



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Análisis del modelo de evaluación de la gestión de la excelencia para
organizaciones privadas en Ecuador – año 2015**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Arroyo León, Elizabeth del Carmen

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Señor

Andrés Fabián, Albuja Batallas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Análisis del modelo de evaluación de la gestión de la excelencia para organizaciones privadas en Ecuador – año 2015, realizado por Elizabeth Arroyo Leon, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja,

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Elizabeth Arroyo Leon declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Análisis del modelo de evaluación de la gestión de la excelencia para organizaciones privadas en Ecuador – año 2015, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas el Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Elizabeth Arroyo Leon

Cédula 1706916457

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia

A nuestro Padre Celestial, Señor y Dador de vida

A mis hijas, motor de mi existencia

A mi madre, sentimiento, fortaleza y piedra angular

A mi padre que comparte esta alegría junto al Señor

A mis hermanos que son mis compañeros permanentes

Por su paciencia, comprensión, estímulo y ayuda.

AGRADECIMIENTO

Siendo que la ofrenda más aceptable por Dios mismo, proviene de un corazón agradecido y lleno de alegría (Plutarco), presento mi:

Agradecimiento a:

La UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA por la opción presentada para fortalecer mi camino de mejoramiento.

Al Ing. Marcelo Rosero Aguirre, Director Ejecutivo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, por su apoyo, que con paciencia y sabiduría ha aportado en la elaboración de la presente investigación.

A los expertos colegas provenientes de diferentes países que han compartido su experiencia y conocimientos en el camino de la búsqueda de la excelencia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE CALIDAD Y EXCELENCIA	15
1. Antecedentes	16
Control, calidad, excelencia en la gestión.....	16
Conclusiones primer capítulo	74
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA PARA ORGANIZACIONES PRIVADAS EN ECUADOR – AÑO 2015	75
2.1. Propuesta de Sistema de Gestión de la Excelencia.....	76
Órganos competentes del SGC-EC.....	77
2.2. Mecanismos de reconocimiento	81
Modelo de autoevaluación vigente	81
Nuevo modelo de autoevaluación.....	89
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
Conclusiones	109
Recomendaciones	110
Bibliografía	111
Modelos:	112
Webgrafía revisada entre mayo y agosto 2014	112
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de herramientas	21
Tabla 2. SGC de otros países	27
Tabla 3. Excelencia en EFQM.....	33
Tabla 4. Criterios EFQM.....	34
Tabla 5. Comparación estructural de los modelos	38
Tabla 6. Elementos del sistema de retroalimentación	39
Tabla 7. Organismos acreditados en Ecuador	41
Tabla 8. Comparación de organizaciones certificadas ISO 9001.....	44
Tabla 9. Estructura orgánica SGE-EC	78
Tabla 10. Categoría de entidades	82
Tabla 11. Tasas en inscripción PNC en Ecuador.....	84
Tabla 12. Criterios del Modelo de Ecuador	88
Tabla 13. Inducción a la excelencia	94
Tabla 14. Herramientas de MGC	101
Tabla 15. Tabla de verificación ISO 9001	106

ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1. Ciclo de calidad	17
Ilustración 2. Hitos en la Evolución conceptual	19
Ilustración 3. Herramientas del MGC	22
Ilustración 4. Normas ISO sobre calidad	23
Ilustración 5. Principios ISO 9001	25
Ilustración 6. Modelo Malcolm Baldrige	29
Ilustración 7. Puntuación del modelo MB	31
Ilustración 8. Esquema de reconocimiento del Modelo EFQM	32
Ilustración 9. Modelo Iberoamericano	36
Ilustración 10. Puntuación del modelo MB	36
Ilustración 11. Comparativo de los Premios supranacionales	45
Ilustración 12. Alineación Malcolm Baldrige	49
Ilustración 13. Premio MB.....	51
Ilustración 14. Ejemplo de tabla de consenso	54
Ilustración 15. Premio EFQM.....	55
Ilustración 16. Evaluadores del Premio Iberoamericano	61
Ilustración 17. Premio Argentina.....	65
Ilustración 18. Logo SGE-EC.....	80
Ilustración 19. Modelo de Gestión SGE-EC.....	80
Ilustración 20. Cadena de valor SGE-EC.....	81
Ilustración 21. Modelo CECT	87

Ilustración 22. Esquema de calificación.....	89
Ilustración 23. Esquema de recomendación	91
Ilustración 24 Primer Ejemplo de selección de herramienta 5s	97
Ilustración 25 Segundo Ejemplo de selección de herramienta 5s	97
Ilustración 26 Primer Ejemplo del seguimiento de implantación de la herramienta.....	99
Ilustración 27 Segundo Ejemplo del seguimiento de implantación de la herramienta	100
Ilustración 28. Modelo de gestión de calidad por procesos	105
Ilustración 29. Modelo para Ecuador	107

RESUMEN

Globalmente, Ecuador avanza a pasos lentos en el camino de la calidad y excelencia, ya que las empresas toman acciones reactivas y de cumplimiento normativo, principalmente. Este hecho se contrapone con una actitud sistemática de mejoramiento que puede lograrse con la implementación de modelos de excelencia reconocidos internacionalmente.

En los últimos años, en Ecuador el 3% de empresas cuentan con certificaciones de calidad, mientras que el 0,05% han recibido el premio o medalla de calidad. Estas cifras dan muestra que el reconocimiento de la calidad constituye una falencia y peor aún un camino hacia la búsqueda de la excelencia.

Esta esta investigación analiza la evolución de la calidad, concentrándose en la mayor relevancia en los modelos de voluntariedad y responsabilidad hacia la excelencia.

Seguidamente, sugiere la conformación de un sistema de gestión de la excelencia para Ecuador que utilice los insumos que el país tiene vigentes y los consolide en una estructura dinámica y ordenada que en 2015 aporte para que las empresas asuman un comportamiento positivo que favorezca al logro de sus objetivos y a la competitividad del país.

PALABRAS CLAVES: calidad, excelencia, modelo de excelencia, competitividad, stakeholders, sostenibilidad, mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia, aprendizaje, ciclo de calidad, reconocimiento de empresas, certificación, acreditación. Ecuador, Quito, Latinoamérica. Sector privado, sector público, autoevaluación de empresas, sector económico, pymes, empresas grandes.

ABSTRACT

Overall, Ecuador moves at a slow pace in the way of quality and excellence, the companies take reactive and compliance actions, mainly. This contrasts with a systematic approach for improvement that can be achieved with the implementation of internationally recognized models of excellence.

In recent years, Ecuador shows that 3% of companies have quality certifications and 0.05% of them have received the award or medal quality. These numbers show that the recognition of the quality is a worse flaw and a path towards the pursuit of excellence.

This research analyzes the evolution of quality, focusing on the most relevant models of voluntariness and responsibility towards excellence.

Next, the research suggests the formation of a excellence management system for Ecuador using inputs that the country has and consolidating them into a dynamic and ordered structure for 2015 to supply companies to take positive behavior conducive to achieving objectives and competitiveness.

KEY WORDS:

Quality, excellence, excellence model, competitiveness, stakeholders, sustainability, continuous improvement, efficiency, effectiveness, learning, quality cycle, recognition of companies, certification, accreditation. Ecuador, Quito, Latin America. Private sector, public sector, self assessment, industry, SMEs, large companies.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende constituirse en un elemento de análisis del progresivo mejoramiento en la búsqueda de la excelencia, poniendo a disposición de las empresas, instituciones y organizaciones ecuatorianas, referencias y elementos que puedan adaptar en su gestión empresarial, puedan posicionarse en su entorno competitivo, se esfuercen en satisfacer a sus grupos de interés y su éxito sea reconocido en función de los resultados que logran y en su forma de actuar, y que desde ese punto se conviertan en líderes en su sector, cumpliendo sus objetivos de sostenibilidad.

La investigación está desarrollada en dos capítulos. El primero aborda el estudio de los conceptos y aplicaciones de control, calidad, excelencia en la gestión, expone las características de herramientas, normas y modelos, su evolución y las consideraciones de su aplicación actual. En este capítulo se atiende especialmente a la exposición de los modelos y consiguientes premios supranacionales de excelencia y se complementa con un recorrido por los modelos y premios nacionales en Iberoamérica. En el segundo capítulo se aborda la situación de los conceptos y aplicaciones mencionados, dentro de la circunscripción de Ecuador mediante una propuesta de evolución de la gestión de la excelencia en el país. Con estos elementos, se proponen diferentes precisiones para que una empresa u organización ecuatoriana pueda responder ante su avance por el control, calidad y excelencia, motivando la búsqueda e incorporación en la gestión, de nuevas tendencias como son la innovación, sostenibilidad, responsabilidad, agilidad.

Finalmente se concluyen y recomiendan aspectos que favorezcan a la evolución del camino a la gestión de la excelencia para las entidades a cargo de velar y administrar el reconocimiento a las organizaciones privadas en Ecuador para el 2015, tanto como una opción de incidencia de los conceptos y herramientas mencionados en el sector público.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de evaluación de la gestión de la excelencia para organizaciones privadas en Ecuador – Año 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las tendencias de modelos de gestión de criterios elementales (control), cumplimiento de normas internacionales (gestión de calidad), adopción de autoevaluación y principios voluntarios que supere las normas (camino a la excelencia), y preferencias hacia la innovación y agilidad.
- Establecer y determinar una sistemática de comparación de parámetros frente a un referente de excelencia.
- Elaborar un texto de cómo implantar la acreditación de un sistema de excelencia

HIPÓTESIS DE TRABAJO

¿La búsqueda de la excelencia puede ayudar a las empresas a hacer frente a la globalización y al mejoramiento de su competitividad en miras de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y grupos de interés?.

¿Puede un modelo de excelencia para empresas ecuatorianas, favorecer la evaluación y la consecuente acreditación de empresas ecuatorianas, que busquen su mejoramiento continuo y sostenible, con voluntariedad y responsabilidad?.

Descripción y análisis del problema

- Globalmente, Ecuador avanza todavía a pasos lentos en el camino de la calidad y excelencia, ya que las empresas toman acciones reactivas y de cumplimiento normativo, principalmente. Este hecho se contrapone con una actitud y empeño sistemático de promoción, desarrollo y difusión de los procesos destinados al mejoramiento continuo de los productos y servicios ofrecidos, mediante la implementación de modelos y sistemas de competitividad reconocidos internacionalmente.
- Siendo que la acreditación es el reconocimiento formal de la independencia y la capacidad técnica de un organismo de evaluación de la conformidad con arreglo a

requisitos reconocidos internacionalmente (AENOR, 1986), en el Organismo de Acreditación Ecuatoriana (OAE, 2000) se encuentran habilitadas cinco entidades de certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 y una de Sistemas de Gestión Integral para MIPYMES; además, una entidad está autorizada para emitir el Premio de la Calidad en el país¹ y para implementar un modelo de gestión para la competitividad – MGC. En el sector público, la Función Ejecutiva ha emitido normas técnicas de calidad. Ninguna entidad es responsable del reconocimiento, validación o acreditación de la excelencia en el Ecuador.

- Se presume que en Ecuador, alrededor de mil empresas (3%) cuentan con certificaciones de calidad ISO 9001 obtenidas durante los últimos cinco años, además 19 empresas (0,05%) han recibido el premio o medalla de calidad desde el año 2000 (CECT, 1994). Estas cifras dan muestra que el reconocimiento de la calidad constituye una falencia en la mayoría de empresas ecuatorianas (97%) y peor aún hacia el camino de la excelencia.
- Ecuador se enfrenta al reto de un entorno competitivo, ante el cual hace uso, en el ámbito de calidad, de una norma internacional, un modelo de autoevaluación para el premio nacional, de un modelo de gestión para la competitividad y de otras iniciativas particulares de algunas entidades, basados generalmente en estándares internacionales; pero las organizaciones no cuentan con un sistema de reconocimiento, validación o acreditación de la excelencia específico para el Ecuador, que sirva de referente y guía de la mejora continua de la gestión y que estimule el permanente deseo de superación, responsabilidad y sostenibilidad que el mundo exige de las organizaciones ecuatorianas.

METODOLOGÍA UTILIZADA

La presente investigación parte del QUÉ existe en el entorno de la excelencia en Ecuador, en países vecinos y de similar connotación, para abordar el CÓMO concretar un ejercicio de análisis y generación de una propuesta de SISTEMA de excelencia nacional para las empresas ecuatorianas.

¹ El Premio Nacional de Calidad, se creó como un estímulo hacia las empresas en su camino a la competitividad, fue instituido en el año 2.001 por el Gobierno Ecuatoriano y entregó su administración a la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (Decreto Ejecutivo, 1994).

Se analiza la práctica de los modelos de gestión empresarial a tono con la competitividad internacional sin descuidar la realidad nacional, identificando los componentes, desarrollo y racionalización de políticas vinculadas a la Excelencia. Se revisan diferentes consideraciones teóricas acerca de control calidad y excelencia en los ámbitos de estudios de principios y conceptos, con una breve exposición descriptiva y ejemplificadora en ciertos sectores priorizados que ya han incursionado en alguna de las temáticas mencionadas, principalmente de calidad, quienes pueden beneficiarse de un paso hacia adelante, es decir, hacia la excelencia, y por qué no, hacia la innovación y agilidad.

Con estos elementos se presenta una aproximación a un sistema de excelencia que contribuya a que las organizaciones ecuatorianas adopten y adapten conceptos en esta temática. Este sistema se validó con la experiencia de profesionales versados locales e internacionales, y se presenta a disposición del tejido empresarial ecuatoriano, para su consideración y potencial aplicación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

La investigación se efectuó de tipo analítica, descriptiva y práctica. Para llegar a obtener los resultados esperados se utilizaron diversas técnicas y herramientas de investigación, entre:

- Consulta de bibliografía, hemerografía, webgrafía y documental, que se detalla en el capítulo de Bibliografía de esta investigación.
- Entrevistas, focus group, equipos de análisis con personas y entidades especializadas, expertos en calidad y excelencia, a nivel nacional e internacional, constantes en los Anexos:
 - Anexo Debate: “Coordinadores”
 - Anexo Debate: “Países”
 - Anexo Debate: “Transparencia”.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE CALIDAD Y EXCELENCIA

1. Antecedentes

Control, calidad, excelencia en la gestión

La actualidad demanda de las organizaciones acciones de transformación e innovación y para lograr su sostenibilidad es necesario cambiar y reinventar muchos aspectos de la gestión. En este sentido, la calidad es una inquietud de las organizaciones desde tiempos inmemoriales, aunque la definición del término en función empresarial es del siglo XX.

1.1. Evolución histórica

El concepto de calidad en función empresarial, evoluciona desde principios del siglo XX. Frederick Taylor (Taylor, 1891), fundador de la organización científica, se enfoca en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia. Con la tecnología industrial (1920) Walter Shewart promueve el control estadístico de la calidad, introduce las gráficas de control (1924) que distinguen entre causas comunes de desviación, causas mayores o específicas que deberán corregirse, la utilización de la producción en serie y crea el ciclo PHVA conocido más tarde como Ciclo Deming que responde a una estrategia de mejora continua de la calidad determinada en cuatro pasos cuyas siglas son el acrónimo de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (Siglas en inglés Plan, Do, Check, Act).

En 1947 se funda la Organización Internacional de Normalización (IOS en inglés, OIN en francés) con delegados de 25 países para facilitar la coordinación internacional y la unificación es estándares industriales bajo la adopción del acrónimo griego ISO que significa igual. Con sede en Ginebra-Suiza, la Organización se convierte en el referente mundial de las Normas Internacionales² producidas por los Comités técnicos ISO, sea con la norma 9000 (desde 1994) que sitúa al ser humano en el centro de la tecnología de calidad, sea con la ISO 14000 de gestión ambiental, ISO 18000 OHSAS de seguridad industrial y saludo ocupacional, ISO 22000 de responsabilidad social y muchas más.

La colaboración entre Shewhart y W. Edwards Deming permite el desarrollo de propuestas metodológicas acerca de la inferencia científica y control estadístico de procesos. En 1950,

² La Organización Internacional de Normalización (IOS en inglés, OIN en francés), adoptó el acrónimo griego ISO que significa igual. Fue fundada en 1947 con delegados de 25 países para facilitar la coordinación internacional y la unificación es estándares industriales. Con sede en Ginebra-Suiza, es el referente mundial de las Normas Internacionales voluntarias.

Japón invita a Deming, profesor de la Universidad de Columbia, para desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad, Control de Calidad Estadístico y el ciclo PHVA de Shewart que resulta en la creación del Premio Deming de la calidad (1951) para motivar a las empresas al mejoramiento continuo que se asocia al término “KAIZEN”, concepto filosófico del acervo japonés que refleja un acto altruista, que beneficie a otros. Joseph M. Juran también aporta al país nipón (1954) en la transición gradual desde el Control de Calidad Estadístico al Control de Calidad Total.

Ilustración 1. Ciclo de calidad



*FUENTE: Tomado de Shewart Cycle de The Deming Dimension.
Henry Neave, 1990.*

Es Kaoru Ishikawa (1957) quien resalta la importancia de la administración, de las políticas operacionales y pregona la difusión en el Japón de los círculos de calidad, hace hincapié en la herramienta que lleva su nombre que es una representación gráfica y sencilla para analizar problemas y sus soluciones, es también conocido como diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o causal.

Varias prácticas de control de calidad se desarrollan como cuando el japonés Shigueo Shingo de la casa Toyota perfeccionó la metodología Poka Yoke (1960) como un sistema de alarmas de error para evitar defectos, posteriormente demuestra que el control estadístico de la calidad no es suficiente (1977) y plantea formalmente el Cero Control de Calidad como una estrategia para conseguir cero defectos o ZD. Mientras Japón se convierte en la primera potencia económica del planeta (1980), Estados Unidos se ve invadido de productos japoneses de mejor calidad y mucho más baratos.

Ante la brecha de calidad experimentada, el presidente de Estados Unidos, Ronald Reagan, encomienda a Malcolm Baldrige³ (1987) el desarrollo de un modelo y de un

³ El piloto del modelo Malcolm Baldrige generó, en 1.987, el Premio nacional de Calidad para la compañía XEROX que cinco años antes estaba prácticamente en quiebra, lo que validó al modelo cuyo premio se entrega anualmente.

programa de reconocimiento a los logros de las empresas estadounidenses que desataquen su rendimiento sobresaliente como ventaja competitiva e instaura el Premio.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management - EFQM en inglés) se constituye por iniciativa de 14 compañías europeas bajo el auspicio de la Comisión Europea (1988), que adecua el avance de la calidad al modelo EFQM de Excelencia⁴ (1991), sirve como guía para la autoevaluación y determinación de los procesos de mejora continua (MEMBRADO, 2007) en entornos empresariales privados o públicos y es la base para la concesión del Premio Europeo a la Calidad y de la mayoría de los premios a nivel nacional y regional en este continente. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (1999) es un referente supranacional para evaluar la gestión de las organizaciones de los países iberoamericanos, con el consiguiente Premio Iberoamericano de la Calidad que se otorga en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de la Comunidad Iberoamericana⁵.

1.2. Premios nacionales de calidad en la región

En ARGENTINA el Premio Nacional a la Calidad (1994) apoya a la modernización y competitividad de las organizaciones. En Brasil el Premio Nacional da Qualidade (1992) promueve la conciencia de calidad y productividad entre las empresas y facilita la difusión de mejores prácticas en el sector público. En Colombia (1993) el Premio reconoce a empresas públicas y privadas, su gestión Integral y confiabilidad. En Costa Rica, la Oficina Nacional de Normalización está encargada de validar la selección de los premiados. Cuba reconoce a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad a través de la Oficina Nacional de Normalización. En Chile el Premio Nacional a la Calidad (1997) se orienta a quienes demuestran niveles superiores de calidad y competitividad. En Ecuador el galardón fue instituido en el año 2001 basándose en el modelo Malcolm Baldrige al igual que en El Salvador.

⁴ Otorga cada año el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

⁵ Desde el 2009, Ecuador es suscriptor de la CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

1.3. Conceptos de calidad

La calidad constituye una idea, noción vulgar o popular que se encuentra al alcance de cualquier ciudadano medio (GESTION DE CALIDAD EN DOCUMENTACION, 1998), aunque su concepto científico se emplea con el rigor y la propiedad exigible a una variedad de criterios y argumentos que aportan cierta dosis de veracidad con esa idea.

Con la evolución del concepto de calidad también se desplegaron los métodos para lograrla al trascender desde ser una función de control aplicada al final de los procesos hacia su conversión en un instrumento preventivo aplicado en la cadena del proceso y convirtiéndose, posteriormente, en una verdadera herramienta de gestión.

Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. En todo caso, la calidad involucra la práctica de la comparación.

Definición de la norma ISO 9000:2005 “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (Apartado 3.1. Términos)

Hoyer y Hoyer resume los conceptos de calidad desde la definición de los filósofos referentes como Philip Crosby, Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Joseph Juran, Robert Pirsig, Walter Shewhart y Genishi Tagushi en dos aspectos, siendo el primero como la manera simple de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un grupo de especificaciones que están numéricamente definidas y en un segundo nivel cuando los productos y servicios satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo. (R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer, Tomado de la revista Quality Progress, Julio, 2001).

Ilustración 2. Hitos en la Evolución conceptual

1752 AC	1881-1946	1951	1979-1985	1987	1987	1991	1999	2000	Futuro
Hammurabi	Taylor, ASQC	Japón-Deming	Crosby, Juran, Ishikawa	EUA-Malcolm Baldrige	ISO 9001	Europa	Iberoamerica	ISO 9004	
Reglas	Control de Calidad	Calidad Total	Herramientas	Calidad	Gestión de calidad	Excelencia EFQM	Calidad	Mejoramiento continuo	Innovación Agilidad
		Premio Deming		Premio M. Baldrige		Premio Europeo	Premio Iberoamericano		

Fuente: Publicaciones Poka Yoke, Deming, ISO, EFQM, Malcom Baldrige, FUNDIBEQ

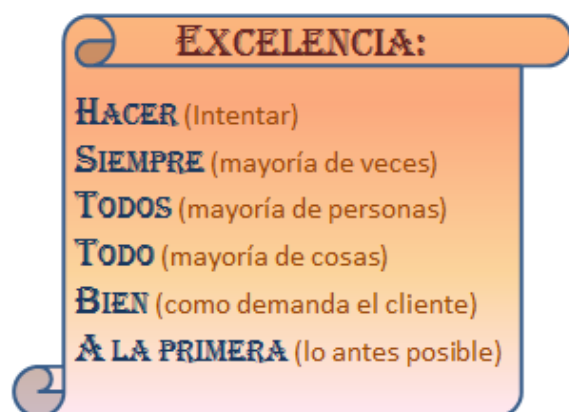
Elaboración: Autora, 2014

El término calidad se utiliza con diferentes significados, así, la calidad de diseño alude a la conformidad de un producto con la expectativa del cliente, la calidad de concordancia es el grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido, la calidad en el uso se refiere al nivel de cumplimiento de la función para la cual fue creado un producto, la calidad del servicio es el grado con el que la empresa presta atención al mantenimiento o reclamo.

1.4. Conceptos de excelencia

Aristóteles hace referencia a la virtud (areté) como un hábito que depende de la voluntad, que está regulado por la razón y con una actitud que se realiza día a día. La voluntad depende de una elección entre el defecto y el exceso que hace justo al ser humano cuando ejecuta acciones de templanza hacia la virtud. Este sabio griego concluye que la excelencia no es un acto sino un hábito. (*Aristóteles, 384 aC*).

Según la Real Academia de la Lengua Española, excelencia (Del lat. *excellētia*) significa “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”.



Se entiende por excelencia la calidad superior, que excede las normas ordinarias y como característica de ser bueno, de hacer las cosas de manera óptima, por ello la excelencia es un objetivo para el estándar de rendimiento.

En el ámbito empresarial, se considera que la excelencia es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, responsabilidad social, entre otras.

El mundo competitivo actual exige que las organizaciones se dirijan hacia la excelencia a través de la mejora continua de los productos y/o servicios. La evolución del concepto de calidad hacia la calidad total o la excelencia, es posible gracias a las ideas de los grandes gurúes de la calidad Crosby, Stewart, Isikawa, Taguchi, Deming, Juran.

La calidad es un paso fundamental para la competitividad región, mientras que la excelencia demuestra la voluntariedad, más allá de la obligatoriedad de las normas.

1.5. Normas y modelos

1.5.1. Control de calidad

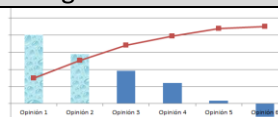
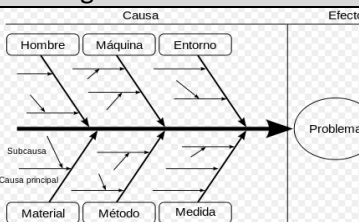
Herramientas

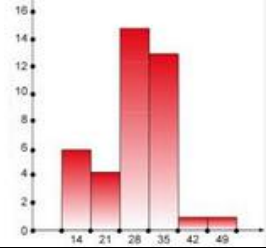
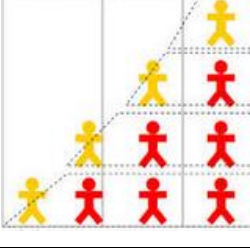
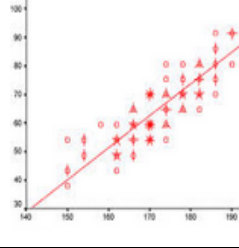
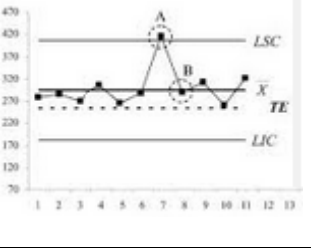
Para resolver las variaciones y mejorar la calidad en una organización, es necesario basarse en hechos reales y objetivos. Muchas técnicas se han desarrollado para el efecto que requiere la aplicación de herramientas siguiendo un procedimiento sistemático, estandarizado y cíclico de solución de problemas.

Los datos técnicamente se deben recoger, siempre y cuando se cuente con herramientas básicas para la gestión de calidad, en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar. De esta manera se logra disminuir la discrecionalidad o subjetividad inherente. Para ello, se precisa, en primer lugar, identificar la razón o el objetivo por el cual se requiere la actividad, determinar cuál es el alcance o propósito que se requiere, considerar que las fuentes de información sean confiables y que ofrezcan garantía de que pueden ser obtenidas, utilizar las técnicas, herramientas y sistemas para la acumulación y análisis de los datos obtenidos.

A continuación se resumen algunas herramientas adoptadas ampliamente en las actividades de mejora de la calidad y que se utilizan como soporte para la operatividad de los procesos de una organización, detección de problemas, estimación de los factores que los provocan, prevención de errores o confirmación de los efectos de mejora.

Tabla 1. Resumen de herramientas

Hojas de registro	Diagrama de Pareto	Lluvia de ideas	Diagramas causa-efecto
			
Facilita la agrupación de observaciones o resolución de preguntas.	Es una gráfica que ayuda a ordenar los datos obtenidos. Facilita la priorización	Alrededor de un tema central, surgen ideas o posibilidades de solución.	A partir de una idea o problema central, se identifican las causas.

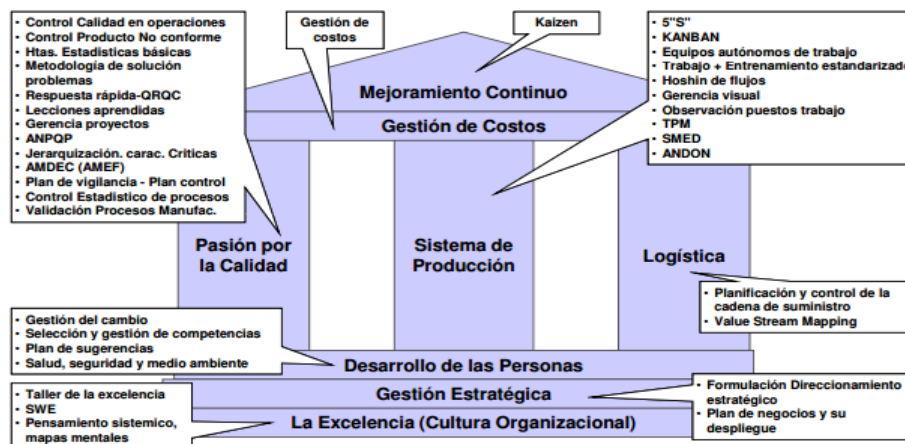
Histograma	Análisis por Estratificación	Diagrama de Dispersión	Gráfica de Control
			
Presenta una serie de medidas clasificadas y ordenadas	Clasifica la información sobre una característica de calidad.	Presenta el estudio de variables	Muestra la variación de un proceso

Fuente: Chinín, 2011

Elaboración: Autora, 2014

Se destaca el control de calidad mediante el uso de alrededor de 40 técnicas que incluye el Modelo de Gestión para la Competitividad presentado durante la XI Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión, realizada en Colombia y es resultante de las prácticas probadas y exitosas de proveedores de clase mundial, siendo propiedad intelectual de General Motors, que integra las herramientas TPS (Toyota Production System), SPR (Sistema de Producción Renault) y GMS (Global Manufacturing System). En el siguiente diagrama se visualiza el uso de dichas técnicas que en Ecuador está a cargo exclusivo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT, 2014):

Ilustración 3. Herramientas del MGC



Fuente y elaborado por: Presentación del MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN PROVEEDORES DEL SECTOR AUTOMOTOR, realizado por General Motors, Colmotores y CORPORACIÓN CALIDAD. Colombia. 2009

ANEXO: LISTADO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.5.2. Normas de calidad en la gestión

La norma es la regla que se debe seguir, a la que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades, también es el conjunto de criterios lingüísticos que regulan el uso considerado correcto (RAE, 2014), de donde deviene que una norma de calidad es un documento que determina el uso común de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, que ha sido establecida por consenso y que está respaldada mediante la aprobación de un organismo reconocido. La principal organización internacional emisora de normas de calidad es la Organización Internacional de Estándares que es una federación mundial de organismos de normalización de 161 países, con cuyas normas ISO tiene el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir al desarrollo y a la transferencia de tecnologías. Se utiliza como patrón para medir el cumplimiento de las características de un producto o servicio, con las especificaciones de la norma. ISO ha desarrollado sobre los 19500 estándares internacionales. Las series de normas ISO relacionadas con la calidad son principalmente:

Ilustración 4. Normas ISO sobre calidad

<i>NORMA</i>	<i>ORIENTACIÓN</i>	<i>CONTENIDO</i>
ISO 9000:	Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)	Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.
ISO 10000:	Guías para implementar SGC / Reportes Técnicos	Guía para planes de calidad, gestión de proyectos, documentación de SGC, gestión de efectos, técnicas estadísticas, requisitos de aseguramiento y medición.
ISO 14000:	Sistemas de Gestión Ambiental	Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
ISO 19011:	Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental	Norma para las auditorías de los sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente. Contiene alcance, referencias normativas, términos y definiciones, principios, gestión del programa, competencia y evaluación de auditores. Reemplaza a ISO 10011, e ISO 14001.
ISO 9004	SGC; Directrices para la mejora del desempeño	Objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones, sistema de gestión de la calidad, medición, análisis y mejora.

Fuente: Normas ISO
Elaboración: Propia

Normas ISO 9000

El aseguramiento de la calidad parte de la norma ISO 8402 (1986) que define los términos relacionados aplicables al campo de la gestión de la calidad (*Anexo: Glosario de términos de calidad*) y fue sustituida en el año 2000 por la norma ISO 9000.

Las normas ISO 9000, están redactadas en forma genérica por lo que son aplicables a cualquier tipo de empresa, organización o institución, sean proveedoras de productos o servicios, que formen parte del sector público, privado e inclusive del tercer sector (sin fines de lucro), sean de tamaño pequeño, mediano o grande, o tengan localización subnacional, nacional o internacional.

ISO 9000 es el conjunto de normas sobre calidad y gestión de lógicas, que engloba a las ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. Estas normas se revisan aproximadamente cada cinco años a tono con el contexto mundial y sus tendencias, siendo sus últimas versiones del año 2000, 2005, 2008, mientras que la correspondiente al año 2015 se encuentra en análisis y consenso. Las normas fueron desarrolladas y son mantenidas por la Organización Internacional de Normalización en Suiza.

ISO 9001 expone los requisitos para lograr un SGC para demostrar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

ISO 9002 incluye exclusivamente la producción y la instalación.

ISO 9003 cubre la inspección y los ensayos finales.

Las normas ISO 9001, ISO 9002 o ISO 9003 son normas contractuales, que pueden certificar a una empresa, organización o institución, por parte de una entidad externa.

ISO 9004 es un documento de consulta con recomendaciones para llevar a cabo las mejoras de calidad, por lo que no implica una certificación.

La ISO 9000 es una de las normativas internacionales más populares, que reporta su implementación en 1.109.905 entidades, en 178 países, según publicó la Organización Internacional en el 2010. (Web: Isotools.com).

Los 8 principios que reflejan las mejores prácticas de gestión de la calidad en el modelo SGC propuesto por la ISO 9001:2000, son:

Ilustración 5. Principios ISO 9001



FUENTE: ISO 9001:2008

ELABORACIÓN: Propia

ISO 9001 es una norma de cumplimiento que establece una base para la certificación. Por definición, una norma de cumplimiento establece un nivel mínimo de desempeño aceptable. Si el equipo de liderazgo quiere establecer un enfoque fundamentalmente sólido y coherente para satisfacer las necesidades básicas de rendimiento, ISO 9001 es la elección. ISO 9001 proporciona un certificado de cumplimiento que es renovable periódicamente a través de la evaluación de organizaciones independientes.

La Norma ISO 9001:2008 está compuesta por los siguientes elementos, que obedecen al ciclo de calidad de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA o PDCA por sus siglas en inglés):

Capítulo 1 al 3: Guías y descripciones generales.

Capítulo 4 Sistema de gestión, con sus requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

Capítulo 5 Responsabilidades de la dirección con la definición de la política, aseguramiento de las responsabilidades, enunciación de autoridades, aprobación de objetivos, determinación de compromisos de la dirección con la calidad, etc.

Capítulo 6: Gestión de los recursos de 3 tipos: RRHH, infraestructura y ambiente de trabajo.

Capítulo 7: Realización del producto/servicio que brinda la organización, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

Capítulo 8: Medición, análisis y mejora continua a partir de la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. El objetivo declarado en la Norma se refiere a la búsqueda que la organización hace para lograr la satisfacción del cliente. Requiere para ello, de recopilación de información, análisis de la misma y actuación en consecuencia.

La nueva norma ISO 9001:2015 está en revisión desde 2012 en búsqueda de una renovación mayor para que las empresas sean más competitivas para el año 2020. Se espera que la norma tenga una estructura de alto nivel con la incorporación de nuevos requisitos, previstos a publicarse en noviembre 2014. Se prevé que los elementos de esta norma sean:

- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

Auditoría de calidad

Cualquier tipo de norma implica evaluación para poder establecer la conformidad con los requisitos establecidos por la norma. Existen tres tipos de evaluación:

Evaluación por el proveedor,

Evaluación por el comprador, y

Evaluación independiente.

ISO 19011 determina las directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales, en un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. (WEB: sig.osinerg.gob.pe/SIG).

"CALIDAD SIGNIFICA HACER LO CORRECTO CUANDO NADIE ESTÁ MIRANDO". HENRY FORD

Otras normas de sistemas de gestión de calidad se encuentran en varios países que son referentes, como se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2. SGC de otros países

PAÍS	Diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio	Producción e instalación	Inspección final y pruebas
INTERNACIONAL	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
AUSTRALIA	AS 3901	AS 3902	AS 3903
AUSTRIA	OE NORM-PREN 29001	OE NORM-PREN 29002	OE NORM-PREN 29003
BÉLGICA	NBN X 50-003	NBN X 50-004	NBN X 50-005
HOLANDA	NEN-ISO 9001	NEN-ISO 9002	NEN-ISO 9003
ESTADOS UNIDOS	ANS/ASQC 9001	ANS/ASQC 9002	ANS/ASQC 9003
COMUNIDAD EUROPEA	EN 29001	EN 29002	EN 29003

Fuente: ISO 9000 SERIES, A VALUE ENGINEERING OPPORTUNITY (http://www.value-eng.org/pdf_docs/conference_proceedings/1992/9202.pdf)

Elaboración: Propia

La Comunidad Andina dispone de un sistema de calidad que propicia la fluidez al comercio intracomunitario e incentiva la mejora de la calidad de los bienes y servicios que se producen en la Subregión Andina. Este Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología (SECGEN 1997) busca reforzar a las instituciones de los Países Miembros en las variables que constituyen la infraestructura de calidad, armonizar las normas vigentes en cada país o la adopción de normas internacionales que sean de interés subregional. Se comprende que la acreditación es una actividad que realiza un organismo independiente que evalúa la conformidad y garantizan la confiabilidad de los resultados obtenidos.

1.5.3. Modelos de excelencia

El modelo de excelencia no establece normas mínimas como ocurre con los sistemas de calidad, sino que requiere que las organizaciones mejoren continuamente sus procesos lo cual conduce a niveles superiores de rendimiento. El modelo requiere líderes para comprender los factores que son de importancia crítica para el negocio, lo que se necesita para hacerlo bien, por qué, cómo se compara con la competencia y con los mejores del mercado, y cómo mejorar los procesos de trabajo continuamente con el fin de optimizar el rendimiento. El modelo tiene un enfoque riguroso que obliga al auto-examen, al aprendizaje y a la actitud que el equipo de liderazgo presenta para cuestionar por qué se hacen las cosas de una manera determinada y a su constante lucha para mejorarlas. En el modelo, el status quo es un enemigo, puesto que exige que los sistemas y procesos estén integrados para optimizar el rendimiento y mejorar la calidad de la gestión.

A decir de Paco Corma, profesional experto en EFQM, el modelo de excelencia es un medio en sí mismo que la Organización utiliza para ser Excelente. La derivación en fin se produce cuando la organización busca el reconocimiento, sello o premio, que es consecuencia de aquello y, además, no necesaria.

A continuación se presentan los modelos de calidad y excelencia que son más utilizados o conocidos y que sirve como base para los modelos y premios nacionales, como son el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia:

1.5.3.1. Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige (BALDRIGE, 2011) es una herramienta referente para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones, en especial en aquellos factores críticos que implican el éxito empresarial. Es considerado uno de los más sólidos modelos que constituye el soporte del premio Malcolm Baldrige Quality National Award (Estados Unidos).

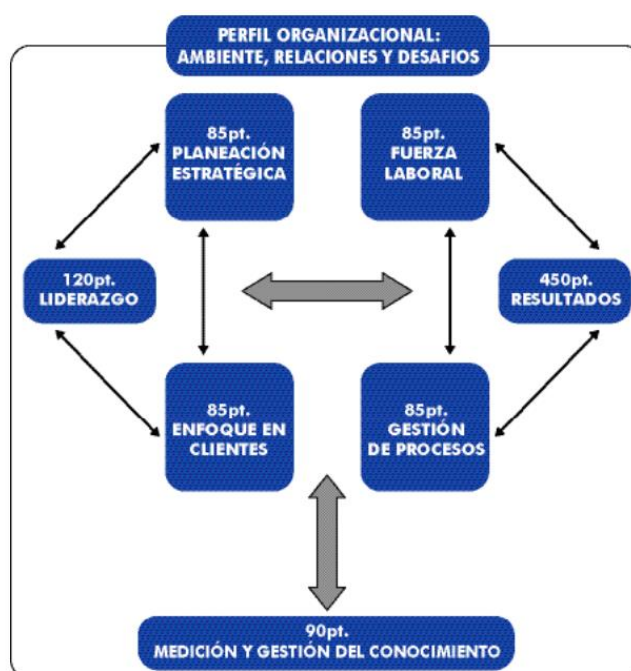
La estrategia del modelo generalmente se realiza en un lapso de un año, cuyo ciclo se repite durante los siguientes años para asegurar resultados sostenibles en la organización acompañados por un cambio cultural profundo, como lo demuestran las empresas de excelencia que trabajan con este modelo.

Este modelo busca ayudar a las organizaciones a utilizar un enfoque integrado en su gestión que proporcione mayor valor a sus clientes y grupos de interés en forma permanente y sostenible, también para que exista mejora en la eficacia de su desempeño, además que se consolide el aprendizaje organizacional y personal. (PRAXIS, 2011).

Los valores que propende el modelo es el liderazgo visionario, la excelencia impulsada por el cliente, la agilidad, la orientación al futuro, la gestión para la innovación, la responsabilidad social, la orientación a la obtención de resultados y la creación de valor, con perspectiva de sistema, lo cual crea una base para la acción y retroalimentación.

Los factores del modelo son evaluados considerando 7 criterios básicos cuya integración se visualiza en el siguiente gráfico:

Ilustración 6. Modelo Malcolm Baldrige



FUENTE Y ELABORACIÓN: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. 2012

Los elementos básicos del modelo están conformados en primer lugar por el Perfil Organizacional que determina la forma como la organización opera, en su entorno, en las relaciones de trabajo claves y en los desafíos estratégicos; en segundo lugar por el sistema que corresponde a los seis criterios que definen los procesos con el Liderazgo (Criterio1), Planeación Estratégica (Criterio 2), Orientación hacia el cliente y mercado (Criterio 3) que representan la triada del liderazgo orientado a la estrategia y clientes, mientras que la

Orientación a las personas (Criterio 5), Gestión de procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) simbolizan la triada de resultados donde las personas y procesos clave generan los resultados del negocio; y, en tercer lugar la base del sistema en la Medición, análisis y gestión del conocimiento (Criterio 4) fundamentado en hechos para mejorar el desempeño y la competitividad.

El modelo Malcolm Baldrige se orienta a resultados en las áreas claves del desempeño organizacional de productos y servicios, clientes, financieros, mercado, talento humano, eficacia organizacional, desempeño operativo, liderazgo y responsabilidad social.

Este modelo no es prescriptivo pero sí adaptable, lo cual significa que al estar orientado a resultados, la organización está alentada a desarrollar y a demostrar enfoques creativos y flexibles conducentes a mejoras mayores e innovación. Por ello no hace referencia a procedimientos, herramientas o estructura organizacional.

Su perspectiva de sistema supone que en la entidad el alineamientos entre estrategias y metas que cambian en el tiempo con lo que se llevan a cabo ciclos de aprendizaje orientados a la acción mediante la retroalimentación entre procesos y resultados. Estos ciclos de aprendizaje contemplan cuatro etapas bien definidas:

1. Planeamiento: incluye diseño de procesos, selección de indicadores y despliegue de requerimientos;
2. Ejecución de planes,
3. Evaluación de avances: captura de nuevos conocimientos, a partir de resultados
4. Revisión de planes: evaluación de hallazgos, aprendizaje, nuevas entradas, nuevos requerimientos, innovación.

El diagnóstico o evaluación del modelo se basa en la Guía de Puntuación sobre mil puntos a partir de 19 requerimientos de desempeño en dos dimensiones de Procesos y Resultados. Los cuatro factores para evaluar la dimensión Proceso son enfoque, despliegue, aprendizaje e integración (E-D-A-I). Los cuatro factores usados para evaluar la dimensión Resultados son los niveles actuales de desempeño, la tasa de las mejoras de desempeño, el desempeño relativo a comparaciones (benchmarks) apropiados y el vínculo de los indicadores de resultados con los requerimientos de desempeño de clientes

importantes, productos y servicios, mercado, proceso y de planes de acción identificados en el Perfil Organizacional y en los Subcriterios de Proceso.

Así, la evaluación proporciona un perfil de fortalezas, áreas de mejora, nivel de madurez y desempeño resultante, lo cual conlleva a que la organización oriente mejoras de desempeño en todas las áreas.

A continuación se resume la Guía de Puntuación del modelo:

Ilustración 7. Puntuación del modelo MB

P. Perfil Organizacional			
P.1	Descripción de la Organización		
P.2	Desafíos de la Organización		

	Criterios	Subcriterios	Puntuación
1.	Liderazgo		120
1.1		Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2		Buen 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		Gestión de la Información y del Conocimiento	45
5.	Orientación hacia las Personas		85
5.1		Sistemas de Trabajo	35
5.2		Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3		Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
6.	Gestión de Procesos		85
6.1		Procesos de Creación de Valor	45
6.2		Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
7.	Resultados		450
7.1		Resultados de Productos y Servicios	100
7.2		Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3		Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4		Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5		Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6		Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
	TOTAL DE PUNTOS		1000
			1000

FUENTE: Malcolm Baldrige National Quality Program. Traducción PRAXIS

1.5.3.2. Modelo EFQM®⁶

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, referente para las organizaciones europeas, que reconoce la mejora del desempeño, la orientación a la competitividad y resalta la importancia de la calidad.

Se fundamenta en un autoexamen en comparación con el modelo, con el objetivo que las organizaciones prioricen su mejoramiento en cuanto a satisfacción del cliente, satisfacción de empleados, impacto positivo en la sociedad, gestión adecuada del personal, uso eficiente de los recursos y adecuada definición de los procesos. El modelo puede ser aplicado a todo el conjunto de la organización o solo a ciertos departamentos, en un ejercicio ventajoso que diferencia los puntos fuertes de los débiles para introducir mejoras.

La estructura del modelo EFQM consta de dos partes, siendo la primera el conjunto de criterios de excelencia empresarial y la segunda el conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión, es decir, lo que hace la organización. Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores). (Web: EFQM.es). Estos criterios dividen a la organización en nueve partes cuyo esquema se presenta a continuación:

Ilustración 8. Esquema de reconocimiento del Modelo EFQM



FUENTE y ELABORACIÓN: IRBD, Web: irdb.es/Calidad/SellosEFQM

⁶ EFQM es una marca registrada perteneciente a la Fundación Europea para la gestión de la calidad (European Foundation for Quality of Management)

Los cinco criterios de Agentes Facilitadores versan sobre Liderazgo, Política y estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos. Los cuatro criterios de Resultados se refieren a lo que la organización obtiene con las Personas, Clientes, Sociedad y Claves.

El peso específico de cada criterio responde a la importancia dentro del modelo, está expresado en un porcentaje sobre la valoración de mil puntos.

El axioma en el que se fundamenta el modelo EFQM es que los resultados excelentes en una organización, en sus clientes, en la sociedad y en sus colaboradores, se logran mediante el liderazgo que impulse la política y estrategia a través de sus procesos, respaldados por las personas, las alianzas y recursos. (GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, 2007).

Las flechas señalan la naturaleza dinámica del Modelo donde la innovación y aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores hacia una mejora de resultados.

El Modelo utiliza un esquema lógico denominado REDER (en inglés RADAR) que está integrado por cinco elementos: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. Los elementos EDER evalúan al grupo de agentes facilitadores, mientras que el R se emplea para el grupo de resultados.

En el Modelo, los fundamentos de excelencia se refieren a:

Tabla 3. Excelencia en EFQM

FUNDAMENTOS	EXPLICACIÓN DE LA EXCELENCIA
Orientación hacia los resultados	La Excelencia alcanza resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
Orientación al cliente	La Excelencia crea valor sostenido para el cliente.
Liderazgo y coherencia	La Excelencia ejerce liderazgo con capacidad de visión, como inspiración y coherente en toda la organización.
Gestión por procesos y hechos	Excelencia es gestionar la organización mediante sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

Desarrollo e implicación de las personas	La Excelencia maximiza la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora	La Excelencia desafía el status quo, hace realidad el cambio, aprovecha el aprendizaje para crear innovación y mejora.
Desarrollo de Alianzas	La Excelencia mantiene alianzas que añaden valor.
Responsabilidad Social	La Excelencia excede el marco legal mínimo, comprende y da respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.

FUENTE: © 1999 - 2003 EFQM

Este modelo de autoevaluación permite a las organizaciones que aprendan sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre el significado de “excelencia” para ella, sobre la distancia que ha recorrido y cuánto le falta recorrer hacia la excelencia, y cómo se compara con otras organizaciones.

Tabla 4. Criterios EFQM

CRITERIOS			SUBCRITERIOS	
CRITERIO	1	LIDERAZGO	Identidad Relaciones externas Gestión del cambio	Sistema de gestión Relaciones internas Gestión del cambio
CRITERIO	2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Identidad Relaciones externas	Sistema de gestión Relaciones internas
CRITERIO	3	PERSONAS	Gestión recursos humanos Implicación y participación Reconocimiento	Desempeño Comunicación interna
CRITERIO	4	ALIANZAS Y RECURSOS	Colaboraciones Gestión recursos económicos Gestión del conocimiento	Gestión recursos materiales Tecnología
CRITERIO	5	PROCESOS	Gestión Orientación al usuario Relación con usuarios	Mejora continua Servicio de atención
CRITERIO	6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Percepción	Rendimiento
CRITERIO	7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Percepción	Rendimiento
CRITERIO	8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Percepción	Rendimiento
CRITERIO	9	RESULTADOS CLAVE	Resultados	Indicadores

FUENTE: Fuente: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona: Fundación Luis Vives

1.5.3.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo supranacional y es un punto de referencia único en el que se reflejan los modelos de los países iberoamericanos. La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, propietaria del Modelo, lo desarrolla, actualiza y difunde gratuitamente. (WEB: fundibeq.org).

El modelo que ha sido consensuado con la participación de representantes de 17 países iberoamericanos permite la evaluación de la gestión de las organizaciones a través de la identificación de sus puntos fuertes y áreas de mejoras que posibilitan el establecimiento de planes de progreso e información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Se encuentran disponibles las versiones 2013, en español y portugués del Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión y del Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión versión administración pública⁷.

El Modelo puede ser utilizado por un país iberoamericano si éste no dispone de un modelo propio y puede constituirse en un nexo común entre organizaciones con experiencias exitosas sobre la implantación de la excelencia en la gestión.

El Modelo facilita la autoevaluación de las organizaciones y proyección a un sistema de mejora continua, en el menor tiempo y coste, homogeneiza las características e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad y sistemas de premios y reconocimientos, y es un referente común a los países iberoamericanos.

Se fundamenta en conceptos para que las organizaciones tiendan a Lograr resultados equilibrados, Añadir valor a los clientes, Liderar con visión, inspiración e integridad, Gestionar por procesos, Alcanzar el éxito mediante las personas, Favorecer la creatividad e innovación, Desarrollar alianzas, Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

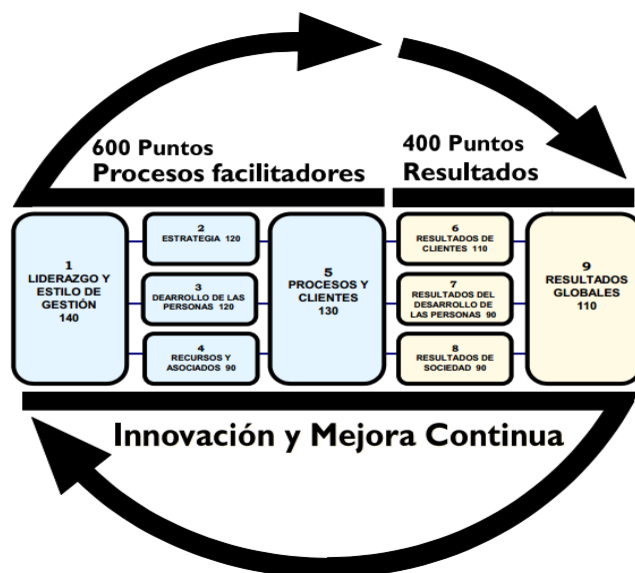
El Modelo se estructura con cinco Procesos Facilitadores de 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión, 2.- Estrategia, 3.- Desarrollo de las Personas, 4.- Recursos y Asociados, y 5.- Procesos y Clientes; en cada uno de ellos se analizan cuatro subcriterios en aspectos de Enfoque, Desarrollo, y Evaluación y Revisión.

⁷ Reservados todos los derechos para la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

Se complementa con cuatro Criterios de Resultados: 6.- Resultados de Clientes, 7.- Resultados del Desarrollo de las Personas, 8.- Resultados de Sociedad y 9.- Resultados Globales. Cada uno de los cuales es evaluado con dos Subcriterios, en medidas de percepción y de desempeño.

A continuación se presenta la esquematización del Modelo:

Ilustración 9. Modelo Iberoamericano



FUENTE Y ELABORADO: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION V.2013

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. Estos criterios son susceptibles de ser autoevaluados mediante el procedimiento RADAR que puntea a 1000 puntos, como en la siguiente tabla:

Ilustración 10. Puntuación del modelo MB

PROCESOS FACILITADORES		
1	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	140 puntos
1 a.	Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la Excelencia	
1 b.	Los líderes establecen, revisan y mejoran la gestión y los resultados	
1 c.	Los líderes fomentan la Calidad y Excelencia para conseguir implicación	
1 d.	Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés	
2	ESTRATEGIA	120 puntos
2 a.	La Estrategia se basa en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados	
2 b.	La Estrategia se basa en información de las mediciones de los resultados y	

	por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad	
2 c.	La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, desde la información, los indicadores y las condiciones clave del desempeño.	
2 d.	La Estrategia se comunica y despliega eficazmente a toda la organización	
3	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	120 puntos
3 a.	La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización	
3 b.	Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	
3 c.	Comunicación, participación y delegación en las personas	
3 d.	Atención y reconocimiento a las personas	
4	RECURSOS Y ASOCIADOS	90 puntos
4 a.	Gestión de los recursos financieros	
4 b.	Gestión de los recursos de información y conocimiento	
4 c.	Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales	
4 d.	Gestión de las alianzas y los proveedores	
5	PROCESOS Y CLIENTES	130 puntos
5 a.	Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos	
5 b.	Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes	
5 c.	Se producen, suministran y mantienen productos y servicios	
5 d.	Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes	
CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS		
6	RESULTADOS DE CLIENTES	110 puntos
6 a.	Medidas de la Percepción	
6 b.	Medidas del Desempeño	
7	RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	90 puntos
7 a.	Medidas de la Percepción	
7 b.	Medidas del Desempeño	
8	RESULTADOS DE SOCIEDAD	90 puntos
8 a.	Medidas de la Percepción	
8 b.	Medidas del Desempeño	
9	RESULTADOS GLOBALES	110 puntos
9 a.	Resultados clave	
9 b.	Indicadores del Desempeño	

FUENTE: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION V.2013
ELABORACIÓN: PROPIA

El informe de retorno del equipo evaluador para la organización postulante incluye la información general de la organización, con datos sobre la actividad que ella cumple, su estrategia y misión, número de empleados, centros de trabajo, historia de la calidad y excelencia, para continuar con el resumen de los principales puntos fuertes y áreas de mejora del Sistema de Gestión detectados. Finalmente incluirá los resultados respecto a la alineación entre el enfoque, la estrategia y los resultados obtenidos en la aplicación de los criterios del modelo, así como su nivel de acercamiento a ser “clase mundial”.

1.5.3.4. Comparaciones entre los modelos de excelencia

Los tres modelos analizados parten del concepto de mejoramiento continuo, son voluntarios para las organizaciones y consideran una sólida cultura de la autoevaluación y autorregulación articulada con la planeación y los procesos hacia la mejora de la toma de decisiones más allá del cumplimiento de mínimos requisitos de calidad (Varelo). Los modelos se puntúan sobre mil puntos.

En la siguiente tabla, se visualizan las diferencias entre las dimensiones de agentes facilitadores y resultados que implican los modelos analizados.

Tabla 5. Comparación estructural de los modelos

	# CRITERIO MB	# CRITERIOS EFQM	# CRITERIOS IBERO
	P Perfil Organizacional		
AGENTES	1 Liderazgo	1 Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión
	2 Planeamiento Estratégico	2 Política y estrategia	Estrategia
	3 Orientación hacia el Cliente y el Mercado		
	5 Enfoque en los recursos humanos	3 Personas	Desarrollo de las personas
		4 Alianzas y recursos	4 Recursos y asociados
	6 Gestión de Procesos	5 Procesos	Procesos y clientes
RESULTADO	7 Resultados	6 Resultados en los clientes	Resultados de clientes
		7 Resultados en las personas	Resultados de las personas
		8 Resultados en la sociedad	Resultados de sociedad
		9 Resultados clave	Resultados globales
	4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento		

FUENTE: MODELOS MALCOLM BALDRIGE, EFQM, IBEROAMERICANO

ELABORACIÓN: PROPIA

Los criterios similares están en el Liderazgo, Planeación-Estrategia, gestión de procesos, orientación al talento humano de la organización y resultados.

El criterio correspondiente a Cliente, es explícito en el Malcolm Baldrige, no se manifiesta en el EFQM, y en el Iberoamericano está compartido.

Los recursos (económicos, físicos, materiales, tecnológicos, del conocimiento) y de alianzas (grupos de interés o “stakeholder”) son evidentes en el EFQM e Iberoamericano.

En la dimensión de resultados, los criterios están más desagregados en el EFQM e Iberoamericano.

El Modelo Malcolm Baldrige especifica el criterio para la Medición, análisis y gestión del conocimiento.

Como punto referencial, el Modelo Deming mantiene los criterios de Liderazgo visionario, Cooperación interna y externa, Aprendizaje, Gestión de procesos, Mejora continua, Satisfacción del empleado, Satisfacción del cliente.

En la siguiente tabla, se visualiza la comparación el sistema o ciclo de retroalimentación, adicionando al modelo Deming debido a que es considerado el punto de partida de los de los modelos analizados:

Tabla 6. Elementos del sistema de retroalimentación

MODELO DEMING	MODELO MALCOLM BALDRIGE	MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
Planificar	Estrategia	Enfoque Estrategia	Estrategia
Hacer Comprobar	Despliegue	Despliegue	Despliegue
Actuar	Revisión	Evaluación y revisión	Revisión

FUENTE: MODELOS DEMING, MALCOLM BALDRIGE, EFQM, IBEROAMERICANO

ELABORACIÓN: PROPIA

Los elementos de retroalimentación de los modelos se orientan a la mejora continua, a partir de la planificación /enfoque e identificación de la estrategia, hacia la ejecución definida como el hacer o despliegue, para concluir el ciclo con la comprobación, evaluación o revisión, que le permite a la organización actuar y reiniciar este círculo virtuoso en una nueva planificación. La conclusión de cada ciclo y su comparación positiva con el anterior, define el camino hacia la excelencia.

1.5.3.5. Comparaciones entre instrumentos de calidad y excelencia

Las normas de calidad son un estándar de cumplimiento con pasos específicos de qué y cómo hacer, para asegurar niveles mínimos de calidad. El modelo de excelencia tiene una orientación de mejora continua de sus procesos que conducen a niveles superiores de rendimiento. En este caso, la organización requiere la participación de líderes que comprendan los factores que son de importancia crítica para el negocio, cómo mejorar los procesos de trabajo y optimizar el rendimiento, hacia obtener el liderazgo de su sector.

Las normas y los modelos, son complementarios. En conjunto, son pertinentes para fortalecer la competitividad y sostenibilidad, de las organizaciones y la sociedad.

Certificación de la calidad

La certificación de calidad implica un fuerte compromiso en todos los niveles de la organización por la excelencia y profesionalismo del servicio o producto certificado. El aseguramiento de la Calidad está basado principalmente en las Normas ISO 9000.

La certificación determina que una organización cumple con los requisitos que establece la Norma, es decir el qué debe hacer, a partir de su experiencia (*Know how*) que significa cómo lo hace y que de esta manera obtenga reconocimiento a nivel mundial.



International Organization for Standardization es un organismo independiente, no gubernamental, con miembros en 162 países. Las Normas Internacionales ISO aseguran que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad.

Para las organizaciones, las normas ISO son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar los residuos y los errores y aumentar la productividad, así pueden acceder a nuevos mercados, nivelarse entre los países y facilitar el comercio mundial.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano es el ente autorizado y oficial para acreditar la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad en el país. La acreditación es una herramienta establecida a escala internacional que genera confianza sobre la actuación de las organizaciones a partir de la participación de terceros independientes denominados Organismos de Evaluación de la Conformidad y que abarca a los laboratorios de ensayo, laboratorios de calibración, organismos de certificación, organismos de inspección.

El proceso de certificación, que dura para empresas pequeñas y medianas entre 8 y 12 meses, requiere los siguientes pasos, de acuerdo al OAE:

1. Tener el compromiso de la dirección con la asesoría de un consultor externo para acompañarle en la implementación de su SGC.

2. Realizar el diagnóstico de la organización, con herramientas como FODA.
3. Sensibilizar y capacitar en la norma a todos los implicados y niveles.
4. Delegar a un colaborador como responsable de Calidad.
5. Desarrollar el SGC con la identificación de los procesos y sus interrelaciones.
6. Volcar por escrito las políticas y procedimientos del SGC,
7. Poner en práctica el SGC, a medida que se va documentando.
8. Mejorar y ajustar el sistema acorde al entorno y realidad de la organización.
9. Cuando el sistema está en marcha, por lo menos durante 3 meses, solicitar la auditoria de certificación a un organismo internacional competente y reconocido.



El símbolo de acreditación del Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE, reconoce y puede ser usado por las organizaciones acreditadas, para indicar su estatus.

El símbolo de acreditación está formado por el logotipo del OAE, la descripción del ámbito de actividad que ha sido acreditada y el número de acreditación otorgado, que representa su condición de acreditado (OAE, 2014).

La certificación se otorga después de evaluar el sistema de gestión de la calidad de una organización. La acreditación tiene un período de validez de cuatro años, en cuyo lapso se realizan evaluaciones de vigilancia.

En Ecuador, a 2014, están vigentes las siguientes entidades acreditadas que han demostrado competencia técnica, imparcialidad y transparencia de sus operaciones, bajo la normativa internacional para Organismos de Certificación de Sistema de Gestión / NTE INEN ISO/IEC 17021 y son otorgados por el Organismo de Acreditación de Ecuador:

Tabla 7. Organismos acreditados en Ecuador

Sistemas de gestión de la calidad NTE INEN ISO 9001:2009

No.	Nombre del Organización de Certificación	Certificado de Acreditación	Ciudad
1	Bureau Veritas Ecuador S.A.	OAE CSC C 09-002	QUITO
2	Calidad Internacional De Certificaciones C.I.C.S.A	OAE CSC C 14-001	QUITO
3	Cergestcal America Certification Group Acg S.A.	OAE CSC-C-09-001	QUITO
4	Cotecna Certificadora Services Limitada	OAE CSC C 12-001	BOGOTA

5	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC	OAE CSG C 10- 003	BOGOTA, QUITO
6	SGS DEL ECUADOR S.A.	OAE CSC C 10-002	GUAYAQUIL

FUENTE: ORGANISMO DE ACREDITACIÓN DE ECUADOR. WEB: acreditacion.gob.ec. 2014
ELABORACIÓN: PROPIA

A continuación se presenta un breve resumen de la experiencia que muestran los organismos de certificación autorizados por OAE a operar en Ecuador:

Bureau Veritas Certification es un líder mundial con más de 80000 empresas certificadas en más de 100 países y es reconocida por más de 35 organismos de acreditación nacionales e internacionales para entregar la certificación ISO 9001. WEB: bureauveritas.com.ec



La organización acreditada en sistemas de gestión Calidad Internacional De Certificaciones CIC S.A, tiene como actividad la de comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y artículos personales y de uso doméstico. No se encontró información sobre su experiencia específica.



Cergestcal America Certification Group S.A., empresa ecuatoriana acreditada, tiene entre sus principales actividades la Certificación de Sistemas Integrados de Gestión con las normas ISO 9001:2008, 14001:2004, OHSAS 18001:2007, CAB – IS-SS-10402, 28000 y 10002. No se encontró información sobre su experiencia específica. WEB: amcergroup.us

Cotecna Inspection está en Ecuador desde 1994. Principalmente ofrece al sector importador el servicio de verificación de mercancías en el país de origen, inspección de pre-embarque, antes de que estas sean expedidas. A nivel mundial posee más de 14 contratos gubernamentales, respaldados por más de 4000 expertos en Comercio Exterior en alrededor 100 oficinas en el mundo. WEB: cotecna.com.ec





Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación ICONTEC cuya matriz está en Colombia, reporta que las certificaciones de sistemas gestión que otorga son reconocidas en el exterior por los 52 miembros acreditadores más importantes del mundo que forman parte del Foro Internacional de Acreditación (IAF). A través de IQNet⁸, ICONTEC ofrece soporte en más de 150 países, 36 organizaciones miembros y más de 310.000 empresas certificadas, lo que equivale al 30% del mercado mundial, en más de 45 sectores. *WEB: icontec.org*

Société Générale De Surveillance SGS S.A., es líder mundial en inspección, verificación, ensayos y certificación. Su reputación es de referencia mundial, cuenta con una red de más de 1650 oficinas y laboratorios en todo el mundo, con más de 80 000 empleados. *WEB: sgs-latam.com*



La Superintendencia de Compañías de Ecuador, reporta la existencia de alrededor de 74 mil compañías activas registradas que frente a la información sugerida por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, se suman alrededor de 1000 organizaciones que han sido certificadas en ISO 9000, lo cual representa un 1% del total de compañías.

Ecuador presenta una participación minoritaria de organizaciones que hayan optado por el cumplimiento de la normativa de calidad y la consiguiente certificación ISO 9001, en los últimos años, en relación con su propia región de Sud y Centro América, que llega en los mejores años a bordear el 3%, mientras que frente al mundo permanece por debajo del 2 por mil, de las organizaciones certificadas en sistemas de gestión de calidad. En la siguiente tabla, se comparan a las organizaciones certificadas:

⁸ IQNet es el Organismo de Certificación más grande y reconocido en el ámbito mundial

Tabla 8. Comparación de organizaciones certificadas ISO 9001

ISO 9001 - Mundial		ISO 9001 - Central / Sur América		Ecuador		
Año	TOTAL	Total		Total	Peso frente a América	Peso frente al mundo
2000	457.833	10.805		89	0,8%	0,0%
2001	510.349	14.409		33	0,2%	0,0%
2002	561.766	13.679		34	0,2%	0,0%
2003	497.919	9.303		29	0,3%	0,0%
2004	660.132	17.016		57	0,3%	0,0%
2005	773.843	22.498		140	0,6%	0,0%
2006	896.905	29.382		486	1,7%	0,1%
2007	951.486	39.354		559	1,4%	0,1%
2008	980.322	37.458		799	2,1%	0,1%
2009	1.063.751	35.549		949	2,7%	0,1%
2010	1.118.510	49.260		809	1,6%	0,1%
2011	1.079.647	52.104		1.102	2,1%	0,1%
2012	1.101.272	51.459		943	1,8%	0,1%

Fuente: ISO 9001 - Quality management systems – Requirements. 2012
Elaboración propia

En resumen, la norma sirve como patrón. ISO 9000 es una norma de aptitud para implantar Sistemas de Calidad, se enfoca en el proceso - "cómo" - más que en el "qué" se produce. La adopción de ISO 9000 ayuda a cubrir gran parte del compromiso de gestionar organizaciones en el corto plazo, pero requiere complementarse con otros sistemas integrados, con innovación, responsabilidad social o sostenibilidad para orientarse en el largo plazo. Ichak Adizes⁹ señala que una organización debe buscar efectividad y eficiencia, por lo que la implantación de una norma (ISO 9000 o similar), es un imperativo para las organizaciones hacia la calidad y posteriormente hacia la calidad total.

⁹ Ichak Adizes es un experto de la gestión, por más de cuarenta años. Ha desarrollado y perfeccionado una metodología propia para gestionar el cambio acelerado en una organización, sin sufrir conflictos destructivos. Web: adizesca.com

1.5.4. Premios supranacionales de excelencia

Un “Modelo de Excelencia” constituye un conjunto de criterios agrupados por áreas que fungen de referentes para implementar un SGC y que sirven de base para el otorgamiento de los grandes premios a la calidad. Los modelos más populares son los que otorgan:

- Premio Deming que es el Premio a la Calidad en Japón, es el más antiguo, es considerado por algunos expertos como el más difícil de obtener y ostenta el mayor reconocimiento mundial. Muestra la búsqueda de la excelencia por parte de los individuos en sus contribuciones al campo de la gestión de la calidad total (TQM) como de los negocios que han implementado exitosamente el modelo.
- Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos bajo el modelo Malcolm Baldrige, considerado por algunos expertos como el más detallado y práctico por lo que es referido como base de una amplia cantidad de premios nacionales.
- El Premio Europeo a la Calidad de la European Foundation for Quality Management (EFQM), consolida la referencia en la comunidad europea y ofrece las pautas para los modelos locales.
- El más reciente Modelo Iberoamericano de Excelencia a la Gestión, con versiones para organizaciones públicas y privadas, es la referencia para la región de América Latina, España y Portugal, sobre la base del EFQM.

Aquella organización que avanza hacia un ideal de excelencia puede optar por conseguir alguno de estos galardones de clase mundial.

Ilustración 11. Comparativo de los Premios supranacionales

	Premio Deming	Premio Malcolm Baldrige	Premio Efqm	Premio Iberoamericano
Año Inicial	1951	1987	1992	1999
Región Principal	Japón	Estados Unidos	Europa	Ibero América
Categorías 2012	5	6	Varias	3
Criterios /Subcriterios	9 / 14	7/ 17	9 / 32. 298 Áreas	
Premiados 2012	7	4	10	14
Premio Mayor 2012	3	4	1	4
Premiados 2013	1	5	10	14

Sectores	Grande, Normal, Individual, Promoción, Literatura. (Tqm)	Manufactura, Servicios, Pymes, Educación, Salud, Sin Fines De Lucro.	Varias	Varias
Reconocimientos		3 Por Cada Sector (Total 18)	Oro, Plata, Mención	Oro, Plata, Mención
Url Oficial	Juse.Or.Jp	Nist.Gov/Baldrige	Efqm.Org	Fundibeq.Org

*Fuente: Revisión de web juse.or.jp; nist.gov/baldrige; efqm.org; fundibeq.org. 2014
Elaboración propia*

Estos premios supranacionales generalmente se otorgan a organizaciones que hayan obtenido el más alto reconocimiento de calidad en su país de origen, materializados en los premios o reconocimientos nacionales, generalmente a aquellas organizaciones que alcanzan puntaje superior a 450 puntos sobre los 1000. Son cientos de organizaciones que optan por éstos, pero muy pocas lo logran.

El Consejo del Modelo Global de la Excelencia (GEM) está conformado por organizaciones reconocidas a nivel mundial como los guardianes de Modelos de Excelencia y los procesos de adjudicación de los premios en su ámbito geográfico o de negocios específicos. Sus miembros participan en grupos de trabajo multinacionales y reconocen los beneficios mutuos de las actividades de intercambio y aprendizaje.

Actualmente forman parte del GEM representantes de Baldrige Performance Excellence Program (USA), CII-IQ (India), EFQM (Europe), FNQ (Brazil), FUNDIBEQ (Iberian Peninsula and Latin America), IFCT (Mexico), JQA (Japan), SAI-Global (Australia) y SPRING Singapore (Singapore).

A continuación se realiza un análisis de los premios Malcom Baldrige, EFQM e Iberoamericano, debido a que están más cercanos al contexto latinoamericano y de Ecuador:

1.5.4.1. Premio de excelencia en la gestión MALCOLM BALDRIGE

El Premio Malcom Baldrige busca estimular la capacidad de reacción y resurgimiento de la industria norteamericana. Para ello, la organización /empresa interesada con sede en los EE.UU. o sus territorios pueden solicitar el premio, incluyendo a las subunidades extranjeras de Estados Unidos. (*Web: nist.gov/baldrige*).

Un total de 18 premios pueden ser otorgados anualmente hacia las seis categorías de manufactura, servicio, pequeña empresa, educación, atención de la salud y sin ánimo de lucro. Entre 2005 y 2013 en Estados Unidos han solicitado 612 organizaciones el premio Baldrige y han obtenido el Premio 95 ganadores (incluyendo 6 ganadores dos veces). En 2010 fueron 578 los voluntarios examinadores del Premio Nacional. A nivel estatal, regional y local se contaron con 2.270 examinadores y la disposición de 29.5 millones de dólares en servicios para evaluar 1.350 organizaciones, en el mismo año. En 2011, 54 de las últimas 71 organizaciones con Premio nacional recibieron reconocimientos estatales.

La organización interesada en participar en el Premio, realiza una autoevaluación del modelo Malcolm Baldrige que incluyen datos generados en la propia entidad, dependiendo de su tamaño, complejidad y minuciosidad de la información. La primera autoevaluación con frecuencia se puede lograr en una reunión de un día, aunque requiere de unos días más para la preparación de la solicitud para el Premio Baldrige. Cada organización decide cuánto tiempo y esfuerzo le dedica a actividades para la obtención del Premio, como recepción de asesoría, charlas o visitas a las instalaciones, puesto que los requisitos del programa Baldrige son mínimos.

La organización postulante al premio debe demostrar que cuenta con un sistema de gestión que garantice su mejora continua, demuestre que sus operaciones son eficientes y eficaces y que responde a sus clientes y demás partes interesadas. El premio no se entrega a productos o servicios específicos.

Cuando la solicitud del postulante es aceptada, pasa a manos del equipo de examinadores, quienes disponen de un riguroso proceso que conlleva la revisión externa de 300 a 1000 horas distribuidas hasta en 8 meses en un año, en cada organización. Los puntos de revisión responden a las preguntas de los siete criterios (liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, enfoque de

la fuerza laboral, operaciones y resultados) e identifica los puntos fuertes y oportunidades de mejora frente al Modelo.

Los aportes asociados al Premio se refieren a la postulación (\$ 360), a la revisión de las solicitudes (entre \$4200 y \$18000), revisiones complementarias en algunos casos (entre \$250 a \$2000) y las visitas programadas (entre \$13600 y \$60000) por número de sitios, número de examinadores asignados o duración de la visita, como consta en el website oficial (*Web: nist.gov/baldrige/enter/award_fees.cfm año 2014*). Puede incluir una cuota adicional de \$ 1,250 si la organización presenta su solicitud en un solo CD.

Para el otorgamiento del Premio están dispuestas las instancias de:

- Panel de Jueces del Premio, cuya autoridad se encuentra en la Secretaría de Comercio, se conforma entre 9 y 15 miembros, busca asegurar la integridad del proceso de selección del Premio por medio de la revisión de los resultados obtenidos por los examinadores, la programación de las visitas o la revisión de las recomendaciones. El Panel actúa en calidad de asesor y reporta al Director del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (*NIST, por sus siglas en inglés*). Sus integrantes son personas representativas del país, familiarizadas con la calidad y excelencia, procedentes de las áreas del Premio, actúan por tres años y son voluntarios. Recomiendan a las entidades premiadas.
- El Comité de examinadores realizan la revisión y evaluación de las aplicaciones al Premio Baldrige, complementan sus análisis y emiten el informe de retroalimentación. Los examinadores hacen importantes contribuciones al esfuerzo nacional para reconocer y promover la excelencia en el desempeño de las organizaciones y al esfuerzo de éstas para servir como modelos de conducta para los Estados Unidos en concordancia al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Son voluntarios seleccionados cada año. Se rigen por un proceso de coaching durante el primer año de actuación. Está formado por expertos en calidad y mejora continua quienes provienen del sector privado y del sector público y de diversos sectores de la economía.
- Cada examinador y juez firma el Código de Conducta Ética que se aplica a su participación, con el que se comprometen a guiarse por los principios de integridad, ética profesional, confidencialidad, respeto a la propiedad intelectual, también para

evitar los conflictos de interés reales y aparentes y a no acercarse a una organización que está siendo evaluada, para su beneficio personal.

- La Junta de Supervisores Baldrige que asesora en la política para el Programa del Premio, se reúne en sesión pública cada mes de junio y diciembre, examina los procesos y el rendimiento del programa.
- Los miembros del Consejo de Administración de la Fundación para el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige reciben los nombres de los ganadores de los premios sólo a través de una nota de prensa después de la selección.

Las organizaciones que reciben servicios para la evaluación del Programa Baldrige no son elegibles para aplicar para el Premio en el mismo año calendario. Los Servicios educativos del Programa de Baldrige son herramientas que sugieren la mejora de la organización frente al modelo. Estos servicios no ofrecen soluciones o enfoques prescriptivos.

El procedimiento de la evaluación por parte de los examinadores, se concentra en tres aspectos de i) Revisión independiente, ii) Consenso, iii) Visita in situ. El examinador analiza la consistencia de los planes, procesos, información, recursos de decisión, acciones, resultados y puntos clave de la organización evaluada. En el siguiente diagrama se visualiza el alcance y puntuación asociada desde la alineación de una organización hacia la madurez de ella:

Ilustración 12. Alineación Malcolm Baldrige



Fuente y elaboración: Web: baldrige.nist.gov/eLearning. 2014

En el diagrama presentado, el primer nivel se asocia a la “Reacción a problemas” donde el examinador encuentra dificultades para obtener evidencia por parte de la entidad en la

obtención de sus objetivos y su alineación al modelo. En el segundo nivel se asocia el “enfoque sistemático temprano” que conduce la resolución del problema identificado en consistencia con los planes y acciones que ya han sido alcanzados en la organización. En el tercer nivel de “alcance a la alineación” se evidencia que la organización ha alcanzado cierto grado de alineación al modelo que se caracteriza por la evidencia que el proceso es repetible y regularmente evaluado para mejorar y compartir conocimiento en coordinación con todas las unidades de la entidad evaluada. Es hasta el cuarto nivel de “integración a la alineación” cuando una organización /empresa evidencia su madurez donde los componente individuales de los sistemas y procesos responden con los criterios requeridos por el modelo y operan en forma interconectada.

El examinador identifica la puntuación para cada criterio del modelo, a partir de la información proporcionada por la organización evaluada en su informe de aplicación. Anota en la herramienta “BOSS” (Baldrige Online Scorebook Solution) cada calificación otorgada en los 7 criterios fundamentales y sus consiguientes 17 items, sobre un puntaje donde la suma puede llegar a 1000 puntos (Liderazgo 110 puntos, Planeamiento estratégico 80 puntos, Enfoque del cliente y mercado 80 puntos, Información y análisis 80 puntos, Enfoque del recurso humano 100 puntos, Gestión de procesos 100 puntos, Resultados del negocio 450).

El rango seleccionado es “descriptivo”, por lo que el examinador presenta una brecha en los factores evaluados, luego deviene la fase de Consenso en la que se comparte con los demás examinadores asignados a realizar la misma tarea en la misma entidad. Entonces, se integran los comentarios y las puntuaciones de manera que se represente el conocimiento colectivo, la capacidad de análisis del equipo y se forme la base del informe de retroalimentación que será enviada al solicitante.

El informe de retroalimentación (*Feedback Report*) detalla los puntos fuertes y áreas de mejora en cada una de las siete categorías consideradas por los Criterios Baldrige, que el Programa entrega a la entidad postulante. Se compone de un capítulo de Temas clave que es el resumen ejecutivo de la síntesis de los puntos fuertes, transversales más significativos y oportunidades de mejora en los procesos y resultados de la organización. Otro capítulo de Comentarios de los puntos fuertes y oportunidades de mejora en relación con cada uno de los 17 Criterios Baldrige, que pueden servir para priorizar los esfuerzos de mejora de la

organización postulante. El capítulo de Rango de puntuación presenta el nivel avanzado de la entidad en cada criterio, resultados y general.

Toda la información acerca de las organizaciones participantes se mantiene en estricta confidencialidad, aunque los solicitantes pueden revelar que han solicitado la concesión. Sólo los nombres de los galardonados se hacen públicos previa la concesión del permiso otorgado por la entidad evaluada.

El informe es fortalecido con los resultados de la visita in situ que realizan los examinadores a la entidad postulante con el fin de aclarar dudas y verificar la información proporcionada, cuyo informe final será determinante para la concesión del galardón.

El sistema de puntuación para el Premio se basa en dos dimensiones de evaluación: (1) proceso y (2) los resultados. La evaluación se hace sobre una escala de 1000 puntos, y se consideran los resultados de hasta 450 puntos para el reconocimiento.

Ilustración 13. Premio MB



Fuente: Criteria for Performance Excellence, 2013-2014

La estatua del premio Baldrige está compuesta por dos formas prismáticas de cristal sólido de Steuben, de 14 pulgadas de alto, sobre una base negra de aluminio anodizado que lleva el nombre del ganador del premio grabado. En el frente tiene un medallón chapado en oro de 22 quilates con el nombre del premio y la frase "La búsqueda de la excelencia" en una cara y el Sello presidencial en el otro.

Tradicionalmente, es el Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica quien entrega el Premio Nacional Malcolm Baldrige.

Se han distribuido más de 10 millones de copias de las bases del Baldrige y más de 40 estados y 45 países han implementado programas basados en estos criterios.

1.5.4.2. Premio EFQM

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, referente para la autoevaluación de las organizaciones europeas y que constituye la plataforma para evaluar a los concursantes del Premio Europeo de calidad, que reconoce la mejora del desempeño, la orientación a la competitividad y resalta la importancia de la calidad.

En los últimos 25 años el modelo se ha adaptado y evolucionado para reflejar los cambios del mercado global de las organizaciones, tanto del sector público como privado.

La Fundación EFQM es una organización sin fines de lucro, formada por el Equipo de Gestión con sede en Bruselas y el Consejo de Administración que supervisa las operaciones. Sus miembros provienen de una amplia gama de países, sectores e industrias, que comparten el objetivo de la búsqueda de la excelencia.

El Consejo de Administración se reúne dos veces al año para garantizar que la estrategia EFQM y su aplicación estén alineadas con el modelo, está formado por 7 directores ejecutivos y consejeros elegidos por un período de dos años.

Se apoya con una red de socios que apoyan a más de 30.000 organizaciones en Europa. Además de los socios nacionales, hay muchos consultores independientes con licencia de instructores que ofrecen cursos oficiales de la EFQM y asesores autorizados que proporcionan apoyo adicional y conocimientos especializados.

Los Niveles EFQM de Excelencia contemplan tres escalones que se otorgan con el Premio Europeo a la Calidad, el Reconocimiento a la Excelencia y el Compromiso con la Excelencia. Pueden optar por el premio, organizaciones miembros de EFQM o no miembros, con independencia de su tamaño y especialización.

- El Premio EFQM de Excelencia reconoce a las mejores organizaciones de Europa, como líderes de la industria, con una trayectoria indiscutible de éxito y mejora continua en su rendimiento.
- EFQM reconoce la búsqueda de la excelencia mediante un análisis validado externamente del rendimiento de la organización y aporta con aprendizaje y oportunidades de mejora.

- EFQM aporta al compromiso hacia la excelencia mediante aprendizaje basado en la acción a la organización solicitante y centra sus acciones en la identificación, priorización y ejecución de proyectos de mejora.

El proceso de evaluación de las organizaciones postulantes es riguroso y se realiza con equipo de directivos internacionales que disponen de un promedio de 500 horas entrevistando al personal en todos los niveles y realizando el análisis del desempeño de la organización. Los ganadores del Premio a la Excelencia EFQM son anunciados en la cena de gala durante el Foro Anual EFQM.

El calendario aproximado para determinar el premio inicia con la recepción del interés de la organización solicitante y la convocatoria de evaluadores hasta noviembre del año anterior al otorgamiento, en enero se recibe el formulario forma completo y el expediente de calificación, hasta marzo se realizan eventos de asesoría y evaluación, en mayo se realiza la visita in situ, en julio se reúne el jurado con los informes de retroalimentación que son entregados a los solicitantes y alrededor de octubre se realiza la ceremonia de premiación. (web: efqm.org).

Un día de sesión con EFQM sea para que la organización reciba capacitación o para que se realice una visita de validación tiene un costo para miembros EFQM a partir de 2.000 euros y para no miembros a partir de 2.500 euros. Un día de taller de compromiso con la excelencia tiene un costo para miembros a partir de 5.500 euros y para no miembros a partir de 8.875 euros. La cuota de participación se compone € 3.000 (no retornable) cuando se envía el formulario de solicitud. Para los miembros EFQM incurre en gastos entre 7.000 y 12.000 euros, y para no miembros entre 8.750 y 15.000 euros, cuando ya se realiza la evaluación. La organización solicitante corre con los gastos de viaje y alojamiento asociados a la visita in situ.

La evaluación EFQM es un proyecto de aprendizaje basado en la acción que implica la identificación, priorización y ejecución de proyectos de mejora mediante el Modelo de Excelencia EFQM y la lógica RADAR, en un proceso de cinco pasos entre 9 a 12 meses.

La retroalimentación de cada equipo evaluador se presentada a un jurado independiente que decide el nivel de reconocimiento para cada candidato. Para ganar el premio EFQM de Excelencia, el solicitante debe ser capaz de demostrar que su desempeño no sólo supera a la de sus pares, sino que también mantendrá esta ventaja en el futuro.

El Reconocimiento a la Excelencia realiza EFQM a la organización que ha obtenido 3 o 4 estrellas (cumplimiento entre 20% y 30% del modelo), mientras que el premio es otorgado por el Comité de la Excelencia (cumplimiento superior al 50% del modelo y 5 estrellas).

Cada evaluador del equipo es seleccionado por tener un nivel alto de información de la organización, puede ser nominado o voluntario. El equipo se conforma por diferentes niveles de representación con 6 a 12 personas por cada postulante.

Con la finalidad que la evaluación sea objetiva y concreta, la metodología exige la demostración mediante evidencias, a partir de la máxima que *“lo que no está escrito o registrado, no existe”*, mediante pruebas directas o irrefutables, pero también con indicio fehacientes o pruebas indirectas, que indiquen su realización o existencia. (GUIA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, 2007)

Los evaluadores realizan su examen individual y comparten resultados para consolidar los resultados de la organización, utilizando una herramienta como la siguiente:

Ilustración 14. Ejemplo de tabla de consenso

TABLA DE CONSENSO																	
ORGANIZACIÓN:		0															
FECHA:		may-07															
Número de evaluadores		5		Nº de respuestas promedio													
				18,80%													
Criterio	Subcriterio y Pregunta	PUNTUACIÓN DE CADA EVALUADOR												EVAL. VALIDOS para media	MEDIA	DISCRE-PANCIAS +25	Para variar la puntuación introducir manualmente
		Eval. 1	Eval. 2	Eval. 3	Eval. 4	Eval. 5	Eval. 6	Eval. 7	Eval. 8	Eval. 9	Eval. 10	Eval. 11	Eval. 12				
1	1a 1.1	10	10	15	25	30								5	18		18
	1b 1.2	15	10	5	20	15								5	13		13
	1c 1.3	5	5	5	0	5								5	4		4
	1d 1.4	0	0		10	15								4	6		6
		1.5	5	15	20	35								4	19	alarma	19
	1e 1.6	20	5	0	5	35								5	13	alarma	13
2	2a 2.1	25	5	5	0	5								5	8		8
	2b 2.2	10	0		10	15								4	9		9
	2c 2.3	15	5	15	20	35								5	18	alarma	18
	2d 2.4	5	5	0	5	15								5	6		6

Fuente: elaboración Fundación Luis Vives

La puntuación de las entidades excelentes bordean los 500 puntos, en una escala de 1 a mil, lo que confirma lo amplio, profundo y exigente del modelo. Los reconocimientos se visualizan en el siguiente cuadro:

PUNTAJE	RECONOCIMIENTO	
Entre 200 y 300 puntos	Compromiso a la Excelencia	
Entre 301 y 400 puntos	Excelencia Europea 300 +	3 Estrellas
Entre 401 y 500 puntos	Excelencia Europea 400 +	4 Estrellas
Más de 500 puntos 500 +	Excelencia Europea	5 Estrellas

El conjunto completo del premio consiste en una medalla, una estatua y el diploma "Grawerton".

Ilustración 15. Premio EFQM



Fuente web: uk.metatron-nls.ru

La medalla del "Premio Europeo a la Calidad" está elaborada de metales preciosos, con una estrella de luz de puntas, un medallón redondo en la base que representa a un león como símbolo de poder, nobleza y gracia.

Alrededor del círculo del medallón está grabada la inscripción "Labores Pariunt Honores" - "Calidad Europea".

El Premio a la Excelencia EFQM 2013 contó con 10 campeones oficiales de Austria, Alemania, Bélgica, Escocia, Turquía, España, Rusia, Irlanda, Inglaterra. EFQM da cuenta del uso del modelo en 30 mil organizaciones en el mundo.

1.5.4.3. Premio Iberoamericano

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) es una organización independiente y abierta, compuesta por empresas públicas, empresas privadas y entidades de la Administración Pública. La Fundación gestiona el Programa Iberoamericano por la Calidad IBERQUALITAS y coordina el Premio Iberoamericano de la Calidad. (Web: Fundibeq.org. Revisión 2014).

El Programa está adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y ha promovido la certificación en ISO 9001 de treinta y nueve pymes de seis países iberoamericanos (El Salvador, Guatemala,

Honduras, Colombia, Perú y República Dominicana), dispone de mesas de diálogo, un encuentro internacional, la elaboración de informes país sobre la calidad y la certificación de las PYMES. Cuenta con la colaboración de una Dirección Local por país para el apoyo directo a las PYMES y para el control de los asesores seleccionados en la implantación de sistemas de gestión de calidad de certificación ISO 9001 que son QUARA Centro América, ASESORÍA SI CALIDAD, QUARA –ASTEC, QUARA-PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, QUANTUM TC y de las Organizaciones Certificadoras ISO 9001:2008 que son AENOR, APPLUS, SGS e ICONTEC.

REDIBEX es una red impulsora de la competitividad en las organizaciones de Iberoamérica mediante la cooperación para generar sinergias y fortalecer a los Premios Nacionales de Calidad, de la cual forma parte Fundibeq. Redibex, a su vez, es miembro de Global Excellence Models Council a nivel mundial. El proceso del premio está certificado por la norma UNE EN ISO 9001:2008 emitido por organismos de certificación internacionales acreditados.

El Premio Iberoamericano de la Calidad lo desarrolla Fundibeq con la colaboración de los Premios Nacionales y Regionales Asociados (ONAS y ORAS) de Argentina, Andorra, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Nicaragua, Panamá Uruguay, Venezuela y hasta el año 2014 suman a 118 galardonadas, con la colaboración de más de 1.000 evaluadores de 22 países iberoamericanos. (BASES DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD 2014)

Los postulantes al Premio pueden ser organizaciones públicas o privadas que han desarrollado al menos un 50% de su actividad en Iberoamérica en los últimos cinco años y que cumplan con alguno de los siguientes requisitos:

- País con Premio Nacional: Organización galardonada en su país o que desee participar en el Premio Iberoamericano en una categoría o sector (público/privado) no contemplado por el Premio Nacional.
- País con Premio Regional y sin Premio Nacional: Organización galardonada, que desee participar en una categoría o sector no contemplado por el Premio Regional o que esté acreditada con un reconocimiento de Excelencia de nivel internacional.

- País sin Premio Nacional y/o Regional: Organización cuya candidatura no sea denegada por FUNDIBEQ en consenso con la ONA/ORA del país.
- La participación está limitada en la siguiente edición a las organizaciones galardonadas. Tampoco pueden participar organizaciones cuyo proceso sea incompatible con los principios y valores éticos definidos por FUNDIBEQ.

El proceso del Premio Iberoamericano de la Calidad está sometido a estrictos requisitos de confidencialidad e imparcialidad, así, los nombres de las organizaciones postulantes, los documentos generados en el proceso de evaluación, el formulario de postulación, los informes de retorno y las puntuaciones obtenidas por las organizaciones postulantes, son tratados con la máxima confidencialidad. Las instancias involucradas en el Premio son:

- Evaluadores internacionales que son seleccionados dentro de los mejores profesionales iberoamericanos quienes se comprometen, en documento firmado, a evaluar con criterios de profesionalidad, imparcialidad y confidencialidad. Para la evaluación se conforman equipos internacionales de un promedio de 9 evaluadores independientes que colaboran de forma altruista con el Premio Iberoamericano de la Calidad y que constan en el Registro de Evaluadores y Coordinadores Iberoamericanos (RECI). Reconoce la participación de los evaluadores mediante la entrega de un Diploma de acreditación y el permiso de uso de la marca “Fundibeq” con validez por tres años. En cada proceso, se premia a un equipo evaluador.



- El Comité Asesor del Premio Iberoamericano de la Calidad garantiza la independencia, transparencia y fiabilidad del Premio Iberoamericano de la Calidad mediante el asesoramiento técnico y el desarrollo de criterios relacionados con el Premio. 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.
- El Jurado Internacional está conformado por representantes de las ONAS/ORAS, por personalidades e instituciones iberoamericanas de prestigio y trayectoria, que realzan la trascendencia del proceso de evaluación y enriquecen el fallo.

El cronograma del proceso se mantiene cada año similar al del 2014, cuyos hitos más importantes son en marzo el plazo de admisión de postulantes y recepción de los relatorios, en mayo la finalización de la evaluación por parte de los evaluadores, en julio la visita in situ a las organizaciones, en septiembre la reunión del jurado internacional y en octubre - noviembre la publicación de resultados y ceremonia de entrega de trofeos a los galardonados con Premio Oro en los actos enmarcados en la Cumbre Iberoamericana de los Jefes de Estado y de Gobierno.

El proceso del Premio inicia con la presentación del Relatorio de Gestión que la organización postulante realiza conforme al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión vigente.

Para el a evaluación de las organizaciones postulantes se utiliza un programa informático de diseño propio de Fundibeq llamado PREVALEX, accesible por la red y que facilita el intercambio de información y la toma de decisiones, que facilita el registro de la puntuación y consideraciones del equipo internacional de evaluadores.

Todas las organizaciones seleccionadas reciben la Visita de Evaluación (in situ) de 3 a 5 días, de un Coordinador Internacional y una representación del equipo evaluador, que contrasta la información del Relatorio de Gestión con datos y evidencias adicionales, que aportarán con una variación de hasta en un 20% con respecto al análisis previo.

El Informe de Retorno Final para al análisis de los Miembros del Jurado Internacional y emisión de 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. Debido a que el premio no es de competencia, no hay límite en el otorgamiento de los premios, es decir, el premio se otorga ante el cumplimiento en comparación frente al modelo. Todas las organizaciones participantes reciben el Informe de Retorno Final emitido por el equipo evaluador internacional con el análisis y conclusiones de la evaluación.

Los aportes asociados al Premio se refieren a la postulación por categoría de organización, sea pública o privada, sea grande (301 ó más trabajadores), mediana (de 51 a 300 trabajadores) o pequeña (de 1 a 50 trabajadores), sean miembros o no de Fundibeq, que fluctúa entre 3.150 y 370 euros. Además la aportación por Visita de Evaluación para un mínimo 10 días hábiles oscila entre 23.500 y 1.890 euros.

El Relatorio de Gestión es entregado por la entidad postulante en 10 archivos, correspondiendo el nº 1 a la introducción (portada, índice, presentación y glosario), y los 9 restantes a cada uno de los 9 criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Guía para Elaboración del Relatorio, web: Fundibeq.org), redactados de forma que precise la gestión de la organización en su aplicación del y destacando los aspectos fundamentales de su actividad. Los puntos que se presentan obedecen a:

1.- Liderazgo y estilo de gestión: que 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, la práctica de la estructura de la organización, el marco de los procesos, su sistema de gestión y la ejecución de la política y la estrategia.

2.- Estrategia: que explica cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión, las pone en práctica con una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados.

3.- Desarrollo de las personas: donde la organización analiza conduce y aflora el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o en conjunto, para contribuir a la eficaz y eficiente gestión.

4.- Recursos y asociados: capítulo que analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos (financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales, externos); incluye sus asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores; y, cómo se genera apoyo eficiente y eficaz a la gestión de la organización.

5.- Procesos y clientes: que analiza el diseño y desarrollo de los productos y servicios. Además describe cómo la organización gestiona las relaciones para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes/usuarios actuales y futuros.

Para los criterios de resultados, el Relatorio describe:

6.- Resultados de clientes/usuarios: que consigue con sus clientes externos.

7.- Resultados del desarrollo de las personas: en relación con el desarrollo de las personas.

8.- Resultados de sociedad: en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.

9.- Resultados globales: que la organización consigue en relación con su desempeño proyectado, con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos interesados.

Las modalidades de reconocimiento del Premio Iberoamericano de la Calidad son “Premio Trayectoria Excelente”, “Premio Oro”, “Premio Plata”, “Mención Especial” y “Finalista”:

- Premio Trayectoria Excelente para la organización que ostente Premio Oro en dos ediciones. Recibe un Trofeo y Diploma acreditativos en la Ceremonia internacional de actividades de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
- Premio Oro para la organización designada por el Jurado Internacional. Recibe un Trofeo y Diploma acreditativos en la Ceremonia internacional de actividades de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno.
- Premio Plata para la organización designada por el Jurado Internacional luego de la Visita de Evaluación. Reciben un Trofeo y un Diploma acreditativos.
- Mención Especial para la organización que destaca por el gran compromiso con la Gestión de Calidad y desarrollo del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Reciben una Placa y un Diploma acreditativos del galardón obtenido.
- Finalista que reconoce el trabajo de la organización en el objetivo de alcanzar la excelencia en la Gestión de Calidad y en la aplicación del Modelo a su actividad, aunque debe avanzar más en su camino hacia el reconocimiento a nivel mundial.

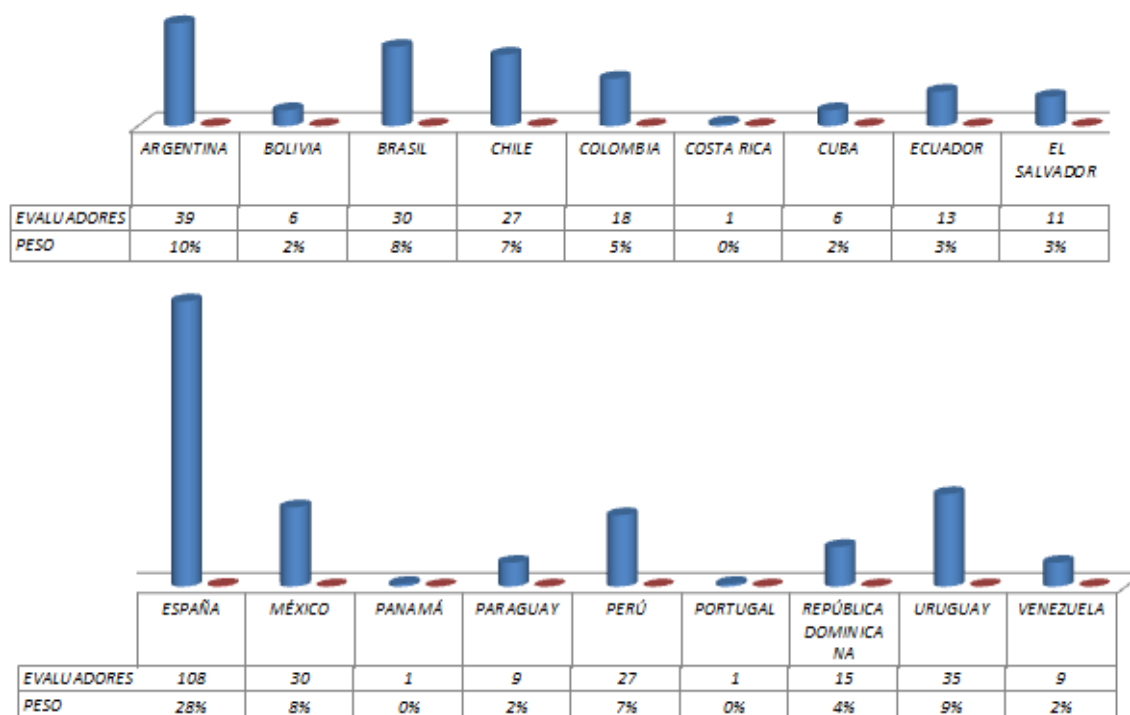
Las organizaciones galardonadas obtienen el reconocimiento internacional del Premio con lo que son consideradas referentes dentro de las mejores, pueden utilizar el logotipo, con vigencia indefinida y a nivel mundial, en sus campañas de comunicación, publicaciones e imagen, pueden difundir su Relatorio, son reconocidas para la divulgación de las Mejores

Prácticas en Iberoamérica, participan en Convenciones Iberoamericanas de Excelencia y la información de estos hechos se despliega en medios de comunicación.

Para determinar el avance de este ciclo en las organizaciones, son profesionales evaluadores independientes y altruistas que aportan cada año con Fundibeq en el Premio Iberoamericano.

Al 2013 se encuentran registrados 386 evaluadores, en una distribución que se presenta en el siguiente cuadro estadístico:

Ilustración 16. Evaluadores del Premio Iberoamericano



Fuente: EVALUADORES INTERNACIONALES DEL PREMIO IBERAMERICANO. Revisión de web fundibeq.org. 2014
Elaboración propia

En el año 2013, se entregaron 4 premios de oro a organizaciones de los sectores financiero, energía eléctrica, distribución de agua, educación pública (AAPP); se entregaron 7 premios de plata, 2 menciones especiales.

1.5.4.4. Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión (REDIBEX)

Los países que en la región integran la Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión (REDIBEX) con actividades para la administración de los premios oficiales a la calidad y competitividad son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Perú, República Dominicana y Uruguay. A más de los mencionados países, El Salvador también es socio de Redibex.

La Red, con sede en Lima-Perú, constituye un lugar propicio para realizar el intercambio continuo de información y experiencias entre los países de América Latina que desde 1998 exteriorizan su creciente interés por crear premios a la calidad / competitividad /excelencia, o bien, en su búsqueda por difundir a las organizaciones promotoras de la gestión mediante el uso de modelos, sistemas y prácticas de excelencia, como medio para impulsar el desempeño responsable y la competitividad sostenible en Iberoamérica y elevar la calidad de vida de sus habitantes.

A continuación se ejemplifican algunos de los premios nacionales con la finalidad de abonar en el análisis comparativo:

1.5.5. Modelos y premios nacionales en Iberoamérica

1.5.5.1. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

En Iberoamérica existen modelos de calidad y excelencia con una perspectiva global e integral, destacándose los Premios Nacionales, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Fundibeq, el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España con cuyas referencias se adoptó la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública en la XVIII Cumbre de El Salvador (2008) que junto a otros documentos doctrinarios como la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Bolivia 2003), Código Iberoamericano de Buen Gobierno (Uruguay, 2006), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (Chile, 2007), Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana (Portugal, 2009) respaldan programas de transformación del estado y modernización administrativa del sector público.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública considera que los propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático se centran en el principio de

corresponsabilidad social referenciado a la satisfacción del ciudadano, éste último, en su calidad de usuario es un legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas; y, en la *orientación de la gestión pública a resultados* mediante control sobre sus acciones, responsabilidad del ejercicio de la autoridad pública, control social y rendición periódica de cuentas. (Revista Virtual “Futuro de Calidad”, 2013)

La Carta se basa en nociones, principios y orientaciones de mejora continua de la calidad y de excelencia en la gestión pública; sugiere que, para cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, las administraciones públicas iberoamericanas deben adoptar estrategias de innovación, racionalización y mejora de su gestión, mediante una coherente dirección estratégica orientada a la calidad. (IBEROAMERICANA, 2008)

La Carta menciona que los premios a la calidad o a la excelencia son instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.

Ecuador suscribió en 2009 la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública con el compromiso de orientar la calidad en referencia a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados.

PREMIOS NACIONALES Y REGIONALES

La Metodología para la excelencia sigue la lógica de un ciclo de mejora efectiva compuesto por las etapas de evaluar, planificar e implantar cercano al modelo Deming. El Premio Nacional de Calidad es la máxima distinción a la innovación, competitividad y sustentabilidad para las organizaciones que son referentes nacionales cuyo ejemplo sirve de inspiración en el camino a la excelencia de un país o una región.

A continuación se ejemplifican las distinciones de seis países de Latinoamérica con la finalidad de abonar al análisis de la pertinencia de los premios país, basados en modelos de excelencia, a nivel nacional:

1.5.5.2. Argentina¹⁰:

La Fundación Premio Nacional de la Calidad – FPNC administra el Premio Nacional a la Calidad¹¹ de organizaciones argentinas el sector empresario y en la esfera de la administración pública a base de los modelos:

1. Modelo para una gestión de excelencia - empresas, 2013
2. Modelo para una gestión de excelencia - organizaciones sin fines de lucro, sector privado - edición 2013
3. Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas

En el año 2013 el Modelo evalúa los Componentes:

- Liderazgo (120 puntos), con factores de:
 - Liderazgo, Gobierno de la organización, Dirección estratégica, Gestión de la innovación, Responsabilidad social.
- Sistema de gestión (440 puntos) con factores para:
 - Planeamiento estratégico, desarrollo de la estrategia, planes operativos
 - Enfoque en mercados y clientes, 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
 - Gestión de los procesos, enfoque de la gestión de procesos, procesos de diseño de productos y servicios, procesos de producción, servicio y de apoyo, procesos relativos a proveedores
 - Gestión de las personas, organización de las personas y del trabajo, educación, capacitación y desarrollo, satisfacción de las personas

¹⁰ Web: premiocalidad.org.ar

¹¹ Ley Nacional N° 24.127 de agosto de 1992

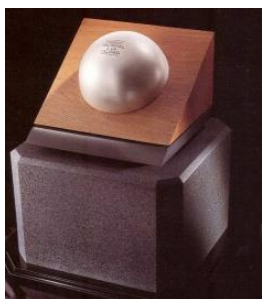
- Gestión de los recursos, económicos y financieros, información y conocimientos, tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico, recursos naturales.
- Resultados (440 puntos) de liderazgo, de la gestión con los clientes, de participación de mercado, económico financieros, operativos, relativos a proveedores, de la gestión de las personas, de la responsabilidad social.

Total de puntos 1.000

La tabla de asignaciones de puntuación para los componentes de Liderazgo y Sistema de Gestión considera la evidencia de metodología, despliegue, integración y evaluación y mejora. Para el componente de Resultados considera la evidencia de relevancia, comparaciones y tendencias.

El Art. 3 de la Ley 24127 de Argentina establece que se otorgará anualmente el Premio por el Presidente de la Nación, que se administrará por una Fundación creada para ello y que el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos es la Autoridad de Aplicación.

Ilustración 17. Premio Argentina



El proceso del Premio está a cargo de la Junta de Evaluadores, la evaluación está a cargo de los Examinadores y el juzgamiento está a cargo de los Jueces. Se otorgan hasta dos premios para Empresas o para Organizaciones sin fines de lucro; en los tamaños de pequeña, mediana y grande; y en las categorías de producción de bienes, producción de servicios, unidades operativas, abiertas a la comunidad o que brindan servicios a asociados.

Las organizaciones postulantes reciben el Informe de Evaluación que condensa más de 800 horas profesionales del equipo de examinadores (evaluación individual, de consenso, visita). Los aranceles de participación para las distintas categorías fluctúan entre 10.000 y 98.000 pesos argentinos (ARS), a más de los gastos que origine el desplazamiento de los examinadores en la visita, mientras que los gastos de la ceremonia de premiación estarán a cargo de las organizaciones ganadoras del Premio o con Menciones Especiales.

1.5.5.3. Brasil¹²:

La Fundação Nacional Da Qualidade – FNQ entrega el Prêmio Nacional da Qualidade desde 1992, con la intención de promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas y facilitar la difusión de mejores prácticas.

El Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) se basa en un conjunto de 13 conceptos fundamentales y 8 criterios estructurados considerados para organizaciones de clase mundial bajo el concepto de aprendizaje y mejora continua, de acuerdo con el ciclo de PDCL - Plan (planear), Do (hacer), Check (verificar), Learn (aprender). La figura representativa de los Criterios de Excelencia simboliza a la organización considerada como un sistema orgánico adaptable al ambiente.

El modelo utilizado es uno solo para cualquier tipo de organización, cuyos fundamentos son evaluados por i) pensamiento sistémico; ii) la acción de la red; iii) aprendizaje organizacional; iv) la innovación; v) agilidad; vi) liderazgo transformacional; vii) mirar hacia el futuro; viii) el conocimiento sobre los clientes y los mercados; ix) responsabilidad social; x) valoración de las personas y la cultura; xi) decisiones razonada; xii) procesos de orientación; y, xiii) generación de valor. Mientras que los criterios se concentran i) liderazgo; ii) estrategias y planes; iii) clientes; iv) la sociedad; v) información y el conocimiento; vi) personas; vii) procesos y viii) resultados.

En el Modelo MEG los fundamentos se caracterizan por ser cuantitativos o cualitativos, tangibles y medibles, estructurados en forma de preguntas y solicitudes de resultados para que el sistema de puntuación permita evaluar el grado de madurez de la organización que ha decidido adoptarle con una visión sistémica de la gestión, el mercado y el escenario local o global en el que la ella opera y se relaciona. El Modelo facilita a la organización a alinear sus recursos; identificar las fortalezas y oportunidades de mejora; optimar la comunicación, la productividad y la eficacia de sus acciones; y alcanzar los objetivos estratégicos, entregar valor a los clientes, accionistas, sociedad y otras partes interesadas, lo que contribuye a su sostenibilidad y longevidad.

¹² Portal: fnq.org.br; Modelo: fnq.org.br/site/376/default.aspx

1.5.5.4. Chile¹³:

En Chile se ha adaptado el modelo norteamericano para crear el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia como un instrumento integral que permite el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de una organización, a través de ciclos de mejora continua e innovación. El sistema permite evaluar todos los ámbitos de la gestión mediante un puntaje que identifica el nivel de la organización y los aspectos que debe mejorar para realizar planes de mejora de los aspectos deficitarios.

El marco de referencia del Modelo requiere: (i) que cada ámbito de gestión relevante sea abordado como un proceso; (ii) que exista el alineamiento de cada proceso con los objetivos de la organización y (iii) que en toda la organización se genere aprendizaje organizacional hacia el mejoramiento y la innovación como guía de la gestión de estándares de clase mundial.

Los ámbitos del Modelo con sus criterios son: Liderazgo (1), Clientes y Mercado (2), Personas (3), Planificación Estratégica (4), Procesos (5), Información y Conocimiento (6) y Responsabilidad Social (7), además de los resultados (8).

Su uso y aplicación no tiene costo y da cabida a la obtención del Premio Nacional a la Calidad y a la Gestión de Excelencia. El Premio ha sido otorgado desde 1997 en quince versiones a diversas organizaciones de los sectores público, financiero, industrial, productivo, minero, comercial, manufactura y de diversos tamaños como organizaciones grandes y PYMES, en dos modalidades:

- a) El Premio Nacional a la Calidad y la Gestión de Excelencia (PNC) es la máxima distinción pública anual que se entrega en Chile a las organizaciones del país que demuestran haber alcanzado los más altos estándares en materias de gestión y resultados de excelencia, que se materializa en forma de trofeo y diploma.
- b) El PREMIO PYME es una adaptación simplificada del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia y constituye un reconocimiento público de acuerdo a las exigencias y requerimientos que se basa en prácticas de gestión y resultados de alto nivel.

¹³ Portal: chilecalidad.cl/; Modelo: chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=11&Itemid=73&lang=es. Revisado en Agosto 2014.

1.5.5.5. Colombia¹⁴:

La Corporación Calidad desarrolla modelos de excelencia referentes para apoyar a las organizaciones de Colombia en el análisis de las brechas hacia su alcance de la competitividad organizacional. Los modelos son promovidos a través de los Premios Nacionales, siendo los principales el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (1975), el Premio a la Excelente Gestión Institucional (1997) orientado a organizaciones del sector educativo y el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

El Modelo de Excelencia en la gestión, apunta a mejorar la competitividad de las organizaciones colombianas, que se materializa desde 1975 con el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión que está alineado con la visión de país y está impulsado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo¹⁵ como un proyecto público que cuenta con esfuerzo y aportes de gobierno, empresarios y academia. El Premio Colombiano está representado en REDIBEX y GEM con cuya referenciación el modelo se actualiza permanentemente.

La plataforma del modelo consta de los tres elementos de Competitividad, Innovación y Aprendizaje que conforman 8 Capítulos o Criterios que son i) Estrategia y Gestión Estratégica , ii) Liderazgo y Estilo de Gestión, iii) Gestión integral del Talento Humano, iv) Conocimiento de su Mercado la Satisfacción de sus Clientes y Usuarios Finales, v) Gestión de Procesos, vi) Gestión del Conocimiento y de la Información, vii) Responsabilidad Social, viii) Creación de Valor y Resultados.

El Modelo ofrece a las organizaciones participantes, la oportunidad de conocer un modelo de excelencia en la gestión para que puedan mejorar continuamente, evaluar su gestión organizacional, compararse con las mejores compañías y recibir una retroalimentación de parte de expertos. Los ganadores del Premio Nacional pueden además postularse al Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Premio se otorga en 7 categorías al sector privado (organizaciones industriales, comerciales y de servicios, grandes y Pymes) y sector público. Por el tamaño de la organización se determina el costo de participación y de la visita de campo.

¹⁴ Portal: ccalidad.org/pccindex.htm. Modelo: ccalidad.org/Publicaciones/Pccg08.pdf

¹⁵ Web: mincit.gov.co/

1.5.5.6. Uruguay¹⁶:

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL¹⁷), persona jurídica de derecho público, orienta y coordina las acciones del Sistema Nacional de Calidad a través del Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay, desde 2005. Ha emitido el Reglamento para regular los procedimientos y criterios de aplicación a todos los reconocimientos que se realicen a las organizaciones públicas y privadas (2014) y que son entregados en forma anual por el Presidente de la República. Esta reglamentación facilita la disponibilidad de una cartera de modelos de mejora continua adaptables a distintos usuarios, de criterios homologados y de la determinación de las etapas del proceso de adjudicación del Premio Nacional de Calidad que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la implantación del Modelo de Mejora Continua.

Los Modelos de Mejora Continua del país son dos, según se trate de Organizaciones Grandes ó Pequeñas y Medianas. Para las primeras el modelo incorpora ocho criterios de liderazgo, planeamiento, desarrollo de las personas, enfoque en el cliente externo, información y análisis, gestión de procesos, impacto en la sociedad y el medio ambiente y resultados. Para las PYMES, el modelo considera a los cinco criterios de liderazgo, desarrollo de las personas, interés en el cliente externo, administración y mejora de procesos y resultados.

Los reconocimientos vigentes son el Premio Nacional de Calidad de Uruguay, Premio Compromiso con la Gestión, Premio Micro y Pequeña Empresa, Premio Compromiso con la Gestión de organizaciones públicas, Premio Compromiso de Calidad con el Turismo, Reconocimiento a la Gestión de la Innovación, Mención en Equidad de Género, Premio Compromiso con la Gestión Sector Industria. En 2013 fueron treinta entidades que obtuvieron reconocimientos, de las cuales 6 fueron galardonadas con el Premio Nacional.

Para promover la calidad, INACAL actúa en varias actividades de difusión y entrenamiento, entre las que se distingue una plataforma virtual educativa hacia usuarios, evaluadores y otros interesados.

¹⁶ Portal: ccalidad.org/pccindex.htm. Modelo: ccalidad.org/Publicaciones/Pccg08.pdf

¹⁷ Portal: inacal.org.uy. Modelos: inacal.org.uy/modelos. Reglamento para modelos: inacal.org.uy/files/userfiles/reglamento_general_2014.pdf

1.5.5.7. Ecuador¹⁸

Modelo y premio nacional de calidad

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT) es la entidad responsable de la administración del Premio Nacional de Calidad del Ecuador (Decreto Ejecutivo, 1994) y es el referente nacional de la cultura de calidad y competitividad de las organizaciones ecuatorianas, públicas o privadas.

El Modelo se basa en los siete Criterios de Excelencia del modelo Malcom Baldrige con los criterios de resultados del negocio, gestión de procesos, enfoque de recurso humano, medición, análisis y gerencia del conocimiento, enfoque en el cliente y mercado, planificación estratégica y liderazgo de la gerencia.

Desde 2004 son evaluadas empresas que presentan su interés de participar en el proceso y que consideran que cumplen con los parámetros de calidad. La calificación total es sobre mil puntos de evaluación, aquellas empresas que consiguen más de 500 se hacen acreedoras al “Premio Nacional de Calidad”, distinción otorgada tan solo en los años 2005 y 2007. Para el rango entre 400 y 499 se entrega la “Medalla de Oro a la Excelencia”. No se han entregado distinciones en el país en el año 2012, 2008, 2006.

En el año 2008, una empresa ecuatoriana fue galardonada con el Premio Iberoamericano de la Calidad (FUNDIBEQ).

CECT, sociedad jurídica de carácter privado y sin fines de lucro, ha incursionado, también, en el modelo de gestión para competitividad (MGC), que se orienta a asegurar la sostenibilidad de las organizaciones a partir de la evaluación, uso, desarrollo y mejoramiento de las mejoras prácticas, para lograr el incremento de la rentabilidad, reducción de desperdicios, transferencia de conocimiento, eliminación sistemática de procesos que no agregan valor, esto para alcanzar niveles mundiales en calidad, servicio, entrega y costos. Al momento se evalúa la potencialidad de adaptar sus principios al quehacer de las instituciones públicas ecuatorianas.

¹⁸ Portal: calidadtotal.org. Modelo: calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=128

La Calidad en Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) determina que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad, basándose en principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. De allí que el gobierno central ha desplegado la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Ecuatoriana¹⁹, conocida como Modelo R (2011), que busca consolidar e innovar a las instituciones de la Función Ejecutiva, bajo los principios de eficiencia en la gestión, en los recursos del Estado, en la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y en el desarrollo del servidor público mediante criterios agrupados en i) planificación de la organización institucional, ii) gobierno por resultados, iii) gestión de planes, programas y proyectos, iv) gestión de procesos, v) gestión y optimización del talento humano por reestructuración, y vi) herramientas complementarias al modelo de reestructuración (*NOTA: el modelo es similar a los de excelencia y parecido al EFQM*). La aplicación de este modelo se ha realizado a una veintena de entidades públicas, cuyos resultados están en proceso de ser implementados y se complementan con normas técnicas para el sector público ejecutivo ecuatoriano como son las de Gobierno por Resultados (GPR, 2010); los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo (2010); la estructura orgánica de las entidades que incluya la Coordinación General de Gestión Estratégica (2011); la conformación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional para coordinar la implementación de un modelo de reestructuración de la gestión pública institucional (2011).

Ecuador cuenta con la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2007²⁰) que regula las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que garantiza el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, protección de la vida, salud, preservación del medio ambiente, protección del consumidor y promueve e incentiva la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

¹⁹ Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Ecuatoriana. Registro Oficial RO 599, 19 de diciembre de 2011. Ecuador

²⁰ LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD. Ley 76. Registro Oficial Suplemento 26 de febrero 22 de 2007. Última Reforma: 29 de diciembre de 2010

1.5.5.8. Análisis de los premios nacionales de latinoamérica

Además del análisis individual de algunos modelos nacionales, la presente investigación acoge las experiencias de expertos profesionales de diferentes países iberoamericanos que conforman el Club de Evaluadores de FUNDIBEQ quienes abonaron sus opiniones de referencia a través de una red social especializada, en la tertulia denominada “Transparencia o confidencialidad. Deberían hacerse públicas las puntuaciones obtenidas por los postulantes del Premio Iberoamericano?” (*Anexo debate*). A continuación se resumen los principales aspectos del análisis:

- La estructura del modelo de excelencia de cada país se basa en la de los Sistemas Internacionales, EFQM o Malcolm Baldrige, y son recurrentes en el uso del ciclo de Ciclo Deming y estrategia de mejora continua PHVA.
- Los modelos sirven como autoevaluación para las organizaciones interesadas en incursionar en la excelencia y como referente para el otorgamiento del premio nacional.
- A cargo del desarrollo del modelo, de la evaluación de las organizaciones participantes, de la administración del premio y de la representación del país en la red iberoamericana, están organizaciones con finalidad indistinta, en algunos casos a cargo de una entidad pública, o de organizaciones sin fines de lucro o de empresas privadas.
- El premio nacional constituye el máximo galardón del país, generalmente está respaldado por una norma legal y es entregado por la máxima autoridad ejecutiva, el presidente del país.
- La obtención del premio nacional, facilita para que las entidades galardonadas participen en el premio iberoamericano.
- Además del premio nacional, que es uno solo, algunos países amplían el número de categorías representativas de la excelencia con el otorgamiento de medallas de oro o plata o diplomas por sectores. En todo caso, son pocos los galardonados, e inclusive se observa que ciertos años no existen entidades premiadas, lo cual se traduce en que el camino a la excelencia y su mantenimiento, es complejo y de constante esfuerzo.

- El procedimiento de evaluación y otorgamiento del premio, requiere de un calendario de alrededor de un año de actividades de redacción y presentación del relatorio, participación y consenso del equipo de evaluadores calificados, visitas de confirmación a las entidades postulantes y decisión del otorgamiento del premio por parte de un consejo.
- Los premios nacionales son llevados con confidencialidad acerca de la puntuación obtenida por las entidades participantes y de la entrega del informe de retorno, que se entregan a cada organización al final del proceso del Premio, cuando ya se conocen los resultados oficialmente. El hacerlos públicos es decisión de la organización postulante.
- La puntuación del modelo es de mil puntos en todos los casos, mientras que existe una diferencia de nivel que hace que las puntuaciones de los galardones no puedan ser sólo una cuestión matemática, sino que intervienen cuestiones variables de un año a otro como el número de postulantes, tamaño, categoría, sector de actividad o nivel de madurez, de los países y de los participantes.
- El premio nacional y el iberoamericano es un reconocimiento a las entidades que se comparan con el modelo correspondiente, y no es una competencia entre ellas. La puntuación es una manera de materializar la evaluación en la comparación sobre el modelo.
- Dado que el número de postulantes es finito, la segmentación de reconocimientos es aún más finito y debe optarse por declarar desierto en el segmento donde no se alcance el nivel mínimo.
- La evaluación no es sólo de "competencia" sino de prestigio del Premio que se respalda por el modelo utilizado, las puntuaciones obtenidas, los requisitos de acceso, las personas que conforman el equipo evaluador o el jurado en cuanto a su experiencia y conocimientos suficientes.
- Los premios nacionales se entregan en alrededor de una puntuación a partir de 400, 500, 600 puntos alcanzados frente al modelo, pero sobre todo, el galardón premia a aquella organización que es ejemplo de buenas prácticas para toda la comunidad iberoamericana, que demuestra mejora, innovación y aprendizaje.

Conclusiones primer capítulo

Con la presente investigación se ha obtenido un análisis de las tendencias de modelos de gestión de criterios elementales (control), cumplimiento de normas internacionales (gestión de calidad), adopción de autoevaluación y principios voluntarios que supere las normas (camino a la excelencia), y preferencias hacia la innovación y agilidad, a partir de una indagación sistemática y ordenada, de referentes internacionales y comparaciones nacionales. La calidad total y excelencia en la gestión abre el camino a nuevos retos y a nuevas tendencias en la forma de visualizar a los negocios.

Un modelo de excelencia y su consecuente premio nacional, puede aportar para que las empresas ecuatorianas cuenten con una base de evaluación estándar, comparen sus procesos internos actuales con las mejores prácticas de las organizaciones que son consideradas de clase mundial e identifiquen el nivel de su desempeño frente a uno excepcional, lo cual ayudará a los líderes de la empresa a tomar decisiones sobre la priorización del uso de sus recursos, confiando en la obtención de beneficios tangibles alrededor de la satisfacción y lealtad de su cliente, optando por el crecimiento en la participación de su mercado, responsabilidad con la sociedad y medio ambiente, y confirmando que el esfuerzo hacia la excelencia, sí es rentable (MARTÍNEZ, 2007).

Un Sistema de excelencia debe adaptarse en el país, a partir de uno de los sistemas supranacionales (Malcolm Baldrige, EFQM o Iberoamericano), debe ser validado a partir del conocimiento experto de especialistas en la materia, debe ser legitimado por la participación de las organizaciones y empresas, públicas o privadas, grandes o pequeñas, del Ecuador, como una decisión para la búsqueda constante de la excelencia. El Premio nacional del Ecuador debe ser diferenciado de otros de los países iberoamericanos, marcando su propia dinámica y consistencia. El Sistema De Excelencia De Ecuador, debe estar respaldada por la máxima autoridad política y administrativa del país, mediante una normativa que le delegue la competencia del seguimiento de la calidad y excelencia, y con capacidad para aglutinar cuanta iniciativa que en la temática se presente en el país.

Con estos resultados la presente investigación consolida una sistemática de comparación de parámetros, mediante el análisis de una orientación al Sistema de evaluación de la gestión de la excelencia para organizaciones privadas en Ecuador – Versión 2015.

**CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN
DE LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA PARA ORGANIZACIONES
PRIVADAS EN ECUADOR – AÑO 2015**

En Ecuador ya se han dado ciertos pasos con orientación a la gestión de la excelencia.

Con la presente propuesta se pretende avanzar hacia la conformación de un sistema que utilice los insumos que el país tiene vigentes y los consolide en una estructura dinámica y ordenada, con reglas claramente definidas, en donde las empresas y organizaciones del país puedan mirarse y caminar hacia la excelencia, acorde a sus realidades específicas y con la flexibilidad de los cambios que se producen en su entorno y tendencias.

2.1. Propuesta de Sistema de Gestión de la Excelencia

La presente propuesta establece la estrategia para Ecuador del Sistema de Gestión de la Excelencia (SGE-EC) como un conjunto de criterios agrupados por áreas, aplicables en el año 2015, referente para organizaciones del sector privado la cuales hayan obtenido el más alto reconocimiento de calidad y orientación a la excelencia, innovación, competitividad y sostenibilidad.

El SGE-EC contemplará una estructura orgánica con su:

Misión: El SGE-EC reconoce las nuevas ideas de las organizaciones privadas del Ecuador en la mejora de la eficacia y eficiencia para alcanzar la satisfacción de sus partes interesadas y del país.

Visión: El SGE-EC es el referente de la búsqueda de la excelencia mediante la adopción de un enfoque basado en procesos, para las organizaciones privadas ecuatorianas en el año 2015.

Objetivo Estratégico:

Establecer las líneas estratégicas de implementación del SGE-EC para regular los procedimientos y criterios de reconocimientos a las organizaciones privadas que se destaquen en base a las pautas establecidas para su otorgamiento.

Promover las mejores prácticas de gestión y de mejoramiento continuo sostenible en las organizaciones privadas del Ecuador, aplicando referenciales basados en los más altos estándares mundiales de calidad, excelencia, innovación y sostenibilidad.

Objetivos Operativos:

- Establecer los órganos competentes del SGE-EC.
- Definir los mecanismos de reconocimiento a los esfuerzos integrales hacia la excelencia, de las organizaciones privadas nacionales
- Socializar las experiencias exitosas en la materia.
- Diseñar estrategias para promover y estimular:
 - El conocimiento acerca de la gestión total de calidad, excelencia, excelencia, innovación, competitividad y sostenibilidad en las organizaciones privadas del Ecuador. Intercambio y Aprendizaje.
 - La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que favorezcan a la consecución del SGE-EC.

Órganos competentes del SGC-EC

El SGE-EC orienta la interacción de los diferentes involucrados en el quehacer de la excelencia, lo cual no implica establecer líneas de uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad, ni en la documentación, ni en la gestión de las organizaciones, sino que el SGE-EC se consolida a base de la diversidad empresarial, del avance individualizado y de la voluntad por el mejoramiento continuo de las organizaciones.

Usuario

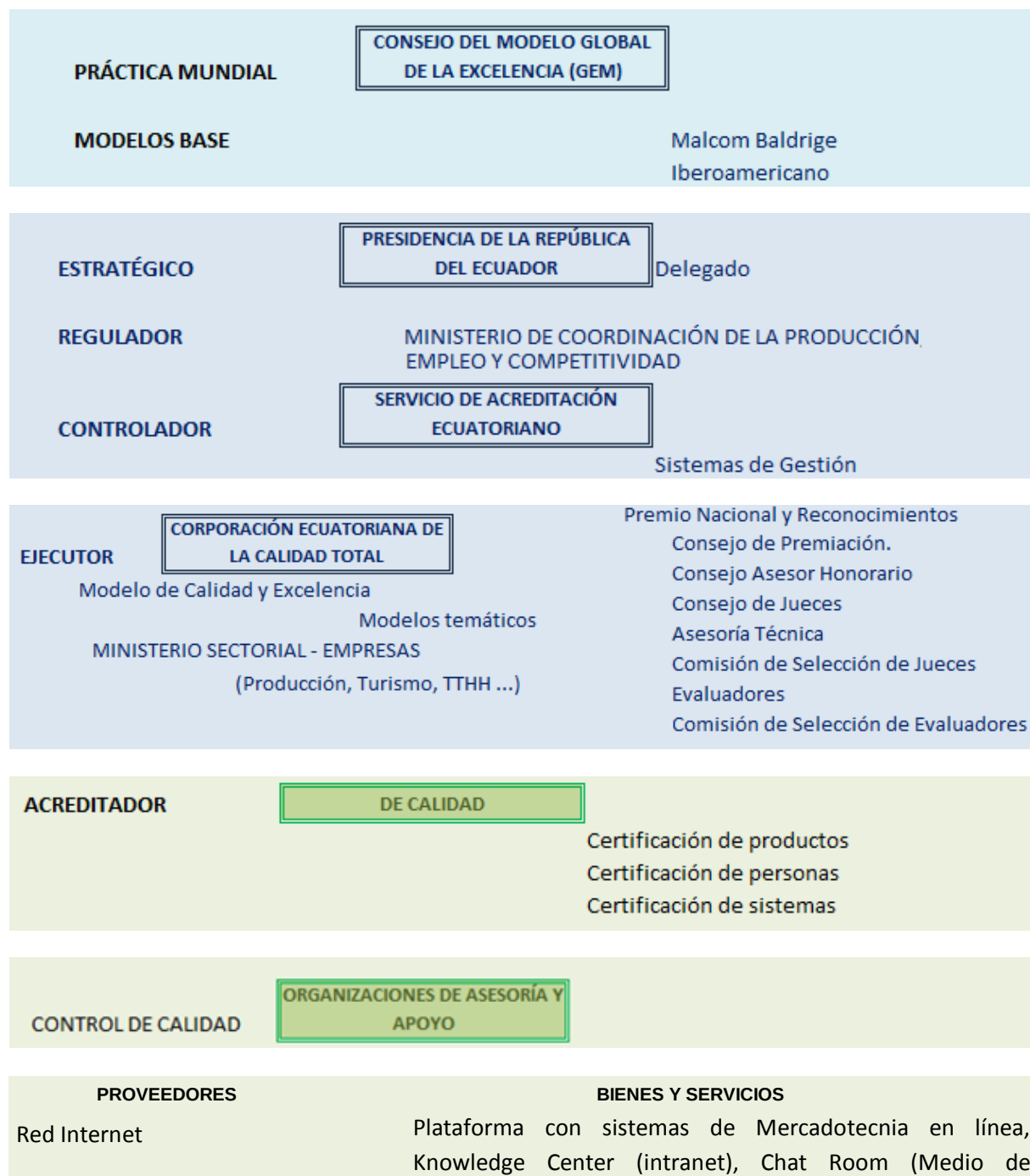
El cliente/ usuario del SGE-EC, es cada **organización privada ecuatoriana**, interesada y participativa en el mejoramiento continuo de su gestión, que expresa su voluntad de formar parte del Sistema mediante una decisión estratégica que tome su alta dirección.

El diseño y la implementación del SGE-EC de una organización, parte desde las necesidades de ella, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, y el tamaño, estructura y especialidad que ostenta.

Grupos de interés

A partir de la investigación realizada, a continuación se estructuran los diferentes actores del SGE-EC, en su interacción con las buenas prácticas internacionales y con las instancias del país:

Tabla 9. Estructura orgánica SGE-EC



	comunicación), GLS (Sistema global de aprendizaje), Webconferencias, biblioteca virtual, comercio electrónico. Dominios y hospedaje
Academia Formación	Profesores, tutores, coordinadores de ejecución y seguimiento de cursos en línea.
Investigación	Investigación, desarrollo e innovación en la temática
Asociaciones, gremios	Convenios de difusión y fortalecimiento sectorial
Instituciones financieras	Instrumentos financieros
Organismos de desarrollo	Coordinación de desarrollo sectorial empresarial
Personas naturales, agencias de empleos, agencias de capacitación	Servicios profesionales, desarrolladores de cursos, comunicadores sociales, legales, informáticos

La estructura orgánica del SGE-EC presentada permite identificar la participación de cada grupo de interés donde se advierte:

Nivel Estratégico: Con la participación de la más alta autoridad del país, quien debe fijar la dirección y establecer altas expectativas de desempeño que se espera del tejido empresarial ecuatoriano en la búsqueda de la Excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales para asegurar la sostenibilidad organizacional y de país. Se complementa su actuación con la regulación y control.

Nivel Ejecutivo: A cargo de una entidad delegada por la Presidencia, que responda a los cambiantes entornos competitivos globales con agilidad y capacidad para generar respuestas a los retos de la competitividad, dentro del tiempo de ciclo de la excelencia desde el diseño mismo del SGE-EC hasta el potencial alcance de innovación y sostenibilidad.

Nivel Asesor y de Apoyo: Donde participan los grupos de interés involucrados en el camino desde el Control de calidad, calidad y excelencia.

Imagen corporativa de SGE-EC

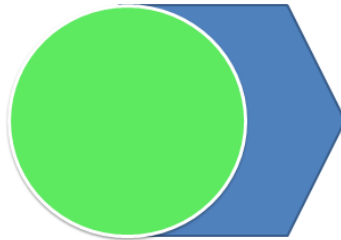
A tono con la evolución del control de calidad, a la calidad y a la excelencia, se han distinguido dos colores:

Color Azul: Valor Matemático = 2, según algunos autores representa la EXCELENCIA ya que está ligado al conocimiento, la integridad, la seriedad y el poder.

Color Verde: Valor Matemático = 1, según algunos autores representa la CALIDAD ya que sugiere estabilidad y resistencia.

Debido a que la excelencia involucra un ciclo (Deming) que busca el mejoramiento continuo, se sugiere el siguiente logo de la Excelencia para Ecuador:

Ilustración 18. Logo SGE-EC



En este logo, el círculo verde representa el ciclo de aprendizaje y mejoramiento, y la figura azul, que muestra una parte del hexágono de los elementos involucrados en el modelo de excelencia.

El Modelo de Gestión de la Excelencia para el SGE-EC, se sugiere de manera similar a la siguiente, donde se visualicen los principales elementos constitutivos:

Ilustración 19. Modelo de Gestión SGE-EC

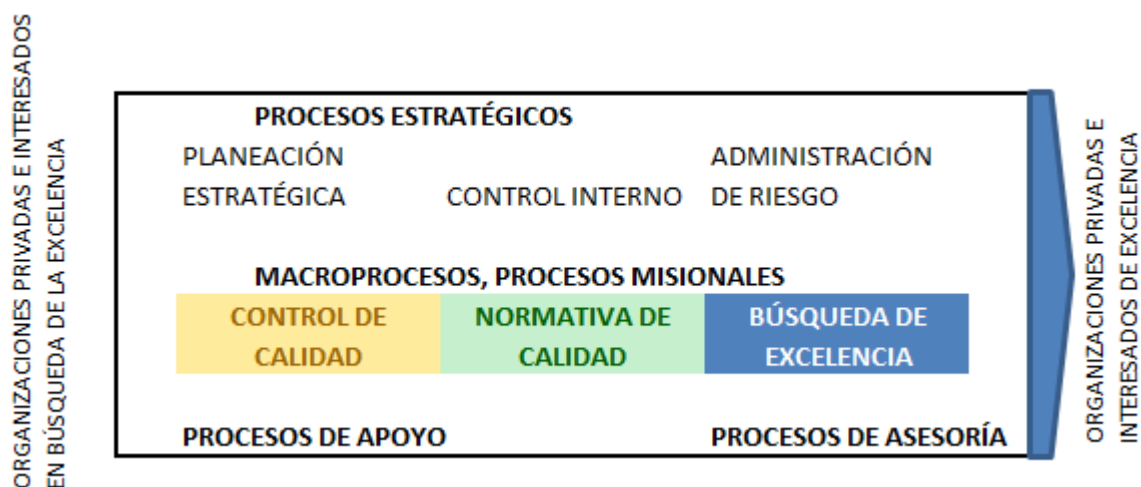


El núcleo de la gestión, se encuentra en el control de la calidad de las organizaciones, para a través de un mejoramiento continuo coherente con el aprendizaje de las normas de calidad, la entidad se oriente hacia la búsqueda de la excelencia, innovación y sostenibilidad, siempre con miras a satisfacer a sus clientes e interesados.

Cadena de valor de SGE-EC

La cadena de valor del SGE-EC, se sugiere de manera similar a la siguiente donde se visualice la coparticipación de las entidades involucradas en el Sistema:

Ilustración 20. Cadena de valor SGE-EC



La cadena de valor de SGE-EC es correspondiente con la estructura orgánica sugerida, responde a los Macroprocesos de i) de control de calidad; ii) de implementación de normativa de calidad; y, iii) de búsqueda de excelencia, a partir de la estrategia definida en el Ecuador, y con el aporte de aquellos involucrados en los procesos de apoyo y asesoría.

2.2. Mecanismos de reconocimiento

Modelo de autoevaluación vigente

Ecuador cuenta actualmente con el “Modelo de Autoevaluación para la Competitividad” (CECT, 1994) que constituye un insumo importante para orientar su evolución dentro del propuesto SGE-EC. Para su análisis, se realiza, en primer lugar, la determinación de los elementos primordiales del Modelo, para, en segundo lugar, especificar aquellos puntos representativos a ser adoptados en su evolución.

Resumidamente, el modelo actual incorpora desde su título varios componentes clarificadores, así, fortalece el indicativo de ser un referente (Modelo), que puede ser utilizado indistintamente para el diagnóstico de avance o para la postulación del premio (Autoevaluación), observando el concepto moderno y de nueva orientación (competitividad) estos elementos le validan para ser utilizado por las empresas y entidades que persiguen la excelencia de sus productos y servicios. El documento está escrito en un lenguaje sencillo, expresa los requisitos del camino hacia la excelencia y cómo se puede implementar a través de soluciones prácticas, no prescriptivas.

El otorgamiento del Premio Nacional de Calidad de Ecuador se basa en dicho Modelo en sus modalidades global, de educación y de salud.

El procedimiento para la aplicación del modelo y potencial obtención del Premio Nacional, está dado por la determinación de la Elegibilidad de aquellas entidades interesadas en optar por la evaluación y el potencial reconocimiento, mediante la postulación por categoría.

La categorización que se utiliza es la siguiente:

Tabla 10. Categoría de entidades

Organización	Ingreso bruto anual	O, Número de empleados
Privada grande	Superior a 10 millones de dólares	
Pública grande	Superior a 10 millones de dólares	400 empleados
Privada mediana	Entre 2 y 10 millones de dólares	
Pública mediana	2 y 10 millones de dólares	Más de 50 y menos de 400 empleados

Pequeña y mediana empresa privada (PYMES):	Inferior a 2 millones de dólares	Menos de 50 personas en su fuerza de trabajo ²¹
Pequeña organización pública	Inferior a 2 millones de dólares	Menos de 50 personas en su fuerza de trabajo
Establecimientos educativos públicos y privados		
Organizaciones de prestación de servicios de Salud, públicos o privados		
ONG (Organizaciones no gubernamentales) y otras que no tengan fines de lucro		

*Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008
Elaboración propia*

Entre las prohibiciones para la postulación, cuenta a aquellas organizaciones o Unidades Autónomas, que son asociaciones religiosas y políticas, con sede fuera del Ecuador, tal que no sea posible evaluarla en sus principales funciones dentro del territorio ecuatoriano, con 50% o más de la fuerza de trabajo o activos situados fuera del Ecuador; o, que hayan obtenido el Premio Nacional en el año inmediatamente anterior, pero sí pueden participar aquellas que hayan obtenido anteriormente, la Medalla de Oro a la Excelencia.

El Código de Ética para el Premio Nacional de Ecuador fue aprobado por el Consejo Nacional del Premio por su máxima instancia conformada por el Vicepresidente de la República, el Presidente del Directorio de la CECT, el Presidente de la Federación de Cámaras de Industrias y el Director del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización.

Cuando la postulación es aceptada, la entidad envía el Reporte de Gestión de la entidad para la correspondiente evaluación.

²¹ La fuerza de trabajo son las personas que componen una organización y contribuyen para la consecución de los objetivos y las metas, es decir, los funcionarios y empleados a tiempo integral o parcial.

Las Tasas de inscripción para la Candidatura al Premio Nacional en Ecuador, son:

Tabla 11. Tasas en inscripción PNC en Ecuador

ENTIDAD (EMPRESA u ORGANIZACIÓN)	TASA DE INSCRIPCIÓN
Grandes organizaciones	\$ 8.500
Medianas organizaciones	\$ 5.200
Pequeñas organizaciones (pymes)	\$ 3.900
Instituciones educacionales y de salud	\$ 3.900
ONG	Ídem según su tamaño

*Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008
Elaboración propia*

Las tasas cubren los costos de curso de 4 horas, evaluación del Reporte de Gestión, reuniones de consenso de evaluadores y jueces y elaboración del Reporte de Evaluación para la retroalimentación a las Candidatas.

En caso de que la organización candidata fuere aceptada para pasar a la etapa de Visita a las instalaciones, la entidad asumirá los gastos logísticos de la visita.

Evaluación

Los Reportes de Gestión presentados por las candidatas son analizados críticamente por el Comité Evaluador en un proceso de tres etapas:

1. La Revisión documental y el Análisis Crítico Individual se realiza a los Reportes de Gestión que son analizados individualmente por un grupo de 3 a 7 profesionales que fungen de un coordinador de grupo y evaluadores (2 a 6). El coordinador verifica el cumplimiento de los requisitos formales de presentación para lo cual se ayuda del “Instructivo para el Reporte de Gestión” de CECT; además, promueve el análisis de consenso entre las puntuaciones individuales emitidas por los evaluadores.

2. El Análisis de consenso se realiza entre los evaluadores, por intermedio del Coordinador. La calidad y profesionalismo de la selección de los evaluadores ofrece un alto margen de seguridad y certeza a esta actividad. Cada categoría del premio es analizada separadamente. Este análisis del contenido concordante con la puntuación de consenso, es enviado a los jueces quienes determinan por categoría de premiación, cuáles candidatas pasan a la etapa de visita in situ.

Visita a las instalaciones.

El procedimiento de las visitas a las instalaciones de las Candidatas seleccionadas es realizado por un grupo de alrededor de tres evaluadores, compatible con el tamaño de la entidad, de la siguiente manera:

1. El objetivo principal de la visita es confirmar o aclarar dudas surgidas durante el análisis además de lograr una visión cercana de la candidata.
2. La agenda de cada visita es realizada de común acuerdo, específicamente a las instalaciones de la candidata; se excluyen visitas a sus clientes y proveedores.
3. Esta visita aporta a la elaboración del reporte que contiene las conclusiones y puntuaciones finales.

Estos procedimientos constituyen los insumos para la elaboración del Reporte de Evaluación y del Reporte de Retroalimentación de la Candidata participante. Estos reportes contienen la descripción del proceso, las puntuaciones obtenidas por ítem, los puntos fuertes detectados y las oportunidades de mejora en cada ítem de los Criterios de Excelencia.

Los reportes son presentados a los jueces para servir de base a la adjudicación del Premio Nacional de Calidad, aquellos son tratados con absoluta confidencialidad y hermetismo.

Adjudicación de los premios

Con los reportes obtenidos de Evaluación del Sistema de Gestión, los jueces del Premio actúan de la siguiente forma:

1. Analizan y argumentan su apreciación sobre la reputación de las candidatas bajo la consideración de que ellas constituyan ejemplo a seguir por las organizaciones de todo el país.
2. Los Jueces están facultados para realizar indagaciones sobre las candidatas, en Organismos Oficiales tales como Ministerios, Servicio de Rentas Internas, Organismos del Poder Judicial en la jurisdicción de la Candidata, (inclusive sobre temas de Protección Ambiental, Salud Ocupacional y Seguridad Pública), Policía, Ministerio del Trabajo y sus delegaciones regionales, Organismos de Defensa del Consumidor y otros similares.

Estas acciones tienen el objetivo de asegurar que las candidatas premiadas son de excelencia.

3. Con la decisión de los jueces se anuncian los nombres de las entidades ganadoras del Premio Nacional de Calidad de Ecuador del año.
4. La agenda del Premio inicia aproximadamente en enero y concluye generalmente en noviembre del mismo año, momento en el cual se notifica individualmente el nombre de las candidatas premiadas.
5. Se organiza una ceremonia especial para la entrega del Premio por parte del señor Presidente de la República del Ecuador o su Delegado.

Comité evaluador del premio

El Comité Evaluador es responsable del análisis de cada candidata, bajo las siguientes consideraciones:

1. En este Comité participan el coordinador, los evaluadores y los jueces que son profesionales especialistas calificados, provenientes de diversos sectores de la actividad empresarial, personas que gozan del reconocimiento de sus colegas y que se han entrenado en la aplicación del Modelo Malcolm Baldrige y, específicamente, en el Modelo ecuatoriano.
2. La organización de un curso anual de preparación y/o de actualización para los integrantes del Comité, asegura el entendimiento, la coherencia y la imparcialidad en el proceso de evaluación.

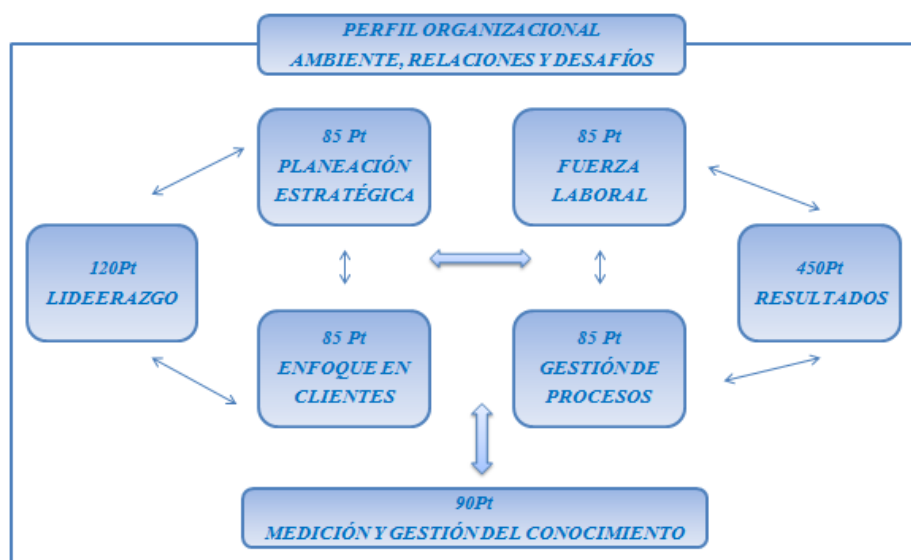
3. Las personas seleccionadas para conformar el Comité adoptan todos los procedimientos, detalle y formalidades, a más de la expresión explícita de adopción de los aspectos éticos, involucrados.
4. La selección de los integrantes del Comité se realiza a partir de una rigurosa evaluación de la experiencia profesional, de la idoneidad técnica, de la habilidad para trabajar en equipo y de la disciplina.

Estructura de los reportes

Las entidades postulantes deben presentar su Reporte de Gestión con la descripción de las prácticas de gestión y de los resultados obtenidos, para que se proceda con el análisis del Comité Evaluador.

La perspectiva sistémica de los criterios para el desempeño de la excelencia en el modelo, responde al siguiente esquema:

Ilustración 21. Modelo CECT



Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008
Elaboración propia

Este documento contiene los capítulos correspondientes al Modelo de Autoevaluación para la Competitividad de Ecuador, con, principalmente, el perfil de la entidad candidata y las respuestas a los ítems de los criterios del modelo en dos dimensiones de evaluación:

(1) Procesos, y,

(2) Resultados:

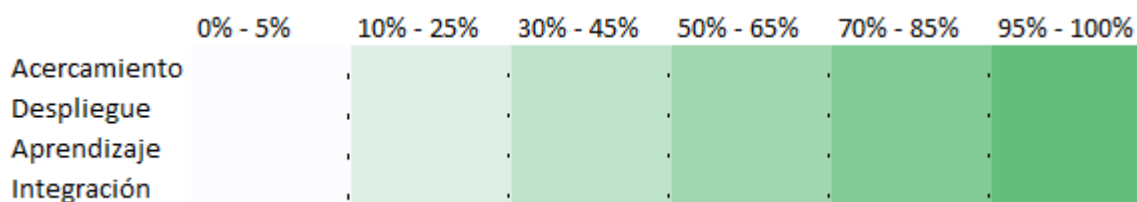
Tabla 12. Criterios del Modelo de Ecuador

Criterios	Sub-criterios	Puntuación	
Procesos			
Liderazgo		120	
1.1	Liderazgo de los directivos		70
1.2	Gobierno y responsabilidad social		50
Planeación estratégica		85	
2.1	Desarrollo de estrategias		40
2.2	Despliegue de estrategias		45
Orientación en el cliente y el mercado		85	
3.1	Conocimiento del cliente y del mercado		40
3.2	Relaciones con el cliente y satisfacción		45
Medición, análisis y gerencia del conocimiento		90	
4.1	Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional		45
4.2	Administración y tecnología de la información		45
Enfoque en la fuerza laboral		85	
5.1	Compromiso de la fuerza de trabajo		45
5.2	Entorno de la fuerza de trabajo		40
Administración de los procesos		85	
6.1	Diseño de los sistemas de trabajo		35
6.2	Administración y mejoramientos de los procesos de trabajo		50
Resultados			
Resultados		450	
7.1	Resultados de productos y servicios		100
7.2	Resultados enfocados al cliente		70
7.3	Resultados financieros y de mercado		70
7.4	Resultados enfocados a la fuerza de trabajo		70
7.5	Resultados de la eficacia de los procesos		70
7.6	Resultados de liderazgo		70
TOTAL DE PUNTOS		1000	1000

*Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008
Elaboración propia*

La calificación de respuestas utiliza cuatro factores de acercamiento, despliegue, aprendizaje e integración, de manera que la evaluación aborda el avance que cada entidad presenta en su gestión hacia la excelencia. Para ello utiliza un rango de valoración que describe el logro organizacional del mejor nivel obtenido en cada ítem, así:

Ilustración 22. Esquema de calificación



Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008
Elaboración propia

El Modelo de Autoevaluación para la Competitividad para Ecuador para uso de las organizaciones es un instrumento guía a partir de un marco de referencia en el que cada ámbito de gestión relevante es abordado como un proceso, cada proceso está alineado con los demás procesos y con los objetivos de la organización, el modelo implica un permanente aprendizaje organizacional y la búsqueda del mejoramiento continuo e innovación, a partir de la obtención de resultados favorables. El Modelo de Gestión de Excelencia para Ecuador se constituye en un instrumento guía de la gestión de una organización que busca en Ecuador, estándares de clase mundial.

Nuevo modelo de autoevaluación

El Modelo vigente, debido a que es un marco de referencia, está en permanente transformación, actualización y reflexión. Se insta a la discusión y análisis de la evolución del modelo, su contenido, metodología y consistencia con el ciclo de mejoramiento (PHVA) por parte de las entidades y personas referentes de la temática en el país.

En la presente propuesta, el SGE-EC requiere actuar activamente en la evolución del modelo el cual debe equipararse a los modelos supranacionales de manera que le convierta en un apoyo de éxito para las organizaciones ecuatorianas que están en un proceso global de cambio, de diferenciación en la entrega de productos y servicios de alto valor competitivo y de aquellas que buscan asumir un auténtico liderazgo en la comunidad.

Con la finalidad de aportar a la socialización de elementos que puedan favorecer a la actualización del Modelo, se proponen los siguientes elementos:

Puesto que el “Premio Nacional” es una institución existente en los cinco continentes y, concretamente, en 23 países iberoamericanos, su obtención constituye una credencial de valor universal que acredita a “una empresa de clase

mundial”, distinción que genera sustanciales beneficios económicos y de imagen.
(Nivel Estratégico)

Las instancias del SGE-EC deben validar y lograr la legitimación del Modelo y Premio, mediante la regulación de los procedimientos y criterios que correspondan aplicar al reconocimiento nacional o a los reconocimientos específicos que se otorguen (Nivel Ejecutor).

Los elementos que podrían favorecer a la evolución del Modelo y Premio Ecuatoriano, se lista a continuación:

1. A tono con los diferentes modelos supranacionales y nacionales, la clasificación de las dimensiones de Procesos y Resultados aborda los ítems principales de validación, sin embargo, una incorporación de explicación del título o capítulo, es conveniente para la concreción del concepto que se está evaluando.
2. De esta manera, las dimensiones de Procesos y Resultados se concentrarían en las cuestiones que van a ser respondidas de cómo una organización realiza determinadas actividades gerenciales de forma sistemática por medio de acciones y sus complementos, esto es, cómo funcionan las prácticas de gestión que la organización adopta para atender los Procesos y sus complementos.
3. La validación de los aspectos a ser respondidos se pueden evidenciar por medio de informaciones para analizar el enfoque adoptado por la organización en sus prácticas de gestión, en su aplicación, aprendizaje e integración.
4. Se puede incorporar alguna explicación sobre el tipo de información requerida para validar los Procesos complementaria para la evaluación.
5. Los ítems de resultados organizacionales requieren información para validar los resultados en términos de relevancia, mejoramiento, competitividad y compromiso.
6. En la evaluación de excelencia se puede solicitar información complementaria para demostrar la excelencia en la práctica de gestión mediante evidencias requeridas en cada ítem para demostrar la existencia del proceso gerencial.

7. Orientaciones junto a cada ítem ayudan al lector a comprender las cuestiones relativas y los complementos orientadores hacia la excelencia por medio de aclaraciones que pueden estar interrelacionadas con otros ítems.

En el siguiente esquema se visualiza esta recomendación de evolución del Modelo:

Ilustración 23. Esquema de recomendación

ENCABEZAMIENTO	NÚMERO DE ÍTEM	TÍTULO DEL ÍTEM	ORIENTACIONES PARA LOS ÍTEMS		
	4	Medición, Análisis y Gerencia del Conocimiento	La Categoría de Medición, análisis y gestión del conocimiento examina de qué manera su organización selecciona, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y RECURSOS DE CONOCIMIENTO	Asegura la eficaz y eficiente medición, recogida y validación de datos para la mejora.	
PREGUNTAS	SECUENCIA DE PREGUNTA	PROCESOS	COMPLEMENTOS	EVIDENCIAS	ORIENTACIONES PARA LAS PREGUNTAS
	4.1 Medición, análisis y perfeccionamiento del desempeño organizacional: ¿De qué manera mide, analiza y luego mejora el desempeño organizacional? (45 puntos)	Describe cómo su organización mide, analiza, alinea, revisa y mejora su desempeño por medio de datos e información en todos los niveles y en todas las secciones. Describa el uso sistemático de los resultados de las revisiones a fin de evaluar y mejorar los procesos.	a) ¿Cuáles son sus mediciones clave del desempeño, inclusive mediciones financieras clave a corto y largo plazo? ¿Cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones y la innovación organizacional?	Citar los principales sistemas de información en uso y su finalidad.	Los sistemas de información pueden incluir sistemas no informatizados como sistemas de gestión de visitas ...
APOYO	NOTAS		TÉRMINOS DEL GLOSARIO	FUENTES	
	N1 La medición del desempeño se usa en los procesos de toma de decisiones fundadas en hechos para determinar y alinear la orientación y el uso de los recursos en la organización a nivel de unidad de trabajo, procesos clave, departamento y la organización en su conjunto.		"La Gestión del Conocimiento se trata de que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio"	Belly, Pablo (2005). El Shock del Management. Mc Graw-Hill. ISBN 9701046366 ISO 9004:2000	

Fuente: Modelo de Autoevaluación para la Competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2008. Modelos latinoamericanos. ISO 9004-2000

Elaboración propia

Una propuesta como la presentada, favorecerá tanto a la organización postulante para delimitar la precisión de su información, como al equipo evaluador para optimar el consenso de la valoración.

En el esquema expuesto, se ha resaltado con color rojo, los elementos de la recomendación. La presentación en el formato aporta en la visualización, para ello es preferible que la impresión se realice en dos páginas subsecuentes para su lectura en un "solo golpe de vista".

A continuación, se analizan los diferentes modelos supranacionales y nacionales, con cuyas observaciones se identifican los siguientes aspectos que pueden favorecer a la evolución, actualización y mejoramiento de Modelo, incorporando en los ítems correspondientes:

Inclusión de orientaciones hacia la “sostenibilidad” como ecoeficiencia, integridad de la información, expectativas de grupos de interés (conocido por su vocablo inglés como “stakeholders”), comparación referencial del sector (conocido por su vocablo inglés como “benchmarking”).

Algunos fundamentos de excelencia han evolucionado, por lo que es pertinente su actualización como innovación, impactos socio ambientales, liderazgo transformador, visión de liderazgo, obrar para el futuro con énfasis en la proyección de las tendencias del ambiente y los posibles efectos de las organizaciones en su entorno.

En los aspectos sociales se debe considerar la valorización de las personas y las culturas, que eleva la gestión a un nuevo nivel de importancia.

La responsabilidad de la alta gerencia para la toma de decisiones fundamentadas con orientación por información que sobrepasa a la orientación por procesos, constituyen nuevas tendencias a ser consideradas en el modelo, debido a la importancia a la toma de decisiones por medio de conocimiento práctico y evidente, que se destaca en la gestión de procesos.

Ampliación del desarrollo de alianzas y asociaciones hacia la consolidación de redes que generan agilidad, aporta de manera importante a la excelencia, flexibilidad y rapidez de la adaptación.

En los temas de gobernanza pueden orientarse hacia el establecimiento de directrices que la organización debe observar en la garantía del cumplimiento de los requisitos legales y regulaciones aplicables a la organización y su referencia en acciones de mejora a su propio sector y a las demás partes interesadas.

Los procesos gerenciales de identificación y tratamiento de riesgos, es un complemento para la excelencia que cuida la clasificación, la definición de relevancia, el monitoreo y la acción.

Considerar la incorporación de identificación de activos intangibles y conocimiento organizacional

En el capítulo de Clientes se puede incluir la exigencia de identificación del comportamiento del cliente meta y sus tendencias, a partir de las expectativas y necesidades y las evidencias de la organización en su búsqueda por la satisfacción de aquellos, a más de la participación de los usuarios en la optimización de los productos y servicios.

El desarrollo de redes de asociación podría incluirse como evaluación del desempeño para colocación de productos en el mercado.

La incorporación de responsabilidad socio ambiental como proceso gerencial para respetar leyes, regulaciones y normas de adhesión voluntaria.

La promoción de desarrollo sostenible incluye la actuación de la entidad en redes y podría ser solicitada como evidencia, como educación ambiental, uso de tecnologías limpias o de bajo impacto ambiental.

La traducción de necesidades y expectativas de la sociedad, deberían incluirse como requisitos de desempeño.

La orientación en la gestión de proyectos dirigidos a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y su entorno.

La pronta respuesta de nuevas demandas para manejo de la información y el conocimiento, de forma estratégica y operacional, incluyendo la compatibilidad de infraestructura para la disponibilidad y oportunidad de la información así como con nuevos métodos para asegurar el acceso eficiente y continuo para atender episodios de emergencia.

La evaluación de la eficacia de los servicios de comunicación.

La seguridad de la información debería ser un proceso más realista a tono con el entorno y la globalización.

Priorización de la gestión de conocimiento para personas y organizaciones claves con búsqueda, intercambio, retención y protección del conocimiento.

Requisitos de rapidez y facilidad en las formas de acceso, de intercomunicación, de intercambio de información, interno y externo, tanto como el uso de redes para apoyar la difusión del conocimiento.

Facilidades de actuación de los dueños de los procesos con identificación de competencias, incluyendo a líderes, mediante el mejoramiento de desempeño.

Preparación de nuevos líderes y sucesores para los líderes actuales.

Obtención de las necesidades y expectativas de las personas y los grupos de interés, y su nivel de satisfacción por parte de la entidad.

Estas nuevas orientaciones de evaluación de voluntariedad de las organizaciones del sector privado, aportarían en la optimización de la gestión de procesos y en la orientación de la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos, de manera que generen sistemáticamente y año tras año, resultados concretos de mejoramiento continuo, a partir del compromiso de los líderes hacia toda la organización, asegurando que la actuación de la entidad se convierta en referencia y motivación hacia otras interesadas en la búsqueda de la excelencia y en la incidencia positiva en el mejoramiento del país en su conjunto.

Socializar las experiencias exitosas en la materia.

La presente investigación da cuenta del conocimiento y aplicación de modelos de gestión de excelencia en el 3% de las empresas ecuatorianas, lo que conlleva a la necesidad de diseñar y promover dentro del SGE-EC, la realización de acciones concretas para socializar las experiencias exitosas en la materia, de manera que el tejido empresarial ecuatoriano visualice su horizonte hacia la competitividad, considerando tanto su mejoramiento corporativo como en conjunto con los objetivos del país.

A continuación se presenta una acción ejemplificadora a ser considerada por el SGE-EC, en el corto plazo:

Tabla 13. Inducción a la excelencia

Etapas	Actividad	Resultado Esperado
1	Inducción y Capacitación en los fundamentos del Modelo Ecuatoriano de Excelencia a organizaciones privadas	Conocimiento de los principios y fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad
2	Desarrollo de un taller guiado de auto-evaluación	Evaluación inicial de gestión de la

	de la gestión de la entidad, en base al evolucionado Modelo Ecuatoriano de Excelencia y definición de proyectos de mejora, en base de las oportunidades de mejora de gestión identificadas y según el nivel de madurez en que se hallen.	entidad desarrollada. Planteamiento de proyectos de mejora de la gestión.
3	Capacitación y apoyo a la entidad para la implementación de tres proyectos de mejora de gestión, incluyendo la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.	Proyectos de mejora implementados. Evaluación de madurez de gestión según el Modelo Ecuatoriano de Excelencia realizada.
4	Una vez concluidos los proyectos, evaluación de la madurez de gestión según el Modelo. Esto permitirá establecer niveles de madurez de gestión que permitirán proyectarse a niveles superiores de excelencia.	Evaluación de los proyectos de mejora implementados y evaluación del impacto que se obtuvo en la gestión institucional y su incremento en el nivel de madurez.

Diseñar estrategias para promover y estimular:

El conocimiento acerca de la gestión total de calidad, excelencia, innovación, competitividad y sostenibilidad en las organizaciones privadas del Ecuador. Intercambio y Aprendizaje:

Para que el aporte al control de las organizaciones en Ecuador sea efectivo a la evolución organizacional, es aconsejable la formación/ inducción / especialización en la implementación de herramientas prácticas que favorezcan con:

- Reducción de inventarios en Proceso y Producto Terminado.
- Eliminación de los cuellos de botella y restricciones de los procesos productivos.
- Incremento de los niveles de productividad.
- Reducción de costos financieros asociados a la operación.
- Reducción de costos de mala calidad como en re-procesos, re-trabajos. Reducción de residuo (vocablo en inglés “scrap”) y desperdicio.
- Eliminación de pérdidas de producción como son tiempos de puesta a punto, curva de aprendizaje de operadores.
- Eliminación de tiempos de espera para el abastecimiento de materiales a producción.
- Incremento en la satisfacción del cliente

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que favorezcan a la consecución del SGE-EC:

El SGE-EC deberá facilitar el diseño, aplicación, seguimiento y mejoramiento de todos los formatos y herramientas de trabajo requeridos para las entidades, incluyendo:

- Estructura y modelo de gestión de oficina administradora del premio
- Perfil de evaluadores
- Perfil de jurado
- Bases de postulación al premio
- Formatos e instructivos para informes de postulación e informes de retorno
- Esquema de evaluación
- Criterios a calificar
- Proceso de gestión desde la postulación hasta la premiación
- Código de ética para todos los actores
- Herramientas e instrumentos necesarios para implementar el premio

Para que las herramientas de Control de Calidad sean positivas para la organización, se requiere de la ejecución y seguimiento, mediante:

- Capacitación a nivel de la organización
- Diagnóstico
- Caminatas de calidad
- Obtención de resultados
- Mejoramiento continuo

Una organización que busca consolidar sus mecanismos de control puede hacer uso de cualquiera o de varias de las herramientas que son diseñadas en una forma lógica y coherente que toma en cuenta las deficiencias ya conocidas, su caracterización y los elementos esperados para concluir en resultados satisfactorios buscados.

En el siguiente diseño gráfico se esquematiza el control de adopción de una herramienta para uso de la organización interesada en su implementación:

Ilustración 24 Primer Ejemplo de selección de herramienta 5s

Nombre de la herramienta seleccionada	Entrenamiento estandarizado
Objetivo	Desarrollar herramientas que favorezcan a las áreas productivas a elaborar estándares de operación tendientes a eliminar en un alto porcentaje, procesos dependientes del conocimiento particular de empleados y operadores, facilitando la homologación de información. La estandarización se considera la herramienta de eliminación de desperdicio y cumplimiento de requisitos de calidad.
Documentación	Descripción del proceso
	Literatura complementaria
	Formato de toma de registros
	Presentación o esquema gráfico
	Videos de ejemplos (casos reales)
	Otros (registro fotográfico, carteles, campañas)

*Fuente: MGC, 2014
Elaboración propia*

Ilustración 25 Segundo Ejemplo de selección de herramienta 5s

Nombre de la herramienta seleccionada	5S
Objetivo	Implementar la metodología "5S" para crear un ambiente seguro, en el que los colaboradores se sientan motivados en hacer bien sus tareas y puedan detectar y anticipar rápidamente los problemas que se presenten.
Documentación	Descripción del proceso
	Literatura complementaria
	Formato de toma de registros
	Presentación o esquema gráfico
	Videos de ejemplos (casos reales)
	Otros (registro fotográfico, carteles, campañas)

*Fuente: MGC, 2014
Elaboración propia*

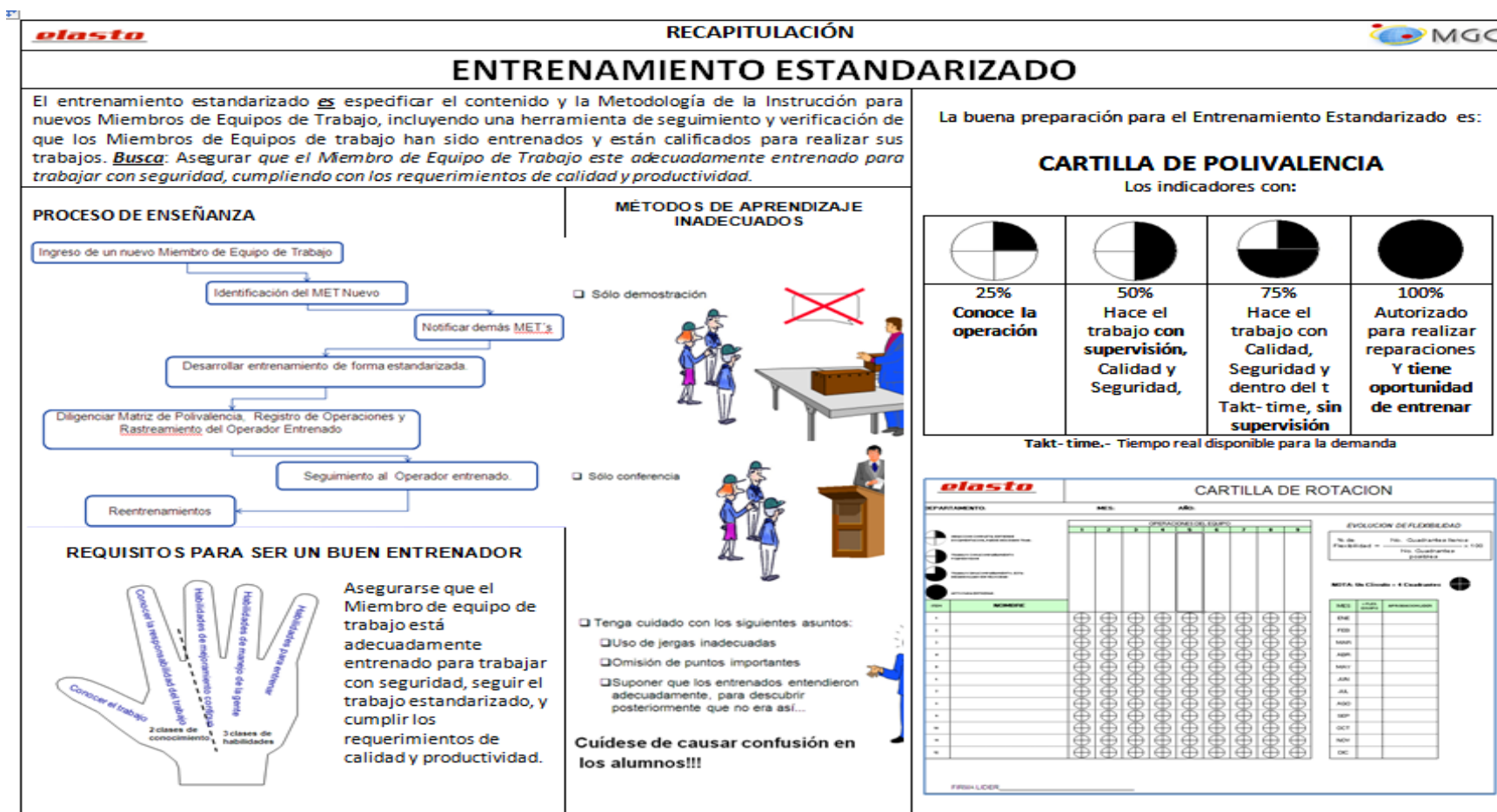
Una vez implementada la herramienta seleccionada en la organización, su ejecución decanta en la obtención de objetivos concretos y de beneficios que se esperan. En el siguiente gráfico se visualiza un ejemplo del seguimiento de los resultados obtenidos:

Con el fin de asegurar la adecuada integración de los objetivos del SGE-EC se sugiere la formulación de cursos, orientados a potenciales postulantes, evaluadores, asesores, consultores de aproximadamente 192 horas de formación, de manera formal y certificada, de estilo Diplomado de “Gestión para la excelencia sostenible”, con fundamento en la metodología de análisis funcional, para el diseño de un plan curricular, basado en competencias (DACUM). Esta metodología parte de la función clave, que deben desarrollar los participantes, de brindar apoyo en la implementación de proyectos de mejoramiento de la gestión, para incorporar las mejores prácticas de gestión y de mejoramiento continuo sostenible, alineadas con el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Ecuatoriano de Excelencia.

La consistencia de los objetivos del SGE-EC a lo largo de toda la implementación encuentra un especial argumento en la formación del talento humano de los diferentes grupos de interés, en los temas claves de gestión de calidad. Las diferentes instancias del SGE-EC deben contar con recursos humanos formados en esta temática para ser interlocutores consultores durante el proceso de implementación del Modelo de Excelencia, y para conformar la masa crítica dentro de las organizaciones para que el SGE-EC implementado se mantenga y madure en el tiempo.

A continuación se ejemplifican algunas herramientas de uso en el SGE-EC:

Ilustración 26 Primer Ejemplo del seguimiento de implantación de la herramienta



CARTILLA DE ROTACION

DEPARTAMENTO: _____

MESES: _____

OPERACIONES DELEGADAS:

OPERACIONES DELEGADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

EVOLUCION DE FLEXIBILIDAD

No. de Flexibilidad = _____ No. Cuadrantes flexibles = 1/30

No. Cuadrantes potenciales = _____

NOTA: de Círculo = 4 Cuadrantes

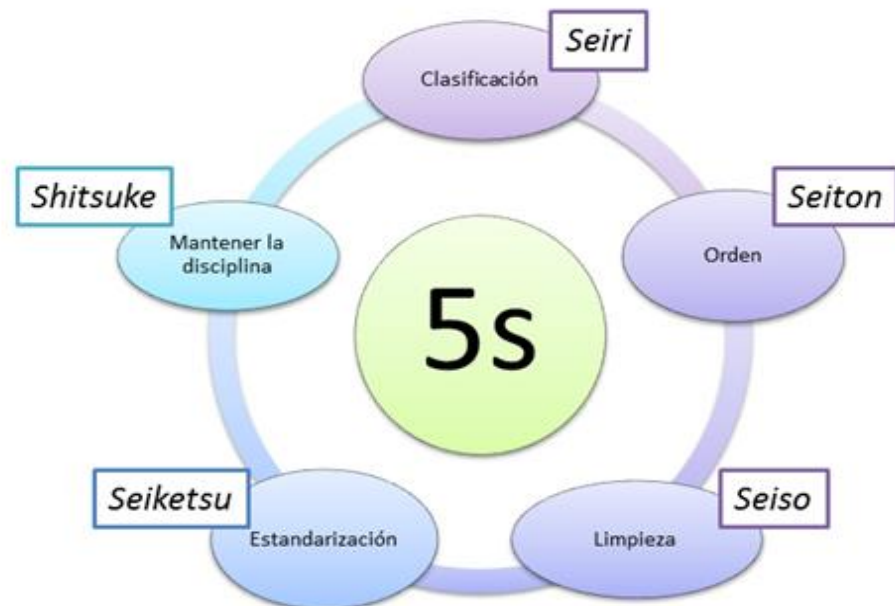
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENE												
FEB												
MAR												
ABR												
MAY												
JUN												
JUL												
AUG												
SEP												
OCT												
NOV												
DIC												

FIRMAS LIDER: _____

Fuente y elaboración: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total – MGC, 2014

5 S es la decisión de:

- Organizar el lugar de trabajo
- Conservarlo limpio
- Mantener condiciones de trabajo estandarizadas
- Mantener una actitud disciplinaria



Estas herramientas han sido seleccionadas del Modelo de Gestión para la Competitividad (MGC) que es de uso exclusivo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total en Ecuador. La validación del modelo, que consta de 45 herramientas, está fundamentada en la experiencia real de las plantas automotrices de General Motors existentes en México, Colombia, Ecuador, Argentina y Brasil. Este elemento puede ser sustancial para la consolidación del SGE-EC.

A continuación se han escogido algunas de las herramientas que pueden ser seleccionadas:

Tabla 14. Herramientas de MGC

Herramienta	Objetivo	Beneficio
Mapeo de valor	Esquematizar gráficamente la cadena de Valor de la Organización, para identificar oportunidades de mejora identificando las restricciones internas de la misma.	Diagnosticar el estado actual de la Organización previo al ingreso a un sistema de manufactura Lean.
Respuesta rápida	Establecer un método estandarizado de comunicación y acción frente a problemas presentados en el día a día del proceso productivo.	Reducción tiempos de solución y respuesta a problemas que las organizaciones están acostumbrados a vivir cotidianamente, el mejorar estos tiempos de respuesta, ayudan significativamente a controlar los niveles de producto no conforme y reducción de re procesos.
Solución de Problemas 8D	Establecer un procedimiento para encontrar y eliminar causas raíces para evitar recurrencia de problemas.	Reducción significativa de recurrencia de problemas y reducción de problemas.
Control de Producto No Conforme	Establecer un método estandarizado para la identificación y control del Producto No Conforme.	Incremento de la satisfacción del cliente, y reducción de producto no conforme, optimización del material a re trabajar.
Las 5 S's	Hacer visibles los problemas y anomalías.	Mejor aprovechamiento de recursos, principalmente del tiempo para incrementar la productividad así como incrementar los niveles de seguridad y

		calidad de la planta.
Control Visual	Hacer que la planta hable para mejorar la comunicación de la planta.	Mejora a la calidad y reducción de tiempos de respuesta a llamados a las plantas de producción.
Teoría de Desperdicios	Establecer los tipos de desperdicios.	Identificación y eliminación de desperdicios y pérdidas de producción.
Manufactura Celular	Estandarizar las operaciones, para hacer más con menos operadores.	Mejoramiento en indicadores de productividad y desempeño debido al empoderamiento de los operadores de producción.
Estadística básica para procesos	Utilización de los datos de la planta para encontrar oportunidades de mejora y control estadístico.	Mejoramiento de desempeño y productividad debido a la aplicación de análisis estadísticos para controlar los procesos.
Prevención con AMEF	Conocer a fondo el proceso productivo para la toma de acciones preventivas.	Reducción de desperdicios a través de su prevención, así como establecer planes de reacción en el caso de presentarse alguno.
Balanceo de líneas	Balancear los tiempos de la planta para ajustarlo a la demanda	Eliminación y reducción de inventarios en Proceso, mejora en la recuperación de la inversión y eliminación de costos financieros.
Trabajo estandarizado	Estandarizar las operaciones.	Eliminar actividades innecesarias de los procesos productivos y maximizar las actividades que agregan valor para estandarizar la calidad de los productos.
Entrenadores de piso	Tener personal competente.	Reducir sobre costos de re trabajos ocasionados por mala calidad generada por operadores nuevos.
Entrenamiento estandarizado	Tener personal competente.	Reducir sobre costos de re trabajos ocasionados por mala calidad generada por operadores nuevos.
Poka Yoke verificación y conceptos	Evitar cometer errores.	Reducción de costos por mala calidad y eliminación de generación de material desperdiciado.

Kanban	Eliminar desperdicios.	Reducir costos de esperas por falta de materiales en las líneas de producción, y reducción de costos de mantener inventario.
Estaciones de verificación	Eliminar problemas de calidad.	Reducir costos de no calidad por productos rechazados por el cliente, incremento de la satisfacción del cliente.
Auditorías escalonadas	Verificación de funcionamiento de todas las herramientas adoptadas.	Participación escalonada de obreros, supervisores y gerentes.
Control de contaminación	Someter a control los puntos donde se genere contaminación de productos.	Reducir costos de no calidad por productos contaminados.
Gestión de proyectos		Reducir costos de desarrollo de nuevos productos.
Planificación estratégica	Alinear a los miembros de la organización con la visión empresarial.	Lograr que la Empresa funcione como un todo armónico.

Fuente y elaboración: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total – MGC, 2014

La organización debe establecer el diagnóstico de la situación técnica de las instalaciones de planta de las empresas y con la ayuda de alguna aplicación informática, cuantificar el estado original de la planta y luego transcurridos los 12 meses, el estado final de la misma, una vez implantada cada herramienta MGC seleccionada.

Se requiere de la implementación de sesiones semanales mediante:

- Cursos de inducción y entrenamiento en la herramienta específica de 3 a 4 horas de duración al personal técnico de planta que incluye también a supervisores, jefes de departamentos técnicos y gerente de planta o similar. La practicidad está centrada en la realidad detectada en la planta, es decir, el antes y el después de la implantación de la herramienta.
- Intervención práctica y directa en planta para entrenar al personal en la aplicación de la herramienta respectiva.

- Asignación de tareas específicas en una acción en cascada de la información y de las medidas correctivas a todo el personal técnico.

En forma concomitante, los técnicos de la empresa van redactando los procedimientos de aplicación constante de las herramientas implantadas y gestionan el Manual de Buenas Prácticas que es el final del proyecto de implementación.

El SGE-EC realizará, a intervalos de 3 meses auditorías escalonadas del proceso de implantación con el objeto de verificar la eficacia del mismo, con el objetivo específico de radicar las responsabilidades de buenas prácticas en la organización interesada.

Revisión de la calidad organizacional

La implementación de un sistema de verificación cíclico que opere cada 6 meses, se consolida con la realización de auditorías que siguen las pautas y los criterios de las normas ISO 9001:2008 para asegurar que la implantación del MGC sea permanente y entre en una escalada de mejoramiento continuo.

Esta verificación se establece bajo la responsabilidad tanto de los directivos como del mismo personal de la organización quienes actúan con un adecuado empoderamiento.

Es aconsejable la aplicación de una herramienta informática ya experimentada que presenta en línea los resultados semanales y mensuales de la implantación, para seguir paso a paso, por todas las instancias responsables del proyecto, con los resultados inmediatamente observados, seguidos y mejorados.

La organización debe adoptar un enfoque basado en **procesos** cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad siempre con miras a la satisfacción del cliente y posteriormente avanzar hacia la satisfacción de sus grupos de interés, sociedad y ambiente. Esto implica la gestión de numerosas actividades relacionadas entre sí, con el uso de recursos que le permitan considerar que los elementos de entrada se transformen en resultados, con un control continuo.

Este enfoque de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza que la organización mantiene la importancia de su gestión en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, consideración de los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La Norma Internacional ISO 9001:2008, presenta el modelo que cubre todos los requisitos de la gestión basada en procesos, basado en la metodología de "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA), donde:

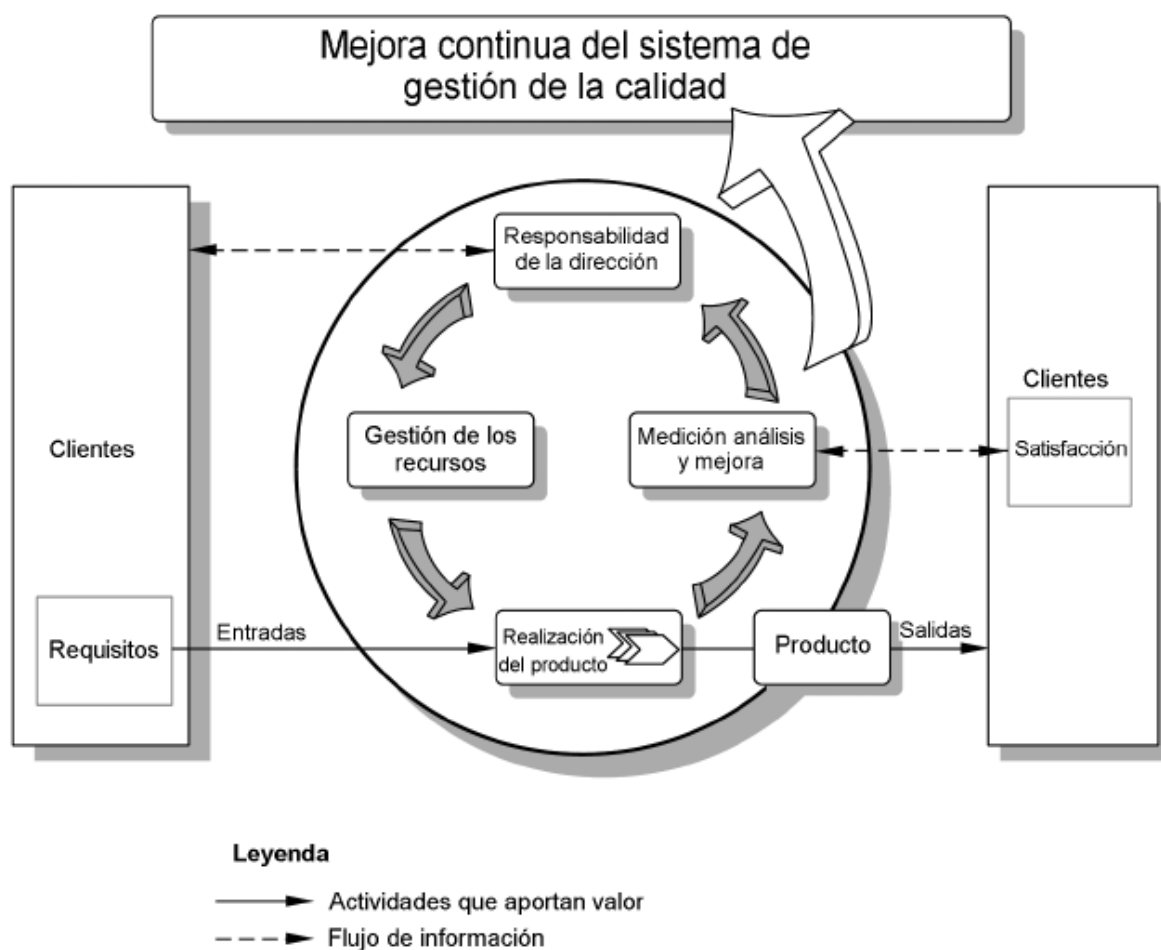
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Ilustración 28. Modelo de gestión de calidad por procesos



Fuente y elaboración: © ISO 2008

Una guía de apoyo para la identificación de la implementación de calidad en una organización se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 15. Tabla de verificación ISO 9001

Compromiso de la dirección	
	1. ¿Por qué decidieron implantar la ISO 9001? ¿Ha cumplido sus expectativas? ¿En qué les ha ayudado la norma? ¿Qué valor ha añadido a su empresa?
	2. ¿Ha utilizado la certificación como instrumento publicitario?
Personal	
	1. ¿Los trabajadores han mejorado su actitud, mentalidad de trabajo, ambiente laboral? ¿y cómo o en qué ha notado? La gente está más motivada, tienen espíritu de equipo
	2. ¿cree usted que sus colaboradores conocen los principios de la norma y las disposiciones de los procedimientos o solo un grupo de directivos o de oficina de calidad lo conocen?
	3. ¿Cuál es el nivel del equipo de calidad? ¿Quedó calificado su personal después de la norma?
Mejoramiento continuo sistemático	
	1. ¿Se realizan auditorías periódicamente? ¿Con las auditorías se generan acciones correctivas de no conformidades, se realiza la ejecución de planes de acción y mejora continua?
	2. ¿Se han actualizado los documentos de ISO9001?
	3. ¿Está usted de acuerdo con la metodología utilizada para la implantación de la norma?
Clientes	
	1. ¿Cree usted que el nivel de satisfacción de sus clientes ha mejorado, ha quedado igual o ha decrecido?
	2. ¿El número de reclamaciones ha disminuido?
	3. ¿Percibe que desde que tiene la ISO sus productos son mejores y por tanto sus clientes confía más en usted? ¿Son más fieles?
	4. ¿Cree usted que con la implantación de ISO 9001 ha mejorado su nivel de ventas o exportaciones? ¿Tener la ISO 9001 le ha traído nuevos clientes?
	5. ¿Ha aumentado su cuota de mercado?
Alianza con los proveedores	
	1. ¿Ha mejorado su relación con sus proveedores?
Producto / servicio	
	1. ¿Ha disminuido el número de productos defectuosos? ¿Y por tanto el costo de la “mala calidad”?
	2. ¿Ha disminuido el tiempo de entrega? ¿Ha mejorado el cumplimiento del tiempo de entrega?
	3. ¿Siente que ISO9001 le ha ayudado a adecuarse al mercado? ¿A agilizar los cambios?

Fuente y elaboración: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total – ISO, 2014

Con esta evaluación, la organización puede medir su impacto de mejoramiento de la calidad en la competitividad en su sector o con entidades similares.

Implementación del Sistema de Gestión de la Excelencia en Ecuador

El Sistema SGE-EC debe concebirse con un enfoque integrador para la implementación del Modelo de Excelencia para Ecuador, de la formación de RRHH asociada y de realización de los proyectos de mejora relacionados para mejora de su madurez. Esto permite la consistencia de los objetivos a lo largo de todo el proceso de implementación del SGE-EC.

El SGE-EC puede iniciar su actuación con las siguientes actividades que servirán luego como modelo para expandir la cultura de la Excelencia en el país:

- Diseño, planificación e implementación del SGE-EC, con la participación activa y comprometida de los actores involucrados.
- Capacitación en los fundamentos de la Excelencia a las empresas, organizaciones y grupos de interés del SGE-EC
- Determinación de la línea base del sector mediante un taller de auto diagnóstico
- Identificación de oportunidades de mejora y selección a través de proyectos de mejora
- Evaluación de madurez de la Excelencia en Ecuador para determinar los avances registrados y plan de acción para continuar con el aumento de madurez

El siguiente diagrama refleja los pasos de evolución que una empresa debe concretar y completar en su sistema de gestión en su camino en búsqueda de la excelencia, lo cual demuestra la necesidad en el Ecuador de consolidar el Sistema de Gestión de la Excelencia para las organizaciones y el país:

Ilustración 29. Modelo para Ecuador



CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Con la presente investigación se ha obtenido un análisis de las tendencias de modelos de gestión de criterios elementales (control), cumplimiento de normas internacionales (gestión de calidad), adopción de autoevaluación y principios voluntarios que supere las normas (camino a la excelencia), y preferencias hacia la innovación y agilidad, a partir de una indagación sistemática y ordenada, de referentes internacionales y comparaciones nacionales. La Calidad Total y Excelencia en la Gestión abren el camino a nuevos retos y a nuevas tendencias en la forma de visualizar a los negocios.
2. Los modelos supranacionales están basados en el ciclo de mejoramiento continuo / calidad total y aportan los aspectos tratados y aplicables a nivel internacional, y con las bases para la adaptación o adopción a nivel nacional o local.
3. Los diferentes modelos nacionales son una réplica de los modelos supranacionales, en algunos casos adaptados a sectores específicos, pero que, en resumen, responden al ciclo de mejoramiento continuo / calidad total.
4. En Ecuador, el Modelo de Gestión de Excelencia para Ecuador se constituye en un instrumento guía de la gestión de una organización que busca estándares de clase mundial. Está administrado por una organización facultada de manera formal y que reporta experticia probada en la gestión del Premio Nacional.
5. Los conceptos de control, calidad y excelencia han evolucionado y se proyectan hacia nuevas tendencias como la innovación, sostenibilidad, responsabilidad social, competitividad, lo cual demanda la institucionalización de un Sistema de Gestión de la Excelencia en el país, para consolidar la evolución en beneficio de los grandes objetivos ecuatorianos
6. Las empresas, organizaciones y entidades del país, de diferentes sectores, tamaños y especialidades, pueden buscar la excelencia, aportar en la actualización del Modelo, aportar a sus propios objetivos, convertirse en referentes ejemplificadores y constituirse en gestores de un cambio positivo en la competitividad del Ecuador.
7. El Sistema de Gestión de la Excelencia en Ecuador debe concebirse con un enfoque integrador y consistente en el largo plazo, de la evolución de las empresas, organizaciones y país, en conjunto.

Recomendaciones

1. La presente investigación aporta con elementos concretos para que las organizaciones ecuatorianas puedan adoptar acciones de transformación e innovación y para lograr su sostenibilidad, mejoramiento continuo y búsqueda por la excelencia, por lo que es recomendable la consideración y apropiación del SGE-EC y los modelos, sea a nivel de autoevaluación o de postulación al premio nacional de calidad.
2. Es recomendable que las diferentes instancias del país respeten la existencia del Sistema de Gestión de la Excelencia, la competencia que tiene la organización a cargo de la administración de la calidad y del Premio Nacional, y a la opción de participación en un solo referente en el país.
3. Debido a que la búsqueda por la excelencia obedece a una voluntariedad continua de mejoramiento, es aconsejable que la organización a cargo del Modelo y Premio en Ecuador, actualice sistemáticamente sus herramientas, a partir de una planificación estratégica, incluyendo las nuevas tendencias, conceptos y evoluciones que el entorno global adquiere.
4. Las sugerencias de la presente investigación, constituyen elementos pragmáticos para la iniciación de un procedimiento de socialización y consenso, entre expertos y entidades interesados en la temática de excelencia para aportar de manera positiva en la inclusión del Ecuador en este mundo globalizado.

Bibliografía

BALDRIGE. MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM USA. PERU: PRAXIS, TRADUCCIÓN LIBRE, 2006.

CECT. 1994. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. [En línea] 1994. [Citado el: 16 de Febrero de 2014.]

CUESTA ALVAREZ Antonio. Traducción de “El sistema de producción Toyota desde el punto de vista de la ingeniería Shigeo Shingo”. Editorial: Tecnologías de gerencia y producción. 2000

ROA VARELO Alberto, Miembro del Consejo Nacional de Acreditación, Colombia. 2002

CÓDIGO DE HAMMURABI. México. Cárdenas Editor y Distribuidor, 1992. ISBN: 9789684011526

CHININÍN CAMPOVERDE Víctor Eduardo. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, Guía didáctica. EDILOJA Cía. Ltda. ISBN-978-9942-08-385-2. Loja, Ecuador. Mayo, 2013.

F. W. TAYLOR. Principios de dirección científica, Management. Estados Unidos 1891

© **ISO** (traducción certificada): ISO 9004:2000, 9001:2008, ISO 19011:2002.

ISO. 2013. ISO - International Organization for Standardization. [En línea] 2013. [Citado el: 15 de Agosto de 2013.] www.iso.org.

LÓPEZ REY, Susana. Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá: Ediciones de la U. 2011

MARTÍNEZ, JOAQUÍN MEMBRADO. METODOLOGÍAS AVANZADAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y MEJORA. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos, 2007.

MORENO ALEGO JULIÁN. GUIA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA. 2007. 2, ESPAÑA: FUNDACION LUIS VIVES, 2007, Vol. CUADERNO DE GESTIÓN. M-33874-2007.

ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO. CR GA04 R02. Criterios generales para la utilización del símbolo de acreditación y referencia a la condición de acreditado. OAE 2014

OAE. Organismo de Acreditación Ecuatoriano. [En línea] 30 de Mayo de 2000. [Citado el: 16 de Febrero de 2014.] www.oae.gob.ec/.

PINTO MOLINA, María. GESTION DE CALIDAD EN DOCUMENTACION. 1998. págs 171-183., Murcia: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia., 1998, Vol. 1. 1575 - 2437.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009-2013. Quito, ECUADOR: SENPLADES, 2009.

ROJAS LÓPEZ Miguel, **CORREA ESPINAL** Alexander, **GUTIÉRREZ ROA** Fabiana.
Sistemas de control de Gestión. Ediciones de la U. Bogotá (2011).

REVISTA “FUTURO DE CALIDAD”. Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, Vol.
Construyendo capacidad de calidad. Quito, Ecuador. 2013.

Modelos:

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. 2013–2014 Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. 2013

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM - USA. Traducción Libre por: PRAXIS - por José Antonio Villagra Villanueva. Derechos reservados © 2011

BASES DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD 2014. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ, IberQualitas (Programa Iberoamericano por la Calidad), Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), Proyecto de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. 2014

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. El Salvador: XVIII CUMBRE IBEROAMERICANA DE JEFES DE ESTADO Y DE GOBIERNO, 2008.

EFQM. 2013. MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y AUTOEVALUACION. MURCIA, ESPAÑA: ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICO, 2013.

FUNDIBEQ. 2013. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Madrid: FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, 2013.

Modelo de Excelência da Gestão®. Fundação Nacional da Qualidade. BRASIL. 2013

Modelo de Gestión de Excelencia para Ecuador. Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. ECUADOR, 2008.

Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia. CHILE. Años 2012 - 2013

Modelo para una gestión de excelencia. ARGENTINA.

Modelo de Excelência da Gestão®. Fundação Nacional da Qualidade. BRASIL. 2013

Webgrafía revisada entre mayo y agosto 2014

- Real Academia de la Lengua Española <http://www.rae.es/>
- <http://asq.org/standards-iso-9001>
- <http://www.isotools.org/>
- Aristóteles. Moral a Nicómaco. Traducción de Patricio de Azcárate. Revisado en junio de 2014. Web: filosofia.org
- American Society for Quality (ASQ): asq.org/

ANEXOS

Anexo: glosario de términos relacionados

Aseguramiento de la calidad:	"Es un conjunto de actividades preestablecidas y sistematizadas, aplicadas al sistema de calidad, que ha sido demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos para la calidad".
Auditor de la Calidad:	Persona calificada para efectuar auditorías de la calidad.
Auditoría de la Calidad:	Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.
Calidad:	Del latín qualitas, -ātis, y este calco del griego ποιότης. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Superioridad o excelencia. (Real Academia de la Lengua Española) "Calidad es cumplimiento de requisitos". Philip Crosby "Calidad es adecuación al uso del cliente". Joseph Juran "Satisfacción de las expectativas del cliente". Armand V. Feigenbaum "Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido". Genichi Taguchi: "Calidad es satisfacción del cliente". William Edwards Deming: "La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). Walter A. Shewhart "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas"
Cliente:	Destinatario de un producto provisto por el proveedor.

Conformidad:	Cumplimiento de requisitos especificados.
Control de calidad:	Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio.
Control de documentos:	Establecer y mantener procedimientos de verificación sobre la documentación, mediante aprobación y difusión de cambios y modificaciones.
Evidencia	Objetiva Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.
Garantía de calidad:	“Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá los requerimientos dados sobre calidad”
Gestión de calidad:	“Aspecto de la función de gestión que determina y aplica la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y que lo realiza con medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad”. La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles ejecutivos, pero debe estar guiada por la alta dirección. Su realización involucra a todos los miembros de la organización. En ella se tienen en cuenta también criterios de rentabilidad. Actividades de la función empresarial 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.
Gestión de la Calidad Total:	Forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y para la sociedad.

ISO 9000:	Es una serie de normas establecidas por la Organización Internacional de Estándares que establece las exigencias mínimas que una empresa debe cumplir dentro de su proceso para asegurar adecuadamente la calidad de sus productos. Como norma técnica constituye un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra reglas, directrices y características que permiten desarrollar las actividades necesarias para obtener los resultados que garantizan el óptimo funcionamiento de las organizaciones y de todo lo que ellas producen en términos de bienes y servicios.
ISO:	La palabra ISO Internacional Standardization Organization viene del griego “Isos” que significa igual. Norma ISO está definida por la Organización Internacional de Normalización que se aplica a los productos y servicios.
IOS:	Siglas en inglés de International Organization for Standardization que traduce Organización Internacional de Estándares.
Manual de la Calidad:	Documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de la calidad de un organismo.
Mejoramiento continuo:	Crear una cultura en la organización de cada día ser mejores, respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente.
Mejoramiento de la Calidad:	Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus clientes.
Normalización.	Contribuye a lograr una producción eficaz a costos reducidos, facilitando el intercambio fluido de bienes y servicios.
Organismo:	Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

Organización:	Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.
Plan de la Calidad:	Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular. Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.
Política de la Calidad:	Orientaciones y objetivos generales de un organismo concerniente a la calidad, expresado formalmente por el nivel más alto de dirección.
Procedimiento:	Manera especificada de realizar una actividad.
Proceso:	Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).
Producto:	Resultado de actividades o de procesos.
Registro:	Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.
Registros de calidad:	Son las evidencias de actividades realizadas. Implican procedimientos de identificación, compilación, indexación, archivo y almacenamiento de información relevante para el Sistema de Gestión de Calidad y pueden ser en formato impreso, digital, de audio o de video.
Retrabajo:	Acción tomada sobre un producto no conforme de modo que satisfaga los requisitos especificados.
Servicio no conforme:	Es el incumplimiento a los requisitos de la Norma ISO, los definidos por la ley o por la institución.
Sistema de gestión de la calidad:	Es una forma de trabajo encaminado a la búsqueda de satisfacción del cliente, quien finalmente garantiza la rentabilidad organizacional, la conservación de fuentes de trabajo y la

supervivencia de la institución. Generalmente está conformado por políticas, objetivos, estructuras organizativas, metodologías de trabajo normalizadas, recursos humanos y físicos y criterios y métodos de evaluación.

Sistema de gestión de la calidad:	Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad.
Sistema de la Calidad:	Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.
Trazabilidad:	Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.
Validación:	Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.
Verificación:	Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.

Fuente: Fundibeq, CECT, modelos de calidad de los países iberoamericanos.

Anexo: Cronología de control, calidad y excelencia

País	Año	Evolución hacia la excelencia
Babilonia	1752 AC	Código de Hammurabi que establece leyes de seguimiento obligatorio y reglas para la vida cotidiana, incluyendo la responsabilidad profesional
Grecia	384 AC	Aristóteles menciona que la elección entre el defecto y el exceso hace justo al ser humano cuando se orienta hacia la virtud. Concluye que la excelencia es un hábito.
EUA	1881	Frederick W. Taylor inicia la investigación e implantación para mejorar los métodos de trabajo.
EUA	1911	Se publica el trabajo de Frederick Winslow Taylor sobre medición del trabajo.
EUA	1931	Walter A. Shewhart publica el control estadístico de procesos mediante gráficos, cartas de control, métodos estadísticos.
EUA	1931	Se publica "The Economic Control of Manufacturing Productivity" del Dr. Walter A. Shewhart
EUA	1941	El Gobierno establece las normas relacionadas con el control de la calidad
EUA	1946	Se funda la Sociedad Americana de Control de Calidad (ASQC)
SUIZA	1947	Se Crea la Organización Internacional de Estandarización (ISO)
JAPON	1947	Se instituye la Unión de Científicos e Ingenieros de Japón (JUSE)
JAPON	1950	Se establece la Normatividad Industrial Japonesa (JIS)
JAPON	1950	JUSE invita al Dr. William Edwards Deming, a impartir seminarios de control estadístico de calidad.
JAPON	1951	Se crea el Premio Deming
EUA	1956	Armand Feigenbaum crea el Control Total de Calidad.
EUA	1979	Philip Crosby publica su teoría de cero defectos, las 5S y sus 14 pasos, su obra "Quality is Free" (La

		calidad no cuesta)
REINO UNIDO	1979	Surge el estándar de calidad BS-5750, que es el antecedente de la Norma ISO 9000
EUA	1980	Se edita: "If Japan can, Why can't we?" (Si Japón puede, porque nosotros no)
RUMANIA / EUA	1985	Joseph M. Juran desarrolla los conceptos de trilogía de la calidad y de costos de calidad.
JAPON	1985	Kaoru Ishikawa desarrolla la ingeniería de procesos, sus 7 herramientas estadísticas y los círculos de calidad.
USA / JAPON	1986	William Edwards Deming desarrolla las ideas de Shewhart mediante el concepto de Calidad Total de Procesos y Kaizen.
EUA	1987	Se crea el Premio Nacional de Calidad "Malcolm Baldrige"
REINO UNIDO	1987	Se publican las normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad, como un modelo dirigido a determinada área.
JAPON	1988	Shigeru Mizuno desarrolla el control de calidad a todo lo ancho de la compañía (CWQC).
EUA	1990	Administración por Calidad Total (TQM); uso de herramientas avanzadas como Seis Sigma.
BRUSELAS/ EUROPA	1991	Se implanta el I Premio Europeo de la Calidad bajo la perspectiva del Modelo de Excelencia EFQM.
EUA	1997	ASQC cambia su nombre a ASQ (Sociedad Americana de Calidad). Se elimina el término control de calidad
IBEROAMERICA	1999	Se instaure el Premio Iberoamericano de la Calidad, proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
REINO UNIDO	2009	Norma de gestión para el éxito sostenido de una organización
REINO UNIDO	2015	Nueva norma ISO 9000 de gestión de la calidad

Anexo: Listado de herramientas de gestión de calidad

Estadística Básica para la Ingeniería de la Calidad

Economía de la Calidad

Costo y rentabilidad

Función Taguchi de Pérdida

Clasificación de los Costos de la Calidad

Análisis de Pareto (última act. 01/05/2001)

Planificación de la Calidad

El DFC y la casa de la Calidad

El Hoshin Kanri

Organización de la Calidad

Estructura de la organización

Control de la Calidad

Poka Yoke e Inspección en la Fuente (ZQC)

Just in Time JIT

Control Estadístico de Procesos (Gráficas de Control)

Diagrama de causa - efecto

Seis Sigma

Metrología

Mejoramiento de la Calidad

Kaizen

El Ciclo PHVA o Ciclo Deming

El Programa Deming del Mejoramiento

El Programa Juran del Mejoramiento

El Programa Crosby del Mejoramiento

Benchmarking

Aseguramiento de la Calidad

ISO 9000

Anexo: Listado de normas ISO de gestión

NORMA	AÑO	CONTENIDO
8402	1986	Gestión y aseguramiento de la calidad
9000	1987	SGC
9000-1	1987	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 1
9000-2	1993	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 2
9000-3	1991	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 3
9000-4	1993	Norma para la gestión y aseguramiento de la calidad - Parte 4
9001	1987	Sistema de calidad
9002	1987	Sistema de calidad
9003	1987	Sistema de calidad
9004-1	1987	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 1
9004-2	1991	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 2
9004-3	1993	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 3
9004-4	1993	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 4
9004-5	PC	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 5
9004-6	PT	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 6
9004-7	PNI	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 7
9004-8	NP	Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad - Parte 8
10011-1	1990	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 1
10011-2	1991	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 2
10011-3	1991	Lineamientos para auditar sistemas de calidad- Parte 3
10012-1	PT	Requerimiento de aseguramiento para equipos de medición
10013	PNI	Lineamientos para la elaboración de manuales de calidad
10014	PT	Aspectos económicos de la calidad
10015	NP	Educación continua y lineamientos para la capacitación
9001	20015	GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015

Fuente: ISO, 2014

Anexo: Tertulia de expertos en excelencia

PERIODO: Septiembre 2013

FOCUS GROUP: “La Excelencia en los países iberoamericanos”

Contactos: 136 Intervenciones: 33

CONSIDERACIÓN: Hacen falta delegados o representantes que difundan la misión y lograr así más asociados y organizaciones comprometidas con el modelo de excelencia en la gestión. Este foro busca encontrar una metodología o estrategia para que la Excelencia esté más presente en los sectores públicos o privados.

Club de Evaluadores FUNDIBEQ	CARGO/ FUNCIÓN
NINFA GÓMEZ	CONSULTOR
BEATRIZ CASERMEIRO	PROMOTORA
BERTHA HAYDEÉ DÍAZ GARAY	DECANA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN UNIVERSIDAD DE LIMA
GIOVANNI HIGUERA	PROFESIONAL EN PUBLICIDAD Y MERCADEO CON EXPERIENCIA EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN.
IÑAKI ARANA GARCIA	DIRECTOR EN FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA EXCELENCIA
J.CARLOS ESPINOZA	SOCIO - DIRECTOR DE PROYECTOS EN GAPNET LTDA
PATRICIA INFANTE	CONSULTOR EXPERTO EN GESTIÓN DE CALIDAD
TOMÁS A. MUNK	TITULAR EN ESTUDIO TOMÁS A. MUNK & ASOC.

RESUMEN Y PARAFRASEO

- La Fundación Navarra para la Excelencia es una ORA de Fundibeq. Una estrategia que utilizo es tratar de hacer intervenir en jornadas o conferencias a organizaciones que han sido reconocidas por Fundibeq. Así se conoce el altísimo nivel del Premio Iberoamericano y se motiva a los asistentes a seguir su camino. Se requiere disponibilidad para colaborar en cualquier acción que sirva para que Fundibeq, el Premio Iberoamericano y todo lo que le rodea pueda ser más conocido.
- En Colombia hay una ONA pero es bien difícil sostenerse como evaluador porque te toca pagar unos cursos costosos y el tema de evaluar se hace difícil. Nuestra ONA no tiene difusión y todo evento que hacen es a unos costos bastante altos. En Colombia ahora es de élites.
- En Perú es el Centro de Desarrollo Industrial CDI, adscrito a la Sociedad Nacional de Industrias la organización que representa a FUNDIBEQ, promueve sus actividades y es Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad. Se ha establecido una Semana de la Calidad al año, marco en el cual se entrega el Premio a las empresas ganadoras.
- Considero que de esta manera el CDI unifica e impulsa las actividades tanto del Premio nacional como de FUNDIBEQ, habiendo logrado una importante participación de evaluadores peruanos en el Premio Iberoamericano.

- Quienes participamos como evaluadores del Premio Nacional o del Premio Iberoamericano, somos invitados a la Semana de la Calidad sin pago alguno, ello es muy apreciado por nosotros. Adicionalmente se nos invita a una reunión especial de evaluadores, donde se reconoce a los evaluadores más destacados.
- Podríamos iniciar un torbellino de ideas, para posicionar el tema en los municipios o ayuntamientos. Paradójicamente son los que menos recursos tienen, pero los que más gastan en este tipo de alianzas. Los miembros vinculados con intendentes o concejales podríamos hacerles saber de la misión y visión de Fundibeq y ofrecerles la formación en el modelo o un entrenamiento para mejoras precisas que por ahí necesite la organización, sin una autoevaluación tan exigente como la es la del modelo de excelencia, sobre todo en la versión formulario. Estoy segura que invertirían en mover profesores y formar a su gente. Ahora en Argentina estamos en pleno proceso de elecciones, medio tarde para el planteo, porque las fechas ya están encima, pero estratégicamente, para aquellas localidades que tengan que afrontar elecciones al mediano plazo, se les puede ofrecer el conocimiento de la Fundación.
- En Ecuador Fundibeq está haciendo presencia a través de la ONA Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, justamente está realizando la XVII Convención Iberoamericana de Excelencia en Quito.
- Encontrar una metodología para fortalecer a FUNDIBEQ en el sector público, principalmente, creo que quienes la representan en el mercado privado, hacen muy bien su trabajo, pero en la latinoamérica el "gran trabajo" está en el sector público y allí debe llegar la excelencia.
- En Perú la ONA CDI promueve, en principio, a que las empresas adopten el modelo peruano y se midan sobre el mismo al postular al PNC, solo las entidades que ganan el PNC pueden postular al Premio Iberoamericano de la Calidad, según los convenios que tiene cada ONA con FUNDIBEQ. La ONA valida la experiencia y competencias de los evaluadores nacionales que podrán ser evaluadores internacionales del Premio Iberoamericano. Respecto a la promoción del Modelo Iberoamericano en entidades públicas hay dos entidades del estado del Perú premiadas con el máximo galardón. A diferencia del modelo peruano, basado en su totalidad en el Modelo Malcolm Baldrige, el modelo del FUNDIBEQ tiene un aplicativo al sector público, donde hace mención a la Carta Iberoamericana de Gestión Pública (CLAD), a las Cartas de Servicio pero falta la difusión. Hay cosas que se van dando y haciendo la plataforma para que el modelo pueda fortalecerse.
- Hay muchas organizaciones o personas que quieren saber del Modelo Iberoamericano, solicitan las equivalencias entre éste y sus modelos de negocio o el Malcolm Baldrige. La Ilima está creada, lo que te menciono de la PCM son elementos que contribuyen a eso. Lo que hay que hacer, como evaluadores del Premio Iberoamericano es difundirlo en nuestro ámbito de acción, no desaprovechar oportunidades o abrirlas en muchos casos, como iniciativa propia.
- Es un placer contactar con los representantes de otras ONAS y ORAS y conocer todo lo que se está haciendo. Respecto a cómo poder difundir y promocionar el Modelo Iberoamericano y Fundibeq, podemos organizarnos todas las ORAS Y ONAS (conferencia, jornada de buenas prácticas, etc.) promoviendo el Modelo?
- Estoy pensando en cómo difundir la implementación del modelo iberoamericano de excelencia en las organizaciones, más allá que se presenten o no al premio. Desde otro enfoque, pienso que

implementado que esté y luego de unos años de tendencia positiva, irán al premio. Podríamos colocar como una acción de responsabilidad social, donando nuestro tiempo para que todas las organizaciones que quieran escuchar acerca del modelo, estén atentos y se animen a implementarlo. Quizás las ONAS y la ORAS puedan organizar LA GRAN JORNADA, pero también es posible que personas como yo, que más o menos conozco a los responsables de calidad de las provincias de mi país, podamos colaborar con la convocatoria, pidiéndoles a esos encargados que en realidad llamen a las organizaciones de sus provincias, que serían los destinatarios, así escuchan o toman conocimiento de la existencia del modelo y del premio, Sigamos aportando ideas.

- En Chile la institución que velaba por el Modelo, desapareció, luego en este momento hay nadie a cargo. No hay cursos de actualización del Modelo ni un organismo que forme nuevos consultores.
- En Argentina entregamos a un directivo de FUNDIBEQ un libro titulado "MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN; un análisis comparativo", en el que se efectuaba un exhaustivo detalle de los modelos PNC argentino, Baldrige, EFQM, FUNDIBEQ, ISO 9004:2000. La mayoría de los autores del mismo hemos sido evaluadores en FUNDIBEQ durante muchos años (además todos ellos fueron evaluadores y/o jueces del PNC tanto en el Sector Privado como en el Público en la Argentina). Esta experiencia y su práctica puede ser un disparador para muchas de las ideas que se están intercambiando alrededor del tema.
- Pienso que la labor que realiza Fundibeq teniendo en cuenta los medios de que dispone y el ámbito al que se dirige es, en mi opinión, es magnífica. Pueden producirse lagunas, en más limitados ámbitos de actuación, pero tenemos lo más importante y seguramente con un poquito de esfuerzo por parte de todos, mejoraremos y mucho. De paso quisiera informarte de un estudio que se hizo en la Universidad de Cartagena (España) lo realizaron los profesores Nieto y Ros MacDonnell, son estudios magníficos y clarificadores.

LinkedIn Corp. © 2014

Anexo: Tertulia de expertos en la excelencia:

PERIODO: Julio – Agosto 2014

FOCUS GROUP: “Transparencia o confidencialidad del Premio Iberoamericano?”

NÚMERO DE INTERVENCIONES: 32

NOMBRE DEL EXPERTO	CARGO/ FUNCIÓN
Marcelo Rosero	Director Ejecutivo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total
María Beatriz Casermeiro	Coordinadora General de la Calidad de los Servicios del Poder Ejecutivo de Salta en Gobierno de la Provincia de Salta
Antonio Soler Marco	Consultor Internacional (Turismo, AA PP, Estrategia, Calidad en Servicios, Modelos Excelencia, Mejora Gestión Pymes)
Patricia Infante	Consultor experto en gestión de calidad
Martínez Edgardo	Productivity Manager en Siemens
Elizabeth Arroyo	International consultant
Iñaki Arana García	Director en Fundación Navarra para la Excelencia
Carmen Mayoral Peña	Federación Española de Municipios y Provincias
Porfirio Quezada	Director Ejecutivo de MCG
Zayda Morales Morales	Profesional en Auditoría en Ministerio de Agricultura y Ganadería
Luis Cazorla Díaz	CERPER Dirección de Sistema de Gestión
José Antonio Souto Ibáñez	Experto em Sistemas de Qualidade: EFQM, FUNDIBEQ, FNQ
M ^a Del Pilar Penacho Sanz	Responsable de Programas en Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad

FUENTE: <https://www.linkedin.com>

RESUMEN DE PARTICIPACIONES

- La puntuación es una manera de materializar la evaluación en la comparación sobre el modelo. Se debe entregar la puntuación detallada a la organización
- Dado que el número de postulantes es finito, la segmentación de reconocimientos es aún más finita; debe optarse por declarar desierto en el segmento donde no se alcance el nivel mínimo.
- La evaluación no es sólo de "competencia" sino de prestigio del Premio, avalizado por el modelo, las puntuaciones, los requisitos de acceso, las personas que conforman el equipo evaluador o el jurado, todos ellos con experiencia y conocimientos suficientes.
- La cuestión no es si una organización obtiene 400, 500, 600 puntos. La cuestión es si esa organización es ejemplo de buenas prácticas para toda la comunidad iberoamericana.
- Volver a los propósitos del premio pues no se trata de alcanzar altas puntuaciones, pero si demostrar mejora, innovación, aprendizaje y mejores prácticas, divulgar estos aspectos es mucho más importante que divulgar la puntuación.
- El modelo es una herramienta exigente, que requiere que se implemente durante 'tiempo', es un concurso voluntario e internacional de méritos que valora el nivel o grado de

recorrido/adopción respecto a las exigencias de un referencial llamado Modelo, con un costo para las empresas postulantes, es optativa para inscribirse y someterse a este proceso

- Los niveles mínimos para oro y plata (sugiero +600.y +500). Se declara 'desierto' si no hay nivel en un segmento lo que valida el prestigio del Premio, el esfuerzo y el recorrido para ganarlo y por consiguiente el gran reconocimiento que supone lograrlo. Plata debería estar entre +400 y +500 y un Oro entre +500 y +600.
- El resultado de la evaluación es crear en las organizaciones una conciencia traducida en acciones concretas encaminada hacia la excelencia, un hacer cada día mejor las cosas en el marco de un ciclo de mejora continua en donde el objetivo primordial es movilizar fuerzas internas y externas en beneficio de la satisfacción de las necesidades y expectativas de un cliente/ciudadano/usuario y una alta conciencia de la ética y la responsabilidad social y ambiental.
- La evaluación para el Premio debe ser lo más objetivo posible, contando con competencias y capacidades de los profesionales que intervienen en las evaluaciones y en el otorgamiento de los premios de manera que se pueda brindar un valor consistente y agregado.
- No hay precisamente un alineamiento entre los Premios Nacionales y los supranacionales.
- La voluntad de participación de las entidades, ya les encamina a un distintivo de calidad, con independencia del nivel adquirido y de la puntuación obtenida.
- El Premio nacional o Iberoamericano es una consecuencia complementaria a la voluntad de caminar hacia la excelencia, con miras en un modelo de referencia.
- El Premio Iberoamericano es más exigente que los premios nacionales. En los dos casos, pueden presentarse categorías vacantes si los puntajes mínimos no han sido alcanzados y motivar por la búsqueda de la perfección de excelencia.
- Los diversos niveles Premios Nacionales tienen también diversas exigencias, lo que dificulta mantener un mismo enfoque o aprendizaje de las puntuaciones obtenidas por la entidad postulante.
- Las reglas de los modelos y premios son claras, por ello el esfuerzo de la gestión para presentarse al premio, aún no ganándolo, es muy grande, y la herramienta de medición es muy exigente, es así que si una organización obtiene menos de 500 puntos, puede estar orgullosa de lo hecho y a partir del informe de evaluación, puede identificar sus puntos de mejora y el plan de acción para su mejoramiento continuo
- Detrás de cada postulación, evaluación o premio hay cientos de hojas escritas, sumadas a ellas la experiencia en cada edición, la situación con cada postulante, con cada evaluador y equipo de evaluación, los procesos que se aplican desde la creación del premio, a la convocatoria, más la adjudicación e informes de retroalimentación, la evaluación de los grupos, es un trabajo arduo que requiere de un calendario suficientemente amplio y con experticia puntual, para lograr en un año concluir con el procedimiento de mejora de manera sistemática y estructurada y ayuda a valorar a las organizaciones excelentes.
- Los cursos de calibración son necesarios para que los actores de la evaluación (postulantes, evaluadores, consejeros) comprendan mejor el modelo y homologuen la coherencia de la determinación de las puntuaciones.

Anexo: Tertulia evaluadores FUNDIBEQ

PERIODO: Oct 2013 – Abr 2014

FOCUS GROUP: "ATRIBUCIONES DE LOS COORDINADORES"

Contactos: 152 Intervenciones: 16

Club de Evaluadores FUNDIBEQ

CONSIDERACIÓN: Atribuciones del Coordinador de Evaluadores y de los evaluadores de visita. Creo que sería un aporte muy importante para Fundibeq y que aceitaría las relaciones entre los miembros del equipo de evaluación, para que los puntajes y evidencias visualizadas, puedan ser considerados con más accesibilidad.

NÚMERO DE INTERVENCIONES: 32

Club de Evaluadores FUNDIBEQ	CARGO/ FUNCIÓN
BEATRIZ CASERMEIRO	PROMOTORA
PABLO LÓPEZ AMENGUAL	PROPIETARIO, AMENGUAL CONSULTORES

RESUMEN Y PARAFRASEO

De cara al Premio 2014 FUNDIBEQ cuenta con las atribuciones del Equipo de Visita, dispone de la experiencia de los comentarios de los equipos sobre las incidencias que hayan podido surgir en dichas evaluaciones.

Los equipos de visita son los que mejor pueden ponderar el acierto en las puntuaciones. Los que formaron parte de los mismos, podrían comentar lo que más les impactó, o cómo debe encararse la evidencia en el relatorio, para que la puntuación luego coincida con lo que el "visitante" ve in situ.

Podría adecuarse acciones para que los que forman parte de los equipos de evaluación para hacer las visitas, comenten lo que más les impacta en general, y que pueda repercutir en las puntuaciones

FUNDIBEQ nos indica los evaluadores que participamos este año y en qué categoría, con lo cual supongo que nos remitirán la documentación pertinente y las directrices para el equipo evaluador. Como aportación de mi experiencia como evaluador de visita siempre he tenido en cuenta 2 cosas:

1ª Las relaciones personales con la organización evaluada

2ª Las aportaciones del análisis de los resultados de la visita efectuada y su repercusión a la puntuación del consenso inicial y al correcto y buen informe final.

En el punto 1º es necesario que hayan directrices claras sobre los comportamientos éticos entre compañeros evaluadores y con la organización evaluada en la visita, sobre los términos de autoridad que debe tener el coordinador para casos en que la normal convivencia entre los miembros del equipo o con la organización evaluada y sobre los aspectos de la visita.

En el 2º caso estoy totalmente convencido que la visita siempre modifica la puntuación, facilita una buena redacción del informe final puesto que todas las incidencias y datos obtenidos en la visita están frescos.

Se nos debería indicar cuales son las directrices a seguir por el Equipo de Visita, más claras y concretas sobre el papel de cada uno para hacer frente a sugerencias, reclamaciones etc., de otros evaluadores y de las Organizaciones. Los evaluadores de visita pueden aportar su experiencia a los que se inician en estas tareas. En el documentos de CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS A LOS EVALUADORES SOBRE FUNDIBEQ PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD 2013, se resume que es el Coordinador el alma del equipo de evaluadores y del Equipo de Visita, que en función de su saber hacer funcionará mejor el equipo. Sería beneficioso para todos que contáramos de primera mano, nuestras experiencias y problemáticas en las fases de evaluación y de visita.