.900,00
Artículos de oficina	\$ 326,55
Total	\$ 84.792,49

En el gráfico 20 se detallan de mayor a menor los costos en los que incurre la unidad a lo largo de un año.

Gráfico 20: Costos por Rubro.



Como se puede observar en el Grafico 21, el rubro que posee el mas alto costo es el de sueldos incluyendo aguinaldos con \$37,877.85 que es absorbido directamente por el MINEC ya que se ha considerado que los salarios serán pagados por una sola institución, mientras que los siguientes costos mas importantes podemos mencionar Hospedaje \$15,600.00, vuelo de evaluadores \$12,032.00, publicidad \$7,400, capacitaciones \$6,200.00 y los demás costos son serán absorbidos por la ASI junta con las aportaciones de las empresas participantes.

1.4 INGRESOS

Anteriormente se establecieron los egresos de la unidad para un año, además se cuantificó la inversión en la que se incurrirá para la puesta en marcha; lo siguiente es establecer los ingresos y su respectiva fuente, los cuales sufragarán tanto la inversión inicial como los costos incurridos en el primer año de operación; para de este modo, fundamentar las bases para programar los ingresos en los años siguientes.

Los insumos importantes que se tienen para definir la estrategia de ingresos para la unidad son El cronograma de la programación de la unidad para el año, la inversión inicial y la distribución de los costos mensuales. Con estos insumos se visitaron a 2 instituciones que se consideran “Entidades cooperantes” para definir en qué porcentaje prevén que contribuirá cada entidad para sufragar la inversión inicial y los costos mensuales de acuerdo a las consideraciones previamente establecidas (El hecho que participarán 20 empresas en el concurso).

En la etapa de diseño de este estudio se determinaron 4 fuentes de financiamiento:

- Ingresos provenientes del sector público (Representado por el Ministerio de Economía por medio de la Unidad de Calidad y Tecnología- MINEC-DCT).
- Ingresos provenientes del sector privado (Gremios empresariales, en este caso la Asociación Salvadoreña de Industriales – ASI).
- Ingresos provenientes de las cuotas de inscripción o postulación.
- Ingresos provenientes de Organismos de cooperación internacional (Como GTZ, JICA, otros).

A continuación se detalla la participación de cada entidad cooperante (o fuente de ingreso), con su debida Justificación de su aportación para la unidad.

1.4.1 INGRESOS PROVENIENTES DEL SECTOR PÚBLICO.

El MINEC-DCT ha sido una institución que hasta el momento ha impulsado muchos proyectos entorno a inculcar los temas de calidad en las empresas nacionales; se han desarrollado eventos gratuitos donde se exponen empresas que han logrado mejorar su productividad gracias a la aplicación de sistemas de gestión de la calidad. El MINEC-DCT junto a gremios empresariales como ASI, Cámara de Comercio, ANEP, e instituciones como FUNDAPYME, CONAMYPE, y organismos de cooperación internacional como la Comunidad Europea, GTZ (organismos de cooperación Alemana), JICA (organismo de cooperación japonesa), entre otros, han desarrollado programas que motiven la aplicación de sistemas de calidad en las empresas nacionales (tal es el caso de el fono especial par calidad y productividad, en el cual se le proporciona un porcentaje del costo total a la empresa que implemente un sistema de calidad). Por tanto, para el MINEC-DCT la existencia de una Unidad que brinde premios a las empresas que han crecido gracias a la implantación de sistemas de calidad, es un valor agregado al esfuerzo que ellos realizan para promover la calidad total en las empresas nacionales.

Al realizar una entrevista con una representante del **MINEC-DCT**, **específicamente con Wendy Manzano, Técnico de la Unidad de Calidad y Tecnología**, con el fin de conocer los porcentajes de contribución sobre la inversión inicial y los costos mensuales; se obtuvo la siguiente información:

- Se considera que lo más conveniente debe ser que la inversión inicial sea cubierta por el 50% el sector privado y el resto 50% el sector público. De acuerdo a lo anterior, el 50% de la inversión inicial lo aportará la Asociación Salvadoreña de Industriales; y el restante 50% lo aportará el Ministerio de economía.
- El MINEC-DCT considera que los gastos por concepto de sueldos deben ser cubiertos por ellos; quedando exonerados de esta manera de cualquier otro egreso que se genere en la unidad; ya que ellos aportarían con local y los gastos afines

(agua, luz, teléfono, otros) y la planilla de los empleados. El análisis anterior resulta razonable desde el punto de vista que los sueldos de los representantes quedará “asegurado”, ya que no estará sujeto a ingresos por postulación, las cuales pueden o no estar disponibles cada vez que se requieran, al igual que las aportaciones de otros organismo, los cuales es mas conveniente que contribuyan en otras fases en la operación de la unidad.

- Los otros costos que restan, deben ser cubiertas por las aportaciones de otras entidades cooperantes, incluyendo las cuotas de inscripción.
- Las cuotas de postulación deben totalizar una cantidad que sirva de comparación “inmediata” entre los costos por concursar en el premio y los costos por someterse a una auditoría de calidad; por ejemplo, un empresario se motivará si compara: *“Someter a la empresa a una auditoría de calidad me cuesta en promedio \$ 10,000.00; mientras que concursar en el premio me costará solo \$ 1,000.00, y me auditarán mi sistema de calidad”*.
- Es recomendable que dejemos la aportación de instituciones de cooperación internacional ha actividades eventuales y que requerirán de fuerte inversión, ya que ellos así trabajan (por proyectos), similar a decir *“siempre se ponen a disposición, cuando mas se necesitan”*. Lo anterior indica que por el momento se considera no incluir aportaciones de organismos de cooperación internacional; si no que éstas se verán necesarias al transcurrir el tiempo y el proyecto crezca (por ejemplo, cuando se premie mas de una empresa, y todo se realice por categorías).

Con la información recabada mediante la entrevista con la Técnico del MINEC-DCT; se tienen insumos para un planteamiento de cómo estará la distribución de los ingresos; sin embargo resulta importante realizar una consulta con un Representante del sector privado, y específicamente de ASI.

1.4.2 INGRESOS PROVENIENTES DEL SECTOR PRIVADO.

Se realizó una entrevista con la **Licenciada: Flor de María Recinos de Merino, quien es Gerente de Consultoría y Formación Empresarial de la Asociación Salvadoreña de**

Industriales – ASI, con el fin de establecer los porcentajes de contribución en la unidad administrativa del premio a la calidad. Los resultados fueron los siguientes (Valga la aclaración que lo siguiente representan ideas que pueden ser factibles, y no opiniones consensuadas por el gremio):

- Se comparte con los puntos de vista de MINEC-DCT; y se considera aceptable que las empresas posean como cuota de postulación \$ 1,000.00; pero divididos por etapas, ya que no se considera razonable que las empresas que no lleguen hasta la última etapa de evaluación paguen \$ 1,000.00.
- Como propuesta, las cuotas de postulación quedaran distribuidas de la siguiente manera:
 - o Primera fase: Evaluación de cuestionario de autoevaluación: \$ 200.00
 - o Segunda fase: Evaluación de reportes descriptivos: \$ 300.00
 - o Tercera fase: Visitas de campo y evaluación final: \$ 500.00.
- Considerar en la medida de lo posible que las aportaciones de ASI no excedan los \$ 5,000.00 en meses consecutivos.

Como se puede mostrar la propuesta anterior, La más baja aportación se hará en la primera fase; ya que las actividades a desarrollar no involucran costos elevados en comparación a las otras evaluaciones; de hecho, no se necesitarán evaluadores internacionales.

En la segunda fase, intervienen evaluadores internacionales, y es necesario preparar un taller para orientarlos al sistema de evaluación de nuestro modelo.

Mientras que en la última fase, se necesitan evaluadores internacionales y estarán más tiempo en el país, lo que implica un incremento en los costos generales durante esta etapa de evaluación. Además, en esta fase se dará a conocer el ganador, por lo cuál es necesario organizar un evento especial.

1.4.3 CONCLUSIONES SOBRE INFORMACIÓN RECOLECTADA EN ENTREVISTAS.

En base a la información recolectada en las 2 instituciones, se puede concluir:

- La inversión inicial será cubierta tanto por aportaciones de ASI como del MINEC, las cuales serán en igual proporción.
- La aportación que MINEC-DCT hará, estarán enfocadas a cubrir los sueldos de los 3 representantes de las áreas que compondrán la unidad.

- Las empresas pagarán las cuotas de participación, de acuerdo a la etapa en la que serán evaluadas:
 - o Primera fase: Empresa grande y mediana: \$ 200.00
 - o Segunda fase: Empresa Grande y mediana \$ 300.00
 - o Tercera fase: Empresa Grande y mediana \$ 500.00.
- Las aportaciones mensuales de ASI no deberán exceder los \$ 5,000.00 en meses consecutivos.
- Las aportaciones de ASI serán las equivalentes a sufragar los costos que restan después que el MINEC-DCT aporte el pago a los 3 representantes de la unidad; y los restantes que no pueden sufragar las cuotas de postulación.
- Los organismos de cooperación intervendrán en proyectos especiales de la unidad, en los cuales se requieren fondos que el MINEC y ASI no pueden aportar (debido a su elevado valor). Para nuestro análisis no se requerirá de la intervención de estos organismos; ya que los costos pueden ser cubiertos por ASI, MINEC y las aportaciones por postulación de las empresas.

Con la información anterior, se pueden definir los ingresos para sufragar la inversión inicial, y para cubrir los costos mensuales para el primer año de operación, **el cuál es de recordar que estará sujeto al hecho que participarán 20 empresas con categoría mediana y grande** (ya que en nuestra investigación no logramos identificar dentro de la muestra una pequeña empresa); **las cuales estarán presentes en todas las etapas de evaluación**; ya que acá se darían los mayores costos (suponiendo que todas las empresas llegan hasta la etapa final de evaluación).

Debido que ASI es una entidad cooperante los desembolsos realizados a lo largo del año se ejecutan de forma irregular; Esta entidad complementa los ingresos que provienen del MINEC (Pago de salarios) y aportación de empresas participantes; los desembolsos no son constantes debido a la funcionalidad de la unidad, como se mencionan a continuación:

- ✚ Los desembolsos de mayor cantidad dependen directamente de la programación de actividades, como lo son vuelo de capacitadores extranjeros (3 en el año), hospedajes de capacitadores (3 en el año) y ceremonia de premiación.
- ✚ Además no realiza desembolsos constantes porque hay desembolsos grandes en meses específicos que no se alcanzan a sufragar, aun con el ahorro de meses anteriores, como por ejemplo en el cuarto mes de operación que se realiza la capacitación, donde se tiene que pagar vuelo de evaluadores extranjeros, hospedaje y alquiler de local, que sin ahorro suficiente en los meses anteriores, donde no hay gastos relevantes, se tendría déficit.

1.4.4 PLAN DE INGRESOS.

El plan de ingresos estará enfocado a cubrir la inversión inicial del proyecto, y los costos incurridos en el primer año de operaciones.

Se hará un análisis mensual para definir los ingresos que servirán para cubrir los costos de cada mes analizado.

1.4.4.1 Ingresos para cubrir la inversión Inicial.

Como anteriormente se estableció, el 50% de la inversión inicial será cubierta por ASI, mientras que el restante 50% será aportada por el MINEC-DCT; por tanto la inversión inicial queda dividida de la siguiente manera (Se han restado los artículos de oficina, ya que se han incluido en los costos del primer mes).

Tabla 119: División de aportación por Institución cooperante, para cubrir la inversión inicial.

Inversión inicial		
MINEC	ASI	Total
\$ 4,243.27	\$ 4,768.18	\$ 4,768.18

Como se puede apreciar anteriormente, tanto ASI como el MINEC aportarán \$ 4,931.31 para cubrir la inversión inicial del proyecto; estas aportaciones se harán en base y secuencia indicada en el cronograma que se presenta posteriormente en el “Plan de implementación del proyecto”; considerando el costo incurrido por cada rubro que compone la inversión inicial

1.4.4.2 Ingresos para cubrir los costos mensuales.

Previo a determinar los ingresos por mes; es importante conocer las cantidades totales que ASI, MINEC, y las empresas postulantes tendrán que aportar en los 12 meses. Ya se sabe que MINEC aportará los el valor en concepto de sueldos por los 3 representantes de la unidad; las empresas postulantes, cada una aportará \$ 1,000.00, de modo que entre las 20 aportarán un total de \$ 20,000.00. La siguiente tabla detalla los totales que aportarán las fuentes de ingresos para los 12 meses.

Tabla 120: Total de aportaciones para los 12 meses por entidad.

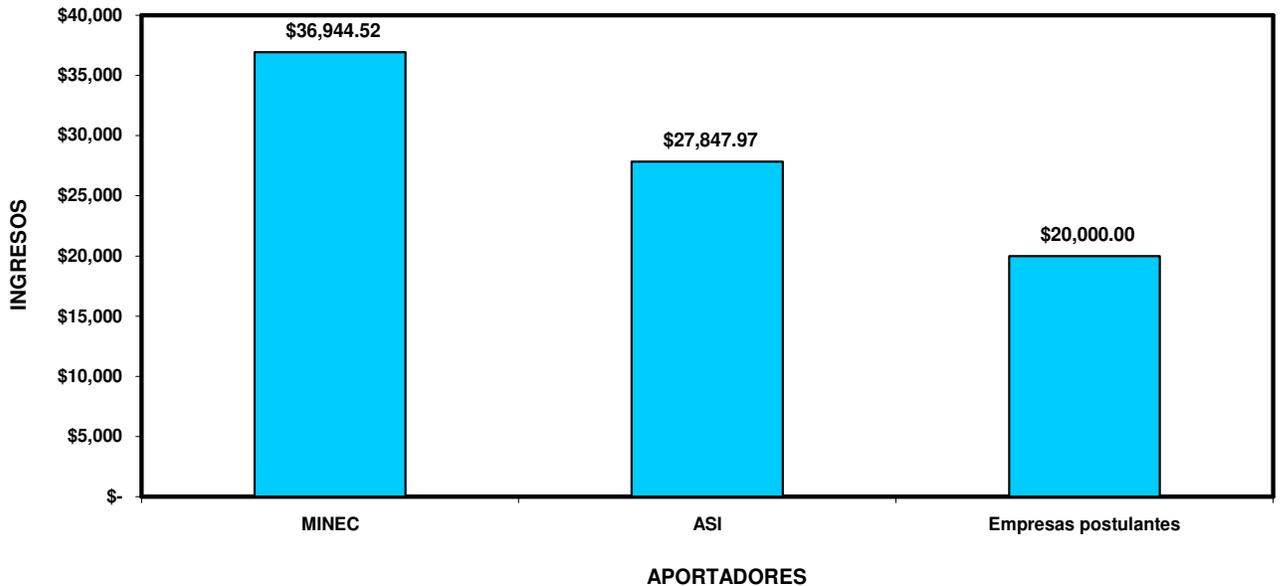
FUENTE DE INGRESO	DETALLE	TOTAL HA APORTAR EN LOS 12 MESES
Aportación MINEC	(\$ 3,078.71x12meses)	\$ 36,944.52
Aportación de empresas postulantes	(\$ 1,000.00x20 empresas)	\$ 20,000.00
Sub total	\$ 56,944.52	
Costos totales presupuestados	\$ 84,792.49	
Aportación ASI	(\$ 84,792.49-\$ 56,944.52)	\$ 27,847.97
Total aportado		\$ 84,792.49

La unidad mensualmente se determinó que aportará \$ 3,078.71 mensualmente en concepto de sueldos y prestaciones; por tanto, en los 12 meses esto es equivalente a \$ 36,944.52.

Cada empresa aportará \$ 1,000.00 por todo el proceso de evaluación; entre las 20 empresas aportarán un total de \$ 20,000.00. ASI aportará lo que resta del costo total, eso es equivalente a \$ 27, 847.97.

La distribución de las aportaciones se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 22: Distribución de aportaciones para el primer año de operaciones, según fuente de ingreso.



De acuerdo al gráfico anterior, la fuente de ingreso mayor se tendrá por parte del MINEC, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de cubrir los gastos por sueldos de los 3 representantes de las áreas de la unidad, los cuales ocupan un **43.57%** del total de egresos.

Las empresas postulantes cubrirán un **23.59%** del total de los egresos; mientras que ASI aportará el restante **32.84%**.

Desde el principio siempre se mantuvo el supuesto de que las empresas deberían aportar el menor porcentaje de estos costos, y de hecho así lo fue; ya que las aportaciones de las empresas solo representan un 23.59% del total de aportaciones para el funcionamiento del proyecto.

A continuación, se presenta un análisis por mes, sobre las aportaciones que harán las respectivas entidades, lo cuál representa la estrategia de ingresos que permitirá la existencia de disponibilidad de fondos cuando se requieran.

ANÁLISIS DE INGRESO PARA EL MES 1.

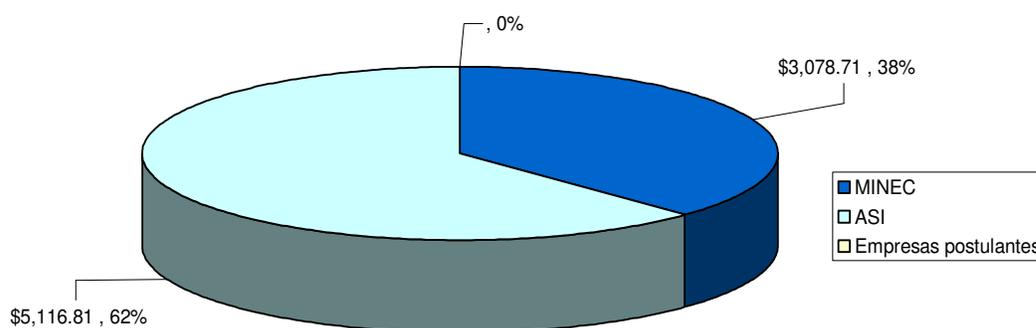
Para este mes los costos presupuestados ascienden a \$ 8,195.52, de los cuales sabemos que \$ 3,078.71 corresponden a sueldos para los representantes de las 3 áreas, lo que indica que en este caso esa sería la cantidad que aportará el MINEC. Como en este mes aun no se han

percibido las cuotas de postulación, indica que ASI tendrá que aportar \$ 5,116.81 (\$ 5,116.81 = \$8,195.52-\$ 3,078.71).

La siguiente tabla presenta las aportaciones a realizar tanto el MINEC como la ASI para este mes.

TABLA 121: APORTACIONES PARA EL PRIMER MES.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 5,116.81	\$ 0.00

Gráfico 23: Distribución de aportación para el primer mes.



Tal y como se observa en la tabla y gráfico adjunto, en este mes existirá una mayor aportación de la ASI (con un 62%), debido a que como se planteó desde el principio, el MINEC quedará exonerado de cualquier otro gasto que surja en la unidad, ya que ellos solo responderán por los sueldos de los representantes de la 3 áreas que compondrán la unidad; los otros egresos son responsabilidad de cubrirlos ASI, y las cuotas de postulación.

Si bien la aportación de ASI para este mes supera los \$ 5,000.00 propuestos, esto es aceptado por el hecho que no se prevé una aportación similar en los dos primeros meses subsiguientes; de hecho se prevé una aportación muy por debajo de lo indicado como límite.

ANÁLISIS DE INGRESO PARA EL MES 2.

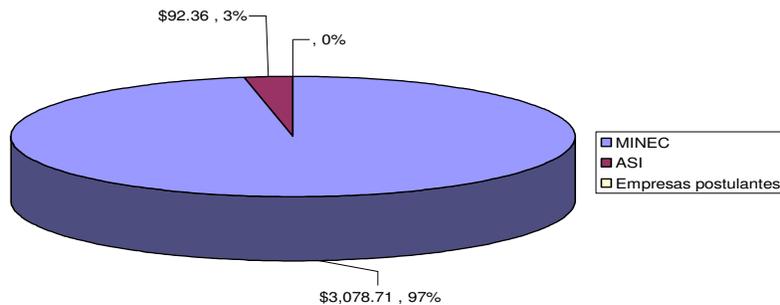
En el segundo mes se han presupuestado egresos que ascenderán a \$ 3,171.07; de los cuales se sabe que \$ 3,078.71 serán aportados por el MINEC, lo que implica que ASI solo aportará \$ 92.36.

En este mes, al igual que en el anterior, aun no se percibirán los ingresos por cuotas de postulación.

La siguiente tabla muestra la distribución de los ingresos para este mes.

TABLA 122: APORTACIONES PARA EL MES 2.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ 0.00

Gráfico 24: Distribución de aportación para el segundo mes.



En este mes se puede observar el caso contrario que en el mes anterior, ya que para este mes quien realiza la mayor aportación es el MINEC, ya que no se han presupuestado mas egresos, excepto los correspondientes a sueldos e imprevistos. Los sueldos representan la aportación que el MINEC realizará (el 97% de todo el ingreso para este mes), mientras que la aportación de la ASI representan los imprevistos (un 3% del ingreso total del mes).

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 3.

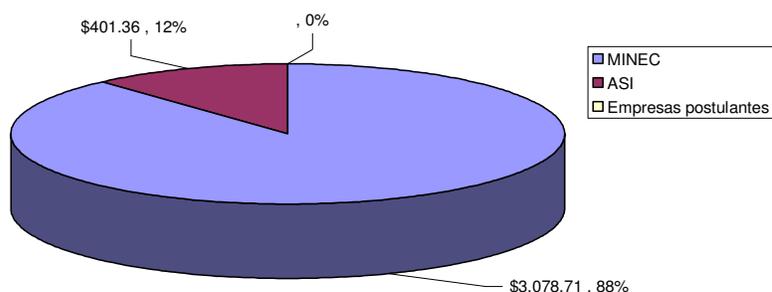
Los egresos presupuestados para este mes suman un total de \$ 3,480.07; de los cuales \$ 3,078.71 sabemos que los aportará el MINEC; quedando de esta manera \$ 401.36 para que los aporte ASI. Aunque para este mes se tiene programado un ingreso de \$ 4,000.00 producto de las aportaciones de las empresas; no se recomienda se haga uso de estos fondos en el presente

mes, ya que si se observa la gráfica de egresos, el mes siguiente representa uno de los meses con mayores costos incurridos; por tanto estos fondos se utilizarán en el mes 4.

La tabla y gráfico de la distribución de los ingresos para este mes son los que se presentan a continuación.

TABLA 123: APORTACIONES PARA EL MES 3.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 401.36	\$ 0.00

Gráfico 25: Distribución de ingresos para el mes 3.



Para este mes se observa que el MINEC aporta un 88% de los ingresos del mes; mientras que ASI solo aporta el 12%.

Las aportaciones que harán las empresas para la primera evaluación se tiene previsto se realicen en este mes, sin embargo estos fondos se utilizarán para el siguiente mes debido a los costos previstos en dicho mes.

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 4.

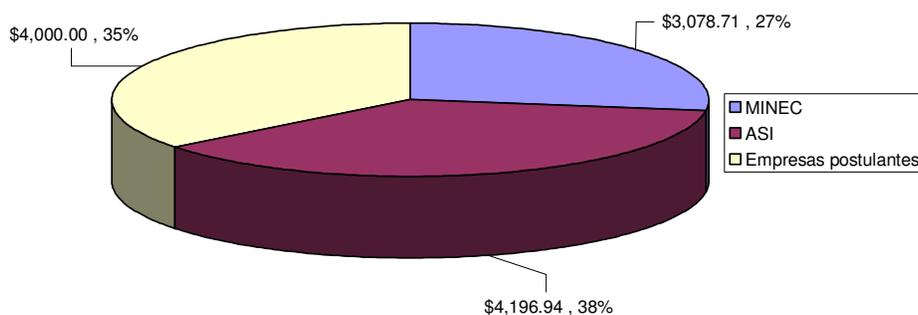
Los egresos para este mes se han presupuestado en \$ 11,275.65; ya que se tiene previsto el ingreso de evaluadores internacionales, y la realización del taller práctico para evaluadores. Sabemos que del costo total, \$ 3,078.71 serán aportados por el MINEC, quedando \$ 8,196.94 para dividirlo entre ASI y el ingreso por cuotas de postulación percibido en el mes 3.

El ingreso por cuota de postulación fue de \$ 4,000.00 (\$200.00 primera cuota X 20 empresas); por tanto se propone que los \$ 4,000.00 sean tomados de estas cuotas, y el restante \$4,196.94 sea aportado por ASI.

De acuerdo a lo anterior los ingresos quedan distribuidos de la siguiente manera.

TABLA 124: APORTACIONES PARA EL MES 4.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 4,196.94	\$ 4,000.00

Gráfico 26: Distribución de ingresos para el mes 4.



Para este mes, el MINEC representará la menor contribución, con un 27% del ingreso para el mes. Se puede observar que ASI representa la mayor aportación, con un 38% del ingreso total del mes; mientras que las aportaciones de las empresas postulantes representan un 35% del ingreso para este mes.

Cabe mencionar, que según el cronograma, para el presente mes se prevé el ingreso por cuota de evaluación de reportes descriptivos, la cual asciende ha \$ 6,000.00 (\$300.00x20empresas); sin embargo si se observa la distribución de los costos, es conveniente reservar estos \$ 6,000.00 para los meses subsiguientes, a partir del 7º mes, donde se tienen previstos costos elevados.

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA LOS MESES 5 Y 6.

De acuerdo al cronograma general de actividades, en estos meses se estarán realizando las evaluaciones de los reportes descriptivos (Segunda fase de evaluación); por tanto los únicos costos que se prevén son en concepto de sueldos para los representantes de las 3 áreas, y por imprevistos; ambos totalizan \$ 3,171.07 en cada uno de los dos meses.

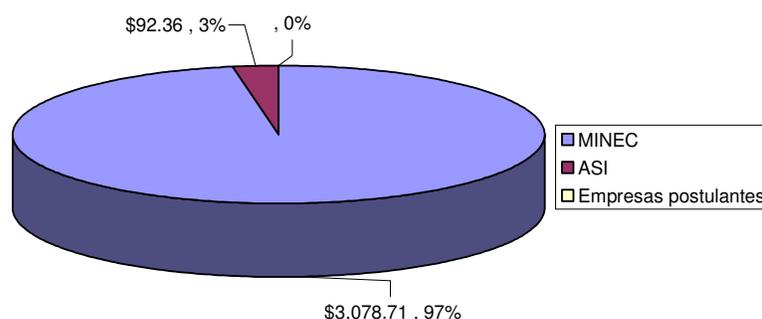
Es de recordar que en esta etapa cada uno de los evaluadores estará realizando su trabajo en forma individual, según programación establecida (ver “1.2.2 Consideraciones sobre tiempos

de evaluación y evaluadores participantes” y cronograma general de actividades); por tal razón no se han previsto mas egresos para estos 2 meses.

En la Siguiete tabla y gráfica adjunta, se presenta la distribución de los ingresos para el mes 5.

TABLA 125: APORTACIONES PARA EL MES 5.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ 0.00

Gráfico 27: Distribución de ingresos para el mes 5.



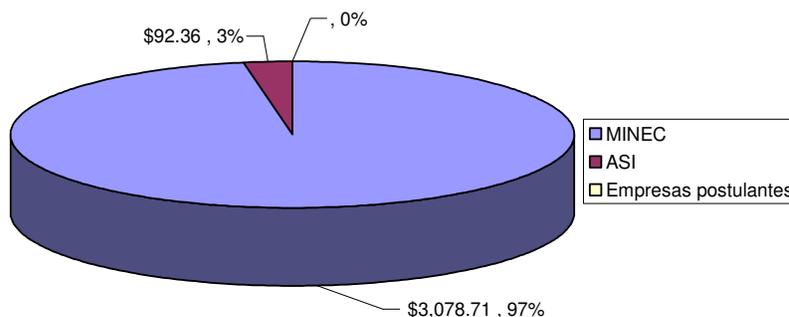
Evidentemente, el MINEC aporta la mayor parte para este mes (un 97% del total de ingresos en el mes); mientras que ASI solo aportará el 3% de estos ingresos.

Para el 6º mes, la distribución es la misma que la del mes 5º; pero según la programación, acá se percibirán los ingresos producto de la tercera fase de evaluación (\$ 500.00x20empresas = \$10,000.00); sin embargo se recomienda hacer uso de estos fondos los meses siguientes, en donde se puede evidenciar costos elevados en comparación a otros meses (Ver gráfica 19); por tanto, para este mes se propone una distribución de ingresos similar a la del mes 5.

La siguiente tabla y gráfica adjunta muestra esta distribución, la cual es similar a la del mes 5.

TABLA 126: APORTACIONES PARA EL MES 6.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ 0.00

Gráfico 28: Distribución de ingresos para el mes 6.



Específicamente en este mes ingresarán \$10,000.00 en concepto cuotas de postulación para la tercera etapa; lo que indica que se acumularán \$ 16,000.00 (\$10,000.00 ingresados en este mes, y \$ 6,000.00 que ingresaron el mes 4), estos fondos estarán disponibles para sufragar los egresos de los siguientes 4 meses, y especial el 9º mes, en el cuál se han previsto los costos mas elevados del año.

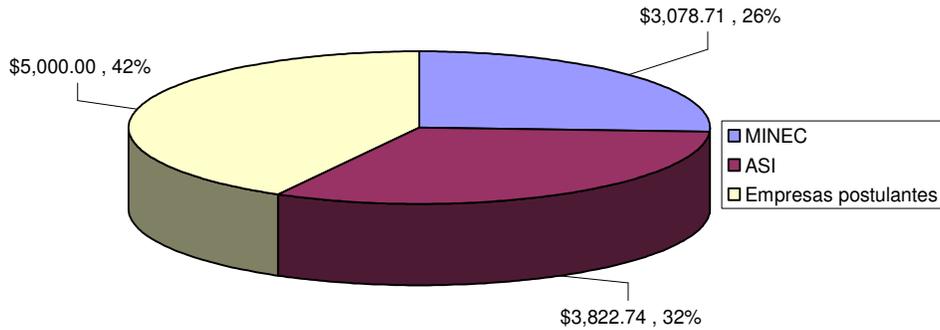
ANÁLISIS DE INGRESOS DEL MES 7.

Los costos presupuestados para este mes ascienden a \$ 11,901.45; de los cuales \$ 3,078.71 serán aportados por el MINEC (en concepto de sueldos), los restantes \$ 8,822.74 serán aportados entre ASI y por las cuotas de postulación, de las cuales se tienen disponibles \$ 16,000.00. De estas cuotas no podemos extraer mucho, ya que se tiene el 9º en el cual se necesitará de mucha disponibilidad, por tanto, para este mes, de los \$ 16,000.00 se tomarán solo \$ 5,000.00 (en este caso se busca que las aportaciones de ASI no sobrepase los \$ 5,000.00), quedando disponible \$ 11,000.00 para los siguientes meses.

La distribución de los ingresos se presenta en la siguiente tabla y gráfica adjunta.

TABLA 127: APORTACIONES PARA EL MES 7.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 3,822.74	\$ 5,000.00

Gráfico 29: Distribución de ingresos para el mes 7.



De acuerdo a lo anterior, MINEC estaría aportando el 26% del total de ingresos previstos para este mes, ASI el 32%, mientras que las empresas postulantes el 42%.

Se puede observar que ahora el MINEC presenta la menor aportación, mientras que las empresas postulantes representan la aportación mayor.

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 8.

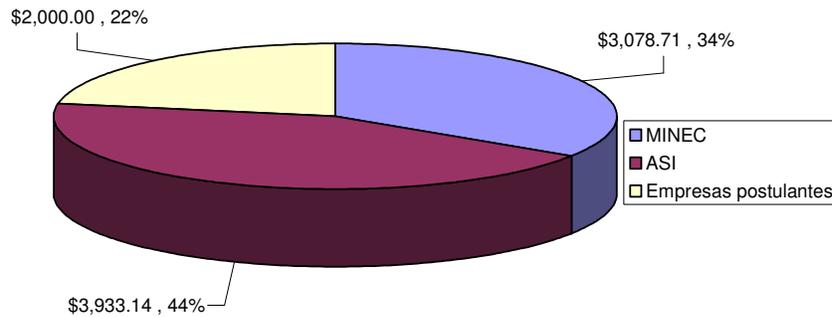
Los egresos previstos para este mes suman un total de \$ 9,011.85; de los cuales se sabe que \$ 3,078.71 serán aportados por el MINEC en concepto de sueldos, quedando \$ 9,933.14 para dividirlo entre las cuotas de postulación y la ASI.

En cuotas de postulación se tienen disponibles \$ 11,000.00, de los cuales se pueden tomar \$ 2,000.00 para que ASI aporte una cantidad inferior a \$ 4,000.00, quedando aun muy inferior del límite establecido.

La distribución de los ingresos queda de la siguiente manera.

TABLA 128: APORTACIONES PARA EL MES 8.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 3,933.14	\$ 2,000.00

Gráfico 30: Distribución de ingresos para el mes 8.



El mayor porcentaje aportado lo posee para este mes la ASI con un 44% del total de ingresos del mes, seguido el porcentaje aportado por el MINEC con un 34%.

Las cuotas de postulación representaron un 22% del ingreso previsto para el mes.

Como en este mes se aportaron \$ 2,000.00 de las cuotas de postulación, para los siguientes meses quedan disponibles \$ 9,000.00; los cuales sin duda el mayor porcentaje será utilizado en el siguiente mes.

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 9.

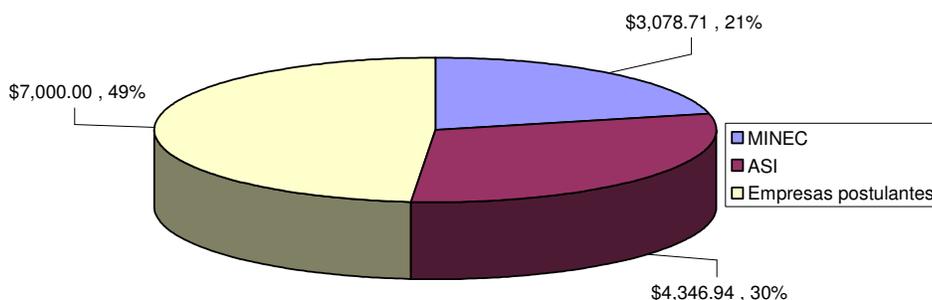
Para este mes se tiene presupuestado el mayor egreso de los 12 meses analizados; los costos para este mes se tienen previstos en \$ 14,425.65; ya que en este mes se hará la ceremonia de premiación.

Del total presupuestado recordemos que \$ 3,078.71 son aportados por el MINEC en concepto de sueldos; el restante \$ 11,346.94 se dividirá entre el remanente por cuotas de postulación y la ASI. Es de recordar que se debe de procurar que ASI no realice una aportación mayor a \$ 5,000.00 en meses consecutivos; y es de verificar en la tabla de egresos que el siguiente mes también es identificado como uno en los que se prevén mayores costos. Es por ello que solamente se tomarán \$ 7,000.00 de las cuotas de postulación para sufragar parte de los gastos de este mes, quedando un remanente de \$ 2,000.00 para el siguiente mes.

La distribución de ingresos para este mes queda de la siguiente manera.

TABLA 129: APORTACIONES PARA EL MES 9.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 4,346.94	\$ 7,000.00

Gráfico 31: Distribución de ingresos para el mes 9



Como puede observarse, en este mes se dará la mayor aportación por parte de las empresas postulantes, ya que representa un 49% de los ingresos previstos.

La aportación de las empresas postulantes para este mes viene representando el 35% del total aportado por las empresas en todas las etapas.

Para programación de ingresos posteriores, es recomendable gestionar fondos con organismos cooperantes para este mes; ya que es de recordar que se puede dar el caso que muy pocas empresas lleguen a participar en la última etapa de evaluación, lo que indicará que se tendrán menos ingresos.

ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 10.

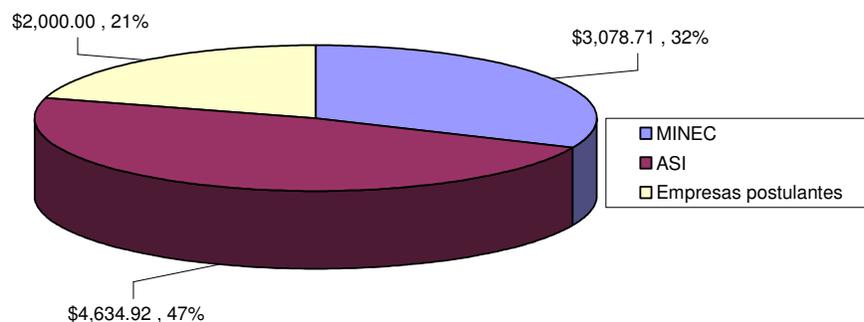
Para este mes se tienen presupuestados \$ 9,713.63 en egresos; ya que acá se brindará a la empresa ganadora un taller práctico para potenciar sus oportunidades de mejora identificadas en las etapas de evaluación.

Del total presupuestado en egresos, \$ 3,078.71 serán brindados por el MINEC en concepto de sueldos, los restantes \$ 6,634.92 serán divididos entre el remanente de las cuotas de postulación, y la ASI. El remanente en cuotas de postulación es de \$ 2,000.00, por lo que ASI estaría aportando \$ 4,634.92.

A continuación se presenta la distribución de los ingresos para este mes.

TABLA 130: APORTACIONES PARA EL MES 10.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 4,634.92	\$ 2,000.00

Gráfico 32: Distribución de ingresos para el mes 10.



La contribución de las empresas postulantes ha disminuido, ahora esta representa un 21% del ingreso para este mes; la contribución de ASI representa un 47%, mientras que la del MINEC un 32%.

Con este mes se estaría culminando los meses considerados con mayores egresos; los que siguen solo absorben gastos administrativos canalizados en sueldos, prestaciones e imprevistos.

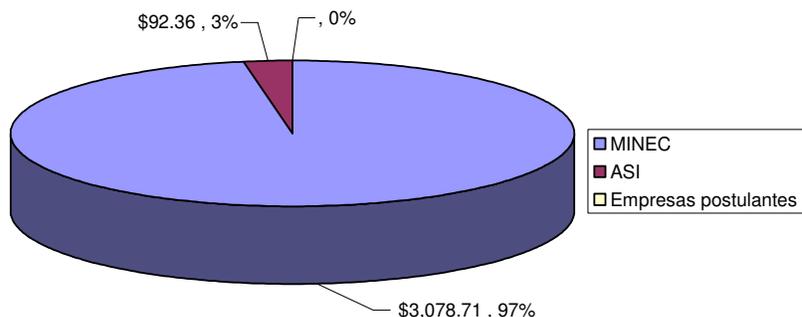
ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 11.

Los costos para este mes ascienden a \$ 3,171.07; de los cuales \$ 3,078.71, quedando pendientes \$92.36; los cuales sin duda los aportará ASI. Para este mes ya no quedaron remanentes de las cuotas de postulación, por tanto para este y el siguiente mes no habrá aportaciones por cuotas de postulación.

La distribución de los ingresos para este mes queda de la manera siguiente (similar a los meses 2, 5 y 6).

TABLA 131: APORTACIONES PARA EL MES 11.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ 0.00

Gráfica 33: Distribución de ingresos para el mes 11.



La distribución de estos costos es igual a la representada en los meses 2, 5 y 6; acá los ingresos tendrán que sufragar los costos en concepto de sueldos y la parte correspondiente a imprevistos. La mayor aportación es realizada por el MINEC.

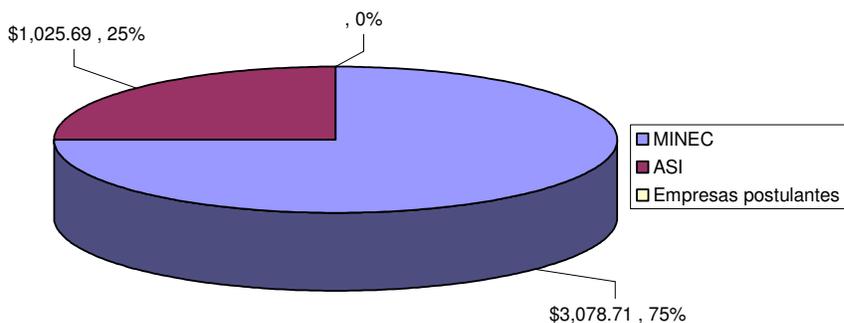
ANÁLISIS DE INGRESOS PARA EL MES 12.

En este mes costos totalizan \$ 4,104.40; similar al mes anterior, con la excepción que en el presente mes se adicionan los gastos por aguinaldos, los cuales serán aportados por ASI, junto a los imprevistos.

La tabla anterior muestra la distribución de los ingresos para este mes.

TABLA 132: APORTACIONES PARA EL MES 12.		
Ministerio de Economía	Asociación Salvadoreña de Industriales	Empresas postulantes
\$ 3,078.71	\$ 1,025.69	\$ 0.00

Gráfico 34: Distribución de ingresos para el mes 12.



Las aportaciones de ASI representan un 25%, ya que se adicionaron a su cargo los aguinaldos de las 3 personas que representarán la unidad; el restante 75% es aportado por el MINEC en concepto de sueldos y prestaciones.

1.4.4.3 Distribución de ingresos mensuales.

La distribución de ingresos mensuales debe ser igual a la distribución de los costos mensuales respectivos. La siguiente tabla muestra los ingresos totales por mes,

Tabla 133: Distribución de costos mensuales.

Mes	MINEC	ASI	Empresas postulantes	Total
Enero	\$ 3,078.71	\$ 5,116.81	\$ -	\$ 8,195.52
Febrero	\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ -	\$ 3,171.07
Marzo	\$ 3,078.71	\$ 401.36	\$ -	\$ 3,480.07
Abril	\$ 3,078.71	\$ 4,196.94	\$ 4,000.00	\$ 11,275.65
Mayo	\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ -	\$ 3,171.07
Junio	\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ -	\$ 3,171.07
Julio	\$ 3,078.71	\$ 3,822.74	\$ 5,000.00	\$ 11,901.45
Agosto	\$ 3,078.71	\$ 3,933.14	\$ 2,000.00	\$ 9,011.85
Septiembre	\$ 3,078.71	\$ 4,346.94	\$ 7,000.00	\$ 14,425.65
Octubre	\$ 3,078.71	\$ 4,634.92	\$ 2,000.00	\$ 9,713.63
Noviembre	\$ 3,078.71	\$ 92.36	\$ -	\$ 3,171.07
Diciembre	\$ 3,078.71	\$ 1,025.69	\$ -	\$ 4,104.40
Total sin inversión	\$ 36,944.52	\$ 27,847.97	\$ 20,000.00	\$ 84,792.49

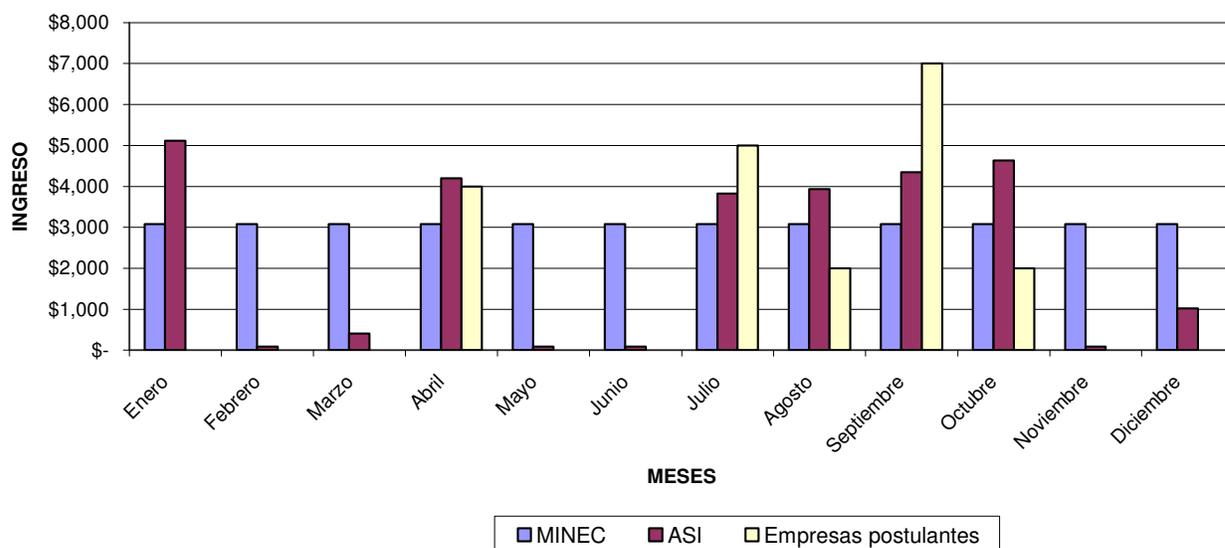
Como puede apreciarse, al verificar la tabla de costos (Tabla 133), los totales coinciden con los de la tabla anterior, ya que como se dijo desde el principio, la unidad será sin fines de lucro, por tanto no se esperan obtener utilidades o remanentes.

Estos totales también coinciden con lo descrito previo a analizar los ingresos mensuales, en donde se calcularon los montos generales que cada fuente de ingreso aportará para la operación de la unidad. Con se puede observar los totales son iguales.

Es de aclarar que la tabla anterior solo representan los ingresos que contrarrestarán a los egresos presupuestados en primer año; por tanto se excluye el egreso producto de la inversión inicial, la cual como se estableció anteriormente, será aportada por ASI y el MINEC, en igual proporción (50% ASI, y 50% MINEC).

El siguiente gráfico muestra la distribución total de los ingresos de acuerdo a la fuente de financiamiento.

Gráfico 35: Distribución de ingresos totales según fuente de financiamiento.



Es importante observar la contribución de las empresas concursantes en los meses en donde existirán mayores egresos, por ejemplo, en el 9º mes, el ingreso producto de las aportaciones de las empresas postulantes representó el 48.52% (casi la mitad) del total de ingresos previstos para dicho mes; mientras que en el mes 4 estos ingresos representaron alrededor de un 35.5% de los ingresos de ese mes; y en el mes 7º el 42%.

Lo anterior muestra que la operatividad de la unidad también estará sujeta a las aportaciones de las empresas concursantes, lo que indica que se deberán seguir las políticas de cobro que se plantearon en la etapa de diseño de este estudio (Una empresa no podrá ser evaluada hasta que halla depositado la cuota respectiva) para que exista la disponibilidad de estos fondos.

Los representantes de la unidad deberán tener presente lo importante que es en materia de ingreso la participación de más entidades cooperantes, y la participación de un mayor número de empresas.

2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los escenarios que acá se presentarán, se fundamentan en la información recabada en toda la investigación al analizar las posibles situaciones que se pueden dar; por ejemplo, un escenario resulta de hacer inferencias sobre la muestra de empresas encuestadas respecto al universo de empresas en el cual pertenece la muestra tomada; es decir, **si un 77% de la muestra indicó participar en el concurso (con certeza), esto nos lleva a inferir que el 77% del universo participará en el concurso.** Del análisis anterior resulta un primer escenario que se puede hacer más dinámico, asumiendo porcentajes de participación en cada fase de evaluación.

Recordemos que los escenarios son situaciones que pueden ocurrir, y que aun así se cree que el proyecto será factible; sin embargo esta factibilidad estará en función de nuevas estrategias, que en nuestro caso se convertirán en nuevas fuentes de financiamiento, o un nuevo plan de ingresos que debe elaborarse al estar operando el proyecto.

De acuerdo a lo analizado, Se pueden plantear dos escenarios:

1. El 77% del universo se inscribirá para el concurso; mientras que de este número un 80% pasará a la fase de evaluación de reportes descriptivos (Segunda fase); y de este número, un 50% pasará a las visitas de campo (Tercera fase).
2. De acuerdo al estudio realizado, los hechos optimistas se daría si 26 empresas participaran en el concurso; o a lo sumo 20; pero un escenario pesimista ocurriría si no participaran 12 de las 26 empresas (es decir $26 - 6 - 6 = 14$ empresas) quedando solo 14 empresas que representan un 54% de la muestra. Por inferencia estadística, este mismo porcentaje sería el pesimista para todo el universo. Por tanto, un escenario resulta de que solo participen un 54% del universo en la primera etapa; mientras que un 80% pasarán hacia la segunda fase; finalmente del total de empresas que se evaluaron en la segunda fase solo un 50% se evaluará en la tercera fase.

Como puede verse en el planteamiento de los dos escenarios, los porcentajes de participación hacia la segunda fase son mayores que los presentes hacia la tercera fase, y esto es por el hecho que en la primera evaluación no se hará un análisis detallado del sistema de calidad implementado en la empresa; no así en la segunda fase, en la cuál intervendrá inclusive evaluadores internacionales, los cuales tomarán como base el reporte descriptivo del sistema de calidad, emitido por la empresa concursante.

2.1 CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los siguientes análisis se harán considerando que la programación elaborada previamente para el análisis anual que se realizó, no variará, y que todo se realizará según dicha programación. Se van a considerar también que los rubros que compondrán los costos, son los mismos considerados en el análisis anual que se realizó; además se supondrá que los costos unitarios también serán los mismos (por ejemplo, el costo unitario del viaje de los evaluadores internacionales, estadía en el hotel, sueldos, entre otros).

En los dos análisis, se tomarán como base las consideraciones descritas en el apartado 2.2 de esta etapa del estudio, sobre evaluadores y tiempos de evaluación.

Las consideraciones sobre aportaciones de ASI y MINEC, así como de los organismos de cooperación, se mantendrán, al igual que las cantidades a aportar en cada etapa por aparte de las empresas participantes.

Estos escenarios se diferenciarán del análisis que se realizó para el primera año de operación del proyecto, en que el número de empresas será diferente entre una etapa de evaluación a otra; y esto implicará una variación en los costos totales e ingresos totales debido a que variará también el número de evaluadores que se necesitarán.

2.2 ANÁLISIS DE ESCENARIO 1

“Se inscribe un 77% de las empresas pertenecientes al universo de este estudio”.

El número de empresas incluidas en el universo de este estudio son **51** (Ver anexo 5); si el 77% de estas empresas participan en el concurso, **entonces las aspirantes serán 39 empresas**. Este número representa a las empresas que se inscribirán para la primera fase de evaluación.

El número de empresas que pasarán a la segunda fase de evaluación representan el 80% de 39; es decir **31 empresas**; mientras que, las que pasarán a la fase de las visitas de campo serán el 50%, o sea, aproximadamente **16 empresas**.

A continuación se presenta una tabla, con el número de evaluadores tanto nacionales como internacionales a participar en cada etapa de evaluación, de acuerdo al número de empresas consideradas y tiempo programado.

Tabla 134: Cantidad de empresas y Evaluadores necesarios por etapa de evaluación

ETAPA	Nº DE EMPRESAS A PARTICIPAR	Nº DE EVALUADORES NACIONALES	Nº DE EVALUADORES INTERNACIONALES
1) Revisión de cuestionarios de autoevaluación	39	10	0
2) Evaluación de reportes descriptivos.	31	8	8
3) Evaluación por medio de las visitas de campo	16	4	4

Como se puede observar en la tabla anterior, al reducirse el número de empresas participantes, se reducen también la cantidad de evaluadores necesarios; pero sin duda la reducción en la participación de las empresas tendrá un fuerte efecto sobre los ingresos.

EGRESOS

En la siguiente tabla se presentan los costos incurridos para el desarrollo del cronograma general de la unidad, con las consideraciones que se han indicado en el presente escenario.

Tabla 135: Costos mensuales incurridos, según planteamiento del presente escenario.

Costos por meses	Total
Enero	\$ 8,221.24
Febrero	\$ 3,232.65
Marzo	\$ 3,705.15

Abril	\$	15,912.45
Mayo	\$	3,232.65
Junio	\$	3,232.65
Julio	\$	9,011.85
Agosto	\$	9,011.85
Septiembre	\$	20,049.45
Octubre	\$	10,952.25
Noviembre	\$	3,232.65
Diciembre	\$	4,165.98
TOTAL GENERAL	\$	93,960.77

Según la información presentada en la tabla anterior; **en el mes 1** (Enero para efectos de ejemplo) los egresos ascenderán a \$ 8,221.24; para este mes los gastos previstos fueron por concepto de publicidad (en radio y prensa escrita), sueldos de los representantes de cada área, artículos de oficina (El valor inicial que se obtuvo por medio del análisis detallado, se multiplicó por el porcentaje inflacionario medio del año 2008, hasta octubre, ya que estos productos son mas sensibles a la inflación), e imprevistos, los cuales se incrementaron de un 3% a un 5% debido a la tendencia a la alza de precios que pueda existir, y asumiendo un escenario un poco pesimista.

En el mes 2 (febrero), los egresos previstos son de \$ 3,232.65; los rubros incluidos solo son en concepto de sueldos e imprevistos, los cuales al igual que el mes anterior se incrementó en un 5%. **En el mes 3 (marzo)**, el egreso ascenderá a \$ 3, 705.15, el cual a diferencia del mes anterior se adicionaron \$ 450.00 por gastos en capacitación de evaluadores nacionales, lo que implicó que el subtotal para los imprevistos se incrementó (el imprevisto se mantiene en un 5%).

En el mes 4 (Abril), se tienen egresos por estadía y viaje de evaluadores extranjeros, así como los gastos por realización de talleres especiales, sueldos e imprevistos, todo ello representa un gasto total de \$ 15,912.45. **Mientras que en el mes 5 (mayo)**, los gastos totales representan la cantidad de \$ 3,232.65, **al igual que el mes 6**, junto al 2; en dichos meses solo se prevén egresos de sueldos y por imprevistos.

En el 7º mes (julio), los gastos se incrementan a \$ 9,011.85, ha la misma cantidad se incrementan **en el 8º mes**, debido a que en ambos meses se tienen programadas las visitas de campo, las cuales involucran los costos por vuelo y estadía de evaluadores internacionales, sueldos e imprevistos. Es de recordar que los evaluadores internacionales necesarios para las visitas de campo son 4; 2 se tiene programado traerlos en el 7º mes y los otros 2 en el 8º mes.

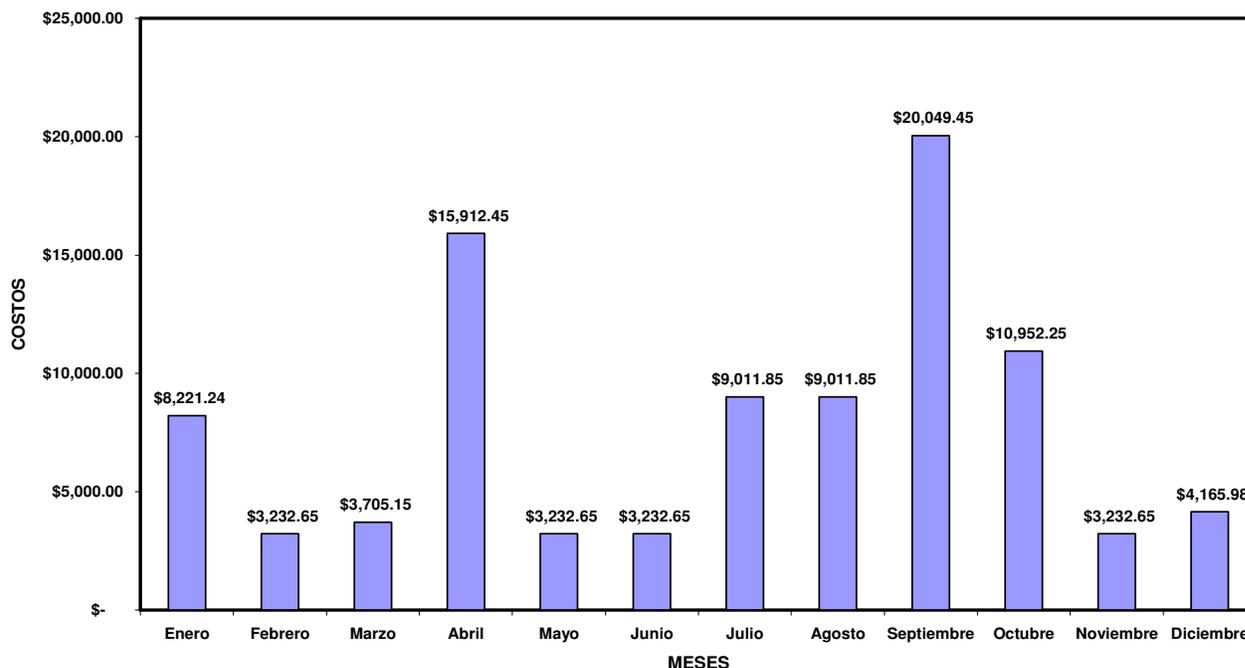
Para el mes 9º (Septiembre) se tiene previsto el mayor egreso de todos los meses, ya que para dicho mes se tendrán gastos por vuelo y estadía de todos los evaluadores internacionales que participaron en el concurso, los cuales fueron 8, publicidad para el evento y empresa ganadora, reconocimiento a empresas y evaluadores (placa para empresa, y diplomas para evaluadores), realización del evento de premiación, gastos por sueldos, e imprevistos. Todos los gastos suman la cantidad de \$ 20,049.45.

En el mes 10º (Octubre), se prevén gastos que totalizan \$ 10,952.25; debido a que en este mes se tendrá que brindar las capacitaciones a la empresa ganadora el concurso; por tanto se tendrá que cancelar el vuelo y estadía del experto que brindará las capacitaciones, el pago por dichas capacitaciones; los sueldos del mes y lo que representará los imprevistos.

Para el 11º mes los gastos ascenderán a \$ 3,232.65, al igual que los meses 2, 5, y 6; los cuales solo representan los sueldos e imprevistos. **Para el mes 12º** se prevén los mismos gastos que el mes anterior con la diferencia que en este mes se existirán gastos en concepto de aguinaldos para los representantes de las áreas que componen la unidad, por tanto para el 12º mes los gastos serán de \$ 4,165.98.

A continuación se presenta una gráfica, con la distribución de los gastos mensuales.

Gráfico 36: Distribución de gastos mensuales, según presente escenario.



Como se puede observar en la gráfica anterior, la distribución de los costos es similar a la presentada para el análisis detallado que se realizó, en donde se asumió la participación de 20 empresas en el concurso, y que estas 20 estaría presentes en todas las etapas de evaluación. Los costos como era de esperarse se incrementaron, producto de la cantidad de empresas que se sometieron al concurso, lo que implicó gastos por traer a evaluadores extranjeros al país. Es de recordar que se ha planteado un escenario en el cuál el número de empresas es mayor que el análisis hecho al principio, además acá el número de empresas varía según la etapa de evaluación en la que se encuentre. También el escenario plantea un incremento en los imprevistos por posibles egresos que puedan surgir debido a la cantidad de empresas que concursaran.

INGRESOS.

Al simular los egresos en una hoja de cálculo previamente elaborada (la misma plantilla Excel que se utilizó para realizar el análisis de los ingresos en el primer análisis realizado), y si consideramos la información obtenida en las entrevista con ASI y el MINEC, el plan de ingresos queda de la forma en que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 136: Plan de ingresos para sufragar egresos previstos según presente escenario.

Mes	MINEC	ASI	Empresas postulantes	Organismos de cooperación	Total
Enero	\$ 3,078.71	\$ 5,142.53	\$ -		\$ 8,221.24
Febrero	\$ 3,078.71	\$ 153.94	\$ -		\$ 3,232.65
Marzo	\$ 3,078.71	\$ 626.44	\$ -		\$ 3,705.15
Abril	\$ 3,078.71	\$ 5,033.74	\$ 7,800.00		\$ 15,912.45
Mayo	\$ 3,078.71	\$ 153.94	\$ -		\$ 3,232.65
Junio	\$ 3,078.71	\$ 153.94	\$ -		\$ 3,232.65
Julio	\$ 3,078.71	\$ 4,933.14	\$ 1,000.00		\$ 9,011.85
Agosto	\$ 3,078.71	\$ 3,933.14	\$ 2,000.00		\$ 9,011.85
Septiembre	\$ 3,078.71	\$ 4,870.74	\$ 12,100.00		\$ 20,049.45
Octubre	\$ 3,078.71	\$ 4,000.00	\$ 2,200.00	\$ 1,673.54	\$ 10,952.25
Noviembre	\$ 3,078.71	\$ 153.94	\$ -		\$ 3,232.65
Diciembre	\$ 3,078.71	\$ 1,087.27	\$ -		\$ 4,165.98
Total sin inversión	\$ 36,944.52	\$ 30,242.71	\$ 25,100.00	\$ 1,673.54	\$ 93,960.77

Las aportaciones del MINEC representan los ingresos para sufragar los gastos por sueldos de la unidad; mientras que los ingresos por cuotas de postulación representan el total percibido por las empresas, el cual se distribuye de la siguiente manera:

1. En la primera evaluación = \$ 200.00 x 39 empresas = \$ 7,800.00.
2. En la segunda evaluación = \$ 300.00 x 31 empresas = \$ 9,300.00.
3. En la tercera evaluación = \$ 500.00 x 16 empresas = \$ 8,000.00

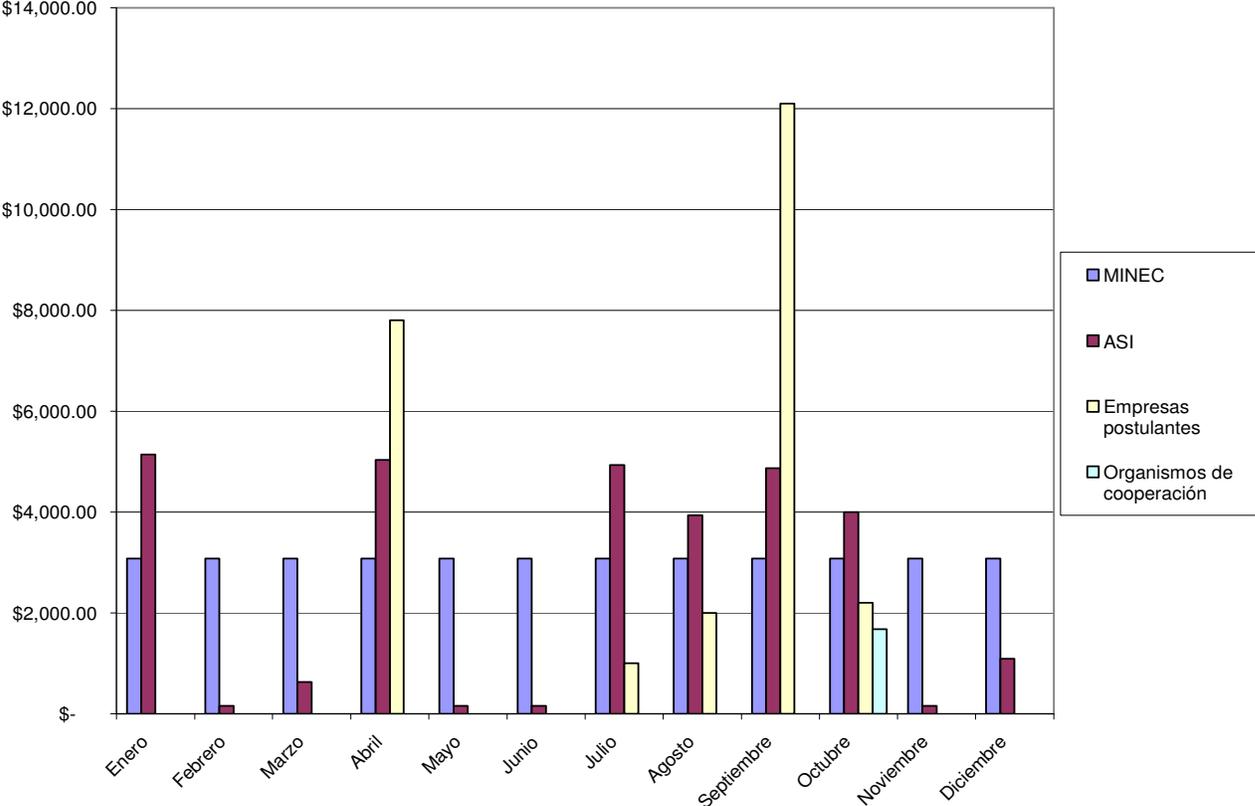
Al sumar las cantidades anteriores, se obtiene un total de \$ 25,100.00.

Para el mes de octubre, se estima necesario que exista una aportación de \$ 1,673.54 por parte de organismos de cooperación; ya que de lo contrario a ASI se le acumularían \$5,673.54, lo cual se sobrepasa por el límite y las condiciones propuestas para esa entidad.

De acuerdo a lo anterior, la estrategia para sufragar los gastos según este escenario, es que en total MINEC aporte \$ 36,944.52, ASI aporte \$ 30,242.71; y los Organismos de cooperación aporten \$ 1,673.54.

A continuación se presenta un gráfico con la distribución mensual de ingresos, según entidad cooperante.

Gráfico 37: Distribución de ingresos por mes y entidad cooperante; según condiciones para este escenario.



La distribución anterior es similar a la presentada en el primer análisis; se puede observar que en el mes de Septiembre y Abril existe mayor aportación por parte de las empresas concursantes.

En conclusión, Según condiciones del presente Escenario, el proyecto es factible, considerando que los Organismos de cooperación internacional realicen una aportación mayor a \$ 1,673.54; por tanto las entidades como ASI y MINEC deberán gestionar con anticipación esta cantidad de dinero ante los organismos respectivos (GTZ, JICA, Entre otros).

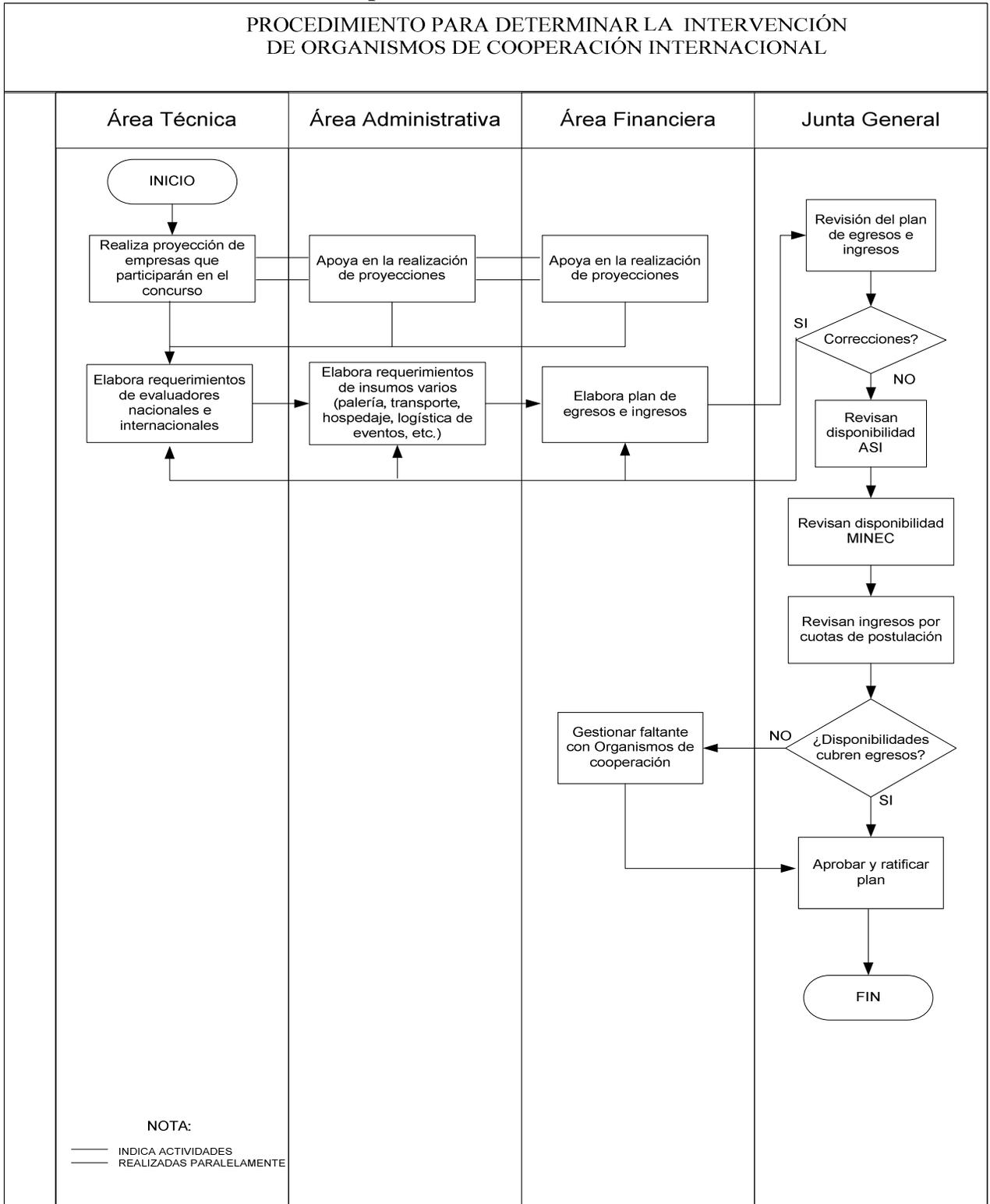
Al verificar los resultados del plan de ingresos producto del presente escenario, se puede concluir que al operar el proyecto, pueden existir ocasiones en las cuales se requerirá de fondos provenientes de organismos de cooperación internacional. El Diagrama 73 muestra el procedimiento general para determinar si se necesitarán fondos de estos organismos.

Como puede verse en el flujograma; para tomar la decisión si se necesitarán fondos de otras entidades, es necesario ejecutar un conjunto de actividades en coordinación las 3 áreas que formarán la unidad. En primer lugar es necesario realizar una proyección preliminar del número de empresas que se prevé participarán en el concurso siguiente (ya que esta proyección se realizará al terminar un concurso); con esta proyección se determinarán los requerimientos de evaluadores tanto nacionales como internacionales; así como los requerimientos de transporte, hospedaje, capacitaciones, etc. Al tener los requerimientos respectivos, el encargado del área técnica hará los planes de egresos e ingresos, los cuales se presentarán ante la Junta General del premio; y éstos evaluarán las disponibilidades de las entidades cooperantes actuales, incluyendo las cuotas de postulación propuestas por el Encargado del área Técnica.

Al final, será la Junta General, quienes decidirán si se gestionarán fondos con otras entidades, de esto dependerá las disponibilidades de fondos de las entidades cooperantes que conforman el gobierno del premio en la actualidad.

Cabe recalcar la prontitud en la que debe ejecutarse el procedimiento mostrado en el diagrama 75, debido que este será el insumo con el que se iniciarán los planes para programar un posterior concurso de premiación; por tanto, al terminar un determinado concurso de premiación, entre las primeras actividades posteriores a realizar será **“La estimación del número de empresas que se prevé participen en el siguiente concurso”**.

Diagrama 73: Procedimiento para determinar si se necesitarán fondos de organismos de cooperación internacional.



2.3 ANÁLISIS DEL ESCENARIO 2

De acuerdo a la información recabada en la investigación, el escenario 2 considera las posibles situaciones que se pueden dar; por ejemplo, un escenario resulta de hacer inferencias sobre la muestra de las empresas encuestadas respecto al universo de empresas al que pertenecen dicha muestra; es decir, **el caso que el 54% de la muestra (representada por 14 empresas de las 26 encuestadas), indique participar en el concurso con certeza. Infiriendo la misma proporción para el Universo del cual se tomo la muestra (51 Empresas), es decir representará 54% del universo que participará en el concurso.**

Del análisis anterior resulta el segundo escenario que se puede hacer más dinámico, asumiendo porcentajes de participación en cada fase de evaluación.

De acuerdo a lo analizado, Se pueden plantear el escenario:

- Se inscribirán 28 empresas de 51 (que representan el universo); de estas 28 el 80% pasará a la segunda fase de evaluación; y de este número un 50% pasará a la tercera fase de evaluación.

ANÁLISIS DE ESCENARIO 2: “Se inscribe un 54% de las empresas pertenecientes al universo de este estudio”.

El número de empresas incluidas en el universo de este estudio son **51** (Ver anexo 5); si el 54% de estas empresas participan en el concurso, **entonces las empresas aspirantes serán 28 empresas.** Este número representa a las empresas que se inscribirán para la primera fase de evaluación.

El número de empresas que pasarán a la segunda fase de evaluación representan el 80% de 28; es decir **23 empresas;** mientras que, las que pasarán a la fase de las visitas de campo serán el 50%, o sea, aproximadamente **12 empresas.**

A continuación se presenta una tabla, con el número de evaluadores tanto nacionales como internacionales a participar en cada etapa de evaluación, de acuerdo al número de empresas consideradas y tiempo programado.

Tabla 137: Cantidad de empresas y Evaluadores necesarios por etapa de evaluación

ETAPA	N° DE EMPRESAS A PARTICIPAR	N° DE EVALUADORES NACIONALES	N° DE EVALUADORES INTERNACIONALES
1) Revisión de cuestionarios de autoevaluación	28	7	0
2) Evaluación de reportes descriptivos.	23	4	4
3) Evaluación por medio de las visitas de campo	12	3	3

Como se puede observar en la tabla anterior, al reducirse el número de empresas participantes, se reducen también la cantidad de evaluadores necesarios; pero sin duda la reducción en la participación de las empresas tendrá un fuerte efecto sobre los ingresos.

EGRESOS

En la siguiente tabla se presentan los costos incurridos para el desarrollo del cronograma general de la unidad, con las consideraciones que se han indicado en el presente escenario.

Tabla 138: Costos mensuales incurridos, según planteamiento del presente escenario.

Costos por meses	Total
Enero	\$ 8.221,24
Febrero	\$ 3.232,65
Marzo	\$ 3.453,15
Abril	\$ 10.738,05
Mayo	\$ 3.232,65
Junio	\$ 3.232,65
Julio	\$ 9.011,85
Agosto	\$ 6.122,25
Septiembre	\$ 13.636,05
Octubre	\$ 9.902,25
Noviembre	\$ 3.232,65
Diciembre	\$ 4.165,98
TOTAL GENERAL	\$ 78.181,37

De acuerdo a la información presentada en la Tabla 139; **en el mes 1** (Enero para efectos de ejemplo) los egresos ascenderán a \$ 8,221.24; para este mes los gastos previstos fueron por concepto de publicidad (en radio y prensa escrita), sueldos de los representantes de cada área, artículos de oficina (El valor inicial que se obtuvo por medio del análisis detallado, se multiplicó por el porcentaje inflacionario medio del año 2008, 7.5% hasta octubre, ya que estos productos son mas sensibles a la inflación), e imprevistos, los cuales se incrementaron de un 3% a un 5% debido a la tendencia a la alza de precios que pueda existir, y asumiendo un escenario un poco pesimista.

En el mes 2 (febrero), los egresos previstos son de \$ 3,232.65; los rubros incluidos solo son en concepto de sueldos e imprevistos, los cuales al igual que el mes anterior se incrementó en un 5%. **En el mes 3 (marzo)**, el egreso ascenderá a \$ 3,453.15, el cual a diferencia del mes anterior se adicionaron \$ 220.50 por gastos en capacitación de evaluadores nacionales, lo que implicó que el subtotal para los imprevistos se incrementó (el imprevisto se mantiene en un 5%).

En el mes 4 (Abril), se tienen egresos por estadía y viaje de evaluadores extranjeros, así como los gastos por realización de talleres especiales, sueldos e imprevistos, todo ello representa un gasto total de \$ 10,738.05. **Mientras que en el mes 5 (mayo)**, los gastos totales representan la cantidad de \$ 3,232.65, **al igual que el mes 6**, junto al 2; en dichos meses solo se prevén egresos de sueldos y por imprevistos.

En el 7º mes (julio), los gastos se incrementan a \$ 9,011.85, mientras que en el 8º mes disminuyen ha \$ 6,122.25, debido que en ambos meses se tienen programadas las visitas de campo, y la cantidad de evaluadores son menos, estas visitas involucran los costos por vuelo y estadía de evaluadores internacionales, sueldos e imprevistos. Es de recordar que los evaluadores internacionales necesarios para las visitas de campo son 3; 2 se tiene programado traerlos en el 7º mes y el otro en el 8º mes.

Para el mes 9º (Septiembre) se tiene previsto el mayor egreso de todos los meses, ya que para dicho mes se tendrán gastos por vuelo y estadía de todos los evaluadores internacionales

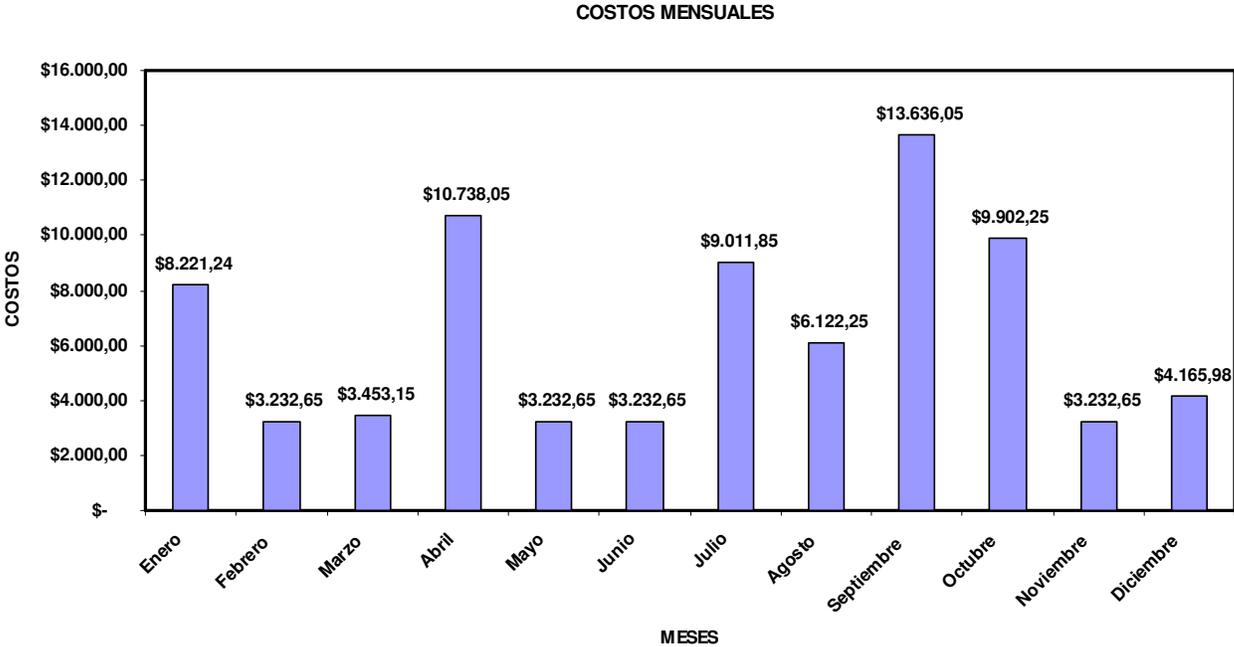
que participaron en el concurso, los cuales fueron 4, publicidad para el evento y empresa ganadora, reconocimiento a empresas y evaluadores (placa para empresa, y diplomas para evaluadores), realización del evento de premiación, gastos por sueldos, e imprevistos. Todos los gastos suman la cantidad de \$ 13,636.05.

En el mes 10° (Octubre), se prevén gastos que totalizan \$ 9,902.25; debido a que en este mes se tendrá que brindar las capacitaciones a la empresa ganadora el concurso; por tanto se tendrá que cancelar el vuelo y estadía del experto que brindará las capacitaciones, el pago por dichas capacitaciones; los sueldos del mes y lo que representará los imprevistos.

Para el 11° mes los gastos ascenderán a \$ 3,232.65, al igual que los meses 2, 5, y 6; los cuales solo representan los sueldos e imprevistos. **Para el mes 12°** se prevén los mismos gastos que el mes anterior con la diferencia que en este mes se existirán gastos en concepto de aguinaldos para los representantes de las áreas que componen la unidad, por tanto para el 12° mes los gastos serán de \$ 4,165.98.

A continuación se presenta una gráfica, con la distribución de los gastos mensuales.

Gráfico 38: Distribución de gastos mensuales, según presente escenario.



Como se puede observar en la gráfica anterior, la distribución de los costos es similar a la presentada para el análisis detallado que se realizó, en donde se asumió la participación de 20 empresas en el concurso, y que estas 20 estaría presentes en todas las etapas de evaluación. Los costos como era de esperarse disminuyeron, producto de la cantidad de empresas que se sometieron al concurso, lo que implicó menos gasto por traer a evaluadores extranjeros al país. Es de recordar que se ha planteado un escenario en el cuál el número de empresas en la etapa final de visita de campo es menor que el análisis hecho al principio, además acá el número de empresas varía según la etapa de evaluación en la que se encuentre. También el escenario plantea un incremento en los imprevistos por posibles egresos que puedan surgir debido a la cantidad de empresas que concursaran.

INGRESOS.

Al simular los egresos en una hoja de cálculo previamente elaborada (la misma plantilla Excel que se utilizó para realizar el análisis de los ingresos en el primer análisis realizado), y si consideramos la información obtenida en las entrevista con ASI y el MINEC, el plan de ingresos queda de la forma en que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 139: Plan de ingresos para sufragar egresos previstos según presente escenario.

MES	MINEC	ASI	EMPRESAS POSTULANTES	TOTAL DE COSTOS
Enero	\$ 3,078.71	\$ 5,142.53		\$ 8,221.24
Febrero	\$ 3,078.71	\$ 153.94		\$ 3,232.65
Marzo	\$ 3,078.71	\$ 374.44		\$ 3,453.15
Abril	\$ 3,078.71	\$ 3,407.34	\$ 4,252.00	\$ 10,738.05
Mayo	\$ 3,078.71	\$ 153.94		\$ 3,232.65
Junio	\$ 3,078.71	\$ 153.94		\$ 3,232.65
Julio	\$ 3,078.71	\$ 1,933.14	\$ 4,000.00	\$ 9,011.85
Agosto	\$ 3,078.71	\$ 1,043.54	\$ 2,000.00	\$ 6,122.25
Septiembre	\$ 3,078.71	\$ 4,661.34	\$ 5,896.00	\$ 13,636.05
Octubre	\$ 3,078.71	\$ 4,471.54	\$ 2,352.00	\$ 9,902.25
Noviembre	\$ 3,078.71	\$ 153.94		\$ 3,232.65
Diciembre	\$ 3,078.71	\$ 1,087.27		\$ 4,165.98
Total sin inversión	\$ 36,944.52	\$ 22,736.85	\$ 18,500.00	\$ 78,181.37

Las aportaciones del MINEC representan los ingresos para sufragar los gastos por sueldos de la unidad; mientras que los ingresos por cuotas de postulación representan el total percibido por las empresas, el cual se distribuye de la siguiente manera:

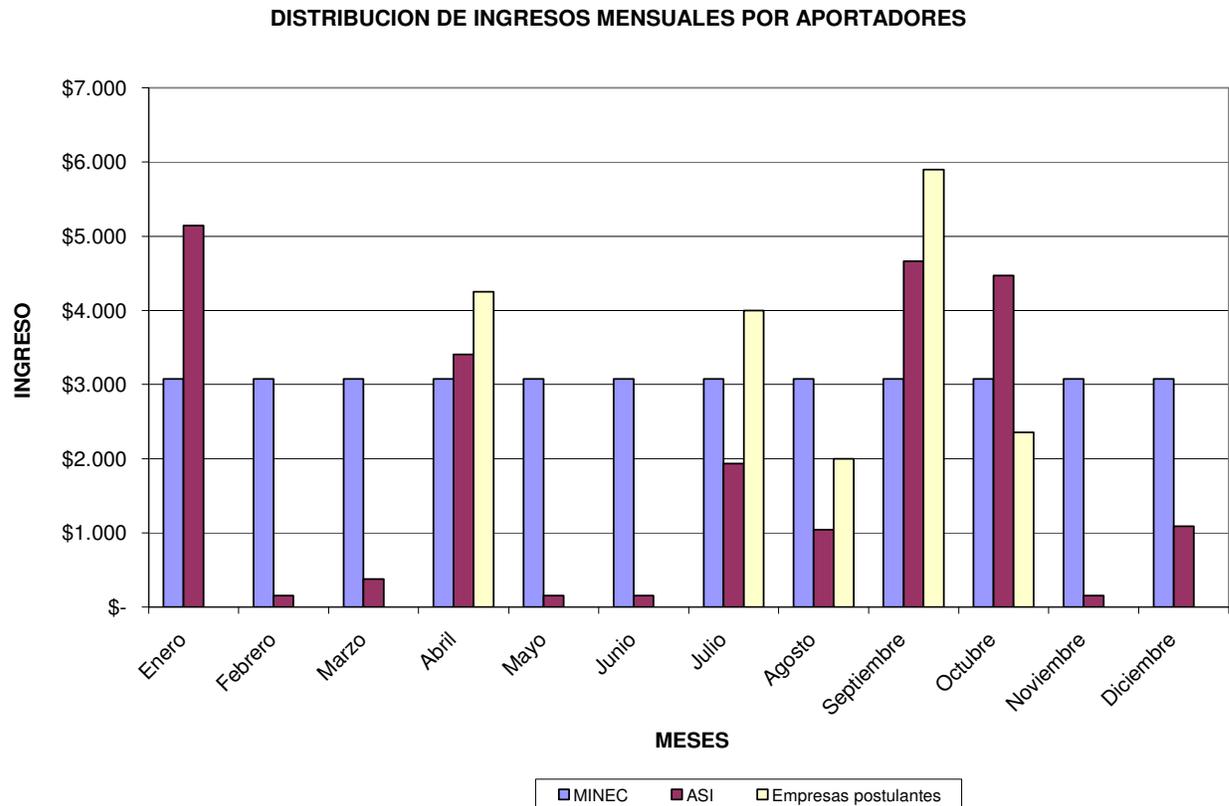
1. En la primera evaluación = \$ 200.00 x 28 empresas = \$ 5,600.00.
2. En la segunda evaluación = \$ 300.00 x 23 empresas = \$ 6,900.00.
3. En la tercera evaluación = \$ 500.00 x 12 empresas = \$ 6,000.00

Al sumar las cantidades anteriores, se obtiene un total de \$ 18,500.00.

De acuerdo a los gastos de cada mes de operación la aportación de la ASI solo sobrepasa los \$5,000 en el primer mes (Que responde a la restricción de no sobrepasar ese monto en el mes), siendo \$142.53 una cantidad no significativa. Para poder sufragar los gastos del primer mes teniendo en cuenta que en ese mes todavía no se han realizado aportaciones de las empresas participantes al premio.

A continuación se presenta un gráfico con la distribución mensual de Ingresos, según entidad cooperante.

Gráfico 39: Distribución de Ingresos por mes y entidad cooperante; según condiciones para este escenario.



La distribución anterior es similar a la presentada en el primer análisis; se puede observar que en el mes de Septiembre y Abril existe mayor aportación por parte de las empresas concursantes.

En conclusión, Según condiciones del presente Escenario, el proyecto es factible, teniendo en cuenta solo la aportación de las dos entidades ASI y MINEC, además de las aportaciones de las empresas postulantes.

3. EVALUACIÓN SOCIAL.

El premio Nacional a la calidad tendrá como objetivo promover la adopción de procesos integrales de calidad, estimulando de esa forma el crecimiento de las empresas salvadoreñas, refiriéndonos en este caso a las que pertenecen al sector industrial.

La experiencia en otros países respecto a los efectos positivos de los premios a la calidad sobre el crecimiento de las empresas que participan en ellos, ha sido un punto clave para que muchos países latinoamericanos opten por poseer sus propios premios a la calidad.

El estudio que ha gozado de mayor confianza desde el año 2000 es el realizado por los estadounidenses, el Dr. Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y el Dr. Kevin Hendricks de la Universidad Western Ontario.

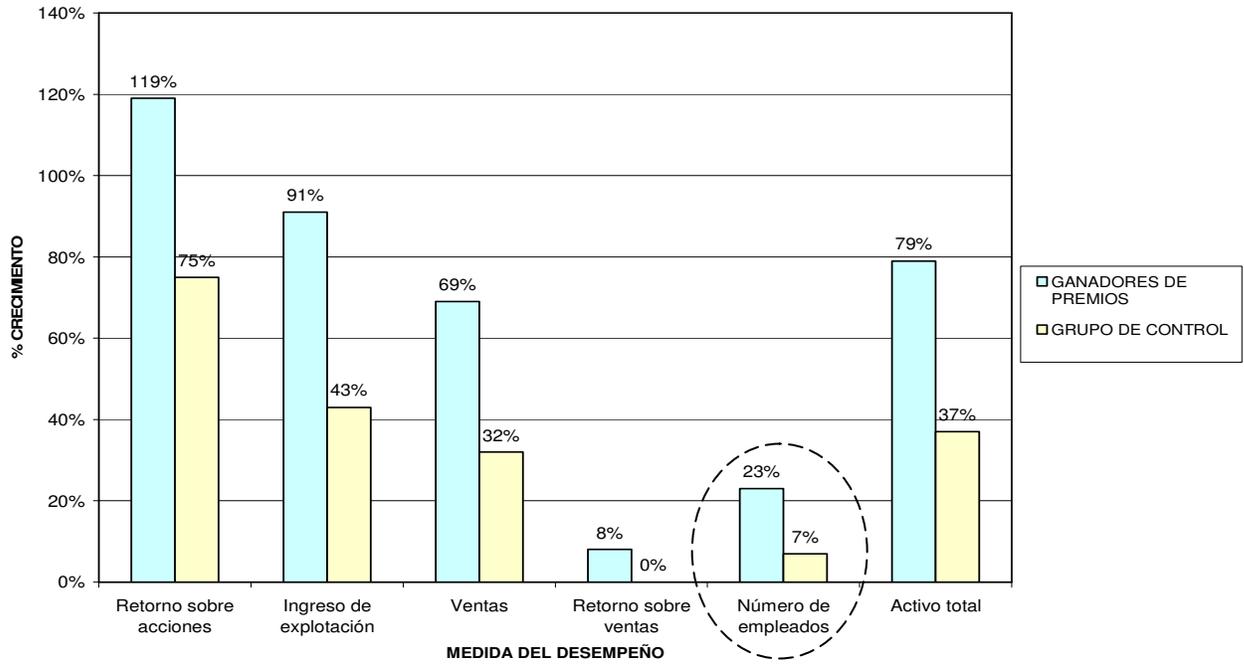
El estudio realizado **durante cinco años**, con más de 600 ganadores de premios a la calidad; mostró que, en conjunto, experimentaron incrementos o mejoras significativas en el valor de sus acciones ordinarias, ingresos de explotación, ventas, retorno sobre ventas, empleo y ganancia neta.

Los Drs. Singhal y Hendricks compararon el rendimiento financiero de casi 600 empresas ganadoras de premios a la calidad frente a una muestra de control de empresas similares en tamaño y operando en los mismos sectores. Se siguió la trayectoria de ambos grupos durante un periodo de cinco años comenzando desde un año antes a cuatro años después de que los ganadores de premios ganaran su primer premio. Como media, los ganadores de premios obtuvieron significativamente mayores incrementos que el grupo de control en diversos indicadores de desempeño financiero (Ver gráfico 40).

Los ganadores de premios experimentaron un 44% más de retorno en el precio de las acciones, un 48% más de crecimiento en los ingresos de explotación y un 37% más de crecimiento en ventas comparado con el grupo de control.

Asimismo, los ganadores de premios también superaron los resultados en los indicadores de retorno sobre ventas, crecimiento en el número de empleados y crecimiento del activo.

GRAFICO 40: Comparación en el crecimiento porcentual de las medidas de desempeño de empresas que participan en premios a la calidad, con empresas que no lo hacen.



Fuente: “Benefits from adopting the Model”, © 2001, EFQM

Un descubrimiento interesante es que las empresas que han ganado premios basados en modelos como el Malcolm Baldrige o el Modelo Europeo de Excelencia u otros premios independientes, experimentaron mejores resultados que aquellos que ganaron sólo premios de sus clientes. En el estudio, Los ganadores de premios independientes obtuvieron como media un 61% de incremento en el retorno sobre acciones, un 73% de incremento en los ingresos por operaciones, un 33% de incremento en ventas, un 17% de incremento en el retorno sobre ventas, un 25% de incremento en el empleo y un 49% de incremento en su activo, estando todos ellos muy por encima de los incrementos experimentados por los ganadores de premios de clientes.

Esta evidencia proporciona un claro argumento de por qué las empresas deberían usar criterios de Modelos de Excelencia para su planificación, formación y evaluación, y por qué los gobiernos e instituciones deberían apoyar las iniciativas de premios a la calidad.

En nuestro país la importancia en los premios a la calidad es reconocida tanto por el sector privado (en este caso representado por ASI), y el sector público (representado por el MINEC); ya que el primero busca que sus empresas incrementen sus volúmenes de ventas, y por ende sus márgenes de utilidad; **paralelamente, el sector público busca que las empresas del país crezcan para captar mas ingresos en concepto de impuestos; y este es el valor social que se considera mas importante, sobre el cuál contribuirá este proyecto.**

Existen otros efectos positivos en los cuales el proyecto estaría contribuyendo, aunque de manera indirecta; uno de los cuales es que si una empresa crece, evidentemente genera más empleos; además este proyecto estimulará también a que las empresas evalúen y mejoren su Responsabilidad Social.

En general, la evaluación social de este proyecto estará centrada en dos resultados esperados:

- La generación de empleos o la estabilidad de los ya existentes.
- La retribución que el Estado espera recibir por parte de las empresas concursantes, en concepto de impuestos.

A continuación se detalla cada uno de los puntos anteriores.

3.1 LA GENERACIÓN DE EMPLEOS, O LA ESTABILIDAD DE LOS YA EXISTENTES

Las empresas incluidas en el universo de este estudio son 51 (empresas certificadas); pertenecientes a la rama “industria manufacturera; la muestra que se tomó para realizar el estudio fue de 26 empresas; dentro de las cuales no se identificó ninguna clasificada como Micro y pequeña empresa (Ver clasificación en Anexo 18).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las empresas visitadas estaban dentro de una clasificación entre Mediana y gran empresa, por lo que se espera de que todo el universo también esté compuesto por dicha clasificación.

Según datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples del 2007 (Realizada por la Dirección general de Estadísticas y Censos del país); la Industria Manufacturera del país generó en ese año (el más actualizado disponible) un total de **366,293 empleos**, con un ingreso promedio generado de **\$ 260.65 mensuales** (Con una moda de **\$ 192.00**).

Además, de acuerdo al documento: “El Salvador Generando Riquezas desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs”³³, presentado por el Ministerio de Economía en el 2007; el **72.13%** de los empleos, es generado por la industria categorizada como mediana y gran empresa; lo que indica que las empresas Grandes y Medianas generaron en ese año un total de **264,221 empleos** (366,293empleos x 0.7213).

En la actualidad (en Diciembre de 2008) El mundo está pasando por una crisis económica; Estados Unidos por ejemplo está viviendo una decepcionante crisis de desempleos, muchas importantes firmas de ese país como General Motors están anunciando el despido de miles de empleados.

Toyota de Japón nunca había percibido pérdidas al culminar un año; sin embargo a raíz de esta crisis al finalizar el 2008 si las percibió.

El Salvador por ser un país dependiente de la economía norteamericana no está ajeno a esta Crisis mundial, por tanto, la situación laboral actual se está agravando; el deseo mas esperado es que las empresas nacionales no realicen despidos, los cuales ya comienzan a presenciarse, según lo expresado el día 29 de enero de 2009 por el presidente de la Asociación Salvadoreña de industriales (Visto en el noticiero Hechos de canal 12, en su edición de la 1:00 p.m).

La calidad ha sido en los últimos años un tema importante en diferentes países. En el nuestro existen incentivos económicos para que las empresas nacionales se vean motivadas en implementar sistemas de calidad, tal es el caso de **FONDEPRO (Fondo de Desarrollo Productivo)** el cual es una herramienta integral que ofrece el Estado a través de varias carteras que permite fomentar actividades que generan impactos positivos en la economía, y facilita las condiciones del acceso al financiamiento. **FONDEPRO**, incluye 2 líneas de apoyo; las cuales son:

³³ Específicamente, en el cuadro No 10 de dicho documento.

- a) No reembolsables, que incluyen las actividades de Desarrollo de mercados, **Calidad y productividad**, Asociatividad, y Producción mas limpia;
- b) Apoyo financiero Reembolsable, destinado a las actividades de Reconversión ambiental, Reconversión de la agroindustria, financiamiento a la micro y pequeña empresa, programa de garantía para acceso a financiamiento, programas de Sociedad de Garantías Recíprocas.

Como ha podido apreciarse, FONDEPRO apoya las actividades entorno a la calidad, las cuales están incluidas en las líneas de apoyo no reembolsables; en esta línea se puede tener un cofinanciamiento hasta de un 70% de la inversión total.

La vigencia de este estímulo sería un buen complemento para el Premio Nacional a la calidad; ya que la inversión que implica implementar un sistema de calidad estaría siendo absorbida por FONDEPRO, y el medio idóneo para fortalecer los sistemas de calidad implementados sería en este caso El premio a la calidad.

Una empresa para no ser víctima de una crisis económica existente en un país, debe iniciar por **OPTIMIZAR SUS RECURSOS**, esto no necesariamente implica reducir el personal para “ajustar gastos” (una mala decisión por parte de una empresa con responsabilidad social); si no mas bien, operar de la forma mas eficiente con los recursos actuales.

La optimización de los recursos es un punto que se desarrolla en el Modelo de Excelencia que se presenta en este estudio, ya que en los criterios de “Enfoque hacia los procesos (Criterio 5)”, el cual brinda los lineamientos sobre lo que una empresa debería cumplir, desde su proceso de diseño de productos y servicios hasta el proceso de producción, para hacer un buen uso de su recursos materiales y naturales; así como económicos.

Nuestro modelo de excelencia también brinda lineamientos sobre lo que una empresa deber seguir para mantener a su personal con la mayor satisfacción posible (Criterio 3); ya que ello estimula ha la productividad de toda la empresa. Una empresa tendrá una mala puntuación en este criterio si en los últimos años a realizado despidos con la justificante que “En la empresa se están ajustando gastos para optimizar recursos económicos” (Ver “1.2.3 Descripción del criterio 3: Enfoque hacia las personas”, En la Guía para postulantes y evaluadores, etapa de Diseño de este estudio).

Antes, se mostró que existen estudios que favorecen la existencia de los premios a la calidad; ya que ello contribuye a que se generen empleos; por tanto se espera que:

- Como mínimo, las empresas pertenecientes al sector “Industria Manufacturera”, y categorizadas como Medianas y grandes, mantengan los **264,221 empleos**.
- En el caso optimista; se espera que tal y como el estudio de los Drs. Singhal y Hendricks lo mostró, que en 5 años, **los empleos de estas empresas crezcan en un 16%** (23% -7% ver gráfico 40); lo que implicaría un total de **42,275 nuevos empleos** (264,221 empleos x 0.16) acumulando hasta 5 años, un total de **306,496 empleos** generados por las industrias manufactureras grandes y medianas del país.

3.2 LA RETRIBUCIÓN QUE EL ESTADO ESPERA RECIBIR POR PARTE DE LAS EMPRESAS CONCURSANTES.

Para efectos de este análisis, la evaluación social se basará en el hecho de “Cuando una empresa crece, se espera que el país se vea favorecido”, **debido a la aportación adicional que la empresa brindará en concepto de impuestos.**

De acuerdo a lo que indican estudios como el presentado acá (Los Drs. Singhal y Hendricks), los beneficios producto de los premios a la calidad son palpables después de los primeros 5 años de participación de las empresas en el concurso.

En este caso, vamos a considerar que el 77% del universo de empresas que se estudió, en 5 años se habrán sometido en el concurso; y con relación a la pregunta 40 (Encuesta realizada en la etapa de diagnóstico de este estudio), la cual hizo referencia sobre la tendencia que siguen los indicadores económicos y financieros, se observó que el 77% de las empresas encuestadas indicó estar registrando tendencias positivas; por tanto, se supondrá que del 77% del universo que participará en el concurso, el 77% mostrará una tendencia positiva en sus indicadores financieros.

Lo importante acá es conocer en cuánto se han incrementado los impuestos pagados por empresas que pertenecen a nuestro universo, desde el tiempo “cero” en el que obtuvieron la certificación de calidad, hasta después de 5 años (o, mas). Es por ello que se realizó un sondeo sobre 4 empresas pertenecientes al universo bajo estudio para ver la tendencia que han tenido las aportaciones en impuestos durante 5 años con la debida certificación de calidad. Es decir, tomaremos como base el incremento (o variación) que han tenido los pagos de impuesto de 4 empresas durante 5 años después de su certificación.

Se tomará como referencia el año 2003 hasta el 2007. De las 4 empresas, 2 se certificaron antes del 2003; mientras que las otras 2 obtuvieron su certificación en el 2003. A continuación se presenta la tabla en donde se registraron estos datos.

Nota: Las empresas a las que se hace referencia, optaron por no querer ser identificadas en el estudio, por efectos que confidencialidad de su información.

Tabla 140: Variación en los impuestos pagados de empresas certificadas; durante 5 años.

EMPRESA	IMPUESTO PAGADO					INCREMENTO DE 2003-2007
	2003	2004	2005	2006	2007	
Empresa 1	\$ 44,560.00	\$ 44,100.00	\$ 44,500.00	\$ 46,780.00	\$ 50,120.00	\$ 5,560.00
Empresa 2	\$ 69,940.00	\$ 67,350.00	\$ 67,290.00	\$ 72,880.00	\$ 79,720.00	\$ 9,780.00
Empresa 3	\$ 24,750.00	\$ 22,930.00	\$ 23,800.00	\$ 25,890.00	\$ 31,260.00	\$ 6,510.00
Empresa 4	\$ 72,220.00	\$ 61,400.00	\$ 67,920.00	\$ 75,730.00	\$ 77,100.00	\$ 4,880.00
TOTAL	\$ 213,473.00	\$197,784.00	\$205,515.00	\$223,286.00	\$240,207.00	\$ 6,682.50

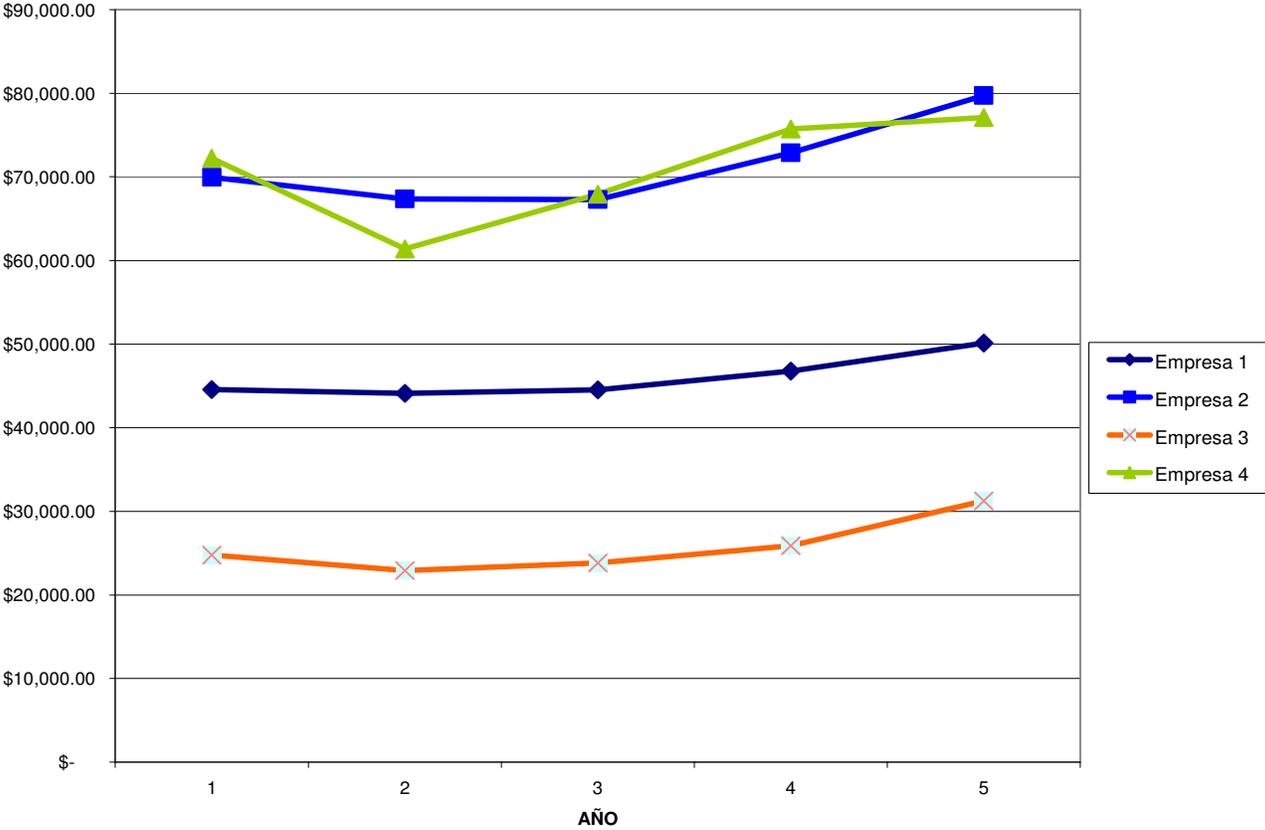
Como puede observarse en la tabla anterior, el incremento total obtenido por la empresa 1 fue de \$ 5,560.00, equivalente a un 11.09% del valor pagado en el último año; mientras que el incremento experimentado por la empresa 2 fue de \$ 9,780.00, equivalentes a un 12.27% de valor pagado en el último año. La empresa 3, incrementó su aportación a \$ 6,510.00, equivalentes a un 20.83% del valor pagado en el 2007; y por ultimo, la empresa 4, pagó adicionalmente \$ 4,880.00, equivalente a un 6.33% del valor pagado en el ultimo año.

En promedio, se puede observar que lo aportado adicional, desde el 2003 hasta el 2007 fue de \$ 6,682.50 ≈ \$ 6,680.00; y este valor representa (de manera estimada), lo que en promedio

cada empresa aportará adicional en 5 años a partir del primer año en el que se inicie el proyecto.

A continuación se presenta una gráfica con la distribución de los pagos de impuesto desde el 2003 hasta el 2007.

Gráfico 41: Distribución de pago de impuesto de 4 empresas certificadas.



La gráfica anterior muestra un hecho interesante, ya que como se puede observar las aportaciones tienden incrementarse al transcurrir el tiempo; excepto en el año 2004; en donde en 2 empresas se puede ver una caída marcada (aunque las 4 bajaron su aportación en dicho año), y parte de esta caída corresponde a que los primeros años de certificación implican un incremento en los costos.

Una consideración adicional, es el hecho que se hará la valoración social enfocado al MINEC; ya que esta institución es parte cooperante del proyecto, y que representa al sector

público; por tanto lo que el estado estaría invirtiendo en el proyecto representan las aportaciones que hace el MINEC; y el ingreso esperado en 5 años corresponderá lo que el estado captará en impuestos adicionales.

3.2.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO.

Un hecho importante de considerar en base al análisis anterior, es que el dinero se tendrá que estar moviendo en diferentes periodos debido a que la retribución que el estado espera se hará efectiva **hasta 5 años**; por tanto se hará uso de las formulas para evaluaciones económicas que permiten mover los montos (\$) en diferentes periodos. Esto será útil para determinar lo que representa el proyecto en la actualidad (una pérdida o utilidad por medio del Valor actual neto, o VAN; y la Razón Beneficio-Costo).

Las Formulas a utilizar en este análisis son:

- 1) Para mover una cantidad de dinero hasta un periodo “Futuro”:

$$F = p(1 + i)^n ; \text{ En dónde:}$$

F = Representa la cantidad en el futuro, y que necesitamos determinar.

P = El valor actual

i = La tasa de rendimiento: En nuestro caso, consideraremos la propuesta por el Fondo Salvadoreño para estudios de Preinversión (FOSEP), para proyectos sociales; **la cual es del 6.5%.**

n = El tiempo.

- 2) Para mover una cantidad de dinero hasta un periodo “Presente”

$$P = F \frac{1}{(1 + i)^n} ; \text{ En donde:}$$

P = Representa la cantidad en el presente, y que necesitamos determinar.

F = El valor en el futuro

i = La tasa de rendimiento = 6.5%

n = El tiempo.

Estas formulas serán útiles para calcular el VAN (Valor actual neto), lo cual nos representará el total de Ingresos menos los costos incurridos incluyendo la inversión inicial del proyecto (**se espera que esta diferencia sea mayor que 0**). También nos servirán para obtener **la razón Beneficio/Costo**, mediante la cual evaluaremos si el Estado esta obteniendo beneficios o no, al invertir en el proyecto (**se espera de que esta razón sea mayor o igual a 1**).

Anteriormente se calculó lo que el estado espera percibir (en el presente) en concepto de impuestos adicionales, después de 5 años de operar el proyecto.

Se sabe que en promedio cada empresa aportará adicionalmente \$ **6,680.00**; en concepto de impuestos; y también se sabe que **39 empresas** concursará en esos 5 años (un 77% de 51 empresas); además se espera que **30 empresas** logren obtener resultados satisfactorios en ese tiempo (un 77% de 39); por tanto el ingreso adicional esperado para el sector público es de \$ **200,400.00** (o sea, \$ 6,680.00 x 30 empresas).

Si esta cantidad la movemos hasta 5 años, utilizando una tasa de rendimiento del 6.5% (sugerida por el Fondo de Proyectos de Preinversión (FOSEP), para proyectos sociales); y se utiliza la formula:

$$F = p(1 + i)^n ; \text{ En dónde:}$$

F = Representa la cantidad pasada hasta 5 años;

P = El valor actual = \$ 200,400.00

i = La tasa de rendimiento = 6.5%;

n = El tiempo = 5 años;

El total ingresado en impuestos adicionales por las 30 empresas, hasta 5 años es:

$$F = \$200,400.00(1 + 0.065)^5 = \$274,565.00$$

4.2.1.1 Inversión inicial y costos.

Es de recordar que la evaluación se está haciendo enfocada al MINEC; por tanto se tomarán en cuenta las aportaciones y egresos que son parte del MINEC hacia el proyecto.

Anteriormente se estableció que la Inversión Inicial del proyecto, el 50% le corresponderá al MINEC; lo cual equivale a \$ **4,931.46**; y este representa la aportación del estado para el proyecto.

APORTACIÓN DEL ESTADO PARA EL PROYECTO (INVERSIÓN INICIAL) = \$ **4,932.00**

Las aportaciones del MINEC se establecieron en \$ 3,078.00 mensuales; por tanto en el primer año de operaciones la cantidad (constante) es de \$ **36,936.00 para el primer año de operaciones.**

Si esta cantidad se va capitalizando anualmente a una tasa de rendimiento del 6.5%, y aplicando el mismo análisis realizado para mover los ingresos hasta 5 años visto anteriormente; la distribución de los costos para el MINEC queda de la siguiente manera:

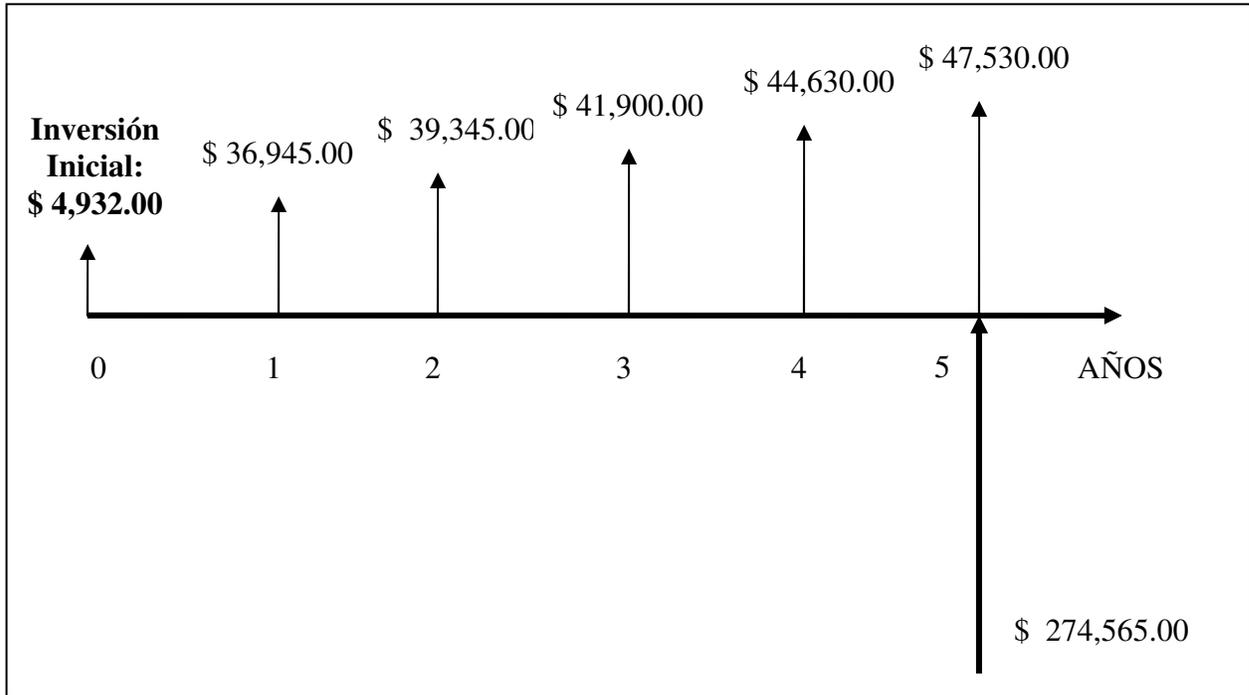
Tabla 141: Distribución de costos para el MINEC hasta 5 años

AÑO	COSTO
AÑO 1	\$ 36,935.00
AÑO 2	\$ 39,345.00
AÑO 3	\$ 41,900.00
AÑO 4	\$ 44,630.00
AÑO 5	\$ 47,530.00

Es de recordar que las aportaciones del MINEC serán constantes; por tanto si pasamos todas las cantidades al año 5; siempre dará como resultado \$ 47,530.00; por tanto, si acumulamos todos los costos en el año 5 se obtiene el resultado de **\$ 237,650.00** (es decir, \$ 47,530.00 x 5).

Con la información obtenida hasta el momento se puede realizar un Diagrama de flujo Económico, el cual se presenta a continuación.

Diagrama 74: Diagrama de flujo económico

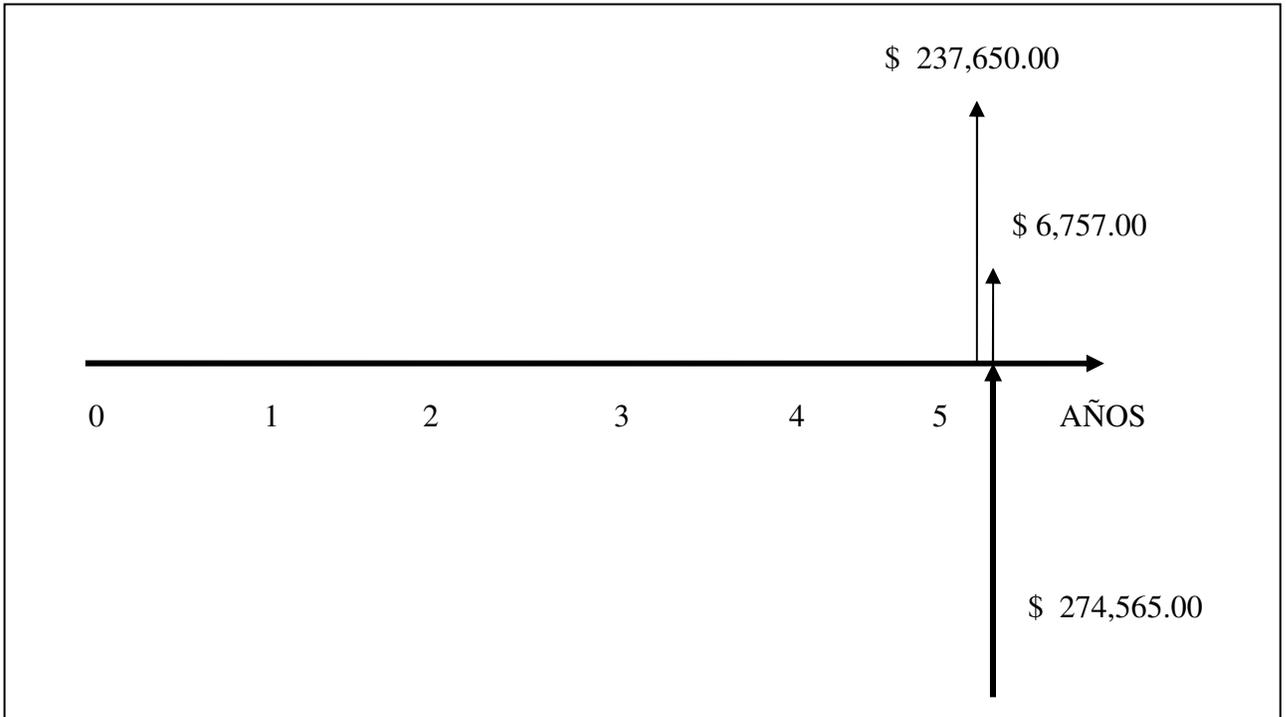


La inversión inicial es la que le corresponde aportar al MINEC, al igual que los costos anuales. Si llevamos todos los valores al año 5; se podrá obtener el valor que el estado estaría ganando con el proyecto. Al pasar la Inversión inicial hasta el año 5, el valor obtenido es:

$$F = \$4,932.00(1 + 0.065)^5 = \$6,757.00$$

El diagrama de flujo económico, al acumular los valores hasta el año 5 quedaría de la forma siguiente:

Diagrama 75: Diagrama de flujo económico acumulado en el año 5.



Por tanto, el estado recuperará, a parte de la inversión y los costos aportados, la cantidad de:
 $(\$274,565.00) - (\$237,650.00) - (\$6,757.00) = \underline{\underline{\$30,158.00}}$

Al trasladar este valor al presente (Para obtener el Valor actual neto, o VAN), mediante la

formula $P = F \frac{1}{(1+i)^n}$; y sustituyendo datos, el resultado es:

$$P = \$30,158.00 \frac{1}{(1+0.065)^5} = \$22,012.00$$

Este valor representa lo que se le llama el “El Valor Actual Neto, ó VAN” en una evaluación económica de un proyecto. Desde esta perspectiva, el proyecto es aceptado (desde el punto de vista del MINEC, y el estado); ya que al trasladar al presente el ingreso esperado y restarle la inversión inicial y los costos anuales incurridos por el MINEC (también acumularlos en el año 0) el resultado es que los ingresos superarán a los egresos en \$ 22,012 (Valor presente); por tanto desde esta perspectiva **EL PROYECTO DEBE SER ACEPTADO POR EL ESTADO.**

Un análisis importante de realizar es la RAZÓN “BENEFICIO/COSTO”, el cual nos indicará la cantidad que el estado recuperará por cada dólar invertido; el valor obtenido al realizar este cálculo es:

$$\text{Razón}_B/C = \frac{\$274,565.00}{(\$6,757.00 + \$237,650.00)} = \$1.12$$

Debido a que la tasa de rendimiento manejada en estos análisis es la misma; al obtener este valor con los totales acumulados en el año “Cero” el resultado es el mismo.

El valor \$ 1.12, indica que por cada dólar invertido por el estado en este proyecto; se recuperará el dólar más \$ 0.12 ctvs; por tanto EL PROYECTO ES ACEPTADO DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL (B/C >= 1)

De acuerdo a los análisis realizados desde la perspectiva económica enfocada hacia el beneficio social; se concluye que el proyecto es aceptado desde el punto de vista Social.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

El plan de implementación representa la programación en tiempo de la Inversión Inicial; es decir, para ejecutar la inversión inicial es necesaria la intervención de recurso humano (que no representa necesariamente el recurso humano que laborará en la unidad) y la programación de los tiempos en que se deben ejecutar todas las actividades inherentes a dejar la unidad lista para iniciar operaciones. Por tanto interesa en el plan de implementación, establecer un cronograma de actividades que se enfocarán a dejar lista a la unidad para que inicie sus operaciones respectivas. Evidentemente, estas actividades absorberán los recursos económicos necesarios presupuestados en la inversión inicial del proyecto.

Para realizar el plan, se iniciarán nuestros análisis mediante un **Desglose analítico Funcional**; el cual parte de un **Objetivo** que representa lo que se pretende realizar en un tiempo definido, para dejar el proyecto (en nuestro caso la Unidad del Premio Nacional a la Calidad) listo para operar el primer año.

Con el objetivo propuesto; se desglosan **Subsistemas**, los cuales representa “macro actividades” a realizar para lograr el objetivo planteado.

Cada subsistema se detalla con **Paquetes de Trabajo**, quienes al final detallan una actividad específica a realizar, y los cuales servirán de insumo para realizar un cronograma de actividades.

A continuación se detalla la realización del plan de implementación mediante el desglose analítico.

4.1 OBJETIVO

Remodelación, instalación y puesta en marcha de una unidad que administrara el Premio nacional a la Calidad en las instalaciones del MINEC en San Salvador a un costo de \$9,862.91 en un periodo de 2.5 meses.

4.2 DESCRIPCIÓN DE SUBSISTEMAS Y LOS RESPECTIVOS PAQUETES DE TRABAJO

Para realizar la ejecución del proyecto se hace necesaria la planificación de las actividades que permitirán que el proyecto sea implantado. A continuación realizaremos una descripción de los subsistemas que nos permitirán que se cumplan los objetivos previstos:

A. PRESENTACION DE LA UNIDAD

A1. Plan de presentación

Se debe determinar con detalle los temas y la metodología a seguir, en relación a la presentación del proyecto, definir a las personas que conformaran el primer Comité General del Premio nacional a la Calidad, y establecer los recursos didácticos y audiovisuales, financieros y de tiempo que se utilizaran para llevar a cabo dicha presentación.

A2. Ejecución del plan

Este consiste en presentar a las Entidades Aportadoras ³⁴ el plan de implementación de la Unidad que administrara el Premio nacional a la Calidad, explicando beneficios que este proyecto tiene.

B. TRAMITES

B1. Asignación de Tramitante:

Contratar a un tramitante para el registro de marca y emblema que se utilizara en la Unidad que administrara el premio Nacional a la calidad.

B2. Reglamentación básica

Para la legalización de Marca y Emblema que se utilizara en la Unidad que administra el Premio nacional a la calidad.

C. REMODELACION:

³⁴Entidades Aportadoras: quienes se detallaron en la etapa de Diseño como representantes de las instituciones que aportaran financieramente para la creación de la Unidad que administrara el premio así como la operatividad del premio mismo

El Comité General del Premio Nacional a la Calidad estará a cargo de las siguientes actividades:

1. La Selección de las empresas para la remodelación y las instalaciones eléctricas.
2. La Supervisión de la remodelación e instalaciones eléctricas.

C1. Selección de la Empresa que Remodelara el espacio para la Unidad:

Consistirá en el análisis de las diferentes propuestas hechas en la licitación para realizar la contratación de la empresa remodeladora, esta actividad incluye la realización de los trámites legales que deben hacerse para poder establecer el contrato formal con la empresa encargada de la remodelación, es decir la contratación de una empresa de interiores para que realice la remodelación de oficinas (la distribución de las oficinas, así como la pintura de la misma).

C2. Remodelación de las Oficinas:

Consiste en el diseño de interiores, la instalación de divisiones para cada una de las áreas de la unidad (Administrativa, Técnica y Financiera).

Incluyendo también la ambientación idónea de los pasillos y las oficinas, es decir todo el espacio que pertenecerá a la Unidad.

C3. Selección de la empresa que hará las instalaciones eléctricas:

Consiste en solicitar varias cotizaciones para la realización de las instalaciones eléctricas, así como la selección de la empresa que más beneficios ofrezca.

C4. Instalaciones Eléctricas:

Este paquete de trabajo consiste en la adecuada instalación eléctrica, es decir incluyendo las luminarias y switch, tomas eléctricos y protecciones eléctricas que requieran todas las oficinas y pasillos de la Unidad del Premio Nacional a la Calidad.

D. EQUIPAMIENTO E INSTALACION

Este subsistema contiene tres paquetes de trabajo:

D1. Licitación de Equipo y Mobiliario:

Incluye evaluar y seleccionar distintos proveedores, seleccionando aquel que brinde los estándares de calidad y que preste garantía en el equipo que vendan.

D2. Compra de Equipo y Mobiliario:

Este paquete incluye todas las gestiones necesarias (cotizaciones y compra) para equipar las oficinas del área administrativa, técnica y financiera, de tal manera que garantice un buen funcionamiento en la fase de operación y poder cumplir con los requerimientos programados.

D3. Instalación de Equipo y Mobiliario:

Se deben realizar las instalaciones del equipo, así como las pruebas de funcionamiento para cualquier duda en cuanto al funcionamiento se consulte con los proveedores, para que esto no atrase cuando ya este la puesta en marcha de la unidad que administrara el Premio Nacional a la Calidad

E. ABASTECIMIENTO DE RECURSOS**E1. Abastecimiento de Artículos de Oficina**

Este paquete de trabajo tiene como objetivo principal el abastecimiento de artículos de oficina necesarios para la puesta en marcha. Para el abastecimiento de artículos de oficina se pretende contactar a diversos establecimientos y seleccionar a proveedores que tengan mejores opciones de compra para la adquisición de los mismos, los cuales son necesarios para la implantación y puesta en marcha de la oficina.

E2. Abastecimiento de Recursos Humanos

En cuanto al recurso humano involucra las actividades de reclutamiento, selección y capacitación del personal que operara en la unidad que administrara el Premio nacional a la Calidad.

F. PUESTA EN MARCHA

Son aquellas actividades donde se llevan a cabo los últimos ajustes para que inicie el funcionamiento de la unidad que administrara el Premio Nacional a la Calidad.

F1. Inauguración de la Unidad

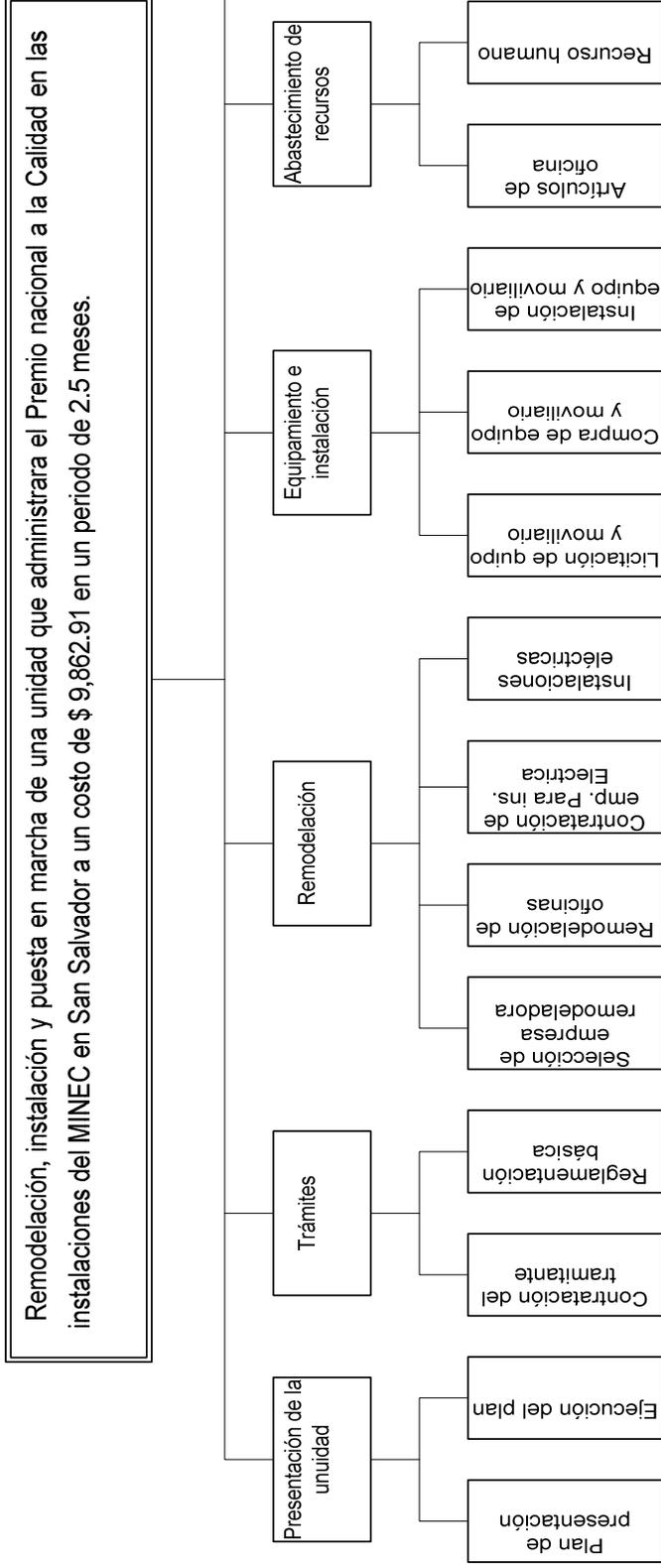
En este paquete de trabajo, el Comité General del Premio a la Calidad organizara la inauguración de la Unidad, en donde presentara a cada uno de los coordinadores de la unidad, encargado de las áreas administrativa, financiera, y técnica.

Además en esta inauguración se expondrán por medio de un evento (Taller de sensibilización), los beneficios que poseen las empresas aspirantes al Premio Nacional a la Calidad; y la forma de utilizar el Modelo de Excelencia propuesto

A continuación, se presenta en forma de diagrama el Desglose analítico, con las Subsistemas y los respectivos paquetes de trabajo.

4.3 DESGLOSE ANALITICO DE OBJETIVOS

Diagrama 76: Desglose analítico de objetivos



Como puede observarse anteriormente, cada subsistema está representado por los respectivos paquetes de trabajo descritos anteriormente. Los paquetes de trabajo vienen representando las actividades a ejecutar, las cuales se plasmarán en el cronograma de actividades para el plan de implementación.

Teniendo definidos los paquetes de trabajo (o actividades para la implementación del proyecto), el siguiente paso es asignar tiempos a cada uno de ellos, los cuales serán asignados considerando el alcance que cada uno representa (Indicado en la descripción de cada uno de ellos).

A continuación se presenta cada subsistema y los paquetes de trabajo respectivo, con el tiempo que se estima necesario para el desarrollo de cada uno.

4.4 LISTADO DE LAS DURACIONES DE CADA PAQUETE DE TRABAJO

Tabla 142: Duración de paquetes de trabajo

SUBSISTEMA	NO.	PAQUETES DE TRABAJO	IDEN	DURACIÓN (DÍAS)
A. PRESENTACION DE LA UNIDAD.	1	Plan de presentación	A1	5
	2	Ejecución del plan	A2	1
B. TRAMITES	3	Contratación del Tramitador	B1.	2
	4	Reglamentación básica	B2	5
C. REMODELACIÓN	5	Selección de Empresa Remodeladora	C1.	15
	6	Remodelación de Oficinas	C2	7
	7	Selección de la empresa que hará las instalaciones eléctricas	C3	15
	8	Instalaciones Eléctricas	C4	5
D. EQUIPAMIENTO E INSTALACION	9	Licitación de Equipo y Mobiliario	D1.	15
	10	Compra de Equipo y Mobiliario	D2.	5
	11	Instalación de Equipo y Mobiliario	D3.	7
E. ABASTECIMIENTO DE RECURSOS	12	Abastecimiento de Artículos de Oficina	E1.	1
	13	Abastecimiento de Recursos Humanos	E2.	45
F. PUESTA EN MARCHA	14	Inauguración de la Unidad	F1	5

Con la información anterior, se construye el cronograma de actividades, el cual se presenta a continuación

De acuerdo al cronograma anterior, la unidad quedará lista para operar en 55 días (hábiles, de lunes a viernes) después que se inicie la ejecución del plan de implementación.

Como puede observarse, la mayor parte del tiempo que durará la implementación, está delimitado por el abastecimiento del recurso humano de la unidad; ya que en este paquete de trabajo, se incluyen actividades de entrevistas, pruebas para la selección (test de personalidad, prueba psicológica, de aptitudes, otras), y la capacitación de los seleccionados.

Es importante observar también que todas las actividades dependen de la Presentación y análisis del plan de implementación, para definir la canalización de los recursos presupuestados en la inversión inicial. Este paquete de trabajo llevará consigo constantes reuniones entre las entidades cooperantes; y más aun, en el siguiente (Ejecución del plan), ya que acá se tendrán que definir a las personas que compondrán el “Primer Comité Del Premio Nacional de la Calidad”, para que éstos coordinen el resto de la ejecución del plan. Por tanto los principales productos de la ejecución de los primeros 2 paquetes de trabajo será “El plan para canalizar los fondos de la inversión inicial, y la conformación del primer Comité del Premio Nacional a la Calidad”.

Las actividades subsiguientes se realizarán con la coordinación del comité seleccionado; y como puede observarse, la mayoría de estas actividades se podrán ejecutar en paralelo con “El Abastecimiento del recurso humano (los cuales solo se prevé que serán 3 personas)”. Al culminar el abastecimiento del recurso humano y la instalación del mobiliario y equipo de oficina, las siguientes actividades a realizar de manera simultánea son: “El abastecimiento de artículos de oficina (papelería y útiles)”, y la “puesta en marcha”, la cual incluye la presentación de la unidad como tal, los representantes de cada área, la presentación del modelo ante empresarios, entre otras.

Para la presentación del modelo ante empresarios, y la presentación de la unidad, se ha propuesto que se realice un evento (cuyo costo fue estimado en \$ 1,800.00).

Al realizar las actividades programadas anteriormente, la unidad quedará lista para operar.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Se estima que las empresas que participarán en el concurso durante el primer año serán 20 como mínimo, ya que según la investigación realizada, ese número de empresas indicó participar al abrirse el concurso.
- La inversión inicial del proyecto asciende ha \$ **9,862.91** (excluyendo gastos por papelería y útiles incurridos en el primer mes de operación). Los rubros que comprenden esta inversión inicial son: Remodelación de instalaciones, Mobiliario y equipo de oficina, Tramitación legal, Talleres de sensibilización, y los imprevistos.
- Considerando la participación de las 20 empresas en todas las etapas de evaluación; los costos incurridos para el primer año de operación ascenderá ha \$ **84,792.49**. Esta cantidad fue la que resultó de cuantificar las actividades mensuales que se prevé serán ejecutadas en el primer año; algunos egresos se pueden mencionar: Gastos por viáticos de evaluadores internacionales, Gastos por realización de eventos afines a la premiación, Sueldos de los representantes de las 3 áreas de la unidad administrativa del premio, Gastos por incentivos entregados a la empresa ganadora, publicidad, imprevistos, entre otros.
- De acuerdo a entrevistas sostenidas con personas de ASI y del MINEC; La inversión inicial será cubierta en un 50% por el Ministerio de Economía (MINEC); mientras que el restante 50% será aportado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Las cuotas que deberán aportar las empresas quedan distribuidas así: \$ 200.00 en la primera fase de evaluación; \$ 300.00 en la segunda fase de evaluación; y \$ 500.00 en la tercera y última fase.
- Los ingresos para cubrir los costos mensuales quedan distribuidos entre las entidades cooperantes de la siguiente manera: \$ 36,944.52 serán aportados por el MINEC; mientras que \$ 27,847.97 serán aportados por ASI; y los restantes \$ 20,000.00 se tomará de las cuotas de participación de las empresas postulantes.
- El proyecto tardará alrededor de 2 meses más 15 días en implementarse; el mayor tiempo será absorbido por la contratación y capacitación de las 3 personas a contratar, las cuales representarán a las 3 áreas de la unidad.

- El proyecto se evaluó considerando 2 posibles escenarios; el primero consiste en inferir **que el 77% del universo participará en el concurso; esto representa un total de 39 empresas**; de las cuales 31 pasarán a la segunda fase de evaluación; y 16 se evaluarán en la tercera y última fase. El Costo anual considerando este escenario asciende a \$ **93,960.77**; los cuales serán cubiertos por las entidades cooperantes de la siguiente manera: \$ 36,944.52 serán aportados por el MINEC; mientras que \$ 30,242.71 por ASI; \$ 25,100.00 se tomarán de cuotas por participación; y se gestionarán \$ 1,673.54 con Organismos de cooperación internacional (como puede ser GTZ, JICA, u otros).
- El segundo escenario consiste en que se inscribirán 28 empresas; mientras que un 80% (alrededor de 23 empresas) pasará a la segunda fase de evaluación; y de este número un 50% pasará a la tercera fase de evaluación (alrededor de 12 empresas). El costo anual según este escenario asciende a \$ **78,181.37**; los cuales serán cubiertos de la siguiente manera: \$36,944.52 por el MINEC; \$ 22,736.85 por ASI; y los restantes 18,500.00 de las cuotas de inscripción.
- La evaluación social se realizó desde 2 ópticas; la primera es que se prevé que el proyecto estimulará el empleo; se espera que como mínimo las empresas cubiertas por el proyecto, mantengan estable el número de empleos (alrededor de **264,221 empleos**). Siendo optimistas, se espera que el proyecto estimule el incremento de los empleos; incrementándose estos de 264,221, hasta **306,496 empleos**; lo que implicaría un total de **42,275 nuevos empleos percibidos durante los primeros 5 años** de estar operando el proyecto.
- La evaluación social se realizó también desde la óptica de lo que se espera percibir el estado en concepto de impuestos al transcurrir los primeros 5 años. El proyecto contribuirá a que las empresas crezcan, este crecimiento implicará que las empresas aporten más al estado en materia de impuestos. Considerando las aportaciones anuales que el estado hará (reflejadas por la contribución que el MINEC hará en el proyecto) y el ingreso adicional que se percibirá en materia de impuesto hasta los primeros 5 años, se calculó el Valor Actual Neto, el cual fue de \$ 22,012.00; y la Razón Beneficio/Costo fue de 1.12; lo que implica que el proyecto es aceptado desde el punto de vista social.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✚ Al analizar la estructura de los modelos de excelencia de los premios latinoamericanos a la calidad que se detallaron, se pudo observar que algunos presentaron una similitud muy significativa, como lo son el de Chile y Uruguay, los cuales poseen una correlación de 0.96, y el de Perú y Argentina, con una correlación de 0.95. Al compararlos entre sí, la mayoría presentó coeficientes de correlación superior a 0.65, exceptuando las correlaciones de México-Perú, y México-Argentina, cuyo coeficiente de correlación fue de 0.28 y 0.33 respectivamente.

- ✚ Los premios a la calidad pueden ser administrados por el Sector público, Privado, o Mixto, la mayoría son administrados tanto por el sector público y el privado en conjunto (mixto).

- ✚ De acuerdo a los resultados del análisis sobre la administración de los premios nacionales de otros países; los procedimientos, y metodología de premiación no varían, mientras que las entidades que componen las estructuras organizativas pueden variar según el tipo de premio (regional o nacional).

- ✚ En la investigación realizada en las empresas certificadas del país se pudieron evidenciar resultados optimistas, ya que un porcentaje superior al 86.5% de las empresas indicó cubrir con aspectos mínimos establecidos en los modelos de excelencia que se tomaron como base; esto indica que la mayoría de empresas certificadas están listas técnicamente para aspirar hacia la “Excelencia”.

- ✚ En la investigación, se identificó que Las debilidades en las empresas radican en el enfoque que las empresas tienen hacia lo Social y los aspectos medioambientales. No es de omitir también los porcentajes obtenidos en las demás áreas, por ejemplo se puede evidenciar que aun existen empresas cuyos líderes no generan políticas que conlleven al reconocimiento de los empleados; así como la asignación de recursos para el logro

de los objetivos estratégicos. También existen algunas empresas que no actualizan el proceso para la selección del personal, así como la no existencia de brindar reconocimiento a empleados. Lo peores resultados están entorno a lo social y el medioambiente.

- ✚ Al investigar sobre el número de empresas que se prevé participarán en el concurso; los resultados obtenidos fueron que un 77% del total de empresas encuestadas indicó estar interesada en participar en el premio a la calidad (20 de 26 empresas); por tanto se puede decir que la mayoría de empresas incluidas en el universo apoyarán el proyecto.
- ✚ Según el análisis de las entrevistas realizada a algunos sectores del país, entorno a la administración de los premios a la calidad, se puede concluir que se recomienda una organización que contenga una Entidad (o grupo de personas) normadora, otra entidad encargada de aportar los recursos financieros necesarios (pueden ser gremios empresariales y el gobierno), Colaboradores, que contribuirán junto a el ente normador con recomendaciones técnicas, también la organización la compondrá un comité técnico que serán jueces, jurados y evaluadores.
- ✚ La unidad se estableció por tres áreas: Técnica, Administrativa, y Financiera; las cuales tendrán como autoridad máxima un Comité conformado por representantes de las diferentes entidades cooperantes.
- ✚ El área Técnica estará a cargo de la ejecución de todas las acciones correspondiente a la aplicación y uso del modelo salvadoreño de excelencia a la calidad; En esta área se seleccionará, calificará y otorgara el premio a las empresas que poseen un sistema de calidad, además de la revisión de los procesos y metodologías de forma anual. Se ejecutarán acciones que promuevan la adopción del Modelo Nacional de calidad.

- ✚ El área Administrativa servirá de apoyo, en donde se gestionarán actividades administrativas que demanden las áreas financiera y Técnica. Por ejemplo, la Gestión de locales para la realización de eventos en apoyo al área técnica; también la habilitación de los medios de información para difundir actividades, apoyando ya sea al área técnica o al área financiera; la logística para transportar evaluadores, etc.

- ✚ El área Financiera se encargará de la gestión y administración de los fondos proveniente de empresas participantes, así como de donaciones o aportaciones realizadas por las diferentes entidades cooperantes. Se deberá recopilar toda la información que de respaldo de las entradas y salidas de los fondos; Tendrá que justificar el uso de los fondos provenientes de las cuotas de postulación, ya que estas serán administradas por ella; Tendrá a su cargo la canalización de los fondos disponibles, y su justificación.

- ✚ Preliminarmente, la unidad deberá estar ubicada en las Instalaciones del Ministerio de Economía, específicamente en la Dirección de Calidad y Tecnología (MINEC-DCT). A medida se adhieran mas entidades cooperantes y las aportaciones sean mayores, la unidad puede salir de las instalaciones del MINEC-DCT, y su ubicación no se recomienda en oficinas o instalaciones que pertenezcan ha alguna entidad cooperante. La propuesta actual es de acuerdo a los recursos disponibles.

- ✚ En la Guía para Postulantes y Evaluadores se detalló la estructura del Modelo Salvadoreño de Excelencia a la calidad, el cual servirá de base para evaluar a las empresas que aspiren el premio, y el Sistema de Evaluación que se utilizará. Uno de los valores agregados de la Guía es que ha sido diseñada con el propósito de que las empresas en general del país se autoevalúen (sin importar aspiren o no al premio) y puedan identificar sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, lo cual contribuirá ha solventar las deficiencias que impiden el perfeccionamiento de su sistema de calidad.

- ✚ Otro insumo presentado en la Guía es el sistema de evaluación, cuyo diseño se basó al realizar un análisis sistémico, el cual también se detalló en la guía para mayor comprensión de las partes interesadas. El sistema de evaluación también fue establecido tomando en cuenta “la Objetividad” y “Credibilidad” que se busca en todo el proceso de premiación. Para determinar la/s empresa/s ganadora/s se tienen 3 “filtros”, o subsistemas de evaluación, los cuales utilizan herramientas estandarizadas como la Hoja Radar basado en la técnica PHVA o círculo de Deming, para la evaluación objetiva de las 3 fases que conforman el proceso.

- ✚ La inversión inicial del proyecto asciende ha \$ **9,862.91** (excluyendo gastos por papelería y útiles incurridos en el primer mes de operación). Los rubros que comprenden esta inversión inicial son: Remodelación de instalaciones, Mobiliario y equipo de oficina, Tramitación legal, Talleres de sensibilización, y los imprevistos.

- ✚ Considerando la participación de las 20 empresas en todas las etapas de evaluación; los costos incurridos para el primer año de operación ascenderá ha \$ **84,792.49**. Esta cantidad fue la que resultó de cuantificar las actividades mensuales que se prevé serán ejecutadas en el primer año; algunos egresos se pueden mencionar: Gastos por viáticos de evaluadores internacionales, Gastos por realización de eventos afines a la premiación, Sueldos de los representantes de las 3 áreas de la unidad administrativa del premio, Gastos por incentivos entregados a la empresa ganadora, publicidad, imprevistos, entre otros.

- ✚ Los ingresos para cubrir los costos mensuales quedan distribuidos entre las entidades cooperantes de la siguiente manera: \$ 36,944.52 serán aportados por el MINEC; mientras que \$ 27,847.97 serán aportados por ASI; y los restantes \$ 20,000.00 se tomará de las cuotas de participación de las empresas postulantes.

- ✚ El proyecto tardará alrededor de 2 meses más 15 días en implementarse; el mayor tiempo será absorbido por la contratación y capacitación de las 3 personas a contratar, las cuales representarán a las 3 áreas de la unidad.

- ✚ El proyecto se evaluó considerando 2 posibles escenarios; el primero consiste en inferir **que el 77% del universo participará en el concurso; esto representa un total de 39 empresas**; de las cuales 31 pasarán a la segunda fase de evaluación; y 16 se evaluarán en la tercera y última fase. El Costo anual considerando este escenario asciende a \$ **93,960.77**; los cuales serán cubiertos por las entidades cooperantes de la siguiente manera: \$ 36,944.52 serán aportados por el MINEC; mientras que \$ 30,242.71 por ASI; \$ 25,100.00 se tomarán de cuotas por participación; y se gestionarán \$ 1,673.54 con Organismos de cooperación internacional (como puede ser GTZ, JICA, u otros).
- ✚ El segundo escenario consiste en que se inscribirán 28 empresas; mientras que un 80% (alrededor de 23 empresas) pasará a la segunda fase de evaluación; y de este número un 50% pasará a la tercera fase de evaluación (alrededor de 12 empresas). El costo anual según este escenario asciende a \$ **78,181.37**; los cuales serán cubiertos de la siguiente manera: \$36,944.52 por el MINEC; \$ 22,736.85 por ASI; y los restantes 18,500.00 de las cuotas de inscripción.
- ✚ La evaluación social se realizó desde 2 ópticas; la primera es que se prevé que el proyecto estimulará el empleo; se espera que como mínimo las empresas cubiertas por el proyecto, mantengan estable el número de empleos (alrededor de **264,221 empleos**). Siendo optimistas, se espera que el proyecto estimule el incremento de los empleos; incrementándose estos de 264,221, hasta **306,496 empleos**; lo que implicaría un total de **42,275 nuevos empleos percibidos durante los primeros 5 años** de estar operando el proyecto.
- ✚ La evaluación social se realizó también desde la óptica de lo que se espera percibir el estado en concepto de impuestos al transcurrir los primeros 5 años. El proyecto contribuirá a que las empresas crezcan, este crecimiento implicará que las empresas aporten más al estado en materia de impuestos. Considerando las aportaciones anuales que el estado hará (reflejadas por la contribución que el MINEC hará en el proyecto) y el ingreso adicional que se percibirá en materia de impuesto hasta los primeros 5 años, se calculó el Valor Actual Neto, el cual fue de \$ 22,012; y la Razón Beneficio/Costo fue de 1.12; lo que implica que el proyecto es aceptado desde el punto de vista social.

RECOMENDACIONES

- La adición de más entidades cooperantes al proyecto es crucial, ya que la unidad crecerá y se independizará en función de ello. Se recomienda patrocinar el proyecto a más entidades, ya que la visión es que el premio tenga representatividad a nivel internacional, y esto se logrará cuando en el país sea creíble, lo que implica que todos los sectores productivos del país deben apoyarlo. Algunas entidades a las cuales se debe convencer es: Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Defensoría del Consumidor, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio del Trabajo, Sector Académico (Universidades y centros tecnológicos como el ITCA), entre otras.
- Es recomendable que la unidad tenga nexos con una Fundación u Organización Internacional para la Calidad. Se recomienda entablar relaciones con FUNDIBEQ, ya que actualmente es una fundación que da acceso a las organizaciones nacionales de premios a la calidad establecidos por países Iberoamericanos para que sean “Asociados”. El Salvador Tiene habilitado este acceso, ya que es parte de los países que conforman el bloque Iberoamericano. La sede de la Cumbre Iberoamericana y la entrega del premio Iberoamericano a la calidad, para el presente año (2008) es en El Salvador.
- En las evaluaciones se pudo constatar que la intervención de organismos cooperantes es casi nula, excepto si se presentara el caso planteado en el **escenario 1**. Esto evidencia que cabe la posibilidad de gestionar fondos con estas organizaciones, dirigidos a fortalecer los incentivos para las empresas ganadoras; como pueden ser: Más capacitación; software para fortalecer los sistemas de calidad implementado en las empresas ganadoras; más publicidad, etc.
- El resultado final de este estudio es que “Es factible que en nuestro país exista una unidad que brinde estímulos a las empresas que realicen esfuerzos por mejorar sus sistemas de calidad”; por tanto el siguiente paso debería ser la implementación de este proyecto.

GLOSARIO TECNICO GENERAL

Ambiente de trabajo

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)”

(Norma ISO 9000:2000 - 3.3.4).

Acción correctiva

“Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Puede haber más de una causa para una no conformidad. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda. Existe diferencia entre corrección y acción correctiva”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.5).

Benchmarking

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Cadena de valor

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva”.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”, (Michael Porter).

Calidad

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.1).

Capacitación

“Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada empleado esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia”.

Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

Causa raíz

“Deficiencia fundamental por la cual se produce una no conformidad y que debe ser eliminada para prevenir su recurrencia”.

Cliente interno

“Empleado o grupo de empleados que reciben productos o servicios de otro empleado u otro grupo de empleados”.

Conformidad

“Cumplimiento de un requisito”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.1).

Corrección

“Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. Una corrección puede ser, por ejemplo, un reproceso o una reclasificación”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.6).

Desarrollo sustentable

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones

de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Eco-eficiencia

“Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable”.

Ecosistema

“Elementos vivos y no vivos, orgánicos e inorgánicos, que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado que realiza intercambios de materia y energía, interna y externamente. Se considera como la unidad ecológica. El conjunto de todos los ecosistemas del planeta forma la biosfera, o sea, la parte del planeta que abriga la vida”.

Eficacia

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

(Norma ISO 9000:2000- 3.2.14).

Eficiencia

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Norma ISO 9000: 2000 - 3.2.15).

Ensayo / prueba

“Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.3).

Estrategia

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.

(Hampton- Administración).

Estímulo: Aquí se hace referencia a Capacitaciones, Publicidad, Placa o trofeo, etc. Brindado a la empresa que ganará un determinado concurso abierto por la unidad del Premio a la calidad.

Excelencia: Es un ideal hacia el cual desea posicionarse una organización, para lo cual es necesario aplicar en su totalidad y muy perfeccionadamente, los principios de calidad total, y obtener los resultados previstos por estos principios.

Gestión

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.6).

Gestión de la Calidad

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”. (Norma ISO 9000:2000 - 3.2.8).

Innovación

“Realización de cambios apropiados para mejorar productos, servicios y/o procesos y para generar valor para las diferentes partes interesadas. Innovación implica la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto que es novedoso en sí mismo o para la aplicación propuesta”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Inspección

“Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo / prueba o comparación con patrones”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.2).

ISO

“Sigla de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Está constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando sólo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla”.

(www.ISO.ch - ¿Qué es ISO?).

Mejora de la Calidad

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.12).

Método

“Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”.

Metodología reactiva

“Metodología que consiste en corregir los problemas una vez que ellos ocurren”.

(Harrington - Business Process Improvement).

Misión

“Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización”.

Modelo de Excelencia: Es una guía que sirve para la autoevaluación (desde la óptica de las empresas), o evaluación (desde la óptica de evaluadores externos a la empresa) con la cuál se puede identificar el punto en el cual se encuentra la empresa camino hacia la excelencia en la calidad.

No conformidad

“Incumplimiento de un requisito”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.6.2).

Norma

“Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado”.

***Nota:** Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.*

(Normas UNE de AENOR)

Normas ISO 9000

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar

productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 0.1).

Normas ISO 14000

“Familia de normas destinadas a proveer a las organizaciones, de los elementos de un sistema de gestión ambiental efectivo que pueda ser integrado con otros sistemas de gestión, para ayudarles a conseguir sus metas ambientales y económicas.

La Norma ISO 14001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión ambiental, para permitir que cada organización formule su política y sus objetivos teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos. La Norma ISO 14004 provee directivas para el desarrollo y la implementación de sistemas de gestión ambiental y sus principios, y su coordinación con otros sistemas de gestión”.

(Normas ISO 14001:1996 - Introducción y 1 y 14004:1996 - 1).

Objetivos

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”.

Parte interesada

“Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización”

(Norma ISO 9000:2000 – 3.3.7). “Las partes interesadas de las organizaciones incluyen:

- Clientes y usuarios finales,
- Personal de la organización,
- Dueños / inversores (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tienen un interés específico en la organización),
- Proveedores y aliados de negocios, y
- La sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos.”

(Norma ISO 9004:2000 -5.2.1).

Plan

“Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido”.

Premio a la calidad: Es el máximo galardón acompañado de los respectivos estímulos, entregado a las empresas que se han distinguido en sus resultados por la aplicación y/o mejora de un sistema de calidad.

Procedimiento

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.5).

Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.1).

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

“Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.2).

Segmento de mercado

“Conjunto homogéneo de clientes agrupado en base a una o varias variables”

Sistema

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Sistema de gestión

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.2).

Sistemático

“Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

Visión

“Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro”.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

 Administración de la calidad

Jeames Evans,

4ª Edición

2006

 Calidad Total y Productividad

Humberto Gutiérrez Pulido.

Editorial McGraw Hill.

2004

 Directorio Industrial

Asociación Salvadoreña de Industriales.

2008.

 Benefints from adopting the Model.

EFQM

2001

 Análisis comparativo de Premios Nacionales y Normas de Gestión de Calidad y

Desarrollo de un Modelo Diagnóstico simple Aplicable a PyMEs Industriales

Argentinas.

Ing. Nestor Braidot

Ing. Héctor Formento.

Ing. Jorge Nicolini.

Instituto de Industria – Universidad Nacional de Gral. Sarmiento.

 Investigación de Operaciones

Hamdy A. Taha

6ª Edición.

Editorial Prentice Hall ,1998.

 El Nuevo Directivo Racional.

Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe

Editorial McGraw Hill

1983

 Las 7 Nuevas Herramientas Para La Mejora De La Calidad

José Francisco Vilas Farrio, Fermín Gómez Fraile y Miguel Tejero Monzón

2ª Edición

Edita: FC Editorial Madrid

TESIS:

 “Propuesta de una Guía de Implementación de un Sistema de Gestión de calidad basado en el modelo EFQM par el área de salud de ISSS”.

Universidad de El Salvador

Williams Choto Canizales.

2006

 “Aplicación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Calidad en la Industria de Artes Gráficas en El Salvador.”

Universidad “Albert Einstein”

Jerez Flores, Laura

Marzo 2002

PAGINAS WEB:

www.fundibeq.org

www.fpnc@fpnc.org.ar

www.premiocalidad.com.ar

www.chilecalidad.com.cl

www.premiocalidad.com.col

www.pnc.org.mx

www.efqm.com

www.cinterfor.org.uy

www.asi.com.sv

www.digestyc.gob.sv

ENTREVISTAS:

Asociación Salvadoreña de Industrial (ASI)

- Lic. Jorge Arriaza
- Director Ejecutivo

- Lic. Flor de Maria Recinos de Merino
- Gerente de Consultorio y Formación Empresarial

Cámara de Comercio

Ing. Víctor José Aragón

Universidad de El Salvador.

Ingra. Tania torres

Management Consulting Group (MC Group)

Ingra. Doris Margarita Jaime

Universidad Francisco Gavidia.

Ing. Roberto Castellón

 **Ministerio de Agricultura y Ganadería**

Ingra. Margarita Arango

 **Universidad Albert Einstein**

Ing. Jeremías Cabrera

 **Banco Central De Reserva (BCR)**

Lic. Carlos Pineda

 **Universidad Don Bosco.**

Ing. Manuel Antonio Fernández

 **Comité Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).**

Ingra. Yanira Colindres

 **Defensoría del consumidor.**

Lic. Yesenia Salas

 **Ministerio de Economía (MINEC)**

Ingra. Wendy Manzano

 **AENOR El Salvador**

Ing. Miguel Montecino

 **FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la
Calidad)**

**- Sr. Marco Alfonso Salas Cruz (Evaluador del Premio Iberoamericano
de la Calidad)**

- Sr. Iker Fernández (Gestor Técnico de FUNDIBEQ)

ANEXOS

ANEXO 1

PREMIOS NACIONALES EN EL SALVADOR

Actualidad de los premios Nacionales

En nuestro país, existen Premios que son otorgados por diferentes organizaciones; sin embargo estos premios o reconocimientos son otorgados en base a criterios variados, unos evalúan principalmente qué tanto ha evolucionado una organización desde su creación hasta la actualidad (se evalúa la trayectoria de una organización, por ejemplo, el premio ASI), o el aporte de una persona hacia un determinado sector (por ejemplo, la palma de oro), otros evalúan la creatividad de un grupo de personas u organización (la Arroba de oro, premio Innova, son algunos ejemplos). Sin embargo, en los premios de El Salvador no se toma como base un modelo de excelencia.

A continuación se mencionan algunos premios nacionales en El Salvador que no necesariamente están dirigidos a la excelencia en la calidad mucho menos regidos por un modelo de excelencia que evalúe los sistemas de gestión.

Premio ASI

En 1960, La Junta Directiva de la ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES ASI, presidida por Don Ricardo Sagrera, tuvo la inspiración de crear el llamado **Premio ASI, como uno de los mas importantes reconocimientos públicos que los representantes del sector libre empresarial otorgan a la persona que se haya distinguido por sus esfuerzos o realizado actos extraordinarios en a favor de la industria nacional,** durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

El Premio ASI, consistente en una medalla de oro y diploma de honor, que tradicionalmente es entregado en la misma ceremonia en que toma posesión la nueva Junta Directiva representa un estímulo para generar mayores esfuerzos y dedicación en la realización de tareas destinadas al beneficio del desarrollo Industrial Salvadoreño, considerándose que ésta actividad tiene singular importancia dentro **del propósito de incrementar el nivel de actividad económica nacional, la mejor utilización de los recursos humanos y naturales, así como la elevación del nivel de vida general.** .

Para designar a la persona merecedora del Premio ASI, la Junta Directiva de ese año 1960, estableció que la Junta General Ordinaria, que se celebra cada año nombraría una comisión de cuatro miembros, dos de la Junta Directiva y dos socios no directivos. De esta manera el Primer " PREMIO ASI " fue otorgado por méritos claros e indiscutibles al Dr. Alfonso Rochac, por ser la persona que más contribuyó al desarrollo industrial del país durante el año de 1959, la entrega de ese primer premio fue solemne y sus resultados obviamente positivos.

La palma de oro.

- Origen:

La Palma de Oro fue instituida en 1971 y entregada por primera vez en 1972. Desde sus inicios, fue concebida como un símbolo del valor que la empresa privada tiene como motor del desarrollo del país, al mismo tiempo, como un agradecimiento público del país a **personas o instituciones que han dado un aporte significativo y permanente para mejorar la calidad de vida de la población.**

- Quien Administra el Premio:

El premio es administrado por La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Para ser ganador del premio "La Palma de Oro", el candidato debió ser juzgado y escogido por cinco miembros electos por los directores de la Cámara de Comercio, tras analizar una terna de empresarios o profesionales destacados.

Y por lo general a la ceremonia asisten los presidentes de los tres órganos del Estado.

- Quienes optan al Premio:



De acuerdo con los organizadores, "la distinción se constituye como un premio único y especial de gran valor", pues la persona, institución o compañía que es elegida para recibirla debe estar dotada de una serie de "cualidades relevantes", que le permitan ser un ejemplo para la comunidad de negocios y la ciudadanía".

El galardón, que es la máxima distinción honorífica que concede la entidad a personas naturales o jurídicas que trabajan en beneficio del desarrollo económico, social y cultural de

la nación, fue entregado este año (2008) al padre Flavián Mucci, Como un reconocimiento a sus méritos y por "haber desarrollado la empresa social más grande del país".

Más allá de de ser una distinción que denomina al empresario del año, la Palma de Oro también ha sido entregada a empresas distinguidas que cumplen con las características que califica la directiva de la Cámara de Comercio.

Reconocimientos anteriores:

La Palma de Oro ha sido entregada en 36 ocasiones desde 1972 y se ha convertido en uno de los máximos galardones empresariales.

- Las personas que han inmortalizado con dicha presea son Ricardo Sagrera, Ricardo y Luis Poma, Luis Escalante Arce, Alfredo Félix Cristiani, Baltazar Llort y los señores Jorge, José Luis y Eduardo Zablah-Touché, entre otros.

- Entre las empresas que figuran también se encuentran: El Diario de Hoy, TACA International AirLines, ADOC, Grupo Agrisal, SIGMA, Grupo Poma y el Grupo COEX, entre otros.

- En 2006, el premio fue concedido al empresario Samuel Quirós Valladares.

Premio 3M de El Salvador.

- Origen:



En 1992 fue declarado por la Organización de las Naciones Unidas “el año de la salud ocupacional”, por lo que 3M aprovechó para crear un método capacitación en los programas de protección respiratoria como un servicio o colaboración para los programas del sector industrial y laboral.

Un año más tarde, 3M creó el Premio 3M de la Seguridad Industrial, desde entonces año tras año es entregado **con la finalidad de reconocer a aquellas empresas que han sobresalido en sus programas en pro de la protección y seguridad industrial de sus empleados.**

- Quien Administra el Premio:

El premio lo administra 3M El Salvador y su división de Salud Ocupacional y Seguridad Ambiental.

La empresa o institución que se acredita el premio es elegida través de un comité evaluador conformado por representantes del Ministerio de Trabajo, El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), CONACYT, CIADE S.A. de C.V., APROSSI y 3M El Salvador.

- **Quienes optan al Premio:**

El “**Premio 3M de la Seguridad Industrial**” es un reconocimiento anual para aquellas empresas o instituciones salvadoreñas que han sobresalido en sus programas de protección y seguridad industrial, y que además hacen un esfuerzo significativo por convertir su fuerza laboral en un recurso productivo y seguro.

El premio es otorgado para un ganador en los sectores Comercio, Industria, Servicio y Educación.

- **Reconocimientos anteriores:**

- En el año 2003, “El Diario de Hoy” recibe el premio 3M, 1er. Lugar a la Salud y Seguridad en Educación.
- En el mismo año el “CENTA” ha sido nominada para obtener el Primer lugar del Premio 3M a la Seguridad Industrial en el SECTOR SERVICIO.

El Premio ER en el Salvador

El premio ER a la calidad, no es Nacional (no es administrado por una entidad salvadoreña), pero es un premio a la calidad que AENOR³⁵ brinda en muchos países latinoamericanos, incluyendo a El Salvador, para empresas certificadas con la Norma UNE-EN ISO 9001.

Se trata de un reconocimiento otorgado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) **al esfuerzo de entidades públicas y privadas por haber logrado la certificación de sus sistemas, y por trabajar en pro de la mejora continua de las mismas.**

³⁵ Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, es una institución dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios.

Este premio a la calidad, se limita a premiar a las empresas certificadas con la norma UNE-EN ISO 9001; Ignora a las empresas que poseen otros sistemas de calidad; además este premio no presenta como base un modelo de excelencia de calidad.

Como se ha podido evidenciar anteriormente, todos los premios nacionales no toman como base un modelo de Excelencia a la calidad, ni proporcionan indicadores cuya base sea medir un sistema de calidad determinado. Todos poseen sus propios objetivos, ya sea, la trayectoria o evolución, aporte hacia un determinado sector, la creatividad, etc. Sin embargo no se recalca sobre evaluación de sistemas de calidad.

ANEXO 2

ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE ARIAS GALICIA

Un Método para realizar una investigación es propuesta por Fernando Arias Galicia la cual se refiere a una proposición del esquema general de la investigación.

A continuación se presentan los pasos:

Primera Etapa: Planteamiento del Problema.

Se describe en esta etapa lo que se desea investigar

Segunda Etapa: Planeación

Se describe los recursos necesarios para realizar la investigación así mismo las actividades que se planean ejecutar para la investigación.

Tercera Etapa: Recopilación de Información

Se detallan los instrumentos necesarios para recopilar la información

Se debe especificar como se recibirán los datos y cuales serán los medios para recopilarlos

Cuarta Etapa: Procesamiento de Datos

Se debe especificar la forma en que toda la información recopilada o procesada se transformara en cifras que nos ayuden a obtener conclusiones. Se debe tomar en cuenta el riesgo que se puede tener al resumir la información.

Quinta Etapa: Explicación e Interpretación

Se debe hacer un análisis detallado para dar explicación a los resultados obtenidos

DIAGRAMA DE AFINIDAD

El Diagrama de Afinidad, referido a veces como método KJ, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones,...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Es considerado como una clase especial de "tormenta de ideas", constituyendo, frecuentemente, esta técnica el punto de partida para la elaboración del diagrama.

Cuando un equipo de trabajo se encuentra ante un problema complejo, en los que no es fácil contar con datos cuantitativos y se requiere probar el grado de contribución de las causas a un problema, es necesario emplear esta técnica ya que permite observar las relaciones entre causas en un mapa completo. Este tipo de diagramas permite adquirir un conocimiento profundo de las diferentes variables que intervienen en el problema y la forma como se relacionan entre ellas. Esta técnica se puede aplicar cuando:

- Un problema es complejo y existe dependencia entre las diferentes causas.
- Se ha percibido que el tema de estudios no es una causa sino un síntoma.
- Cuando se cree que existe una causa raíz que no ha sido identificada.
- Cuando existen numerosas opiniones verbales sobre el tema y es necesario priorizar estos aportes.

La construcción del diagrama de relaciones debe de incluir los siguientes pasos:

Paso 1: Construcción del Diagrama de Afinidad.

Paso 2: Preparación del Diagrama de Afinidad.

Paso 3: Ya que se han seleccionado y distribuido las tarjetas se inicia la comparación entre títulos. Las preguntas que se pueden realizar para saber si existe realmente una relación entre ellas son:

¿Existe relación causa efecto entre los dos títulos?

¿Si es así, cuál es la causa y cuál el efecto?

Estas preguntas se repiten durante la comparación de todas las tarjetas entre sí, pero siempre, siempre deben de ser parejas. Si existe una relación causa efecto entre una pareja de tarjetas, se trazará una flecha que sale de la tarjeta considerada como causa y llegará a la tarjeta efecto.

Paso 4: Interpretación: Hay que identificar las tarjetas con mayor número de flechas de llegada y estas tarjetas se llamarán efectos principales.

También hay que indicar la tarjeta con mayor número de flechas que salen y estas se llamarán causa central o clave.

Otra forma de presentar esta información es en una tabla que resuma las relaciones existentes entre las diferentes tarjetas. Además a partir de esta matriz se puede reorganizar el diagrama de relaciones para elaborar una presentación final para la dirección.

Finalmente se suman las flechas que salen de cada título horizontal) y las que llegan (vertical). Y ya tienes tu Diagrama de Relaciones, al principio te puedes enredar entre tantas flechitas pero ya con la practica da muy buenos resultados.

ANEXO 4

CARTA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI) PARA EMPRESARIOS



ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES

9 de junio de 2008

Señor

Estimado

Reciba de Asociación Salvadoreña de Industriales, un afectuoso saludo con deseos de éxitos en su gestión.

ASI continúa impulsando la cultura de calidad en las empresas salvadoreñas y en esta oportunidad está apoyando a un grupo de jóvenes, egresados de la carrera de Ingeniería Industrial, para obtener un paso más a esa cultura, sentando las bases de un modelo de Premio a la Calidad para continuar incentivando sistemas que contribuyan a la competitividad de las empresas.

Por lo que me permito solicitar su apoyo, para que los estudiantes: Alvaro Otoniel Rauda Erazo, Leonardo Antonio Vega Hernández y Cecilia Ivette Peña Díaz puedan realizar una visita a su empresa, con el objetivo de realizar una investigación sobre los Sistemas de Calidad que poseen.

En espera de contar con su apoyo, reciba muestras de consideración y aprecio.

Atentamente,


Lic. Jorge Arriaza
Director Ejecutivo



Alvaro Otoniel Rauda Erazo
Teléfonos: 2218-4868, 7794-2674

Leonardo Antonio Vega Hernández
Teléfonos: 2453-5528, 7842-5723

Cecilia Ivette Peña Díaz
Teléfonos: 2615-7752, 7150-5723

ANEXO 5

EMPRESAS CERTIFICADAS QUE PERTENECEN AL SECTOR INDUSTRIAL			
Nº	EMPRESA	SECTOR AL QUE PERTENECE	ALCANCE DE LA CERTIFICACION
1	MELHER, S.A. DE C.V.	Alimento	Diseño, producción y comercialización de dulces cubiertos de chocolate y de coberturas de chocolate.
2	CAJAS Y BOLSAS, S.A.	Papel	Fabricación y venta de cajas de cartón corrugado y tubos
3	CAJAS PLEGADIZAS, S.A. DE C.V.	Papel	Fabricación y venta de cajas plegadizas
4	HARISA, S.A.	Alimento	Diseño, desarrollo, producción y comercialización de harinas de trigo, maíz, pastas y premezclas
5	PLANTA DE TORREFACCION DE CAFE, S.A. DE C.V., (PLANTOSA)	Alimento	Producción y venta de café soluble, tostado y molido
6	PLASTICOS Y METALES, S.A., (PLASTYMET)	Plástico	Producción y comercialización de artículos plásticos para el hogar y biberones para bebé.
7	PRODUCTOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V., (PROTECNO)	Industria	Fabricación, comercialización y servicio de rociadores mochila para la aplicación de productos agroquímicos.
8	SABESA	Químico	Diseño, producción y comercialización de productos de belleza y cuidado personal. Almacenamiento y comercialización de productos para el cuidado del cabello.
9	INGENIO LA CABAÑA, S.A. DE C.V.	Agroindustria	Producción y comercialización de azúcar blanca, azúcar cruda y melaza
10	IMACASA	Industria Agrícola y construcción	Fabricación de machetes, hachas y palas
11	IGSAL, DIVISION DE SIGMA S.A.	Industria de Empaques y Tarjetas en artes gráficas.	Procesos y sub procesos de la planta de conversión o Producción, Ventas, Recursos Humanos, Almacenes, Compras, Mercadeo y la Alta Dirección.
12	ROTOFLEX, DIVISION DE SIGMA S.A.	Industria de Empaques Flexibles en Artes gráficas	Procesos y sub procesos de la planta de conversión o Producción, Ventas, Recursos Humanos, Almacenes, Compras, Mercadeo, Desarrollo y la Alta Dirección.
13	KONTEIN, DIVISION DE SIGMA S.A.	Sector Industrial Transformador del	Procesos y sub procesos de la planta de conversión o Producción, Ventas, Recursos

		Plástico	Humanos, Almacenes, Compras, Mercadeo, Desarrollo y la Alta Dirección. a excepción de Finanzas.
14	CARTONERA CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.	Sector Industrial en cajas de cartón corrugado	Diseño, producción y comercialización de empaques de cartón corrugado
15	AMANCO	Industria construcción	Producción láminas de fibrocemento
16	SUN CHEMICAL DE CENTRO AMERICA, S.A. DE C.V.	Industria	Produce y comercializa tintas para Litografía, Flexo grafía, Rotograbado, Lacas, Barnices y productos auxiliares para las artes gráficas.
17	CONDUSAL, S.A. DE C.V.	Sector Industria	Fabricación y comercialización de conductores eléctricos y productos relacionados.
18	LABORATORIOS FARDEL, S.A.	Industria Farmacéutica	Fabricación de productos farmacéuticos orales y la venta de productos farmacéuticos y orales e inyectables
19	LABORATORIOS PAILL, S.A.	Industria Farmacéutica	diseño, fabricación y comercialización de productos farmacéuticos
20	CELPAC, S.A DE C.V.	Industria	Diseño, fabricación y venta de empaques flexibles.
21	SALVAPLASTIC, S.A. DE C.V.	Industria	Producción y comercialización de productos de polietileno, polipropileno, pvc, poli estireno y Pet para uso industrial y domestico por extrucción, inyección y soplado.
22	PRODUCTOS ATLAS, S.A. DE C.V.	Industria	Diseño, Fabricación, venta
23	BON APPETIT, S.A. DE C.V.	Industria	Producción y despacho de bebidas no alcohólicas
24	FERTICA	Industria	Fabricación de fertilizantes
25	INDUSTRIAS DE FOAM, S.A. DE C.V.	Fabricación de camas y colchones	Producción, comercialización y distribución de colchones y bases
26	MOLINOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	industria	Producción y comercialización de harinas de trigo y sub productos de molinería
27	TENERIA BUFALO	industria	Proceso de transformación en pieles en cueros para abastecer la industria del calzado, marroquinerías y afines
28	EXPORTADORA PACAS	Industria	Cultivo, procesamiento y comercialización de café

29	INDUSTRIAS PLASTICAS , IPSA	industria	Producción, distribución y comercialización de empresas plásticas flexibles por construcción, extrucción y flexografía en las presentaciones de bobinas y bolsas para la industria y comercio en general
30	DURALITA DE CENTROAMERICA	Industria	fabricantes y comercialización de tejados de fibra de asbesto
31	TALLERES SARTI	Industria	empresa dedicada al rubro de Metal-metalúrgica
32	INDUSTRIAS CAPRI	Fabricación de camas, colchones y muebles	Fabricación y comercialización de bases y colchones
33	INGENIO EL ANGEL	Industria	fabricación de azúcar
34	TIPOGRAFIA COMERCIAL	Imprenta	Impresión Offset y digital
35	GAMMA LABORATORIES	Industria farmacéutica	es una industria Farmacéutica, fabricante, distribuidora y exportadora de medicamentos para uso Humano y Veterinario
36	MATRICERIA ROXI	Metalmecánica	Fabricación de artículos plásticos, inyección y soplado para industria alimenticia, química cosmética y farmacéutica
37	COMISION EJECUTIVA HIDROELECTRICA DEL RIO LEMPA (CEL)	Industria (Electricidad)	Generación y comercialización de energía eléctrica
38	ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA	Industria	es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de esencias, sabores y edulcorantes para refrescos carbonatados y no carbonatados, palettería, sorbeterilla, panadería, confitería y laboratorios farmacéuticos.
39	DICAME	Industria	Empresa dedicada a la elaboración de calzado de cuero en general y suela sintéticos.
40	FABRICA DE ALUMINIO Y VIDRIO, S.A., FAVISA	Industria	Somos una empresa salvadoreña dedicada a la fabricación e instalación de diversos productos arquitectónicos de aluminio y vidrio.
41	Montajes Electromecánicos de Centroamérica, S.A. de C.V. (MONELCA)	Industria	Construcción de máquinas y aparatos industriales eléctricos
42	HELADOS RIO SOTO	Industria	Empresa que se dedica a al elaboración de Helados y Producto envasado.

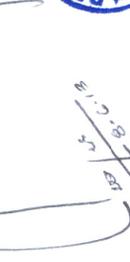
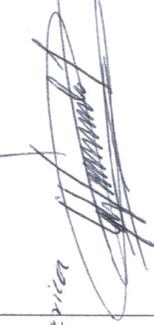
43	CEMENTO DEL SALVADOR	Industria	producción y comercialización de cemento y agregados de alta calidad para la construcción
44	LACTEOS DEL CORRAL, S.A. DE C.V.	Industria	Fabricación de productos lácteos Quesos Yogurt
45	COOPERATIVA DE CAFETALEROS SAN JOSE LA MAJADA	Industria	Beneficiado, torrefacción y Comercialización de café procesado
46	LABORATORIOS VIJOSA	Industria	Fabricación de medicamentos
47	Cartonera Centroamericana, S.A. de C.V.	Industria	Manufacturas Diversas (fabricación de cajas de cartón)
48	Implementos Agrícolas Centroamericanos, S.A. de C.V. (IMACASA)	Industria	empresa metal mecánica fabricante de productos agrícolas
49	INVERSIONES MONTECARLO, S.A. DE C.V.	industria	fabricación de licor
50	Destilería Salvadoreña, S.A. de C.V.	Industria	fabricante de licor
51	LABORATORIOS COFASA	Industria	Fabricación de medicamentos

ANEXO 6:

COMPROBACIÓN DE ENCUESTAS DEL ESTUDIO PRELIMINAR EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

**LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD**

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
José Roberto Salguero	C.E.L	 
Luis A. Cienfuegos	San Chemical de CA	
Alfredo A. Cajas	Cajas Pienizas	 
Alfredo A. Cajas	Cajas y Bolsas, S.A	 
Luis Eduardo Guzmán C.	Fertilizantes de Cenhoamerica (El Salvador) S.A.	 

LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
	<p>PROTECNO S.A. DE C.V.</p>	 
<p>Salvador Saade</p> 	<p>Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A. de C.V.</p>	

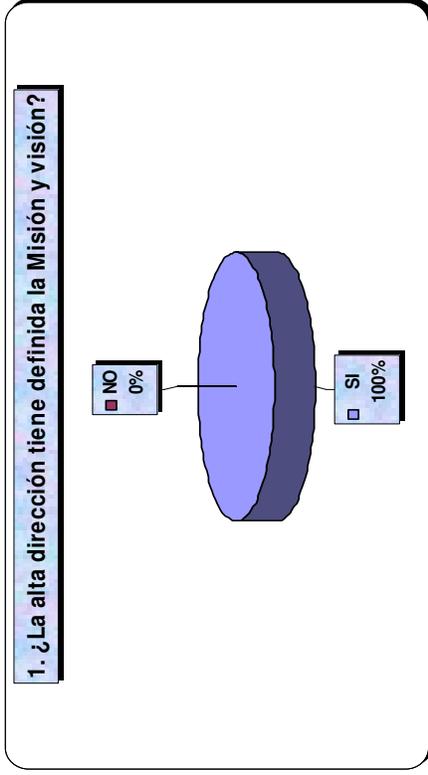
ANEXO 7

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE EMPRESAS CERTIFICADAS

A continuación se presentan los resultados por área evaluada sobre las empresas que se encuestaron (Ver anexo 5: Comprobación de Encuestas en las empresas encuestadas).

LIDERAZGO.

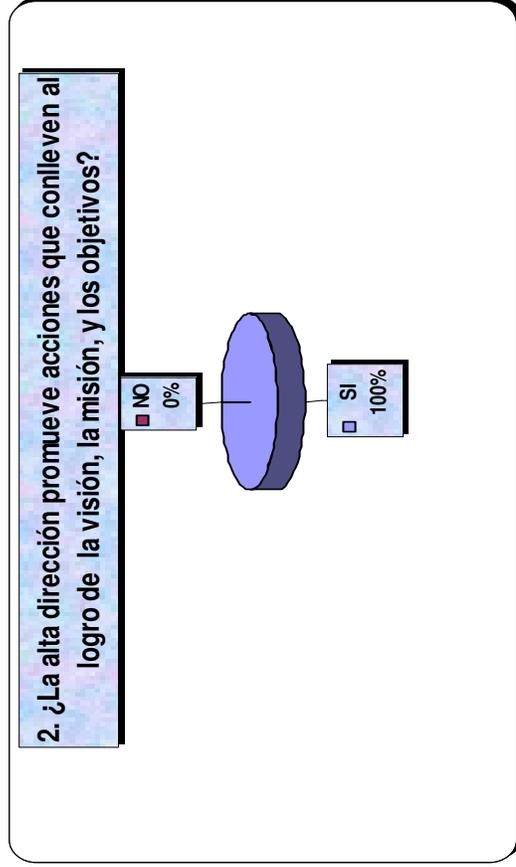
Con la información recabada entorno a liderazgo se busca “Conocer si el liderazgo de las organizaciones se alinea y motiva a los empleados en el cumplimiento de la misión, visión, y el compromiso de la organización hacia lo social y el medio ambiente”. Para ello se visitaron 26 empresas (19 pertenecientes a la muestra, y 7 para el cálculo de los parámetros P y Q), a las cuales se realizaron las siguientes preguntas, obteniendo los resultados que se adjuntan a la par de cada una de ellas.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
1	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas, tienen definida la Misión y Visión. Esto parece obvio, ya que las empresas visitadas poseen certificación bajo normas de calidad, y cualquier norma exige la definición previa de la Misión y visión respectiva, como un punto de partida para proseguir las fases subsiguientes de certificación.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
2	SI	26
	NO	0

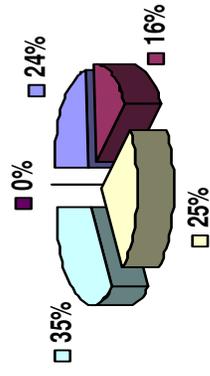
Análisis.

Al igual que en la primera pregunta, el 100% de las empresas visitadas, dijeron y mostraron que en la organización se promueven acciones que conlleven al logro de la visión, misión y objetivos trazados. Con esta pregunta se identificó que las empresas alinean sus esfuerzos de manera sistemática para lograr lo que buscan en los enunciados de la Misión y Visión, así como el en la definición de los objetivos trazados; esto es lo que indican que se debe seguir según los modelos de excelencia, y también así lo indica cualquier norma de calidad; por tanto se esperaban estos resultados ya que es de recordar que se visitaron solo empresas que ya poseen una certificación bajo una norma de calidad.

una certificación bajo una norma de calidad.

Pregunta N° 3

3, ¿Cuál es la forma de comunicar las decisiones de la gerencia a los empleados o departamentos?

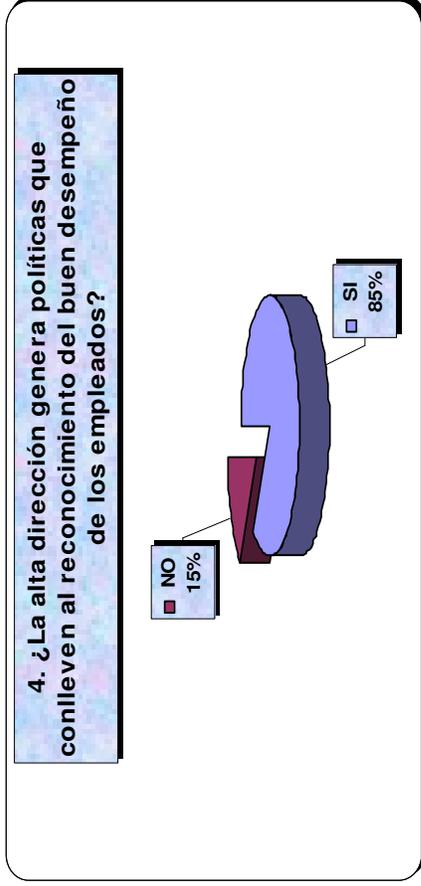


- Circulares
- Internet
- no existe mecanismo de comunicación
- Boletines
- comunicación verbal

Respuestas	TOTAL
Circulares	15
Boletines	10
Internet	16
comunicación verbal	22
no existe mecanismo de comunicación	0

Análisis

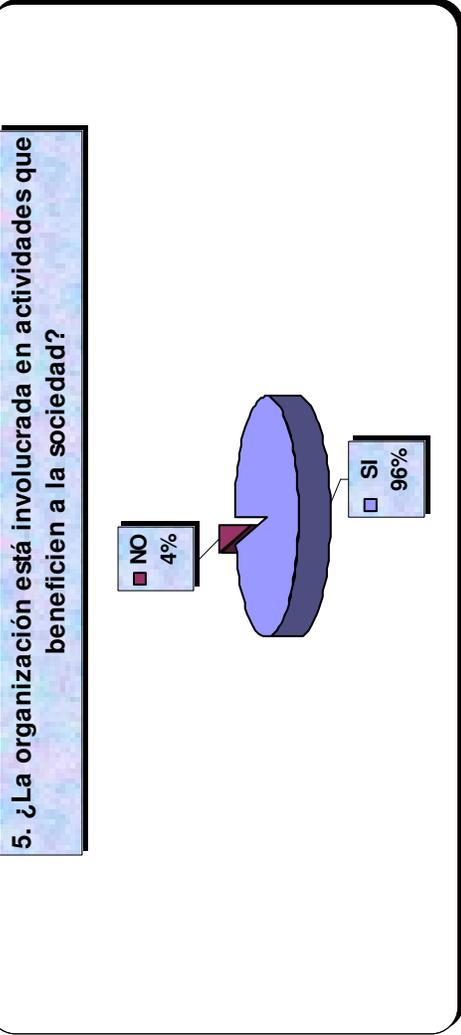
Todas las empresas visitadas indicaron tener una forma de comunicar las decisiones de la gerencia, muchas tenían mas de una forma, tal y como era de esperar; en general un 16% indicó utilizar boletines, un 24% circulares, un 25% por medio de Internet (o, e-mail), y un 35% la comunicación verbal (en reuniones). El medio de comunicar las decisiones varía con el nivel tecnológico en la empresa, y el número de empleados existentes en la misma. En general, los gerentes de una u otra forma comunican las decisiones a sus subordinados, en todas las empresas visitadas.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
4	SI	22
	NO	4

Análisis.

A pesar que las normas de calidad siempre llevan consigo un enfoque hacia el recurso humano, se puede evidenciar que existen empresas cuyos directivos no generan políticas enfocadas al reconocimiento hacia el buen desempeño de los empleados. Sin embargo un 85% de las empresas encuestadas indicó generar políticas hacia el reconocimiento del buen desempeño de los empleados, el restante 15% indicó lo contrario. Esto es esencial en los modelos de excelencia, ya que es de recordar que estos poseen un fuerte enfoque hacia el recurso humano, por tanto si una empresa no genera políticas enfocadas a reconocer el buen desempeño de sus empleados, y aspira la excelencia hacia la calidad, al evaluarla sin duda, se encontrará lejos de ella.

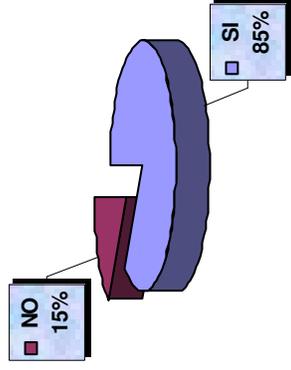


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
5	SI	25
	NO	1

Análisis.

Una empresa puede estar involucrada en actividades con enfoque social, pero no necesariamente esto indica que la empresa genere beneficios palpables hacia la sociedad. Desde la perspectiva de la excelencia, para generar beneficios sociales, los directivos de la empresa deben involucrar a la organización en el medio en que se desarrolla, para en primer lugar conocer las expectativas de la sociedad hacia la organización, luego realizar proyectos con enfoques sociales, y después hacer palpable el beneficio social. En este estudio, de 26 empresas visitadas, 25 indicaron estar involucradas en actividades sociales, pero solo 12 (de las 26) indicaron tener medios para conocer las expectativas de las comunidades aledañas (ver resultados de pregunta 33); y 20 indicaron ejecutar proyectos con beneficio social (ver pregunta 34); esto indica que las empresas que ejecutan proyectos con enfoque social, lo hacen de manera no sistemática tal y como lo indican los modelos de excelencia, ya que se ejecutan los proyectos sin conocer las expectativas de las comunidades aledañas o de la sociedad en general.

6. ¿La organización está involucrada en actividades que beneficien al medioambiente?



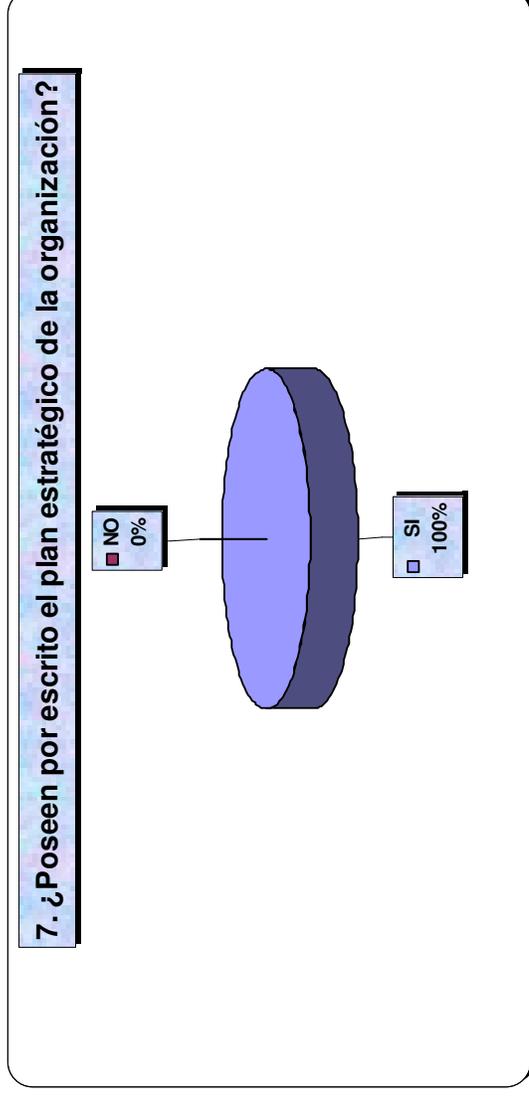
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
6	SI	22
	NO	4

Análisis.

Existe una similitud entre los resultados de la pregunta 5 y la presente (la 6). De las 26 empresas visitadas, solo 22 indicaron estar involucradas en actividades que beneficien al medioambiente, sin embargo solo 18 indicaron tener medios para recopilar información sobre aspectos medioambientales (ver resultados de pregunta 35), y 22 indicaron ejecutar proyectos que beneficien al medio ambiente (Ver resultados de pregunta 36). Esto indica que no existe un proceso sistemático para cubrir los aspectos mínimos entorno al medioambiente, según lo indicado por los modelos de excelencia a la calidad, ya que la mayoría de proyectos se ejecutan no porque los directivos estén comprometidos a generar políticas que beneficien al medioambiente, si no que se ejecutan porque El Ministerio del Medioambiente les exige que lo hagan.

ESTRATEGIA.

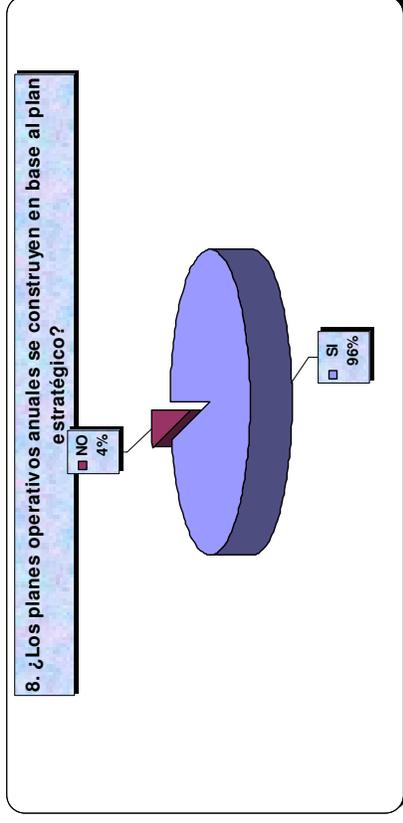
Con respecto a la Estrategia, el objetivo que se busca es “Investigar si en las empresas existe un plan estratégico, así como si los esfuerzos de la organización se orientan hacia el cumplimiento de dicho plan”. Las preguntas en torno a esta área son las que siguen, y los resultados son los que se anexan a cada pregunta respectiva.



Análisis.

El 100% de las empresas visitadas indicó tener el plan estratégico, los resultados son comprensibles, ya que los planes estratégicos son requerimientos exigidos para la certificación de una norma de calidad, y lógicamente por los modelos de excelencia; por tanto las empresas cumplen con este requerimiento básico.

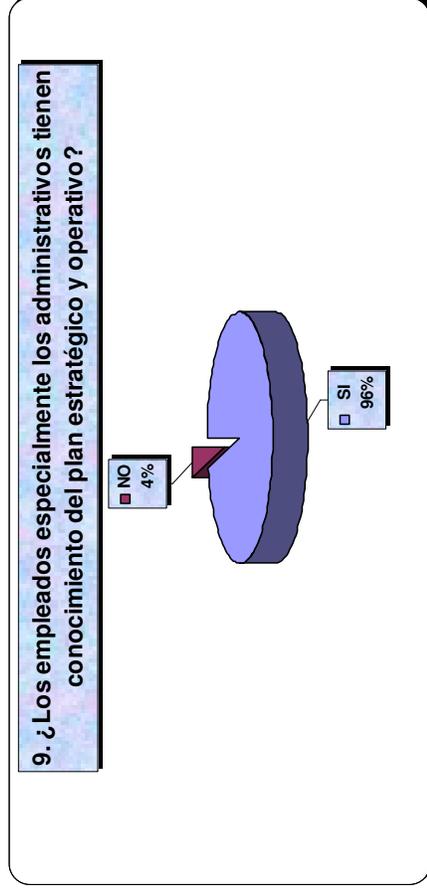
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
7	SI	26
	NO	0



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
8	SI	25
	NO	1

Análisis.

Los modelos de excelencia indican que los planes operativos deben construirse en base al plan estratégico, y es lo que teóricamente se conoce. De las 26 empresas visitadas, 25 indicaron construir los planes operativos de acuerdo a lo exigido por los modelos de excelencia, por tanto podemos decir que la mayoría de empresas siguen el patrón exigido por la excelencia hacia la calidad.

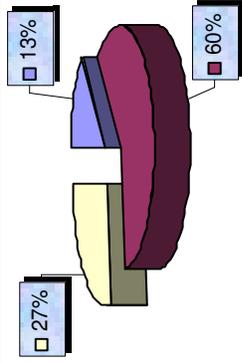


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
9	SI	25
	NO	1

Análisis.

Los modelos de excelencia indican que todos los administrativos deben conocer el plan estratégico, así como el personal debe tener nociones sobre lo establecido en el plan. De las 26 empresas visitadas, 25 indicaron que sus gerentes conocen el plan estratégico, y que sus empleados tienen nociones de lo que esencialmente se establece en los planes respectivos. Por tanto podemos decir que la mayoría de empresas siguen el patrón exigido por la excelencia hacia la calidad.

10. ¿Quiénes participaron en la construcción de los planes estratégicos?



- Alta Dirección
- Alta Dirección y Gerentes
- Alta Dirección, Gerentes y personal externo

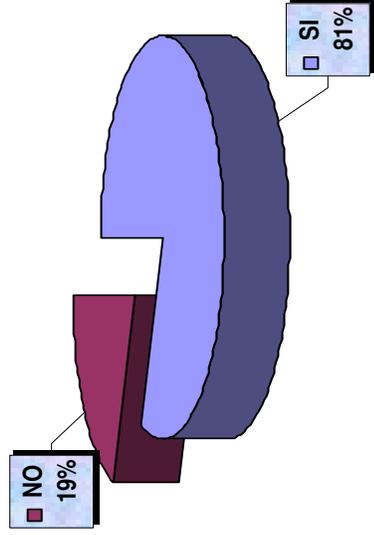
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
10	Alta Dirección	4
	Alta Dirección y Gerentes	18
	Alta Dirección, Gerentes y personal	8

Análisis.

La calidad Total establece que los planes estratégicos deben construirse considerando las opiniones de Gerentes y el personal. En este estudio se ha considerado que lo ideal es que sea construido por gerentes y la alta dirección, o Alta dirección, Gerentes con opiniones del personal (perspectivas) involucrado en actividades que contempla el plan estratégico. De las empresas visitadas (26 empresas) el 13% (4 empresas) indicó que sus planes estratégicos eran contruidos solo por la alta dirección; un 27% (8 empresas) indicó que eran contruidos por Alta Dirección, Gerentes y personal involucrado; mientras que un 60% indicó que eran contruidos por Alta Dirección y Gerentes.

Existe un 13% de empresas que elabora el plan estratégico en contradicción con lo que se considera ideal para los modelos de excelencia a la calidad.

11. ¿Tienen establecido un presupuesto para cada unidad o departamento de acuerdo a cada objetivo estratégico que comprende el plan estratégico?



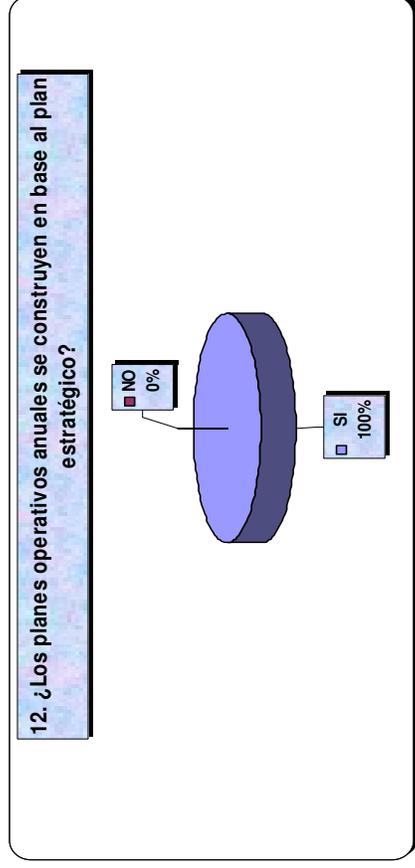
Pregunta	Respuesta de empresas	TOTAL
No	SI	21
11	NO	5

Análisis.

Los modelos de excelencia indican que la asignación de recursos a cada departamento de la empresa debe realizarse de acuerdo a los objetivos estratégicos que componen el plan; sin embargo un 19% de las empresas visitadas (5 empresas) indicó lo contrario; mientras que el 81% (21 empresas) indicó que seguían el patrón establecido por los modelos de excelencia.

PERSONAS.

En esta área, se pretende “Investigar aspectos sobre cómo gestiona a su personal, y si en las empresas se crean las condiciones necesarias que propicien el desarrollo del personal, manteniendo un ambiente de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores”; para lo cual se realizaron las siguientes preguntas.

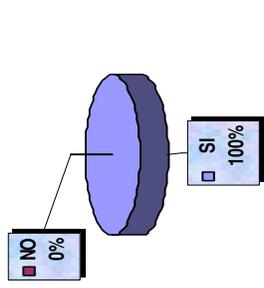


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
12	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas indicó tener los perfiles de cada puesto de trabajo; esto es obvio ya que las normas de calidad (en especial las ISO) exigen que las empresas deban tener documentados los perfiles de cada puesto de trabajo. Además, las empresas siempre se han interesado en obtenerlos, ya que esto facilita al área de recursos humanos la contratación de personal. Desde la perspectiva de los modelos de excelencia, esto es útil porque es parte de cómo la empresa gestiona su personal, si se tienen los perfiles de cada puesto, a las personas se les darán lineamientos claros a lo que respecta su trabajo.

13. ¿Existe un proceso definido para la selección del personal dentro de la organización?

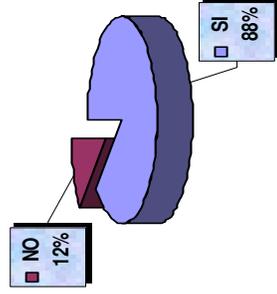


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
13	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas indicaron tener un proceso definido para la selección de su personal, esto es parte de la gestión del personal, y es obvio que se tenga, ya que para las empresas es un medio que les garantiza de que sus empleados están aptos para desempeñar las tareas respectivas.

14. ¿El proceso para seleccionar el personal de la organización se está actualizando continuamente?



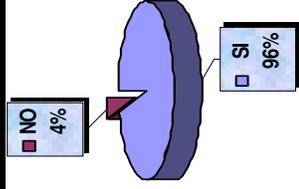
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
14	SI	23
	NO	3

Análisis.

El 88% (equivalente a 23 empresas) de las empresas visitadas indicó mejorar su proceso para seleccionar al personal de la empresa, la cultura de mejora continua no se refleja en el 12% (equivalente a 3 empresas) de las empresas visitadas. Es de

recordar que los modelos de excelencia, tienen un enfoque intrínseco hacia la mejora continua, ya que una empresa crece a medida que va mejorando sus áreas y procesos respectivos.

15. ¿Existen planes de formación continua para el personal de la organización?

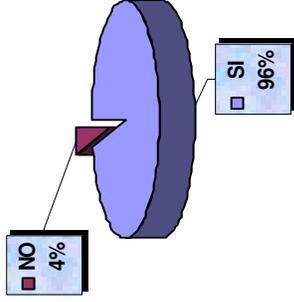


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
15	SI	25
	NO	1

Análisis.

Capacitar al personal estimula al crecimiento del mismo dentro de la organización, los modelos de excelencia comparten esta premisa. En este estudio 25 de 26 empresas indicaron tener planes de formación continua para el personal que labora en la organización, por tanto la mayoría de empresas comparten esta premisa.

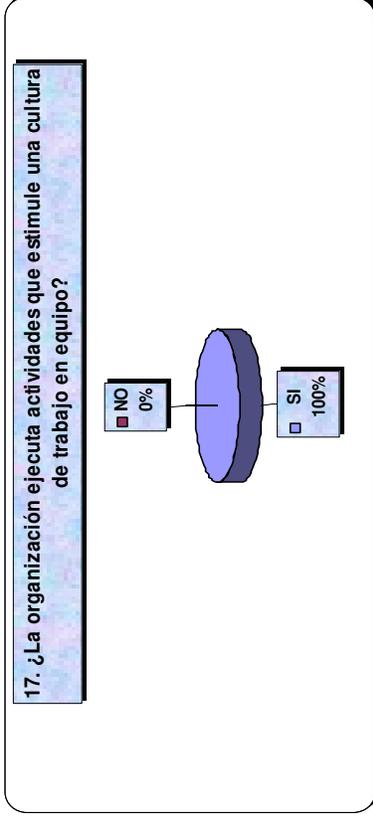
16. ¿La organización propicia un ambiente de trabajo adecuado para las actividades que se ejecutan?



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
16	SI	25
	NO	1

Análisis.

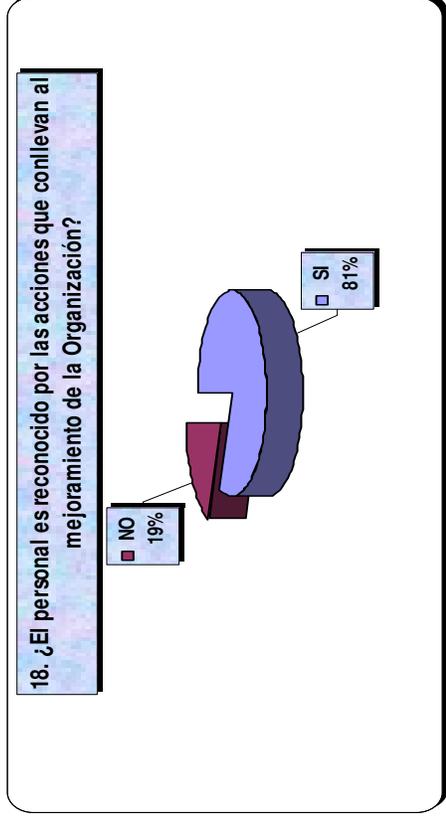
Proporcionar a los empleados un ambiente de trabajo adecuado es un aspecto crucial para incrementar la productividad en ellos, desde cualquier óptica incluyendo la de los modelos de excelencia, esto es valido. En este estudio 25 de 26 empresas dijeron proporcionarles a sus empleados un ambiente de trabajo adecuado a las actividades que se ejecutan.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
17	SI	26
	NO	0

Análisis.

La cultura del trabajo en equipo es premiada por los modelos de excelencia, ya que se proporcionan soluciones mas objetivas a los problemas que resultan en la organización, se logra la consecución de objetivos, ya que todo el personal se involucra a actividades que conlleven el logro de esos objetivos. En este estudio, el 100% de las empresas visitadas indicaron que sus líderes estimulan el trabajo en equipo



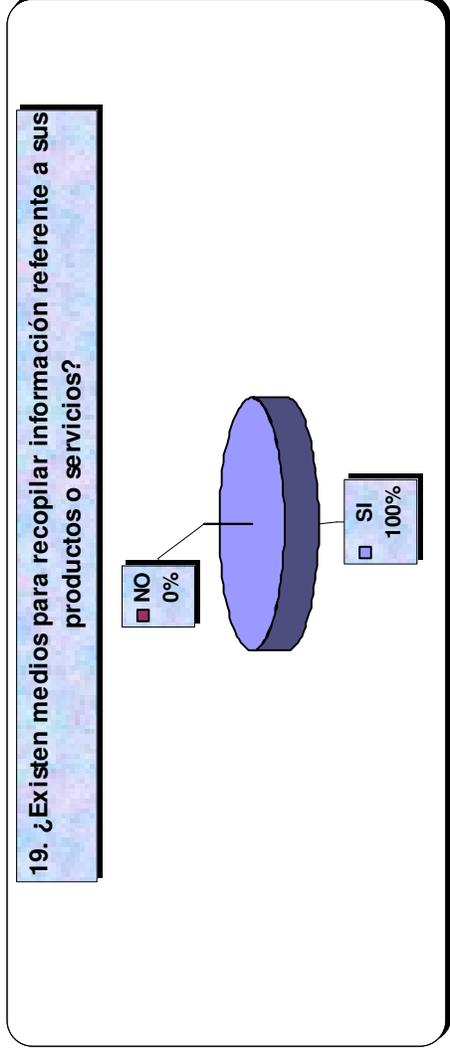
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
18	SI	21
	NO	5

Análisis.

El reconocimiento que se le brinda al personal es considerado uno de los propulsores hacia el logro de objetivos de acuerdo a los modelos de excelencia; sin embargo en este estudio solo un 81% de las empresas visitadas (equivalentes a 21 empresas) indicó reconocer a su personal por su contribución en acciones que conllevan al mejoramiento de la empresa; mientras que el 19% restante (equivalente a 5 empresas) respondió de manera contraria.

INFORMACIÓN Y ANALISIS.

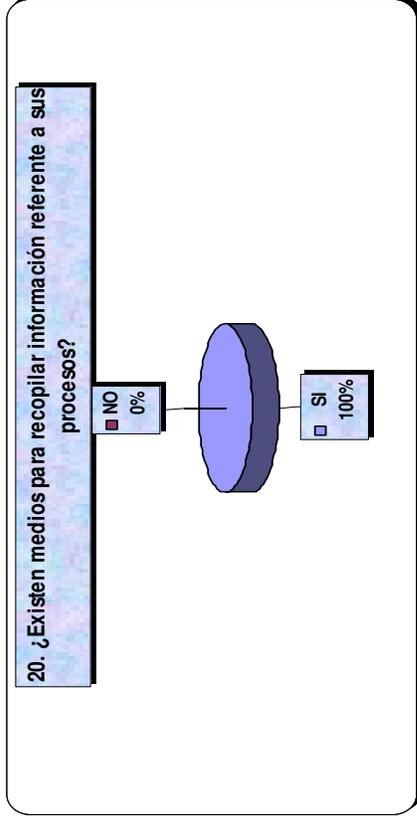
Al recopilar información entorno a esta área, se busca “Investigar si en las empresas existen medios para recopilar información entorno a productos y procesos, y si se hace uso de la información recopilada de los medios existentes para tomar decisiones sobre productos y procesos”, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas. Es de recordar que esta área “Información y análisis” junta a el área de “procesos” son exigidas de manera detallada por las normas de calidad.



Análisis.

El 100% de las empresas visitadas indicó tener medios para recopilar información en torno a sus productos; esto es obvio, ya que las normas en especial las de la familia ISO lo exigen.

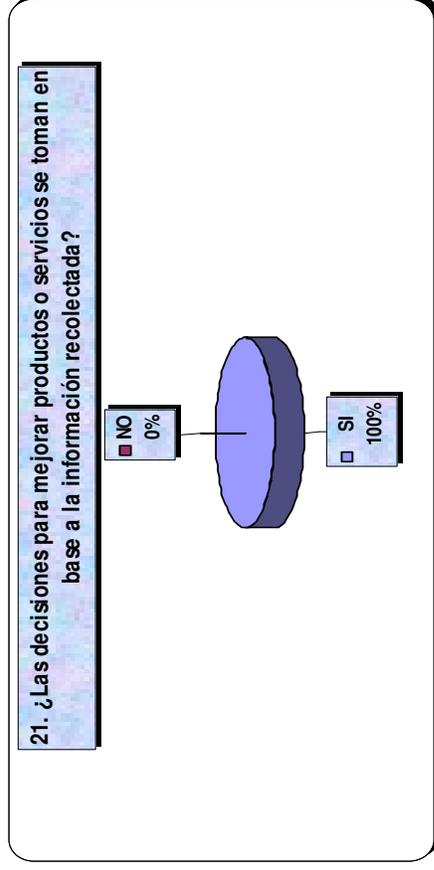
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
19	SI	26
	NO	0



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
20	SI	26
	NO	0

Análisis.

Al igual que en el caso anterior, El 100% de las empresas visitadas indicó tener medios para recopilar información en torno a sus procesos; esto es obvio, ya que las normas en especial las de la familia ISO lo exigen, por tanto las empresas certificadas bajo estas normas deben tener bien estructurada esta parte.

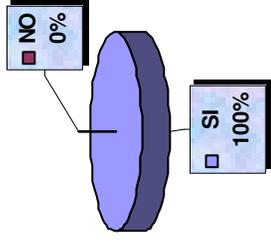


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
21	SI	26
	NO	0

Análisis.

Los modelos de excelencia, así como las normas de calidad certificables establecen que se deben tomar decisiones en base a datos numéricos u objetivos. En este estudio, el 100% de las empresas dijo tomar como base los estudios entorno a productos, para tomar decisiones que impliquen modificaciones en estos.

22. ¿Las decisiones para mejorar los procesos son basadas en la información obtenida?



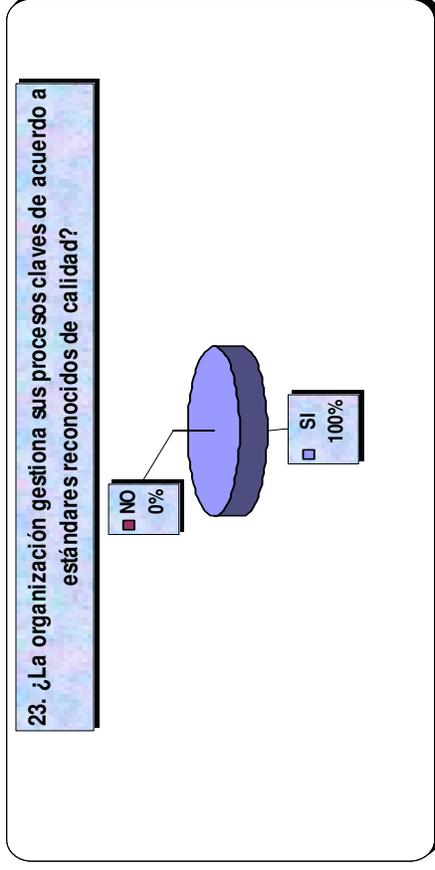
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
22	SI	26
	NO	0

Análisis.

Al igual que en el caso anterior, el 100% de las empresas dijo tomar como base los estudios entorno a sus procesos, para tomar decisiones que impliquen modificaciones en estos.

PROCESOS.

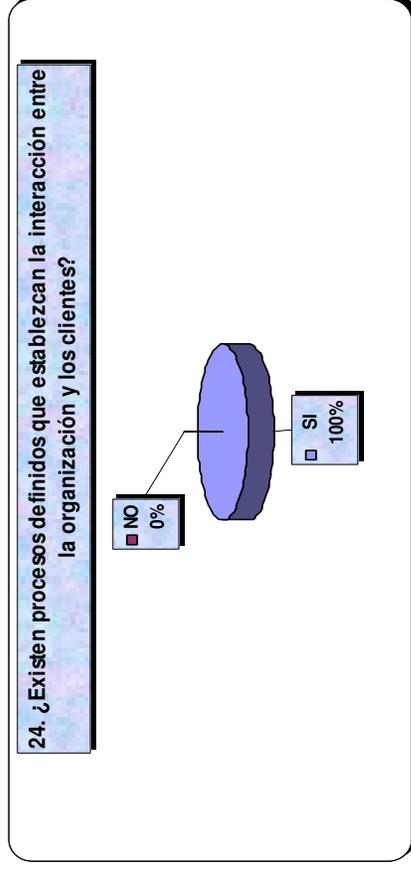
Entorno a procesos se desea “Conocer si los procesos claves de la organización se gestionan de acuerdo a estándares de calidad, y si estos procesos se están mejorando continuamente”, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
23	SI	26
	NO	0

Análisis.

Como era de esperar, el 100% de empresas gestiona sus procesos claves de acuerdo a estándares de calidad; parece obvio, ya que las empresas visitadas tienen certificados sus procesos bajo normas de calidad.

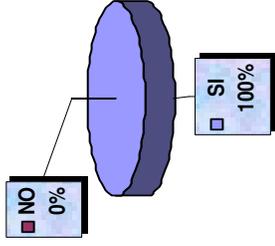


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
24	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas, indicó tener procesos definidos para interactuar con los clientes. Los modelos de excelencia señalan crucial los procedimientos entorno a la interacción con los clientes, ya que en esta parte los modelos evalúan el enfoque hacia los clientes; de estos procesos dependerá el flujo de información proveniente desde los clientes, para suplir sus necesidades y expectativas.

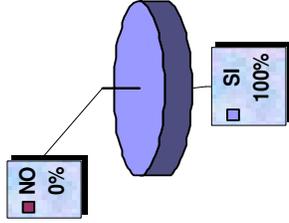
25. ¿Los empleados de la organización ejecutan sus tareas de acuerdo a lo establecido por los manuales respectivos?



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
25	SI	26
	NO	0

Análisis: Muchas organizaciones, previo a su certificación documentan todos sus procesos, ya que es un requisito que la norma exige, pero al transcurrir el tiempo todo solo queda documentado, y las tareas no se ejecutan de acuerdo lo que se establece en los manuales respectivos. Un proceso puede estar muy bien diseñado por escrito, pero no es útil si en la práctica no se aplica. En este estudio, el 100% de las empresas visitadas indicó que las tareas se ejecutan de acuerdo a lo establecido en los manuales respectivos.

26. ¿Los procesos se están mejorando continuamente?



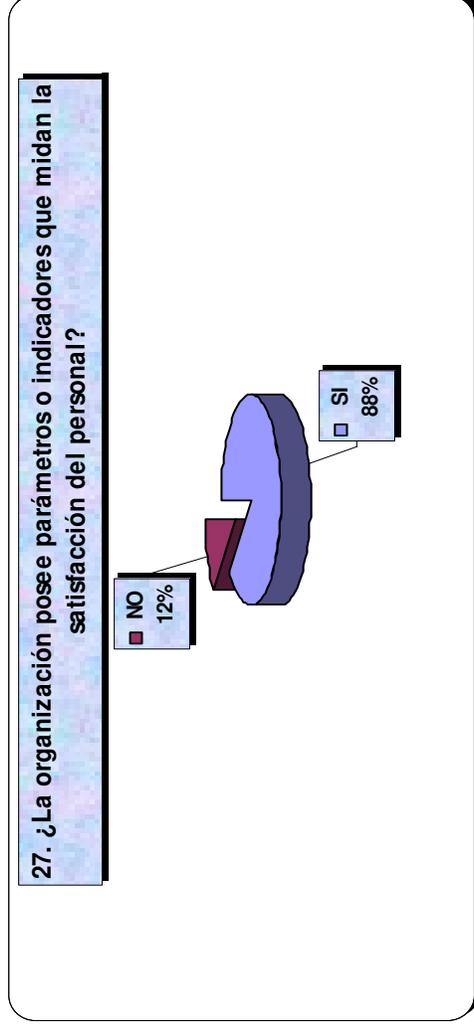
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
26	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas indicó estar mejorando sus procesos de manera continua; esto es obvio para aquellas empresas que llevan varios años junto a la certificación, ya que la “re-certificación” implica la introducción de mejoras en los procesos respectivos.

RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.

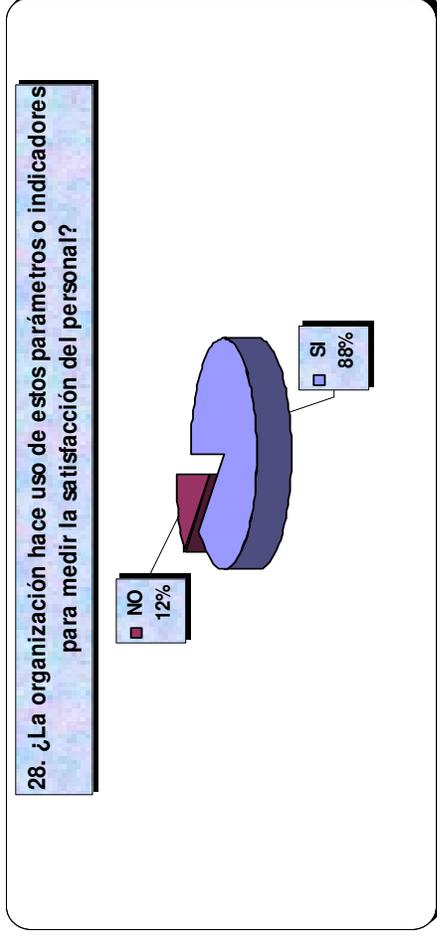
Al recopilar información acerca de los Resultados globales de la organización se busca “Conocer la tendencia global de la organización para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados, accionistas o propietaria y comunidad inmediata)”, para identificar si existe una relación entre los esfuerzos realizados (áreas: Liderazgo, Estrategia, Personas, Información y análisis, y procesos) contribuyen hacia los buenos resultados de la organización.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
27	SI	23
	NO	3

Análisis.

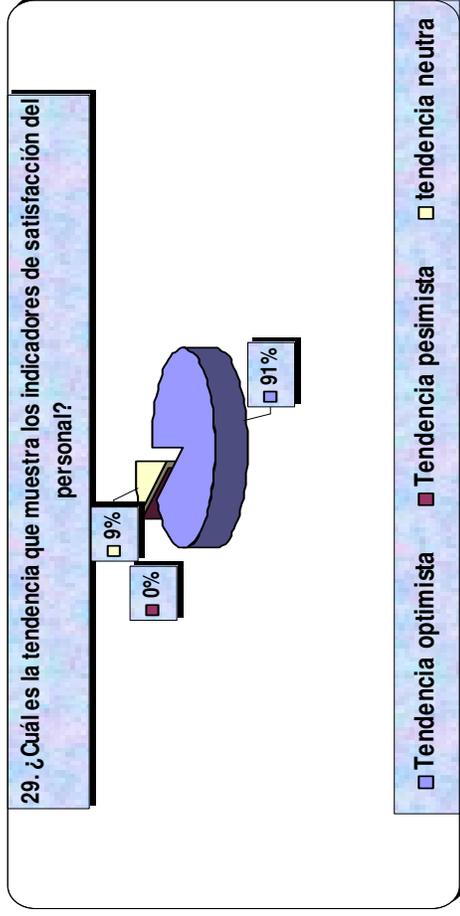
El 88% de las empresas (23 empresas) indicaron tener indicadores que miden la satisfacción de sus empleados, mientras que un 12% (3 empresas) indicó lo contrario; esto va en contraste con los resultados de la pregunta 4, en donde se sondeaba sobre si la dirección estimula políticas que conlleven al reconocimiento de sus empleados, y los resultados de la pregunta 15 en donde se evidencia un descuido en la formación continua por parte de algunas empresas, además de la falta de reconocer al personal por su labor por parte de algunas empresas, según lo indican los resultados de la pregunta 18.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
28	SI	23
	NO	3

Análisis.

Las 23 empresas que indicaron tener indicadores para medir la satisfacción de su personal, dijeron usarlos para el propósito respectivo; el resto (3 empresas) como no los poseen, indicaron no hacer uso de indicadores para medir la satisfacción del personal.



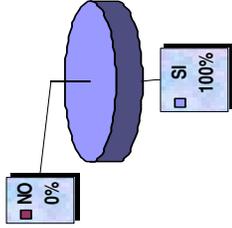
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
29	Tendencia optimista	21
	Tendencia pesimista	0
	tendencia neutra	2

Análisis.

De las 23 empresas que respondieron esta pregunta, 21 (un 81% respecto a las 26 visitadas, y un 91% respecto a las que respondieron) indicaron tener tendencias optimistas o satisfactorias sobre los resultados de los indicadores respectivos, mientras que 2 indicaron tener tendencias neutras (ni pesimistas ni optimistas).

De acuerdo a los resultados entorno al enfoque humano, se puede evidenciar un leve descuido por algunas empresas visitadas hacia sus empleados.

30. ¿La organización posee parámetros o indicadores que midan la satisfacción de los clientes?

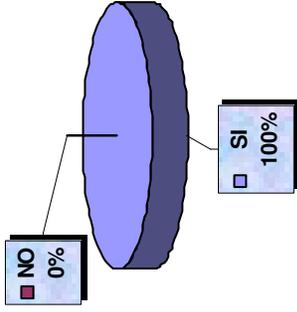


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
30	SI	26
	NO	0

Análisis.

En contraste con los resultados de la pregunta 24, la cual sondea si existen procesos para establecer interacción entre los clientes y la organización, el 100% de las empresas visitadas dijeron poseer indicadores que miden la satisfacción de los clientes.

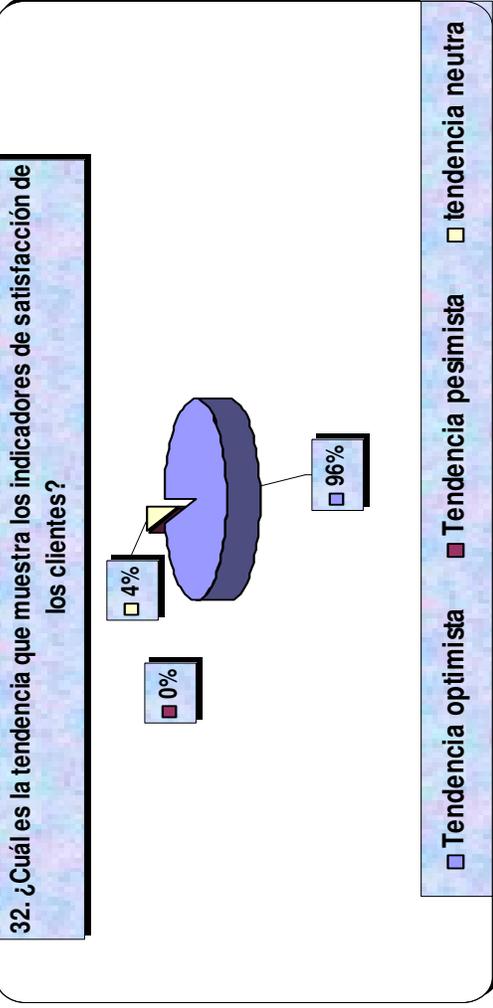
31. ¿La organización hace uso de estos parámetros o indicadores para medir la satisfacción de sus clientes?



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
31	SI	26
	NO	0

Análisis.

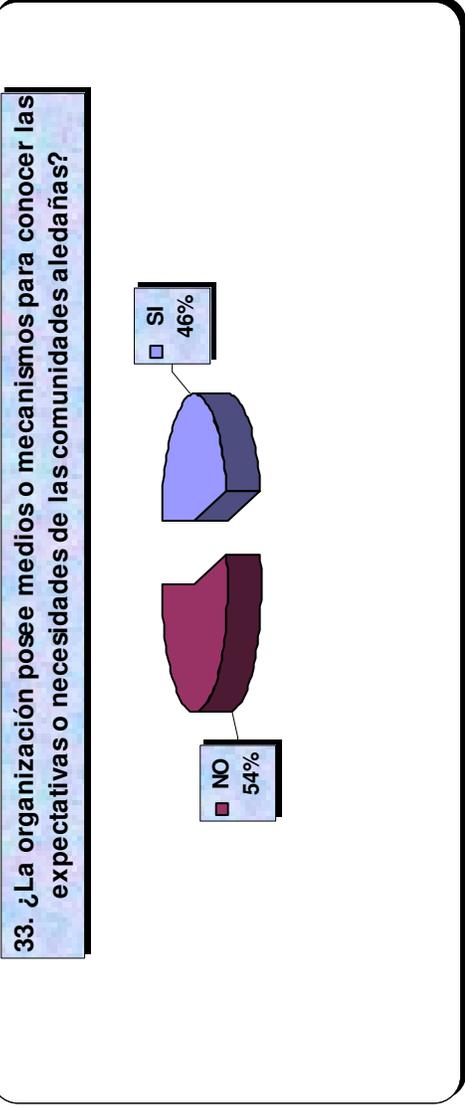
El 100% de las empresas visitadas, indicó hacer uso de los indicadores respectivos, para medir la satisfacción de sus clientes, implica que si se están utilizando para los fines a los que se ha n creado.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
32	Tendencia optimista	25
	Tendencia pesimista	0
	tendencia neutra	1

Análisis.

De las 26 empresas visitadas, 25 Indicaron tener tendencias optimistas, respecto al nivel de satisfacción de sus clientes, mientras que 1 indicó tener una tendencia neutra. En general se puede evidenciar que la mayoría de empresas están realizando esfuerzos para suplir con las exigencias de sus clientes.

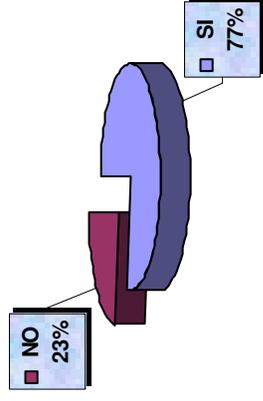


Pregunta	Respuesta de empresas	TOTAL
No	SI	12
33	NO	14

Análisis.

Solamente un 46% de las empresas visitadas indicó tener medios o mecanismos para conocer las expectativas o necesidades de las comunidades aledañas, mientras que el 54% indicó no tener estos mecanismos o medios, lo que evidencia poco interés por parte de la dirección de las empresas hacia lo social. (Ver resultados de pregunta 5)

34. ¿La organización ejecuta proyectos con enfoque social?

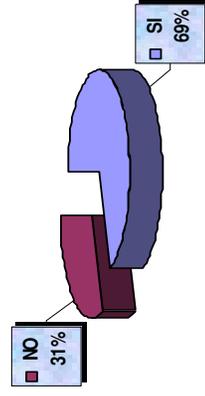


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
34	SI	20
	NO	6

Análisis.

Un 77% de empresas encuestadas (20 empresas) indicaron ejecutar proyectos con enfoque social, mientras que el restante 23% (6 empresas) indicó lo contrario. Los resultados de esta pregunta evidencia que existe un 31% (equivalente a 20-12 = 8 empresas) del total de empresas encuestadas que ejecuta proyectos sin realizar estudios previos para conocer las necesidades o expectativas de las comunidades aledañas o de la sociedad en general. Esto implica que el 31% de las empresas encuestadas ejecutan proyectos de manera no sistemática. Además existen un 19% de empresas (equivalente a 5 empresas encuestadas) que solamente dicen estar involucradas en actividades que beneficien a la sociedad, ya que de las 25 que respondieron afirmativo en la pregunta 5 la cual sondea sobre el involucramiento de la organización hacia aspectos sociales, solamente 20 ejecutan proyectos en esta línea. (ver pregunta 5)

35. ¿La organización posee medios o mecanismos para recopilar información sobre aspectos medioambientales?

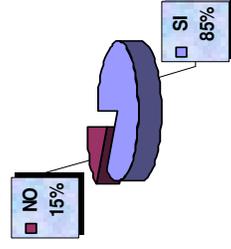


Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
35	SI	18
	NO	8

Análisis.

Solamente un 69% de las empresas encuestadas (equivalente a 18 empresas) indicó tener medios o mecanismos para recopilar información sobre aspectos medioambientales, el resto 31% indicó lo contrario; lo que evidencia el poco interés sobre el medioambiente para las organizaciones.

36. ¿La organización ejecuta proyectos destinados a conservar el medio ambiente?



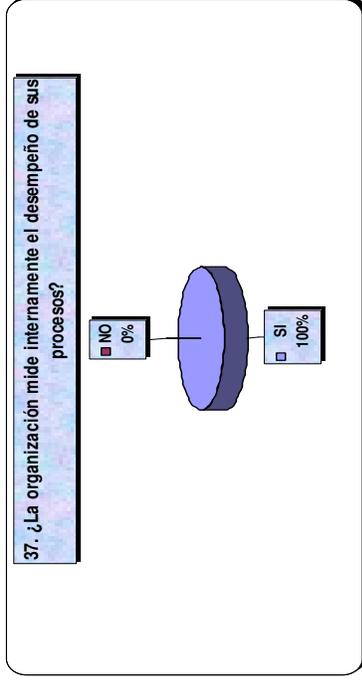
Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
36	SI	22
	NO	4

Análisis.

Un 85% de las empresas encuestadas indicó ejecutar proyecto que beneficien al medio ambiente, lo cual coincide con los resultados de la pregunta 6. Un 15% indicó lo contrario.

Se puede evidenciar que existe un 15% de empresas que ejecutan los proyectos sin realizar estudios previos, es decir, el enfoque hacia el medioambiente se lleva a cabo de manera no sistemática, al igual que el enfoque social, según lo establecen los modelos de excelencia. Cabe recalcar que muchas empresas realizan los esfuerzos porque es un requisito a cubrir hacia el

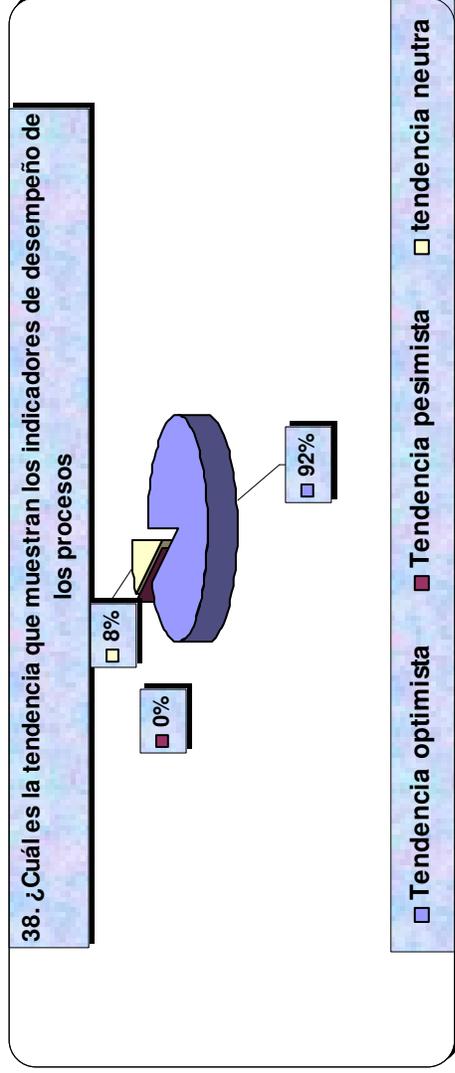
Ministerio del Medio Ambiente del país.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
37	SI	26
	NO	0

Análisis.

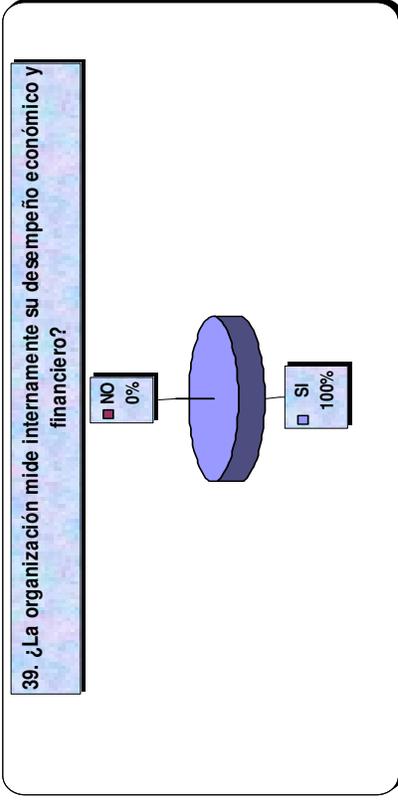
En contraste con los resultados entorno a procesos, el 100% de las empresas encuestadas, indicaron medir el desempeño de sus procesos.



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
38	Tendencia optimista	24
	Tendencia pesimista	0
	tendencia neutra	2

Análisis.

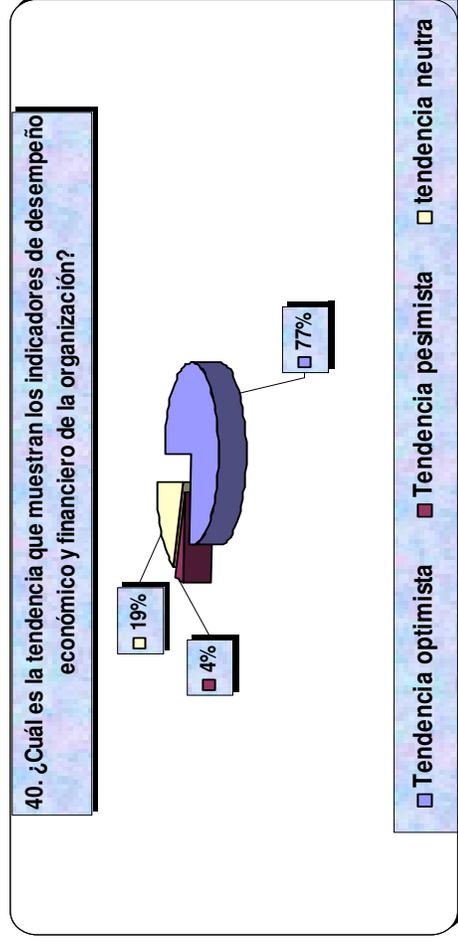
Al preguntar respecto a la tendencia que muestran los indicadores de desempeño de los procesos, un 92% (equivalente a 24 empresas) de las empresas encuestadas indicaron que sus resultados son optimistas o satisfactorios, mientras que un 8% (equivalente a 2 empresas) indico que se mantenían neutros los resultados. En general, los resultados entorno a los procesos se considera satisfactoria, entorno al objetivo buscado (el cual en este caso, es determinar si las empresas cumplen con los requisitos mínimos establecidos en los modelos de excelencia, en lo que respecta el enfoque hacia los procesos).



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
39	SI	26
	NO	0

Análisis.

El 100% de las empresas visitadas, dijo medir el desempeño económico y financiero; el resultado era el esperado, ya que este es un requisito que no solo lo exige una norma de calidad, si no también, otras entidades (Instituciones de financiamiento, accionistas, Ministerio de Hacienda, entre otros).



Pregunta No	Respuesta de empresas	TOTAL
40	Tendencia optimista	20
	Tendencia pesimista	1
	Tendencia neutra	5

Análisis.

De las empresas visitadas, un 77% indicó mostrar tendencias optimistas en lo que respecta a su desempeño económico y financiero, mientras que un 19% dijo tener una tendencia neutra, mientras que quienes indicaban tendencia neutra, y pesimista (la cual solo fue una empresa) dijeron culpar a la crisis económica actual del petróleo, lo que está impactando de manera negativa los resultados económicos y financieros de las organizaciones.

ANEXO 8: COMPROBACIÓN DE ENCUESTAS EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

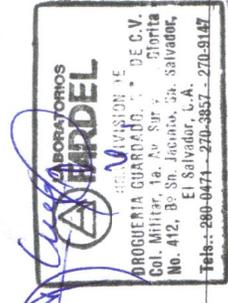
**LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD**

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
<i>América Sandoval</i>	<i>Falleres Sarti, S.A. de C.V.</i>	
<i>Roxana Gallaga</i>	<i>Ambes</i>	
<i>Lissette Chávez de Perez</i>	<i>Laboratorios Carlos</i>	
 <i>Alfonso Tejada</i>	<i>JUSOFARM S. S. de C.V.</i>	

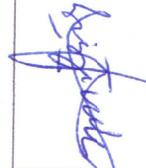
**LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD**

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
Sandra de Valle	Cartonera Centroamericana S.A. de C.V	
JUAN CARLOS MATEU MENEZDEZ	CEMENTO DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	
Svan Sosé Muñoz	Laboratorios FARDEL.	
Laimo Fuente	Condusal S.A. de C.V.	

LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
Lic. Federico Gimé Lic. Ricardo Ramírez	Plásticos y Metales SA	  
Melina Sanchez Roz	PLANTOSA, DE C.V.	 
GEORGINA CEA	TIPOGRAFÍA COMERCIAL	 
Ing. Noemy Marisol Martínez	IMACASA	 

LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
Claudia Lorena Martínez	Laboratorios PAIBL	 
Romy Ríos	Chocolates Melher	 
Jaqueline Fosales	Amanco Tobosistemas El Salvador	 
Carlos Méndez	Laboratorios VÍJOSA	 

LISTADO DE EMPRESAS
TEMA: MODELO SALVADOREÑO DE CALIDAD

Este listado representa la participación de las diferentes empresas que han colaborado en el diagnóstico de los sistemas de calidad.

Nombre de entrevistado/a	Nombre de la Empresa	Firma/Sello
Ing. Sose Roberto Calderon	INDUSTRIAS CAPRI, S.A. DE C.V.	
Guillermo ANTONIO MEJIA OUELATANA	MONECA S.A DE C.V.	
Alexis Alberto Medrano Archila	Salvaplastic. S.A. de C.V.	

ANEXO 9
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES SECTORES DEL
PAIS.

Institución: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

Representante: Ing. José Aragón

1. Forma de administración:

- Mixta (Sector público y privado).

De acuerdo a la OMC (Organización Mundial de Comercio) y a los sistemas de calidad las unidades para administrar estos premios deben ser mixtas.

2. Financiamiento:

- Aportación de las empresas por inscripción.

Para que el premio sea creíble la participación debe ser gratuita.

3. Premio físico

- Placa
- Diploma
- Utilización del premio a la calidad (El sello del premio)
- La unidad brinde estudios especializados de calidad en otros países para sus empleados
- Proporcione incentivos de fondos FOEX, de GTZ o AID.

4. Sector a involucrar

- Empresas de servicio
- Empresas Comerciales
- Industria manufacturera
- No dirigirlo al sector publico por que perderá credibilidad

5. Medio de divulgación.

- Pagina web, televisión, radio, prensa escrita.

- Revistas publicadas en los diferentes gremios como ASI, Cámara de Comercio, ANEP, etc.

Institución: Universidad de El Salvador.

Representante: Ingra. Tania Torres

1. Forma de administración:

Fundación libre de intereses privados y políticos (Gobierno). Que evitaría el manejo de la unidad administrativa de manos privadas

2. Financiamiento:

- Aportación de las empresas.
- Aportaciones de otros sectores o diferentes entidades como GTZ, JICA, etc.

3. Premio físico

- Diploma
- Placa
- Promoción y utilización del premio de calidad.
- Apoyo en proyectos tecnológicos o I+D a las empresas ganadoras.
- No es atractivo el premio de dinero en efectivo para aquellas empresas que trabajan con sistemas de calidad.

4. Sector a involucrar

- Un solo premio para todos los sectores

Como los premios de referencia, pueden participar todas las empresas que cumplen con los requisitos.

5. Medio de divulgación.

- Pagina web
- Prensa escrita.

- La unidad puede hacer convocatorias a sectores, invitaciones personales a empresas que poseen sistemas de calidad, o haciendo presentaciones del proyecto

Institución: Management Consulting Group (MC Group)

Representante: Ingra. Doris Margarita Jaime

1. Forma de administración:

- Mixto, ya que gobierno le da una formalidad.
- Ejemplo premio 3M las empresas aportan el dinero pero tienen el respaldo de Ministerio de trabajo y el seguro social.
- El ministerio de economía podría dar los estatutos pero conciliados con la ASI, ANEP. Etc.
- Las empresas privadas no ven bien que lo administre un Ministerio.
- Tienen que participar la empresa privada y el gobierno para que la unidad tenga sostenibilidad.
- El CONACYT puede entrar a la unidad como parte técnica ahora que sufra la reestructuración.
- La Unidad debe organizarse solo para el tiempo de premiación más aun cuando va empezando funcionar.

2. Financiamiento:

- Por ser mixta tiene que ser un financiamiento compartido entre empresa privada y gobierno.
- Por ser un premio nuevo los primeros años deberían aportar las empresas cuotas significativas por que no saben como los va beneficiar.

3. Premio físico

- Placa
- Promoción y utilización del sello a la calidad
- Incentivo a las empresas ganadoras, no teniendo aranceles o aranceles bajos para exportar.

- El Ministerio de hacienda podría recompensar con un % de premio a las empresas exportadoras.
- Proporcionar un paquete de capacitación para los empleados de las empresas ganadoras pero con límites o capacitaciones puntuales.
- Becas para maestrías, bonos de capacitación

4. Sector a involucrar

- Industria (Es difícil porque en industria hay varios sectores farmacéutica, alimenticia, etc.), pero se puede ser por tamaño pequeña, mediana y grande.
- Servicios
- Gobierno

5. Medio de divulgación.

- Pagina web
- Televisión
- Radio
- Prensa escrita.

Institución: Universidad Francisco Gavidia.

Representante: Ing. Roberto Castellón

1. Forma de administración:

- Sector privado, para no mezclar la burocracia.

2. Financiamiento:

- Aportaciones de los postulantes y asociados

3. Premio físico

- Diploma
- Utilizar y promoción del sello de calidad
- Dinero en efectivo

4. Sector a involucrar

Dividirlo por sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Gobierno
- Educación

5. Medio de divulgación.

- Televisión
- Radio
- Prensa escrita, para convocatoria.

Institución: Asociación Salvadoreña de Industriales

Representante: Lic. Jorge Arriaza

1. Forma de administración:

- Mixto (Publico y privado)

2. Financiamiento:

- Aportaciones del sector privado
- Asignación presupuestaria del Gobierno
- Cooperación Internacional
- Algunas de las funciones es capacitar

3. Premio físico

- Utilizar y promoción del sello de calidad
- Gobierno tiene que retribuir a las empresas ganadoras creando incentivos, eliminando trámites engorrosos, es decir, reducir trámites que agilicen los procesos burocráticos.

4. Sector a involucrar

Dividirlo por sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Agro
- Sector público

5. Medio de divulgación.

- Pagina Web
- Televisión
- Radio
- Prensa escrita

<p style="text-align: center;">Institución: Ministerio de Agricultura y Ganadería Representante: Ingra. Margarita Arango de Cisneros</p>
--

1. Forma de administración:

- Mixto (Publico y privado)

2. Financiamiento:

- Aportaciones de los postulantes, y aportaciones de gremios o sectores

3. Premio físico

- Placa
- Promoción y utilización el premio

4. Sector a involucrar

Dividirlo por sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Agro

5. Medio de divulgación.

- Pagina Web
- Televisión
- Prensa escrita

Institución: Universidad Albert Einstein

Representante: Ing. Jeremías Cabrera

1. Forma de administración:

- Público (MINEC y CONACYT)

2. Financiamiento:

- Presupuesto público

3. Premio físico

- Diploma
- Placa
- Dinero en efectivo alusivo al premio

4. Sector a involucrar

- Un solo premio para todos los sectores

5. Medio de divulgación.

- Pagina Web
- Televisión
- Prensa escrita

Institución Banco Central de Reserva

Representante: Lic. Carlos Pineda

1. Forma de administración:

- Sector privado, por ser más eficiente en su labor, imparcialidad e imagen a nivel de país.

2. Financiamiento:

- Aportaciones de los postulantes o asociados
- Pago de membresía y cuotas mensuales, además de fondos internacionales de organismos que promueven el tema de calidad como AENOR, FUNDIBEQ

3. Premio físico

- Diplomas
- Promoción y utilización del sello a la calidad

4. Sector a involucrar

Dividirlo por sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Sector público

5. Medio de divulgación.

- Pagina web
- Televisión
- Radio
- Prensa escrita

Institución: Universidad Don Bosco.

Representante: Ing. Manuel Antonio Fernández

1. Forma de administración:

- Mixto (Sector público y privado)

Compuesto por un ente normador (puede ser una dependencia del CONACYT), colaboradores (gremios, asociaciones, y entidades pertenecientes a la rama de calidad) y aportaciones de apoyo internacional (instituciones de apoyo GTZ, JICA).

2. Financiamiento:

- Aportaciones del gobierno y del sector privado e instituciones de apoyo
- Podrían obtenerse fondos por medio de membresías.

3. Premio físico

- Placa
- Trofeo
- Diploma
- Promoción y utilización del sello a la calidad

4. Sector a involucrar

Dividirlo por sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Sector público

Estaría en función de lo que se querrá promover; habría que sondear el esquema sobre qué interesa promover; pero si se trata de promover calidad, sería todos los sectores.

5. Medio de divulgación.

Influencia Nacional:

- Prensa
- Radio
- Televisión

Influencia Internacional:

- Pagina Web (Internet)

Estaría en función del radio de influencia.

Institución: Comité Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Representante: Ingra. Yanira Colindres

1. Forma de administración:

- Mixta (pública y privada).

- Se recomienda habilitar posibilidades para modificar alcance.

Por ejemplo, involucrar un funcionario de Turismo, si el premio abarcaría a ese sector.

- Los actores a involucrar son:

ONGs, orientadas a la rama de calidad

CONACYT, como organismo de normalización.

Gremios, ASI, COEXPO, CAMARA. DE COMERCIO.

Sector Académico

2. Financiamiento:

- Aporte de gremios y actores involucrados

3. Premio físico

- Diploma

- Trofeo o placa

- Incentivos como participación de la empresa ganadora a un foro mundial

- Capacitación en materia de calidad.

4. Sector a involucrar

- Industria

- Servicios

- Comercio

- Agro

- Sector público

- Turismo

5. Medio de divulgación.

- TV
- Prensa escrita.

Institución: Defensoría del Consumidor

Representante: Licda. Yesenia Salas

1. Forma de administración:

- Mixta:

Sector privado, Gobierno, Académico, Consumidores. Todo esto conformaría una comisión para el premio nacional a la calidad.

2 . Financiamiento:

- Aportaciones del gobierno y del sector privado e instituciones de apoyo
- Podrían obtenerse fondos por medio de membresías.

3. Premio físico

- Un sello de calidad reflejado en los productos.

4. Sector a involucrar

- Todos los sectores, en especial el sector industrial

5. Medio de divulgación.

- Todos los medios de información masiva.

Institución: Ministerio de Economía (MINEC)

Representante: Ingra. Wendy Manzano

1. Forma de administración:

- Mixta, Fundación sin fines de lucro con un modelo publico-privado

2 . Financiamiento:

- Aportaciones de los postulantes o asociados, diferenciando la aportación por tamaño de empresa.
- Se puede obtener fondos por capacitaciones para que sea autosostenible

3. Premio físico

- Trofeo
- Promoción y utilización del sello a la calidad

4. Sector a involucrar

- Servicio
- Industria manufacturera
- Sector público.

Separado por tamaño (pequeña, mediana y grande) y solo de capital salvadoreño.

5. Medio de divulgación.

- Pag. Web
- Difusión en seminarios donde se invitan a empresarios

Institución: AENOR El Salvador.

Representante: Ing. Miguel Montesino

1. Forma de administración:

- Mixto (Publico y privado)
- Hacer consultorios con empresas certificadoras que tengan experiencia y criterio para evaluar a las empresas certificadas, que ayudaría a presentar informes fidedignos a los jueces

2. Financiamiento:

- Aportaciones de los postulantes
- Aportaciones de los gremios o sectores involucrados

- Donaciones de la Comunidad Europea (CE)
- Crear un fondo de empresas certificadas
- Crear fondos por capacitación orientadas a criterios del estímulo a la calidad.
- Cooperación por INSAFOR
- Subcontratar a empresas certificadoras para las evaluaciones de las empresas para disminuir costos.

3. Premio físico

- Presea
- Premiación y utilización del sello del premio a la calidad.

4. Sector a involucrar

Premiar por sectores y un premio para las empresas ganadoras de los sectores

- Industria
- Servicios
- Comercio
- Agro
- Sector público

5. Medio de divulgación.

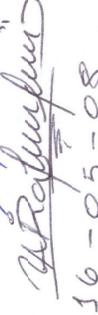
- Pagina Web
- Televisión
- Radio
- Prensa escrita

Especialmente prensa escrita por que todos los ejecutivos leen los periódicos.

ANEXO 10: COMPROBACIÓN DE ENTREVISTAS A DIVERSOS SECTORES DEL PAÍS QUE TRABAJAN EN EL ÁREA DE CALIDAD

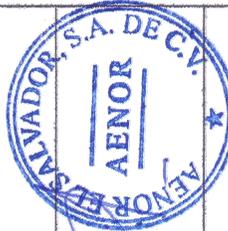
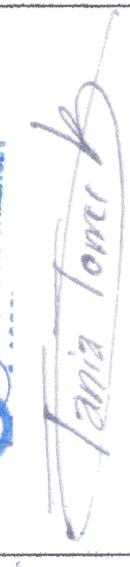
**LISTADO DE ENTREVISTADOS
TEMA: ORGANIZACIÓN DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD**

Este listado representa la comprobación de las entrevistas realizadas a los diferentes sectores que están relacionados en el área de calidad del país.

Correlativo	Nombre de entrevistado/a	Institución que representa	Firma/Sello
1	CARLOS ARMANDO PINEDA LANDAVERDE	Banco Central de Reserva	 06/Mayo/2008
2	Manuel Antonio Terrónquez Urbano	Comercial del Banco	 09/Mayo/2008
3	YANIRA COLINDRES	CONACFT	 16-05-08
4	Ing. Swemias Cabrera	Universidad Albert Einstein	 22-05-08
5	Doris Margarita Jaime	Consultor Independiente	 28/Mayo/2008
6	Wendy Aymeth Mangano Polón	Técnico en Calidad y Productividad DGT - NINEC	 

LISTADO DE ENTREVISTADOS
TEMA: ORGANIZACIÓN DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD

Este listado representa la comprobación de las entrevistas realizadas a los diferentes sectores que están relacionados en el área de calidad del país.

Correlativo	Nombre de entrevistado/a	Institución que representa	Firma/Sello
7	Ing. Roberto A. Castañón Murcia	UFG	 
8	IGRGG ARRIZA ZA	ASI	 
9	Yesenia Salas N.	Defensoria del Consumidor	 
10	Miguel Montezino	AENOR El Salvador	 
11	Jose Dragon	Aragon Valencia yds. S.A. de C.V.	 
12	Fania Torres Pivora	Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Química	

LISTADO DE ENTREVISTADOS
TEMA: ORGANIZACIÓN DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD

Este listado representa la comprobación de las entrevistas realizadas a los diferentes sectores que están relacionados en el área de calidad del país.

Correlativo	Nombre de entrevistado/a	Institución que representa	Firma/Sello
13	<i>Margarta de Casera</i>	<i>DGSA/MAG</i>	

ANEXO 11:
POLÍTICA INDUSTRIAL

Esta política contiene siete ejes de acción; dos de estos ejes de acción son abordados por la unidad de Calidad y tecnología perteneciente al Ministerio de Economía del país; los dos ejes en los que esta unidad trabaja son calidad e innovación tecnológica.

Con respecto al eje de calidad, la unidad trabaja en el alcance de los siguientes objetivos:

- ✓ Incentivar la adopción y uso de Normas y Estándares Internacionales de Calidad por parte de los sectores Público y Privados
- ✓ Desarrollar la infraestructura industrial de Calidad
- ✓ Crear cultura de productividad y calidad a nivel nacional
- ✓ Mejorar la infraestructura de apoyo a las buenas prácticas en Calidad y Productividad
- ✓ Posicionar los temas de calidad y productividad como una prioridad nacional
- ✓ Fomentar las actividades de producción más limpia como vía para incrementar la productividad de las empresas.

Para el alcance de los objetivos, una de las acciones a seguir es el “Establecimiento de incentivos para facilitar los temas de productividad y calidad dentro de los sectores productivos (fondos compartidos, **premios de calidad**, etc.)”³⁶

³⁶ Fuente de Información: Política Industrial de El Salvador, ejes 6 y 7

ANEXO 12
PROGRAMACIÓN LINEAL.

- La programación lineal es una técnica de modelado (construcción de modelos).
- La programación lineal (PL) es una técnica matemática de optimización, es decir, un método que trata de maximizar o minimizar un objetivo.
- Su interés principal es tomar decisiones óptimas.
- Se usa mucho en la industria militar y en la petrolera. Si bien esos sectores han sido quizá los principales usuarios de ella, el sector servicios y el sector público de la economía también la han aprovechado ampliamente.

ESTRUCTURA BÁSICA DE UN PROBLEMA DE PROGRAMACIÓN LINEAL (PL)

Un problema de PL consta de una función objetivo (lineal) por maximizar o minimizar, sujeta a ciertas restricciones en la forma de igualdades o desigualdades.

Conceptos clave:

Función objetivo: La función por optimizar (maximizar o minimizar)

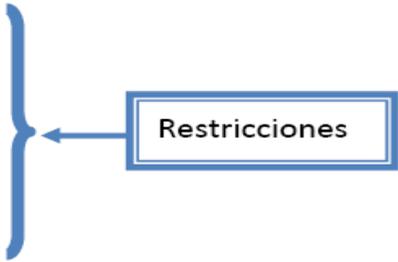
Restricciones: Representan condiciones que es preciso satisfacer. Sistema de igualdades y desigualdades (\leq ó \geq)

Ejemplo:

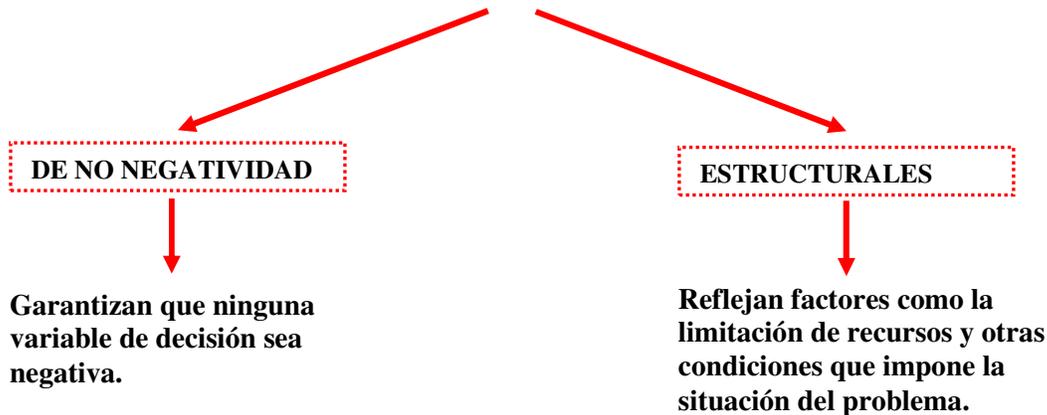
Maximizar $P = X + 1.2Y$

Función objetivo

Sujeto a $2X + Y \leq 180$
 $X + 3Y \leq 300$
 $X \geq 0$
 $Y \geq 0$

Restricciones

TIPOS DE RESTRICCIONES



Ejemplo:

Maximizar $Z = 5X_1 + 5X_2$

Sujeto a $3X_1 + 2X_2 \leq 120$

$4X_1 + 6X_2 \leq 260$

$X_1 \geq 0$ y $X_2 \geq 0$

FUNCION OBJETIVO

RESTRICCIONES ESTRUCTURALES

RESTRICCIONES DE NO NEGATIVIDAD

SOLUCIÓN GRÁFICA DE PROBLEMAS DE PL.

Cuando un modelo de programación lineal se expresa en términos de dos variables puede resolverse con procedimientos gráficos.

Conceptos clave:

Conjunto factible: Es el conjunto de puntos que integran la región de resolución.

Solución factible: Cada punto que integra la región (plana) que resuelve el problema.

Solución óptima: Constituye la solución al problema de programación lineal.

¿Cuál es el objetivo de la solución gráfica?

Encontrar (entre todos los puntos del conjunto factible) el punto o los puntos que optimicen la función objetivo.

Ejemplo:

Maximizar $P = 3X + 2Y$

Sujeto a $2X + 3Y \leq 12$

$2X + Y \leq 8$

$X \geq 0$

$Y \geq 0$

Paso 1

Se igualan las restricciones:

$2X + 3Y = 12$ Ecuación 1

$2X + Y = 8$ Ecuación 2

Paso 2

Se grafican las ecuaciones, se puede hacer escogiendo un conjunto de números que nos permitan dibujar la línea (por ejemplo 0, 1, 2, 3, -1, -2, -3), es decir, para la ecuación 1

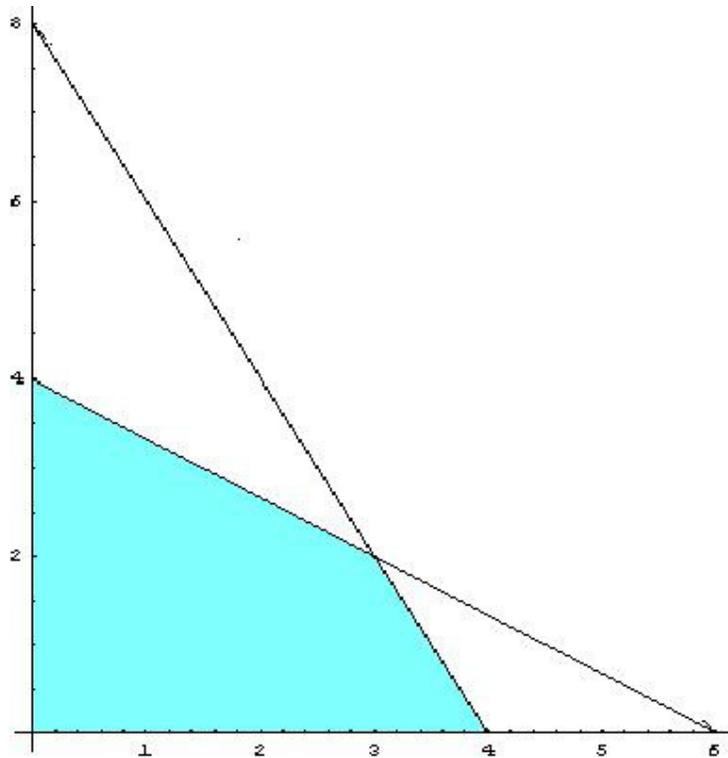
X	Y
1	10/3
2	8/3
3	2
0	4
-1	14/3
-2	16/3
-3	6

Y de la misma forma se procede con la ecuación 2.

Una manera más sencilla es la siguiente:

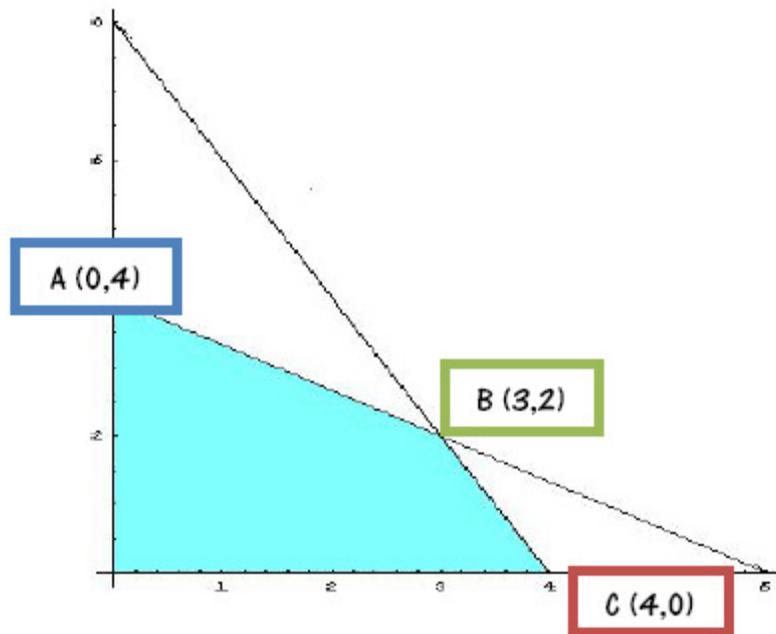
Para la ecuación 1	
$2X + 3Y = 12$	
X	Y
0	4
6	0

Para la ecuación 2	
$2X + Y = 8$	
X	Y
0	8
4	0



El área sombreada de azul es la que corresponde al conjunto factible, cada punto que contiene el conjunto factible es un candidato para resolver este problema.

Ya que tienes graficado el conjunto factible (el área azul de la gráfica) identifica las coordenadas de todas las esquinas (vértices) del conjunto factible:



Nota: Para poder encontrar las coordenadas del punto B tienes que resolver el sistema de ecuaciones conformado por las dos ecuaciones anteriores ($2X + 3Y = 12$ y $2X + Y = 8$) puedes resolver el sistema a través de los métodos que ya debes de haber estudiado anteriormente (suma y resta, sustitución, igualación o gráfico). En nuestro caso utilizaremos el método de sustitución.

$$2X + 3Y = 12 \text{ Ecuación 1}$$

$$2X + Y = 8 \text{ Ecuación 2}$$

Paso 1. Se despeja Y de la ecuación 2

$$Y = 8 - 2X$$

Paso 2. Se sustituye el valor de Y en la ecuación 1

$$2X + 3(8 - 2X) = 12$$

Paso 3. Se resuelve la ecuación para encontrar el valor de X.

$$2X + 24 - 6X = 12$$

$$-4X = 12 - 24$$

$$-4X = -12$$

$$X = -12/-4$$

$$X = 3$$

Paso 4. Sustituye el valor de X en el despeje que hiciste en el paso 1.

$$Y = 8 - 2(3)$$

$$Y = 8 - 6$$

$$Y = 2$$

Y con esto obtienes el resultado del vértice B (3,2)

Después de haber encontrado las coordenadas de todas las esquinas es necesario que sustituyas el valor de cada una de ellas en la función objetivo, para que encuentres el valor máximo (o mínimo, según sea el caso).

Sustituyendo el valor del vértice A en la función objetivo.

$$P = 3X + 2Y$$

Vértice A (0,4)

$$3X + 2Y = P$$

$$3(0) + 2(4) = 8$$

Vértice B (3,2)

$$3X + 2Y = P$$

$$3(3) + 2(2) = 13$$

Vértice (4,0)

$$3X + 2Y = P$$

$$3(4) + 2(0) = 12$$

Resultados:

$$\text{Vértice A (0,4) Valor} = 8$$

$$\text{Vértice B (3,2) Valor} = 13$$

$$\text{Vértice C (4,0) Valor} = 12$$

Observando los resultados podemos concluir que el máximo se encuentra en el vértice B.

ANEXO 13

WinQSB

WinQSB es un sistema interactivo de ayuda a la toma de decisiones que contiene herramientas muy útiles para resolver distintos tipos de problemas en el campo de la investigación operativa. El sistema está formado por distintos módulos, uno para cada tipo de modelo o problema. Entre ellos destacaremos los siguientes:

- **Linear programming (LP) and integer linear programming (ILP):** este módulo incluye los programas necesarios para resolver el problema de programación lineal gráficamente o utilizando el algoritmo del Simplex; también permite resolver los problemas de programación lineal entera utilizando el procedimiento de Ramificación y Acotación (Branch&Bound).
- **Linear goal programming (GP) and integer linear goal programming (IGP):** resuelve modelos de programación multiobjetivo con restricciones lineales.
- **Quadratic programming (QP) and integer quadratic programming (IQP):** resuelve el problema de programación cuadrática, es decir, problemas con función objetivo cuadrática y restricciones lineales. Utiliza un método Simplex adaptado. Los modelos de IQP los resuelve utilizando algoritmos de ramificación y acotación.
- **Network modeling (NET):** incluye programas específicos para resolver el problema del transbordo, el problema del transporte, el de asignación, el problema del camino más corto, flujo máximo, árbol generador, y problema del agente viajero.
- **Nonlinear programming (NLP):** permite resolver problemas no lineales irrestringidos utilizando métodos de búsqueda lineal, y problemas no lineales con restricciones utilizando el método SUMT (función objetivo con penalizaciones sobre el incumplimiento de las restricciones).

- **PERT/CPM:** módulo de gestión de proyectos en los que hay que realizar varias actividades con relaciones de precedencia.

A cada uno de estos módulos se accede directamente desde la entrada a WinQSB en el menú principal, seleccionando respectivamente las siguientes opciones del menú:

- **Linear and Integer Programming**
- **Goal Programming**
- **Quadratic Programming**
- **Network Modeling**
- **Nonlinear Programming**
- **PERT_CPM**

WinQSB utiliza los mecanismos típicos de la interface de Windows, es decir, ventanas, menús desplegables, barras de herramientas, etc. Por lo tanto el manejo del programa es similar a cualquier otro que utilice el entorno Windows.

Al acceder a cualquiera de los módulos se abre una ventana en la que debemos elegir entre crear un nuevo problema (**File > New Problem**) o leer uno ya creado (**File > Load Problem**). Las extensiones de los ficheros con los modelos las pone el programa por defecto, por lo tanto solamente debemos preocuparnos del nombre, que no deberá tener más de 8 caracteres.

Todos los módulos del programa tienen en común los siguientes menús desplegables:

- **File:** incluye las opciones típicas de este tipo de menús en Windows, es decir, permite crear y salvar ficheros con nuevos problemas, leer otros ya existentes o imprimirlos.
- **Edit:** incluye las utilidades típicas para editar problemas, copiar, pegar, cortar o deshacer cambios. También permite cambiar los nombres de los problemas, las variables, y las restricciones. Facilita la eliminación o adición de variables y/o restricciones, y permite cambiar el sentido de la optimización.
- **Format:** incluye las opciones necesarias para cambiar la apariencia de las ventanas, colores, fuentes, alineación, anchura de celdas, etc.

- **Solve and Analyze:** esta opción incluye al menos dos comandos, uno para resolver el problema y otro para resolverlo siguiendo los pasos del algoritmo.
- **Results:** incluye las opciones para ver las soluciones del problema y realizar si procede distintos análisis de la misma.
- **Utilities:** este menú permite acceder a una calculadora, a un reloj y a un editor de gráficas sencillas.
- **Window:** permite navegar por las distintas ventanas que van apareciendo al operar con el programa.
- **WinQSB:** incluye las opciones necesarias para acceder a otro módulo del programa.
- **Help:** permite acceder a la ayuda on-line sobre la utilización del programa o las técnicas utilizadas para resolver los distintos modelos. Proporciona información sobre cada una de las ventanas en la que nos encontremos.

Módulo: Linear Programming and Integer Linear Programming

1.- INTRODUCIR EL PROBLEMA

Para acceder a este módulo y crear nuestro propio modelo debemos seguir la siguiente secuencia,

WinQSB > Linear and Integer Programming > File > New Problem

Aparecerá entonces la siguiente ventana:

En la que debemos indicar:

- Problem Title:** el nombre del problema
- Number of Variables:** el número de variables
- Number of Constraints:** el número de restricciones (sin contar las de no negatividad)
- Objective Criterion:** si el problema es de maximizar o minimizar
- Data Entry Format:** el formato de los datos de entrada, que puede ser:

Spreadsheet Matrix Form. Formato de hoja de cálculo, solo se introducen los coeficientes

Normal Model Form. Se introduce el problema completo en la forma habitual

- Default Variable Type:** el tipo de variables, podemos elegir entre:

Nonnegative Continuous	($x \geq 0$)
Nonnegative Integer	($x \geq 0$ y entera)
Binary	($x, 0$ o 1)
Unsigned/unrestricted	(x no restringida)

A continuación podemos introducir los datos del modelo. Para poner cotas a las variables debemos utilizar el formato " ≥ 15 , ≤ 20 ", teniendo en cuenta que el **infinito** se indica utilizando la letra **M**.

2.- RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Una vez introducido el modelo podemos resolverlo utilizando una cualquiera de las tres opciones siguientes:

- **Solve and Analyze > Solve the Problem:** proporciona un informe completo sobre la solución del problema resumido en la siguiente tabla:

21:13:55		Tuesday		April		09		2002	
	Decision Variable	Solution Value	Unit Cost or Profit c(j)	Total Contribution	Reduced Cost	Basis Status	Allowable Min. c(j)	Allowable Max. c(j)	
1	X1	18.0000	50.0000	900.0000	0	basic	40.0000	90.0000	
2	X2	48.0000	60.0000	2.880.0000	0	basic	33.3333	75.0000	
	Objective	Function	(Max.) =	3.780.0000					
	Constraint	Left Hand Side	Direction	Right Hand Side	Slack or Surplus	Shadow Price	Allowable Min. RHS	Allowable Max. RHS	
1	C1	180.0000	\leq	180.0000	0	16.0000	100.0000	225.0000	
2	C2	150.0000	\leq	150.0000	0	6.0000	120.0000	270.0000	

Como podemos observar la información contenida en la tabla es la siguiente:

Decision Variable	Nombre de las variables
Solution Value	Valor de las variables en la solución óptima
Unit Cost or Profit (c(j))	Coefficiente de la variable en la función objetivo

Total Contribution Contribución total de la variable a la función objetivo, $c_j x_j$

Reduced Cost - Coste reducido, - (zj - cj)

Basis Status Indica si la variable es o no básica

Allowable Min c(j) Mínimo valor de c_j sin que cambie la base óptima

Allowable Max c(j) Máximo valor para c_j sin que cambie la base óptima

Objective Function Valor de la función objetivo

Constraint Nombre de la restricción

Left Hand Side Valor del término de la derecha

Direction Signo para la restricción (\leq , \geq o $=$)

Right Hand Side Valor de la restricción en la solución óptima

Slack or Surplus Valor de la variable de holgura

Shadow Price Valor de la **variable dual** asociada a la restricción

Allowable Min RHS Mínimo valor para b_i sin que cambie la base óptima

Allowable Max RHS Máximo valor para b_i sin que cambie la base óptima

- **Solve and Analyze > Solve and Display Steps:** permite resolver el problema paso a paso, muestra la tabla del Simplex indicando en la última columna el ratio para elegir la variable que deja de ser básica. Obsérvese que la última fila corresponde a la ecuación de la función objetivo y que los **costes reducidos** aparecen **cambiados de signo**.

		X1	X2	Slack_C1	Slack_C2		
Basis	C(j)	50,0000	60,0000	0	0	R. H. S.	Ratio
Slack_C1	0	2,0000	3,0000	1,0000	0	180,0000	60,0000
Slack_C2	0	3,0000	2,0000	0	1,0000	150,0000	75,0000
	C(j)-Z(j)	50,0000	60,0000	0	0	0	

En esta ventana aparece un menú en el que la opción **Simplex Iteration** nos permite realizar las siguientes acciones:

Next Iteration Realizar la siguiente iteración

Choose Entering Variable Elegir la nueva variable básica

Go to the Last Tableau Ver la tabla óptima

Nonstop to Finish

Resolver el problema y dar un informe global

- **Solve and Analyze > Graphic Method:** Resuelve problemas de dos variables gráficamente, debemos elegir qué variable representar en cada eje.
- **Solve and Analyze > Perform Parametric Analysis:** esta opción realiza el análisis paramétrico del modelo. Es decir, indica cómo cambia la función objetivo cuando el vector de costes o el RHS se perturba paraméricamente, $z = c + \mu c'$ o $RHS = b + \mu b'$. El informe de resultados final tiene el siguiente formato:

Range	From μ (Vector)	To μ (Vector)	From OBJ Value	To OBJ Value	Slope	Leaving Variable	Entering Variable
1	0	40,0000	3.780,0000	4.500,0000	18,0000	X2	Slack_C1
2	40,0000	M	4.500,0000	M	50,0000		
3	0	-10,0000	3.780,0000	3.600,0000	18,0000	X1	Slack_C2
4	-10,0000	-M	3.600,0000	3.600,0000	0		

Como vemos, además de indicar cómo cambia el valor de la función según varía el parámetro μ , también se indica la pendiente del cambio en cada tramo (**Slope**), y cada vez que se produce un cambio de base, la variable que deja de ser básica (**Leaving Variable**) y la nueva variable básica (**Entering Variable**).

Desde la opción **Results > Graphic Parametric Analysis** podemos representar gráficamente el análisis paramétrico.

- **Solve and Analyze > Alternative Solutions:** proporciona soluciones óptimas alternativas si es que las hay.
- **Format > Switch to Dual Form:** proporciona el problema dual del modelo que hemos introducido.

ANEXO 14:
INFORMACIÓN SOBRE EVALUACIÓN Y TIEMPOS.

Ref: Información

martes, 11 noviembre, 2008 6:06 PM

De:

"Marco Alfonso Salas Cruz" <masalcru@prodigy.net.mx>

[Añadir remitente a Contactos](#)

Para:

"tesispremiocalidadues" <tesispremiocalidadues@yahoo.es>

Hola Cecilia:

Una disculpa por contestar hasta hoy, por aquí todo bien gracias a dios, con algunos proyectos en puerta que espero cristalizar en inicios del próximo año, te paso las respuestas a tus preguntas, espero que este claro, si quedan dudas, con toda confianza me contactas.

1. Cuantos evaluadores califican a una empresa.

Son equipos de 9 evaluadores de diferentes países, se considera contar con 2 o 3 evaluadores del país de la organización evaluada (si es posible)

2. Cuántos evaluadores realizan las visitas de campo (por empresa).

El coordinador de equipo que es de diferente país y dos evaluadores de visita del país de la organización evaluada

3. Cuánto tiempo en promedio se tardan en evaluar a una empresa.

Considero que cada evaluador le invierte aproximadamente un total de 60 horas efectivas en las diferentes etapas.

4. Que beneficios obtienen al ser evaluadores, (beneficio \$, otros).

No se tienen beneficios económicos, todo es por amor al arte, además que te permite desarrollar tus habilidades e incrementar la experiencia y conocimientos en el diagnóstico y evaluación de la competitividad organizacional; también conocer las mejores prácticas de organizaciones competitivas; e intercambiar conocimientos y experiencias con expertos en el área.

5. Cuanto tiempo se tardan en evaluar un reporte descriptivo de una empresa.

idem punto 3

6. En promedio, cuánto tiempo dura todo el proceso de evaluación.

En mes calendario vendrían siendo mes y medio a dos meses, tiempo efectivo de evaluador 60 horas

7. Para que los evaluadores realicen actividades de evaluación ¿el equipo necesario (computadoras, otros) se los proporciona la unidad administrativa del premio?

Definitivamente si necesitas contar con una PC, ya sea de tu organización o personal de preferencia, esto es necesario para poder acceder a una herramienta informática que nos proporciona fundibeq, todo el trabajo del equipo se realiza a través de internet y bajo la supervisión del coordinador.

8. Como es el Proceso para seleccionar a los evaluadores

Esto es a través de una convocatoria que emite Fundibeq a las ONA'S, y a través de ellas se envía a los evaluadores de los premios nacionales de cada país, me parece que cada ONA realiza como que una evaluación previa de los candidatos antes de enviarla a Fundibeq, por supuesto que tiene que ver con la experiencia de cada evaluador en sistemas de calidad, premios de calidad y la forma como se ha desempeñado en su trayectoria como evaluador, me parece que esta convocatoria la puedes obtener de la página de Fundibeq.

Saludos...

Marco Alfonso Salas Cruz

De : "Leonardo Vega" tesispremiocalidadues@yahoo.es

Para : masalcru@prodigy.net.mx

Copia :

Fecha : Thu, 06 Nov 2008 23:19:01 +0000 (GMT)

Asunto :

BUENAS TARDES DON MARCO SALAS:

¿Cómo esta? Le mando un cordial saludo.

Hicimos la propuesta de Diseño mis compañeros de tesis y yo, y concluimos que la mejor opción es, una administración Mixta en la que trabajan el sector Público (MINEC) y Privado (Asociaciones de Empresas como la ASI) además de entidades Cooperantes.

En esta ultima etapa tenemos varias inquietudes por lo cual nos ayudaría mucho que nos proporcionara unas respuestas a interrogantes el Premio Iberoamericano.

- Cuantos evaluadores califican a una empresa.
- Cuántos evaluadores realizan las visitas de campo (por empresa).
- Cuánto tiempo en promedio se tardan en evaluar a una empresa.
- Que beneficios obtienen al ser evaluadores, (beneficio \$, otros).
- Cuanto tiempo se tardan en evaluar un reporte descriptivo de una empresa.
- En promedio, cuanto tiempo dura todo el proceso de evaluación.
- Para que los evaluadores realicen actividades de evaluación ¿el quipo necesario (computadoras, otros) se los proporciona la unidad administrativa del premio?
- Como es el Proceso para seleccionar a los evaluadores

Esperare sus respuestas. Muchas gracias anticipadamente.

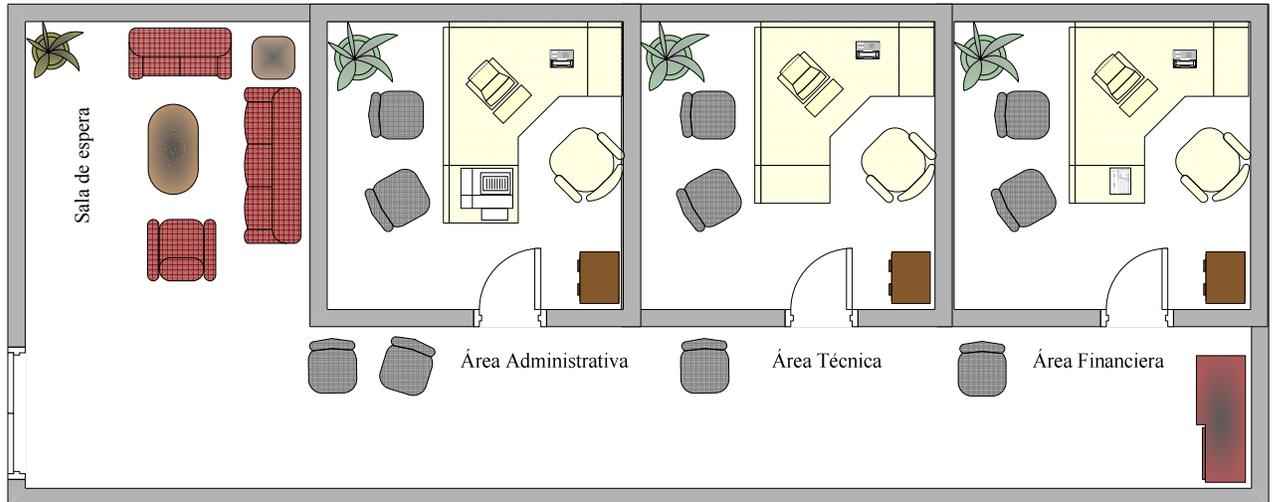
Y deseándole éxitos en su vida tanto laboral como personal.

Atentamente,

Cecilia Ivette Peña Díaz

ANEXO 15

**REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LAS INSTALACIONES ASIGNADAS DE LA
UNIDAD QUE ADMINISTRARA EL PREMIO A LA CALIDAD.**



ANEXO 16

MOBILIARIO Y EQUIPO DE LA UNIDAD QUE ADMINISTRARA EL PREMIO A LA CALIDAD

1. Centros de Trabajo (uno para cada área)

BASICS CTRO.TRABAJO "L" CEREZO

\$239.00 pieza



2. Sillas operativas (Una para cada área)

SILLA OPERATIVA TELA NEGRA (Item # 7101)

\$69.90 PIEZA



3. Silla para visitantes

Silla Mazara Aluminio de 1.0 mm. Color azul

\$32.00 c/u

4. Archiveros (2 gavetas)

ARCHIVERO CON LLAVE (Item # 13258)

\$79.90 PIEZA



5. Gabinete de Almacenamiento

GABINETE DE ALMACENAMIENTO (Item #
10283)

\$125.00 pieza



6. Computadoras (1 para cada área)

Computadora Presario SG3313LA (Item # 14118)

\$ 679.00 cada una



7. Multifuncional Láser (uno para la unidad)

Multifuncional Láser HP M1522N (Item # 13563)

\$419.00 unidad



8. Teléfonos (uno para cada área)

Telefono Alam. PANASONIC Negro (Item # 7196)

\$16.90 cada uno



9. Contómetro (uno para el área financiera)

Sumadora EL-1750PIII SHARP (Item # 9162)

\$34.90 unidad



10. Basureros (uno para cada área)

Basurero Mediano 23 LT BEIGE (Item # 851)

\$3.75 cada uno



11. Juego de Sala

Juego de sala 3-2-1 Bianca (Mobilier), Incluye sofá de 3 personas, 1 para 2 personas y 1 sillón individual, de regalo una mesa de centro y una esquinera.

\$670.00 todo el juego.

ANEXO 17:

TABLAS DE RETENCION DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Art. 1 Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país que perciban rentas gravadas en concepto de remuneraciones por la prestación de servicios de carácter permanente; ya sea en efectivo o en especie, las que serán afectas a una retención de acuerdo a las siguientes Tablas:

a) Remuneraciones pagadas mensualmente

SI LA REMUNERACIÓN MENSUAL ES:		EL IMPUESTO A RETENER SERÁ DE:
DESDE	HASTA	
¢ 0.01	¢ 2,770.82	SIN RETENCION
¢ 2,770.83	¢ 4,104.16	¢ 41.70 más el 10 % sobre exceso de ¢ 2,770.83
¢ 4,104.17	¢ 6,666.67	¢ 41.70 más el 10 % sobre exceso de ¢ 2,000.00
¢ 6, 666.68	¢ 16,666.00	¢ 525 más el 20 % sobre exceso de ¢ 6,666.67
¢ 16,666.01	en adelante	¢ 2,000.00 más el 30 % sobre exceso de ¢16,666.00

b) Remuneraciones pagadas quincenalmente

SI LA REMUNERACIÓN QUINCENAL ES:		EL IMPUESTO A RETENER SERÁ DE:
DESDE	HASTA	
¢ 0.01	¢ 1, 385.41	SIN RETENCIÓN

ANEXO 18
CLASIFICACIÓN OFICIAL (PROPORCIONADA POR EL MINEC) DE
EMPRESAS.

CLASIFICACIÓN	PERSONAL/REMUNERADO	VENTAS BRUTAS ANUALES/ INGRESOS BRUTOS ANUALES
Micro	Hasta 10	Hasta \$70,000
Pequeño	Hasta 50	Hasta \$ 800,000
Mediano	Hasta 100	Hasta \$7.0 Millones
Grande	Más de 100	Más de \$ 7.0 Millones

- Todos los establecimientos son clasificados. No se incluyen a actividades agropecuarias; ni actividades realizadas en forma ambulante. La clasificación es excluyente, es decir, un establecimiento solo puede estar clasificado en una categoría.
- Para Industria, Agroindustria y Construcción, se refiere a Producción Bruta Anual.
- Para Comercio, Servicio, Electricidad y Transporte, se utiliza Ventas Brutas Anuales (Ventas y Otros Ingresos).
- En el caso de establecimientos con bajo número de personal y altas ventas o ingresos, según el sector que se refiera, el criterio que ha prevalecido es éste último.