

GUÍA

PARA LA ELABORACIÓN DEL RELATORIO

PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD

EXCELENCIA EN LA GESTION 2020

*Fundación Iberoamericana
para la Gestión de la Calidad
FUNDIBEQ*



El Premio Iberoamericano de la Calidad forma parte de IberQualitas (Programa Iberoamericano por la Calidad) gestionado por FUNDIBEQ. Este Programa está adscrito a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) como Proyecto de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL RELATORIO PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD EXCELENCIA EN LA GESTIÓN 2020

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. AUTOEVALUACIÓN | 3 |
| 3. REQUISITOS DEL RELATORIO DE GESTIÓN | 4 |
| 4. CONSEJOS GENERALES DE PREPARACIÓN | 6 |
| 5. CONSEJOS GENERALES DE REDACCIÓN | 8 |
| 6. PROCESOS FACILITADORES. CRITERIOS 1 - 5 | 13 |
| 7. RESULTADOS. CRITERIOS 6 - 9 | 15 |
| 8. VISITA DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN | 18 |
| 9. RESUMEN EJECUTIVO | 21 |
| ANEXO I. Decálogo para redacción del Relatorio | 23 |
| ANEXO II. Ejemplos de redacción | 24 |
| ANEXO III. Algunos errores a evitar | 25 |

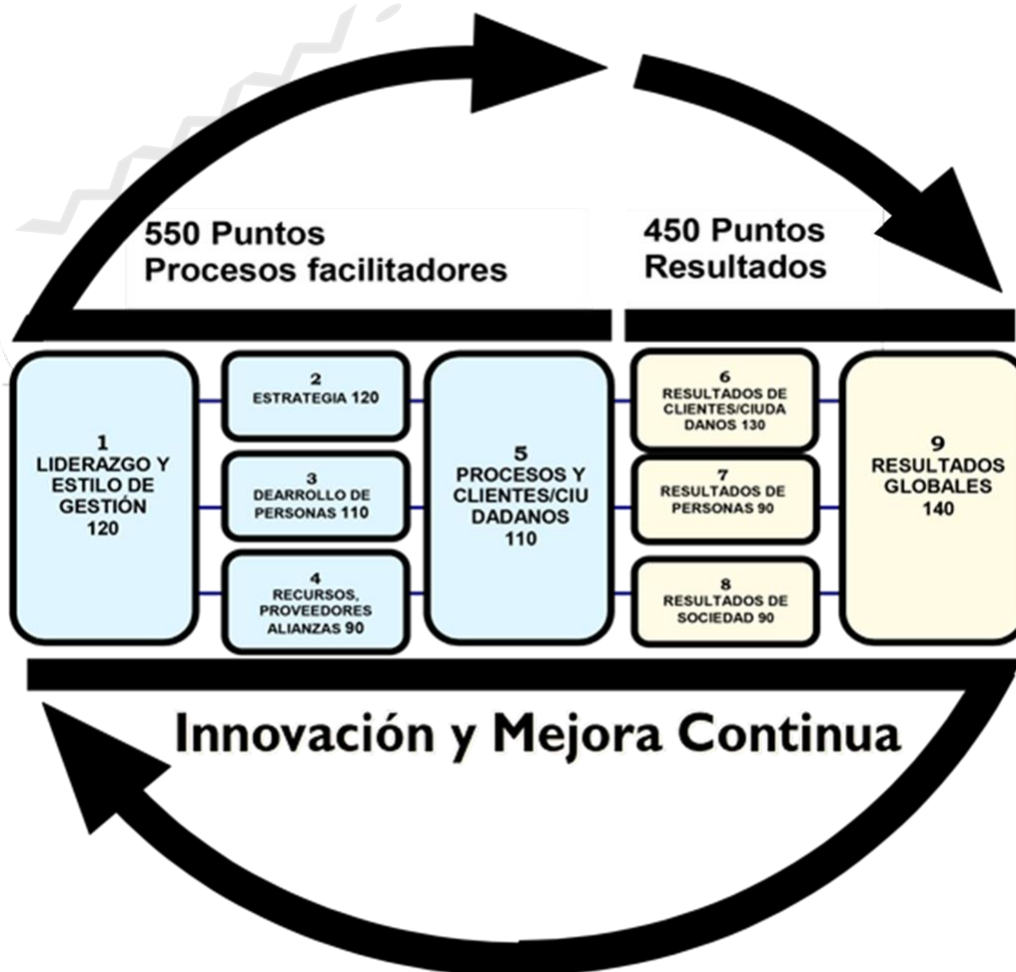
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
Fernando el Santo, 27 - 4ºB. 28010 Madrid - España
Tel.: (34) 91 5488882
premio@fundibeq.org
<http://www.fundibeq.org>

1. INTRODUCCIÓN

La presente Guía para la elaboración del Relatorio ha sido editada por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y tiene por objeto facilitar la información necesaria a las organizaciones interesadas en la postulación al Premio Iberoamericano de la Calidad, de cara a la correcta redacción del Relatorio de gestión en base al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Versión 2019 revisado, en adelante Modelo Iberoamericano.

OBJETIVO DE LA GUÍA

El objetivo de esta Guía es que las organizaciones postulantes tanto privadas como públicas, de diferentes países y regiones, tamaños y sectores, puedan tener una orientación en la redacción del Relatorio descriptivo de su gestión, necesario para presentarse al Premio Iberoamericano de la Calidad, elaborado siguiendo el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (puede consultar las Bases de la presente edición del Premio en la página web de FUNDIBEQ www.fundibeq.org).



2. AUTOEVALUACIÓN

2.1. GENERAL

La Autoevaluación es un proceso que facilita la redacción del documento a presentar (Relatorio) cuando se decide postular al Premio Iberoamericano de Calidad. Aunque no es una exigencia para optar al Premio, sí es una herramienta recomendable para escribir el Relatorio.

2.2. DEFINICIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

La Autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un Modelo de Excelencia y que, en este contexto, es el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**.

La Autoevaluación permite a las organizaciones discernir claramente sus “*Puntos Fuertes*” y “*Áreas de Mejora*”, y definir acciones de mejora planificadas y medibles para su progreso. En resumen, la Autoevaluación es una herramienta que mide tanto su nivel gestión como la mejora en la misma.

2.3. BENEFICIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La Autoevaluación ofrece a las organizaciones:

- Un enfoque riguroso y estructurado y una evaluación basada en hechos y no en opiniones personales, buscando la coherencia en la dirección y el consenso acerca de lo que debe hacerse.
- Una manera de formar al personal de la organización sobre cómo aplicar significativamente los principios de la Calidad Total; es asimismo un medio para crear participación entre el personal de la organización y dar un impulso nuevo a la búsqueda de la Excelencia en la Gestión.
- Una metodología de aplicación a todos los niveles, desde las unidades de negocio o unidades administrativas individuales, hasta la organización en conjunto, ofreciendo oportunidades para promover y compartir enfoques con otras áreas de la organización o, a mayor escala, con otras organizaciones.
- Un enlace entre lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que pone en práctica las estrategias y procesos para conseguirlo.

En resumen, la Autoevaluación es el proceso que ofrece a la organización la oportunidad de aprender acerca de sus *Puntos Fuertes* y sus *Áreas de Mejora*, además de conocer qué distancia ha recorrido la organización en el camino hacia la Excelencia, cuánto le queda todavía por avanzar y cómo se compara con las demás organizaciones.

3. REQUISITOS DEL RELATORIO DE GESTIÓN

El Relatorio de Gestión presentado por la organización postulante ha de cumplir los siguientes requisitos:

CONTENIDO Y PÁGINAS

| RELATORIO | | |
|------------------------------|-------------------|--|
| SECCIÓN | Nº MÁXIMO PÁGINAS | CONTENIDO |
| Portada | 1 | Nombre de la Organización, dirección completa y fecha de solicitud. |
| Índice general | 1 | Índice general de los contenidos |
| Presentación | 4 | Presentación de la organización postulante y sus actividades, incluyendo historia de la organización, galardones obtenidos, organigrama y principales productos o servicios. |
| Glosario (<i>opcional</i>) | 2 | Glosario de términos |
| Cuerpo del Relatorio | 80 | Organizaciones Grandes |
| | 70 | Organizaciones Medianas |
| | 60 | Organizaciones Pequeñas |

Las páginas relativas a portada, índice, presentación y glosario son independientes del nº de páginas máximas del cuerpo del Relatorio, debiendo estar numeradas de forma distinta (por ejemplo, numeración romana). Las páginas correspondientes al cuerpo del Relatorio deberán estar numeradas de forma consecutiva (de la 1 a la 80, a la 70 ó a la 60, según corresponda).

Los anexos sí están incluidos en el nº máximo de páginas del cuerpo del Relatorio.



No se tendrán en cuenta las páginas que excedan de las prescritas.

CARACTERÍSTICAS Y FORMATO


| | | |
|-----------------|--|-------------------|
| PÁGINA | A4 (210 x 297 mm) o Carta (216 x2 79 mm) | |
| MÁRGENES | 1,5 cm para márgenes superior, inferior, izquierdo y derecho | |
| FUENTE | Arial, Times o similar | |
| INTERLINEADO | Sencillo | |
| NUMERACIÓN | El Relatorio tendrá todas sus páginas numeradas | |
| TAMAÑO DE LETRA | Texto | 10 puntos, mínimo |
| | Gráficos e Ilustraciones | 8 puntos, mínimo |
| IDIOMA | Castellano o Portugués | |
| FORMATO | 1 ejemplar en Acrobat, a enviar a FUNDIBEQ por correo electrónico. Eventualmente, FUNDIBEQ podrá solicitar 1 ejemplar en Word, idéntico al formato Acrobat. | |




No es necesario el envío de copias impresas del Relatorio.

El Relatorio de Gestión constará de 10 archivos, correspondiendo el n° 0 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. **Se recomienda que cada uno de los 10 archivos no supere los 1,2 Mb (tamaño sin comprimir).**

Con objeto de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se aporten deberán estar insertados en las páginas de los archivos de Microsoft Word o Acrobat.

 Aquellos Relatorios de Gestión que no cumplan con estos requisitos, podrán no ser tenidos en cuenta y, por tanto, no serán evaluados.

 En conjunto, todos los archivos del Relatorio, **no deberán superar los 12 MB, sin comprimir.**

 Es importante redactar un Relatorio de Gestión completo, que defina de forma precisa la gestión de la organización en su aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la vigente en esta edición del Premio, destacando los aspectos clave y fundamentales de su actividad. Deben tener en cuenta que la mejora en la puntuación entre las Fases I y II del proceso de evaluación está limitada en un 25% al alza, en aquellos casos que la puntuación no supere los 440 en la Fase I.

4. CONSEJOS GENERALES DE PREPARACIÓN

RESUMEN DE SUGERENCIAS ÚTILES

- ✓ Comuníquese con su organización para implicar a todos sus componentes
- ✓ Nombre un responsable de proyecto y designe un equipo de promotores
- ✓ Fórmense como evaluador, por lo menos, a un alto ejecutivo y a un equipo transversal de su organización que se prepare en el Modelo Iberoamericano.
- ✓ Fije plazos de tiempo realistas
- ✓ Establezca la distribución del contenido por criterios y subcriterios
- ✓ Revise la documentación relativa al *Premio Iberoamericano de la Calidad*
- ✓ Lea y estudie esta guía
- ✓ Haga un buen Relatorio, incluyendo los aspectos más relevantes de su organización, ya que la puntuación tras la visita de evaluación no podrá exceder en más del 25% de la puntuación obtenida tras la fase inicial de evaluación del Relatorio, en aquellos casos que la puntuación en la Fase I no supere los 440 puntos.

4.1. COMUNICAR LA DECISIÓN

El primer paso de la decisión estratégica de presentar a su organización al **Premio Iberoamericano de la Calidad** es comunicarlo, por lo que debe evaluar el alcance de la información.

La confidencialidad es un aspecto importante del proceso del Premio, pero una de las bases de la Gestión de Calidad es la comunicación con los trabajadores de la empresa, por lo que es conveniente informar acerca de lo que se está haciendo. Una adecuada comunicación de lo que se espera de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención de aquellas evidencias que deberá reflejar el Relatorio.

La decisión de elaborar el Relatorio para postular al Premio despertará expectativas, por lo que será necesario aclarar los objetivos de la presentación. Si se decide que la autoevaluación será una estrategia plurianual, resulta necesario comunicarlo claramente para evitar que se produzcan malos entendidos o hipótesis erróneas que generarían decepciones.

4.2. LIDERAR Y DELEGAR EFICIENTEMENTE

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores. Para ello, se habrá de nombrar a un responsable que dependa directamente de la Presidencia o Dirección General / Gerencia General o nivel equivalente en la Administración, para que coordine y promueva las actividades que deberán reflejarse en el Relatorio.

Para asegurar que se da la prioridad adecuada a estas actividades, será necesario crear un equipo de promotores formado por ejecutivos de la organización, de diferentes departamentos, con el fin de implicar a toda ella. Su participación allanará las dificultades que puedan producirse y generará mejor coordinación y empatía de equipo.

Debe establecerse una metodología para la recogida de información, asignando responsabilidades y plazos de entrega realistas, adecuando el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Es conveniente formarse bien en el Modelo Iberoamericano, ya que difiere de los Modelos Nacionales, al disponer de una estructura de criterios y sub criterios distinta.

El responsable no tiene que ser necesariamente quien redacte el Relatorio final, pero el hecho de combinar las dos funciones en una misma persona es un ejercicio de síntesis permanente que favorecerá la redacción de un Relatorio que en un número concreto de páginas debe reflejar el estado de su organización con relación al **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**.

Este esquema de funcionamiento es el adecuado para la primera vez que una organización decide presentarse al Premio. Para posteriores convocatorias, el responsable de Calidad de la organización o, en caso de no contemplarse esta figura en el organigrama, un directivo que cubra el perfil deseado, puede asumir estas funciones.

En cualquiera de los casos, si una organización decide hacer un esfuerzo serio orientado a alcanzar el mayor rendimiento posible de su participación en el **Premio Iberoamericano de la Calidad**, el primer ejecutivo deberá estar visiblemente involucrado en la acción. Él, o su segundo en el mando, deberá operar con un conocimiento total del procedimiento y no delegar simplemente la aplicación en el Director de Calidad o en el ejecutivo elegido como responsable del proyecto. En este sentido, no se recomienda que esta función en ningún caso la ejerza un consultor externo contratado a tal efecto (aunque su labor de asesoría puede ser de interés en otros aspectos).

4.3. CONTAR CON LA FORMACIÓN ADECUADA

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de concurrir al **Premio Iberoamericano de la Calidad** es contar con una formación adecuada en Autoevaluación.

Así mismo una formación adecuada en el Modelo Iberoamericano, y el conocimiento de las claves del mismo, permite abordar con mayores garantías la elaboración del Relatorio.

La presente guía puede servir de ayuda en caso de no haber recibido tal formación.

4.4. CONOCER EL MODELO

Conocer el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** resulta fundamental para postular al Premio Iberoamericano de la Calidad (puede descargar el Modelo, de forma gratuita, desde la página web de FUNDIBEQ www.fundibeq.org . El Modelo en sí mismo, es auto-compresible en base a las reflexiones que se hacen en cada uno de los subcriterios, lo que permite determinar, mediante la autoevaluación, el nivel de excelencia de la organización.

Además, una lectura detenida de la presente Guía, le permitirá desarrollar eficazmente el Relatorio **adecuado a las características del Premio Iberoamericano de la Calidad**. Es de gran importancia elaborar un Relatorio lo más completo y claro posible para que el equipo evaluador, desde la primera lectura, tenga una visión global de la organización.

5. CONSEJOS GENERALES DE REDACCIÓN

RESUMEN DE SUGERENCIAS ÚTILES

- ✓ Estudie y fórmese el Modelo y consulte continuamente la Hoja REDER
- ✓ Aporte mediciones, gráficos y cuantificaciones de datos
- ✓ Evite generalidades, vaya a los hechos y siempre acompañado de evidencias.
- ✓ No utilice excesivamente la jerga específica de la organización o sector
- ✓ Proporcione comparaciones con otras organizaciones, departamentos, sectores, diferentes años, etc. Este aspecto es altamente valorado por el equipo
- ✓ Haga un uso eficaz de datos, gráficos y tablas. Si no puede mostrar estos por: confidencialidad/ética/estrategia, indíquelo en el texto para no ser penalizado.
- ✓ Haga referencias cruzadas entre apartados y secciones que tengan relación en los diferentes subcriterios del Modelo
- ✓ Distribuya el espacio cuidadosamente
- ✓ Recuerde que el Relatorio debe estar basado en la organización, unidad de negocio o administrativa, filial, o subsidiaria postulante
- ✓ Piense en los "clientes", "ciudadanos" o "grupos de interés" de la organización cuando elabore el Relatorio
- ✓ Planifique suficiente tiempo para revisiones y correcciones
- ✓ No utilice directamente el Relatorio de otros Premios de Calidad anteriormente obtenidos, como el Premio Regional o Nacional de Calidad de su país, u otro reconocimiento de Excelencia de nivel internacional. Recuerde que los Modelos de Excelencia no son idénticos, y que su Relatorio debe seguir estrictamente los criterios según el Modelo Iberoamericano.
- ✓ En el Relatorio, los títulos de criterios y subcriterios tienen que figurar literalmente como aparecen en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en la versión vigente en la edición del Premio Iberoamericano en la que se esté postulando.

5.1. SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Las indicaciones contenidas en las Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad 2020 son requisitos y no sugerencias; por ello, las Bases deben seguirse cuidadosamente (puede descargar las Bases, de forma gratuita, desde la página web de FUNDIBEQ www.fundibeq.org).

Recuerde que el contenido del Relatorio debe estar basado en la gestión de la organización que se postula, unidad de negocio o administrativa, filial, o subsidiaria postulante, no en la totalidad de la organización matriz, si la hubiere.

Tenga en cuenta que en la evaluación del Relatorio no se tendrán en cuenta las páginas que excedan de las prescritas.

La Fecha límite de recepción del *Formulario de Postulación* en FUNDIBEQ (incluido comprobante de abono de Aportación de Postulación) será en **5 marzo de 2020**.

La Fecha límite de recepción del *Relatorio* en FUNDIBEQ será **el 31 de marzo de 2020**.

5.2. CONSULTA DEL MODELO Y LA HOJA REDER

El *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* debe consultarse con frecuencia mientras esté escribiendo el Relatorio.

Si el Relatorio de postulación al Premio está basado en una presentación realizada con anterioridad para un Premio Regional o Nacional de Calidad, o un reconocimiento de Excelencia de nivel internacional, el contenido se ha de adaptar a la estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión debe servir de referencia, pero no trasponerse directamente.

Compare sistemáticamente lo que está haciendo con la estructura y contenidos del *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* Compárelos otra vez después de haber escrito un capítulo.

5.3. REDACCIÓN BASADA EN HOJA REDER

Utilice como herramienta de medición la *Hoja REDER*, que le aportará información sobre el enfoque, desarrollo del enfoque y evaluación del desarrollo del enfoque para los Procesos Facilitadores (criterios 1 a 5), y sobre los resultados y su alcance para los criterios de Resultados (criterios 6 a 9).

5.4. SUGERENCIAS A CONSIDERAR

Se han de tomar en consideración, de manera muy cuidadosa, las sugerencias que se dan para cada Subcriterio “*Las áreas a tratar podrían incluir...*” respondiendo a todos los puntos del Subcriterio aplicables a la organización.

Los evaluadores, tanto en la evaluación individual como en el consenso posterior con el resto de examinadores de su equipo, tomarán como referencia estas sugerencias.

Si alguna de las sugerencias no es aplicable en el ámbito de su organización, puede aportar una explicación sobre ello.

5.5. REFERENCIAS ENTRE SECCIONES

Haga referencias cruzadas entre secciones con el fin de minimizar las repeticiones y de facilitar el análisis que los evaluadores realizarán del Relatorio.

A veces, una misma evidencia justifica dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas, o prueba el cumplimiento de criterios y subcriterios ubicados en distintas secciones del Modelo. Compruebe que realiza las referencias necesarias para que la misma evidencia sea tenida en cuenta en los distintos apartados en los que aparezca dentro del Relatorio. Esto facilitará la evaluación (y posiblemente la puntuación) del evaluador.

La falta de referencias a contenidos de otros subcriterios relacionados conlleva dedicación de tiempo adicional y dificultades en el estudio que realizarán los evaluadores.

5.6. REDACTAR EVIDENCIAS

Refuerce todas las afirmaciones en hechos, gráficos y datos específicos. No describa qué se desearía hacer, sino qué se hace, cómo se hace, dónde se hace, quién lo hace, etc.

Además de evidenciar cuantitativamente lo que se hace en la organización, también se debe evidenciar la utilización de datos como herramienta de gestión, no sólo para

identificar y resolver los problemas actuales, sino también como referencias para comprender los problemas y tendencias subyacentes.

Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, salvo cuando aporte una visión complementaria que refuerce la presentación de hechos y cifras. Las evidencias son claves para soportar los argumentos y obtener una correcta puntuación, sin estas, el puntaje puede ser inferior al merecido.

Trate de redactar de la forma más estructurada posible para facilitar la lectura y estudio que los evaluadores harán del Relatorio.

No deje en blanco el contenido de ningún subcriterio; el evaluador podrá puntuar ese apartado con “0”, lo que rebajará la valoración media final obtenida en la evaluación total del Relatorio.

Evite generalidades, particularmente el uso de “*todos*”, “*cada uno*”, así como el de frases vagas o imprecisas. Por ejemplo, no escriba “*Todos nuestros supervisores llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados*”; es más descriptiva y precisa una frase que incluya datos numéricos como ésta: “*En 2015, 256 supervisores evaluaron el desempeño del 92% de nuestros empleados. Esto supera el 86% alcanzado el año anterior*”.

Puede adjetivar, pero ofrezca los datos o palabras que justifiquen el calificativo. Así, en caso de escribir “*El presidente nos apoya enormemente*”, describa a continuación en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en cuanto a la aportación de mejoras.

5.7. COMPARATIVAS Y EVOLUCIONES

Siempre que sea posible, proporcione referencias de comparación con otras organizaciones, sobre todo para los criterios de Resultados.

Las comparaciones pueden ofrecerse en relación a otras áreas o departamentos de la organización, otras filiales, otras organizaciones nacionales e internacionales, etc.

Las comparaciones no tienen que hacerse necesariamente con respecto al mismo sector de actividad. Las comparaciones con mejores prácticas pueden realizarse con organizaciones de sectores completamente diferentes a la actividad de la organización postulante, evitándose así dificultades legales o de competencia.

Este es un aspecto clave que las organizaciones deben tener muy en cuenta, en los diferentes criterios, ya que su ausencia puede ser penalizada de forma importante por los evaluadores, especialmente en los criterios 6 al 9 de Resultados. Las comparaciones con otras organizaciones, a ser posible del mismo sector, son altamente valoradas. Sin por razones éticas no pueden mostrar datos de otras organizaciones, lo deben de indicar en el apartado correspondiente y poner: Org. A, Org. B, etc., y mostrar los datos al equipo durante la fase de visita.

Si algún dato no se puede mostrar se indicará en el Relatorio que este dato existe y se evidenciará al equipo evaluador durante la visita.

5.8. GRÁFICOS Y TABLAS

Haga un uso eficaz de los gráficos y tablas.

Diséñelos para que permitan visualizar datos de forma independiente o relacionados entre sí, ahorrando espacio. Asegúrese de que contienen los datos necesarios con relación al criterio o subcriterio al que deben servir de evidencia.

Si un texto acompaña a un gráfico, utilícelo para exponer qué relevancia tiene o qué conclusiones pueden extraerse de los datos que contiene el gráfico, no para repetir la

información. Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que asegúrese de que una tercera persona no informada del tema, pueda comprender el mensaje que se quiere comunicar sin necesidad de tener a su lado a alguien que se lo explique.

Simplifique al máximo el diseño del gráfico, intente que no ocupe más de $\frac{1}{4}$ o $\frac{1}{8}$ de página, siempre que sea legible.

Se ha de procurar ser coherente a lo largo de todo el Relatorio en cuanto a los colores utilizados, la forma de presentación de los gráficos, el orden de los años, etc.

Procure que los gráficos y tablas no contengan fondos oscuros que dificulten la lectura en caso de impresión, o imágenes que añadan peso innecesario a los archivos informáticos de soporte del Relatorio. Los gráficos, tablas, indicadores etc., refuerzan las evidencias y son altamente valorados por los evaluadores.

5.9. LENGUAJE

Evite el uso excesivo de términos de argot de Calidad o la jerga específica del sector de actividad. Si se considera necesario, se puede incluir un glosario que contenga una relación de las siglas y acrónimos utilizados.

5.10. TIEMPO PARA REVISIÓN

Cuando planifique la redacción del Relatorio, asegúrese de contar con el tiempo suficiente para poder realizar, por lo menos, un ciclo completo de revisión de todo el documento.

Esta revisión debería ser llevada a cabo por su equipo ejecutivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa en la realización del Relatorio, pero asegúrese de que en la revisión participe alguna persona completamente ajena al proceso.

Reserve un mínimo de dos semanas para esta revisión, incluyendo las horas necesarias para el debate en grupo y el tiempo necesario para concluir el Relatorio.

Compruebe que el Relatorio cumple con los requisitos establecidos en las **Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad**: plazo de presentación, tipo y tamaño de letra, número de páginas, contenidos, etc., **que no existen subcriterios sin contenido**, y que no hay información repetida de forma innecesaria.

Compruebe también que la redacción del Relatorio se ajusta al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y a la Hoja REDER.

5.11. CAPÍTULO DE PRESENTACIÓN

Prepare un buen capítulo de visión de conjunto a manera de presentación. Es clave ya que es su tarjeta de presentación, piense que la mayoría del equipo evaluador no les conoce.

A tal fin, para determinar claramente el tipo de organización que el equipo evaluador va a analizar, y el entorno en el que desarrolla su actividad, esta indicará claramente los grupos de interés con los que interactúa, el tipo de mercado o segmento al que se dirige, ámbito en el que actúa y macrotendencias a las que está sometido.

Con él ofrecerá a los evaluadores una percepción previa realista sobre su organización, aportando datos como el número de empleados que la integran, los productos o servicios claves, las cifras de ventas, el sector de actividad, galardones obtenidos etc. Describa las actividades en las que participa, las conexiones con otras organizaciones, etc., y elabore una síntesis de la historia de su organización y la importancia que en ella tiene la gestión de la calidad total.

Aproveche la inclusión de un organigrama para informar, no para ilustrar o duplicar información.

Se recomienda antes de comenzar la evaluación del Relatorio, tanto a la organización postulante, como al coordinador del equipo evaluador, que mantengan una reunión por videoconferencia o por Skype, para que éste conozca detalles de importancia de la Organización para poder posteriormente transmitirlos al resto del equipo.

5.12. EXTENSIÓN DEL RELATORIO

Distribuya adecuadamente la extensión de los contenidos del Relatorio.

Para ello se puede establecer la misma relación porcentual que se atribuye a cada criterio del Modelo. Así, si el *Liderazgo y Estilo de Gestión* tiene una ponderación del 12% sobre el total de puntos obtenidos, similar espacio deberá ocupar en su Relatorio.

Le sugerimos que, en todos los casos, haga el mayor esfuerzo de síntesis, puesto que casi con seguridad el espacio resultará limitado para compendiar toda la gestión de su organización.

Recuerde que la redacción de cada subcriterio ha de estar precedida del número de subcriterio al que hace referencia el contenido (1.a, 1.b, 1.c, etc. hasta 9.a y 9.b).

5.13. CLIENTES / CIUDADANOS /GRUPOS DE INTERÉS

Piense en los “clientes”, “ciudadanos” o “grupos de interés” de su Relatorio mientras lo escribe.

Incluya en esta categoría tanto a los evaluadores y miembros del Jurado como a las personas de su organización, clientes o proveedores que leerán todo el documento o la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador acerca de su organización será la que muestre la lectura del Relatorio.

El documento no necesita ser lujoso, pero si debe ser lo suficientemente claro, conciso, descriptivo, sin errores, para ofrecer la mejor imagen de la organización. Es esencial que, de su lectura, el equipo evaluador deduzca qué tipo de organización van a examinar.

No olvide que algunos datos o actividades que para la organización son obvios, no tienen por qué serlo para los evaluadores si no están incluidos en el Relatorio.



En la redacción del Relatorio, recuerde que cuando la presente Guía se refiere a “*organización*”, debe entenderse que dicha “*organización*” **se limita a la empresa o institución, unidad de negocio, filial, o subsidiaria postulante**, no a la totalidad de la organización matriz (salvo que sea la organización al completo la participante), por lo que **los procesos y resultados presentados deberán ajustarse a la entidad que presenta su candidatura al Premio Iberoamericano de la Calidad.**

El postulante tendrá que documentar, en el caso de ser una empresa, disponer de un alto grado de independencia en la toma de decisiones, centro de costes y beneficios, etc.

6. PROCESOS FACILITADORES. CRITERIOS 1 - 5

RESUMEN DE SUGERENCIAS PARA REDACTAR PROCESOS FACILITADORES

Los Procesos Facilitadores son clave para el Resultado final que obtenga la organización, ya que, son los cimientos en los que se asienta la organización para disponer buenos resultados en su camino en búsqueda de la Excelencia.

- ✓ Describa en primer lugar el procedimiento, la forma de trabajar
- ✓ Utilice ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad
- ✓ Proporcione **evidencias** (pruebas) de que su forma de trabajar es sistemática y que se basa en la previsión
- ✓ Documente la forma de trabajar y su ordenamiento
- ✓ Proporcione documentación sobre los **ciclos de evaluación** y revisión
- ✓ Demuestre la **conexión, relaciones de causalidad**, entre Procesos Facilitadores y Criterios de Resultados
- ✓ Demuestre la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información contenida en Procesos Facilitadores y en Resultados.
- ✓ Emplee los consejos dados en capítulos anteriores.

6.1. MÉTODO DE TRABAJO

Evidencie la existencia de un método de trabajo sistemático y basado en la previsión describiendo los procedimientos y aporte ejemplos de cómo se han enfocado, desarrollado, evaluado y revisado dichos procedimientos.

Puede hacer una afirmación general del tipo “*Identificamos las necesidades por diversas vías*” y a continuación describa uno o dos ejemplos detallados de cómo lo hace.

6.2. DOCUMENTAR EVIDENCIAS

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como su despliegue dentro de la organización. Los evaluadores no asumirán que una buena forma de trabajo es ampliamente utilizada en toda su organización hasta que se les explique cómo se aplica y apoye su explicación con evidencias. Presente pruebas de cómo se organiza esta forma de trabajo horizontal, vertical y geográficamente, donde esto sea apropiado.

Para obtener una valoración alta deberá presentar evidencias que permitan comprobar que su metodología está aplicada a aproximadamente las 3/4 partes de la organización o los procesos, si se consideran todas las áreas de actividad importantes (medición de la **Hoja REDER**).

La falta de evidencias que prueben el grado de desarrollo y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su evaluación y revisión, es uno de los obstáculos más importantes para obtener un buen Informe de Retorno y una alta puntuación en la evaluación.

Las evidencias cuantitativas y las comparaciones con otras organizaciones, son clave para calibrar el nivel de excelencia de la organización por los evaluadores.

6.3. DOCUMENTAR REVISIONES

Facilite documentación sobre sus ciclos de revisión.

Para obtener una puntuación en torno al 75% deberá evidenciar las mejoras obtenidas gracias a la evaluación y la revisión de su forma de trabajar. Describa qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan estas revisiones (Ver *Hoja REDER*). Cuantifique las mejoras y (recuerde las referencias cruzadas entre los contenidos de diversos subcriterios) oriente al evaluador hacia la evidencia objetiva, que se encontrará en la segunda parte del Relatorio (*Criterios 6 a 9: Resultados*).

Los evaluadores querrán ver que las revisiones permiten introducir cambios que mejoren la gestión global de la organización, y tomarán estas referencias para diversos criterios (*Liderazgo y Estilo de Gestión, Estrategia, Desarrollo de Personas, etc.*)

6.4. CONEXIÓN ENTRE PROCESOS FACILITADORES Y RESULTADOS

Debe demostrarse la conexión, relaciones de causalidad, entre los criterios de *Procesos Facilitadores* y los criterios de *Resultados*. Ambos criterios están interrelacionados, ya que los Procesos Facilitadores, sientan las bases para luego obtener buenos resultados.

Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o procedimiento de gestión de inventarios bajo el criterio 4. *Recurso, Proveedores y Alianzas*, también se deberá cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el criterio 9. *Resultados Globales*.

De igual manera, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del criterio 3. *Desarrollo de Personas* y los resultados específicos del criterio 7. *Resultados del Desarrollo de Personas*.

Igualmente, se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en Resultados se han introducido cambios en los Procesos Facilitadores.

La interacción que se demuestre a través de la conexión entre Procesos Facilitadores y Resultados será una evidencia que revelará al evaluador la coherencia del Relatorio y la eficacia del sistema de gestión de la organización.

7. RESULTADOS. CRITERIOS 6 - 9

RESUMEN DE SUGERENCIAS PARA REDACTAR LOS RESULTADOS

- ✓ Proporcione **datos de tendencia** plurianuales (al menos de los tres últimos años)
- ✓ Utilice textos para explicar las tablas y gráficos y para sacar conclusiones
- ✓ Indique los resultados de los procesos más importantes
- ✓ **Compare** los resultados con los objetivos
- ✓ Busque comparaciones de referencia con organizaciones exteriores
- ✓ Ante resultados insatisfactorios, exponga **planes de mejora**
- ✓ **Relacione los Resultados con los Procesos Facilitadores**
- ✓ Utilice cifras porcentuales para proteger datos confidenciales
- ✓ **Recuerde los consejos dados en capítulos anteriores.**

7.1. DATOS DE TENDENCIAS

Proporcione datos de tendencia plurianual. Si ello no fuera posible, se debería explicar por qué no se pueden facilitar, ya que la presentación de datos sobre unos pocos parámetros puede llevar a los evaluadores a suponer que no se han incluido aquellos que hubiesen sido desfavorables. Es conveniente no ser demasiado limitativo o restrictivo en cuanto a los hechos.

Presente los datos actuales, las tendencias y los resultados, y no solamente palabras acerca de ellos, incluya también números y tablas. Procure que el texto sólo sea utilizado para aclaraciones o presentación de conclusiones, utilizando los gráficos para presentar información numérica.

7.2. INDICAR RESULTADOS

Proporcione resultados que provengan de la utilización de cada uno de los aspectos más importantes que se hayan destacado en los Procesos Facilitadores por su interrelación.

Dichos resultados deberían presentarse normalmente bajo el criterio 9. *Resultados Globales*. Tenga en cuenta que este criterio se ocupa tanto de los resultados financieros como de los no financieros, y que los evaluadores conceden a cada área la misma importancia.

7.3. EVIDENCIAS DE PERCEPCIONES

Presente evidencias basadas en encuestas como una buena fuente de Resultados de la percepción.

Observe que las definiciones de los Subcriterios 6a, 7a y 8a, se refieren específicamente a las percepciones de los clientes externos e internos y de la sociedad respectivamente.

Las percepciones contienen normalmente tres elementos vitales que nos permiten conocer: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas; cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas; y cuáles son sus juicios actuales sobre nuestros comportamientos o prestaciones.

Las evidencias cuantitativas y las comparaciones con otras organizaciones, son clave para calibrar el nivel de excelencia de la organización por los evaluadores.

7.4. COMPARAR RESULTADOS Y OBJETIVOS

Compare todos los resultados con los objetivos y estrategias de su organización. Los resultados pierden gran parte de su valor si no se compara con objetivos y tendencias de otros años.

Si no se señalan los objetivos, la valoración del Relatorio puede verse reducida, porque para obtener puntuaciones que rondan el 75% se deben presentar comparaciones con las propias metas u objetivos en muchas áreas (Ver Hoja REDER).

Si los resultados no alcanzan las metas debido a que fueron fijadas “exigentemente alejadas”, ha de constar.

7.5. EXPLICAR METAS

Explique por qué se han fijados esas metas y los diferentes objetivos.

Se puede hacer en los criterios de Resultados o en alguno de los criterios para Procesos Facilitadores, destacando esta referencia cruzada.

Una forma evidente de actuar es mejorar los resultados del año anterior o mostrar una línea de mejora en la tendencia a largo plazo, pero estos datos no constituyen una evidencia lo suficientemente sólida si además no se los compara con el nivel absoluto.

7.6. REFERENCIAS EXTERNAS

Busque puntos de referencia externos en estos criterios de Resultados, en su sector u otros similares.

Para alcanzar una valoración alta se deben aportar comparaciones favorables con organizaciones exteriores y en diferentes áreas. Puede aportar estas evidencias o explicar las razones por las cuáles no ha sido posible obtenerlas. En el caso de no poder explicitarlas con el nombre de la organización, poner A, B, etc., y mostrar en la visita.

Sin duda, cuando presente un resultado que es particularmente bueno pero no es perceptible como tal en el momento de la evaluación, actúe como un director de división cuando tiene que defender ante sus superiores los objetivos que se ha propuesto.

Aporte esa argumentación a los evaluadores ya que, de no contar con esas referencias, probablemente no las tendrán en cuenta a la hora de valorar el Relatorio y elaborar el Informe de Retorno.

7.7. PLANES DE MEJORA

Resulta muy positivo identificar los planes o proyectos de mejora cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, no omitan poner estos datos.

7.8. AMPLITUD Y COBERTURA DE DATOS

Preste atención al conjunto de datos aportados.

Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos e incluirán en su análisis global tanto los diferentes segmentos de negocio como las áreas geográficas donde opera la organización, filial o departamento postulante (países, regiones, provincias y departamentos, etc.).

7.9. ACCIONES - RESULTADOS

Relacione las acciones descritas en los criterios de Procesos Facilitadores con datos aportados en los criterios de Resultados.

Para obtener una alta valoración debe comprobarse la relación causa-efecto en muchos indicadores (Ver *Hoja REDER, incluida en el Modelo Iberoamericano*).

7.10. DATOS CONFIDENCIALES

Si algunos datos son altamente confidenciales, podrán ser presentados porcentualmente, pero no utilice esta técnica para enmascarar resultados globales pobres en datos no confidenciales.

Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo como una tendencia que mejora y no se dan cifras absolutas, los evaluadores podrán entender que no se han facilitado datos porque el nivel alcanzado es insatisfactorio.

Si alguno de ellos no puede ser publicado, adviértalo en el Relatorio para demostrar que el dato, grafico, comparación existe y se mostrará en la visita.

8. VISITA DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que hayan superado la Fase I Evaluación del Relatorio e ingresen en la Fase II Visita de Evaluación, recibirán una visita de parte del equipo evaluador, liderada por el Coordinador Internacional, que contrastarán in situ la información contenida en el Relatorio, entre ellos, aquellos datos que según se indicó, no fueron expuestos por razones de confidencialidad.

Con anterioridad a los días exactos en que se programe la visita, la organización recibirá el Plan de Visita y Agenda previstas, elaboradas por el equipo evaluador.

RESUMEN DE LA PREPARACIÓN DE LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

- ✓ **Organice** de manera profesional la visita a la organización, pero no fuerce una planificación de tiempos rígida
- ✓ Disponga de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus visitas
- ✓ No planifique actividades vespertinas y deje tiempo para que el equipo evaluador intercambie opiniones.
- ✓ Tenga toda la **documentación** razonablemente disponible
- ✓ Deje que los empleados vean la propuesta. **Informe a toda la organización.**
- ✓ **Comunique** al personal lo que se está haciendo :
 - publique internamente la visita a la organización
 - no exagere las posibilidades de obtener un galardón para no generar expectativas.

8.1. ¿CÓMO SE DESARROLLA UNA VISITA?

La visita de evaluación dependerá de la naturaleza de la organización, unidad de negocio o administrativa, filial, o subsidiaria postulante, del número de centros de trabajo, etc., pero algunos aspectos son comunes a todos los casos.

En primer lugar, habrá un acuerdo entre su organización y el coordinador del equipo de evaluadores sobre la agenda y la duración de la visita, previsiones que deberán ser respetadas. Normalmente se tratará de una visita de 3 a 5 días, en función del tamaño y características de la organización postulante. No habrá visitas sorpresa a la organización fuera de las fechas prefijadas.

Normalmente los evaluadores se reunirán en primer lugar con la Alta Dirección y con algunos miembros del equipo directivo de la organización postulante.

Los evaluadores intentarán visitar los centros de trabajo más importantes y alguno menos importante, para comprobar la amplitud de la organización. No es necesario acompañar a los evaluadores en su movimiento por el centro de trabajo, pero en todo caso habrá que hacer algunas previsiones para que la logística funcione correctamente.

Cuando los evaluadores deban visitar varios centros con una planificación de tiempo muy ajustada, podría ser ventajoso que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, acompañe al grupo de evaluadores, para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

En este sentido, no se recomienda que la persona que acompañe a los evaluadores durante la visita de evaluación sea, en ningún caso, un consultor externo contratado a tal efecto. Es mucho más efectivo que sea alguien de la propia organización que conozca su actividad, funcionamiento, personal, etc.

8.2. REGLAS BÁSICAS DE LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

Por norma general, las personas que acompañen a los evaluadores en sus visitas a los centros de trabajo exteriores no deben participar directamente en las charlas que estos mantengan en dichos centros. En el caso de que sean invitados por los evaluadores a asistir a estas discusiones, deben dejar al personal de la organización local que conteste las preguntas y aclare los temas directamente. Para ello la información previa a toda la organización sobre el proceso de postulación que están llevando a cabo, es clave para su involucración y las respuestas a dar a preguntas del equipo evaluador.

Lo mejor es que ningún directivo del centro ni el anfitrión esté presente en las charlas de los evaluadores con los empleados locales, para evitar cualquier posible sentido de intimidación o temor por parte del empleado.

No se deben planificar actividades para las horas finales del día, puesto que los evaluadores normalmente desearán dedicar las últimas horas para, en privado, comparar las notas, hacer planes para las sesiones del día siguiente y completar el Informe de Retorno.

No espere que los evaluadores compartan ninguna de sus conclusiones.

En el Informe de Retorno que recibirá la organización una vez finalizado el proceso de evaluación, aparecerán contestadas la mayor parte de las cuestiones planteadas.

8.3. PREPARACIÓN DE LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

Los evaluadores basarán la evaluación en el contenido del Relatorio remitido al comienzo del proceso de evaluación; no obstante, puede ser interesante contar a los evaluadores cómo han progresado las iniciativas recogidas en el Relatorio.

En ocasiones el Relatorio no está suficientemente claro. La valoración final que realicen los evaluadores puede modificarse, de forma positiva, si la organización presenta datos y evidencias que clarifiquen determinados aspectos enunciados en el Relatorio, aunque se debe tener en cuenta que **la puntuación final no podrá exceder más del 25% a la obtenida antes de la visita**, en aquellos casos que la puntuación obtenida en la FASE I no haya superado los 440 puntos, por lo que es muy importante presentar un Relatorio lo más completo, claro y auto-explicativo posible, para no ver limitada su puntuación final.

Los evaluadores desearán moverse horizontal y verticalmente a través de la organización, puesto que querrán hablar con una muestra media del personal, de forma aleatoria.

8.4. DOCUMENTACIÓN

Los evaluadores podrán solicitar, a lo largo de la visita, documentación que dé soporte a las afirmaciones contenidas en el Relatorio (si se han hecho referencia a ciertos comités, se les puede pedir que enseñen las actas de reuniones; también la documentación de las encuestas al personal de la organización, a los clientes, los indicadores esenciales de funcionamiento, etc.). Por ello la organización deberá tener a disposición del equipo evaluador datos, solicitados en la preparación previa de la visita, que permitan agilizar dicha visita. Esto incluye, los datos ya citados que se advirtió no podían ser mostrados por razones de confidencialidad o ética.

Los evaluadores pueden pedir que les enseñen los archivos y poder hojear los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos. También pueden pedir a un empleado que les enseñe su última revisión de funcionamiento, o la última que ha hecho a sus subordinados.

8.5. COMUNICACIÓN

Hay que evitar contar con unos pocos empleados preparados con las “respuestas correctas”. **Es fundamental comunicar a todo el personal de la organización lo que se está haciendo.** Puesto que la visita a la organización va a ser algo claramente visible, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Lo mejor que una organización puede hacer es asegurarse de que los trabajadores con los que los evaluadores podrían tener que hablar hayan visto, por lo menos, la propuesta, y están bien informados acerca de cualquiera de las secciones que sea importante para su trabajo.

Advertencia: después de recibir la visita de evaluación, no ser ganador del Premio ni obtener ningún galardón podría ser desmoralizador para la organización. Por ello, los evaluadores no exageraran las posibilidades de ganar en ningún momento del proceso de evaluación, pero especialmente en el momento de la visita a la organización. En todo caso, enfatizaran que se trata de una experiencia muy valiosa, de la que se puede sacar provecho como una oportunidad para evaluar externamente la gestión de la organización, en referencia a otras organizaciones de primer nivel en sus respectivos países.

Hay que pensar, que el objetivo inicial de la organización de postular al Premio Iberoamericano, debe ser, el recibir ese Informe de Retorno de carácter estratégico del equipo internacional, con las fortalezas y debilidades, que permita continuar el proceso de mejora continua en busca de la excelencia.

OTRA DOCUMENTACIÓN A SU DISPOSICIÓN en www.fundibeq.org



-Qué es FUNDIBEQ, documento en portugués y castellano .

- Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en castellano y portugués.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas .
- Formulario de postulación.
- Cronograma.
- Relación de ONAs y ORAs.

DATOS DE CONTACTO:

FUNDIBEQ - Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

C/ Fernando el Santo, 27 - 4ºB

28010 Madrid

España

Tel: 34 - 91 548882

premio@fundibeq.org

9 .RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación inicial del Relatorio puede que no presente, a efectos prácticos, la puntuación final que se otorga a la organización postulante, dado que en la visita la puntuación puede variar. Si bien, en la presente guía, se hace hincapié en ello en diferentes momentos, es clave resaltar dicha idea y la **enorme relevancia para la organización postulante que tiene de formarse en el Modelo, para preparar un excelente Relatorio de manera rigurosa y profesional.**

Como **síntesis**, se recuerdan los principales aspectos conceptuales descritos a lo largo del presente documento a tener en cuenta para una óptima redacción del Relatorio:

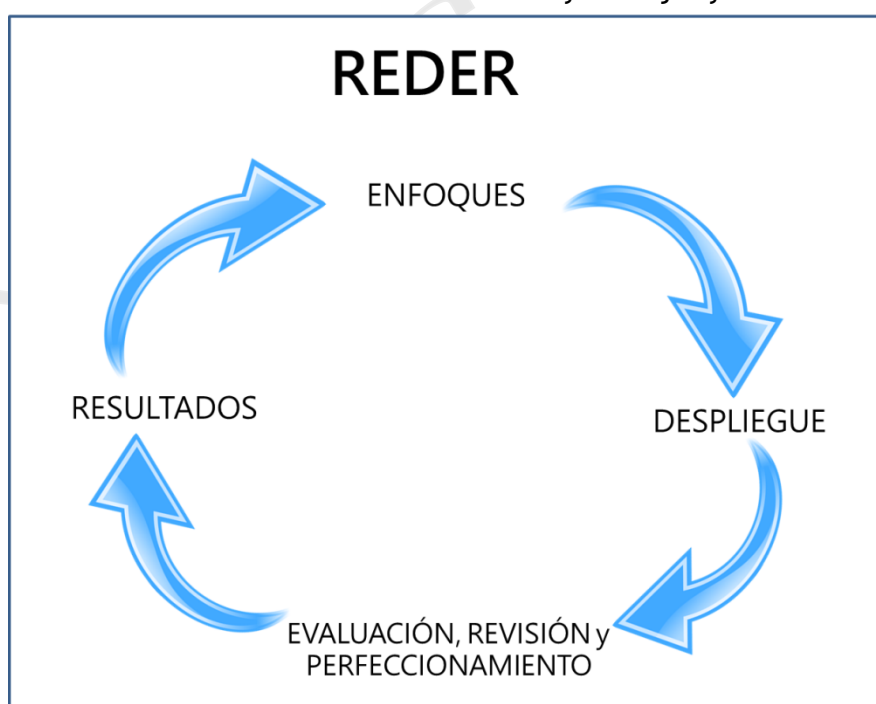
Pautas de redacción claves (Generales)

- El **Relatorio** es el documento sobre el que se basa la evaluación externa.
- Los evaluadores asumirán como ciertas todas las afirmaciones respaldadas con evidencias o ejemplos que se recojan en el Relatorio pero no darán por supuestos los aspectos que no aparezcan en ella relatados. Por lo tanto, no se debe dar por implícito hechos no expuestos directamente, debiéndose **explicar adecuadamente todo aquello que los evaluadores, como personas externas a la organización, puedan no comprender.**
- Durante el proceso de visita, los evaluadores aclararán dudas sobre lo escrito en el Relatorio y las evidencias sobre las informaciones y datos que aparecen, así como aquellos que fueron explícitamente omitidos por razones de confidencialidad. **Es, por tanto, responsabilidad de la organización recoger en el Relatorio sus prácticas de gestión con el máximo rigor**, ya que sobre este documento efectuarán su labor los evaluadores.
- Antes de empezar la redacción propiamente dicha, se debe plantear la **estructura global del Relatorio**: apartados, criterios y subcriterios. De esta manera se facilita la síntesis y el discurso será más claro.
- El Relatorio debe **describir la realidad** permitiendo a quienes la evalúen **identificar puntos fuertes de la organización y áreas de mejora.** Es un error fácilmente detectable redactar el relatorio para quedar bien, escondiendo o maquillando resultados o en función de lo que interpretamos que quiere leer el evaluador.

Pautas de redacción claves (Procesos facilitadores)

- Se recomienda que los responsables de la redacción del Relatorio se concentren, subcriterio a subcriterio, en la **secuencia de acciones/actividades que se llevan a cabo para lograr un determinado resultado (en el ámbito de cada subcriterio) y si dicha secuencia de acciones/actividades está estructurada o formalizada**, normalmente a través de procesos.
- Una secuencia válida de reflexión (y redacción) consistiría en **describir dichas sistemáticas de lo general a lo concreto**: En primer lugar, una visión esquemática que resuma los elementos que componen la práctica de gestión que sea en base a las cuatro fases del ciclo PDCA (enfoque, despliegue, evaluación y revisión). En segundo lugar, la descripción de detalle de los elementos de cada una de dichas fases. Y, en tercer lugar, evidencias y resultados cualitativos y cuantitativos (referencias a los criterios **resultados**) que soporten y apoyen lo expuesto en la descripción anterior.
- Excepto en la visión esquemática inicial, en el resto de la secuencia se dará respuesta a los atributos REDER:
 - **Enfoque (Qué se hace/Cómo se hace algo)**: Secuencia de acciones/actividades que se llevan a cabo para conseguir un determinado resultado y si dicha secuencia de acciones/actividades está estructurada o formalizada, normalmente a través de procesos (punto de partida clave para poder difundir o, simplemente, mejorar dicha forma de hacer las cosas). Qué metodologías (y grado de sistemática) hay detrás de lo que se hace. Cómo lo que se hace es coherente con la estrategia de la organización.

- **Despliegue (Hasta dónde se llega):** Hasta qué nivel se encuentra extendida/implantada dicha práctica dentro de la organización (de todo lo que podría ser su ámbito de aplicación).
 - **Evaluación, revisión y perfeccionamiento (Cómo se mide lo que se hace, cómo se aprende y se mejora):** Qué mecanismos de evaluación/indicadores permiten conocer de una manera objetiva el grado de eficacia y eficiencia de lo que se hace (sistemas de evaluación, revisión, etc.); Cómo se mejoran acciones/actividades. Cómo a partir de una forma determinada de analizar y tratar la información, la organización es capaz de aprender de lo vivido y de perfeccionar el enfoque y sus procesos internos.
 - **Resultados:** son la consecuencia de las acciones y decisiones llevadas a cabo en las etapas anteriores, que en función del cumplimiento o desviaciones obtenidas pueden llevar a tener que tomar nuevas medidas correctoras.
- Se evitará la **información que no aporte valor** para los evaluadores, como por ejemplo declaraciones de intención que luego no estén apoyadas con evidencias o datos concretos o manifestaciones de deseo de futuro que no estén mínimamente planificados. Tener en cuenta las advertencias y consejos ya citados anteriormente.



Pautas de redacción claves (Criterios Resultados)

- Ha de existir evidencia de que la organización dispone de **sistemas para medir sus resultados de forma permanente, evaluar las desviaciones resultantes respecto a los objetivos fijados y realizar acciones de ajuste.**
- Se incluirán **datos numéricos concretos de manera ordenada en el tiempo**, presentándose, preferiblemente, en forma de gráficos. Dichos gráficos (lineales o de barra) han de ser coherentes a lo largo de todo el relatorio. Si existe alguna información que se quiera proteger, se puede hacer tomando uno de los datos como “base 100” y el resto referido al primero, en tanto por ciento.
- Es necesario aportar **datos de la evolución**, al menos, de los 3 últimos años, es decir, tendencias, si se dispone de ellos.
- Ha de indicarse e incluir los **objetivos propios** fijados, comparando éstos con los resultados obtenidos.
- Las **comparaciones externas** se deben especificar, ya sea con respecto a la media, con respecto al mejor o a ambos.
- Indicar las **relaciones existentes entre los resultados obtenidos y los procesos facilitadores que los han causado.** Seguir sugerencias citadas anteriormente.

ANEXO I. DECÁLOGO PARA REDACCIÓN DEL RELATORIO

1. SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Las indicaciones contenidas en las Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad son requisitos de obligado cumplimiento. El contenido del Relatorio debe estar basado en la gestión de la organización, unidad de negocio/administrativa, filial, o subsidiaria postulante, no en la totalidad de la organización matriz, si la hubiere.

2. FORMACIÓN PREVIA Y CONSULTA DEL MODELO IBEROAMERICANO

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión debe ser entendido previamente a la elaboración del Relatorio y consultarse con frecuencia durante la elaboración delo mismo. Si el Relatorio de postulación al Premio está basado en una presentación realizada con anterioridad para un Premio Regional o Nacional de Calidad, o un reconocimiento de Excelencia de nivel internacional, se ha de adaptar su contenido a la estructura del Modelo Iberoamericano.

3. REDACCIÓN BASADA EN CONCEPTOS DE LA HOJA REDER.

El equipo de evaluación tendrá en cuenta en el análisis del Relatorio los conceptos de medición descritos en la Hoja REDER (enfoque, despliegue, revisión, evaluación, perfeccionamiento, mejoras, resultados y alcance). La Hoja REDER acompaña al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

4. SUGERENCIAS DE ÁREAS A CONSIDERAR

Cada subcriterio incluye, como orientación para la elaboración del Relatorio, posibles “áreas a tratar”, sobre las que se debe apoyar la redacción. Los evaluadores tomarán como referencia estas “áreas a tratar”. En caso de que alguna no sea aplicable a la organización y no se escriba sobre ellas, puede resultar positivo mencionar los motivos de dicha omisión.

5. REFERENCIAS ENTRE SECCIONES

Realizar referencias cruzadas entre los diferentes subcriterios, conectando los contenidos, facilita la lectura del Relatorio y la labor de análisis de los evaluadores

6. Reforzar todas las afirmaciones con evidencias, hechos y datos específicos (incluir ejemplos, porcentajes, etc. apoyados en los conceptos de medición de la Hoja REDER). No deben incluirse generalidades.

Se ha de procurar no dejar en blanco el contenido de ningún subcriterio; la imagen de un subcriterio sin contenido implica un importante esfuerzo de análisis por parte del evaluador y da una mala impresión de la organización.

7. COMPARATIVAS Y EVOLUCIONES

Incluir comparaciones con otros departamentos o áreas de la organización, otras filiales, con las mejores organizaciones del sector o de otros sectores, con organizaciones de otros países, etc.

Es fundamental también mencionar la evolución que se ha producido en los últimos años, las tendencias, las causas de dicha evolución, etc. El **benchmarking en los criterios de resultados**, con otras organizaciones, es un aspecto muy valorado por los equipos evaluadores, por lo que significa de emulación y estímulo.

8. GRÁFICOS Y TABLAS

La correcta utilización de gráficos y tablas en el Relatorio facilita la inclusión de datos concretos en un espacio reducido. Los gráficos y tablas deben ser fácilmente entendibles, con mención de la escala a que hace referencia la tabla o gráfico, los años, las unidades, etc. Se recomienda que presenten un tamaño mínimo que facilite su análisis. Recuerde que las afirmaciones deben ir acompañadas siempre por datos , siempre que proceda.

9. LENGUAJE

Evitar el uso excesivo de términos de argot de Calidad o la jerga específica de algunas profesiones o sectores de actividad. Si se considera necesario, se puede incluir un glosario que contenga una relación de siglas y acrónimos utilizados. Utilizar un lenguaje sencillo al alcance de todos

10. TIEMPO DE REVISIÓN

En la planificación previa a la redacción del Relatorio es recomendable reservar tiempo para revisar la evolución de la tarea de redacción hasta el documento final.

ANEXO II. EJEMPLOS DE REDACCIÓN

Hacer una redacción con descripciones no concretas o demasiado narrativas no aporta información medible. Evite particularmente el uso de “todos”, “cada uno”, así como el de frases vagas o imprecisas. Incluya datos numéricos, estadísticos, etc.

Puede adjetivar, pero ofrezca los datos o palabras que justifiquen el calificativo.

Describa qué se hizo para conseguir mejorar los resultados, indique el objetivo marcado y apunte, si está estimada, la tendencia de la actividad.

Recuerde que los evaluadores utilizarán como herramienta de medición la Hoja REDER, por lo que un texto muy bien redactado que no aporte datos y ejemplos concretos será difícil de evaluar. Presente evidencias (cifras, comparaciones gráficas, esquemas, porcentajes, etc.).

No escriba “En función de las características distintivas de los mercados en los que actúa, la organización ha clasificado sus clientes directos en varias clases...”.
“Se realizan contactos a clientes de forma semestral...”.

Escriba “En función de las características distintivas de los mercados en los que actúa, la organización ha clasificado sus clientes directos en tres clases, totalizando entre los tres mercados 2500 clientes aproximadamente: mercado de exportación, de equipos originales, y de reposiciones (se adjunta gráfico)...”.
“Se contactan 350 clientes por semestre (700 contactos/año), lo que representa el 28 % de los clientes activos y el 65 % de clientes que utilizan nuestro servicio de forma habitual”.

No escriba “Todos nuestros supervisores llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados”

Escriba “En 2019, 256 supervisores evaluaron el desempeño del 92% de nuestros empleados. Esto supera el 86% alcanzado el año anterior”.

No escriba “El equipo directivo nos apoya enormemente”

Escriba “El equipo directivo dedicó más de 3000 horas en el 2019 a promover la adopción de mejoras prácticas...”.

No escriba “Como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en las entregas representaron un 10% de 2016; el 8% en 2017: y el 5% en 2018”

Escriba “Como puede apreciarse en el gráfico, en 2018, nuestro departamento de distribución inició un plan de mejora que ha reducido en un 50% los retrasos en los últimos dos años, y que concluirá en 2019 con el objetivo de reducir a un 2% los retrasos en las entregas”.



La cuantificación de los objetivos y resultados , tendencia, gráficos etc , es clave para la valoración del Relatorio.

ANEXO III. ALGUNOS ERRORES A EVITAR

ERROR 1. SUBCRITERIOS SIN CONTENIDO

No redactar información en alguno de los subcriterios.

Independientemente de la imagen poco positiva que genera un subcriterio sin contenido, los evaluadores verán seriamente dificultado su trabajo al tener que dedicar tiempo adicional en la búsqueda de referencias en otros subcriterios.

ERROR 2. FORMATOS

No respetar los formatos establecidos en las Bases.

Las páginas que superen el número límite indicado en las Bases no serán tenidas en cuenta por los evaluadores, con lo que podría obviarse información relevante.

Deben utilizarse los tamaños y tipos de letra indicados en las Bases, los márgenes, interlineado, etc., de forma que todos los relatorios presenten un mismo formato, buscando la mayor objetividad posible en su imagen.

ERROR 3. LOGOTIPOS

Incluir logotipos, fondos, marcas de agua, etc.

Aunque hagan más atractivo el Relatorio, pueden dificultar el envío y posterior lectura de los archivos a los evaluadores (algunos logotipos aumentan considerablemente el “peso” de los archivos). Asimismo, algunos fondos dificultan la lectura de la documentación impresa.

ERROR 4. MEDICIONES

Presentar mediciones poco relevantes.

Las comparaciones externas de la organización han de ser representativas, especificando la identidad de las organizaciones con las que se realiza la comparación, sector al que pertenecen, motivo de que dicha comparación se considere relevante, etc. Si por ética o confidencialidad no es posible mostrar el dato se indicará y mostrará en la visita.

ERROR 5. REVISIONES Y MEJORAS

No describir los mecanismos de revisión y mejora de los procesos.

Omitir los procedimientos y resultados derivados de la revisión y mejora muestra procesos de gestión incompletos, por lo que dichos procesos sólo pueden ser valorados parcialmente.

ERROR 6. RELACIÓN ENTRE CRITERIOS

Inexistencia de relación entre Procesos Facilitadores y Resultados.

Recuerde que los criterios de Resultados (6 a 9) deben guardar relación y coherencia con los criterios de Procesos Facilitadores (criterios 1 a 5), por lo que será positivo indicar referencias cruzadas entre subcriterios a fin de facilitar la labor de evaluación del Relatorio. Los Procesos facilitadores son la base en la que se sustentan los resultados.

PIENSE QUE EL MODELO IBEROAMERICANO ES UN MODELO HOLÍSTICO, QUE ANALIZA LA ORGANIZACIÓN CON VISIÓN 360 GRADOS, VERTICAL, HORIZONTAL Y TRANSVERSALMENTE, POR LO QUE LAS INTERRELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES SUBCRITERIOS SON CONSTANTES.