



# ORGANIZACIONES DEL FUTURO Y MODELOS DE EXCELENCIA

## Módulo 1



# Contenidos

<b>08:00 am</b>	Programa y estructura de evaluación del Curso
<b>08:15 am</b>	La Calidad y su evolución histórica
<b>08:30 am</b>	Principios de Gestión de Calidad
<b>09:00 am</b>	<b>DINÁMICA #1:</b> Impacto y evolución de la Calidad en Latinoamérica
<b>09:30 am</b>	Presentación Estudiantes
<b>10:15 am</b>	Definición y características de un Modelo de Excelencia
<b>10:30 am</b>	Beneficios de un Modelo de Excelencia
<b>11:00 am</b>	<b>DINÁMICA #2:</b> Conociendo Modelos de Excelencia y aplicación en otros países
<b>11:30 am</b>	Presentación Estudiantes
<b>12:00 pm</b>	Cierre de encuentro Sincrónico

01

# Programa y estructura de evaluación del Curso



01 Todas las informaciones sobre el contenido del curso y evaluaciones están disponibles en el Programa.

Los canales oficiales de comunicación son a través de los foros de consulta y mensaje del aula virtual

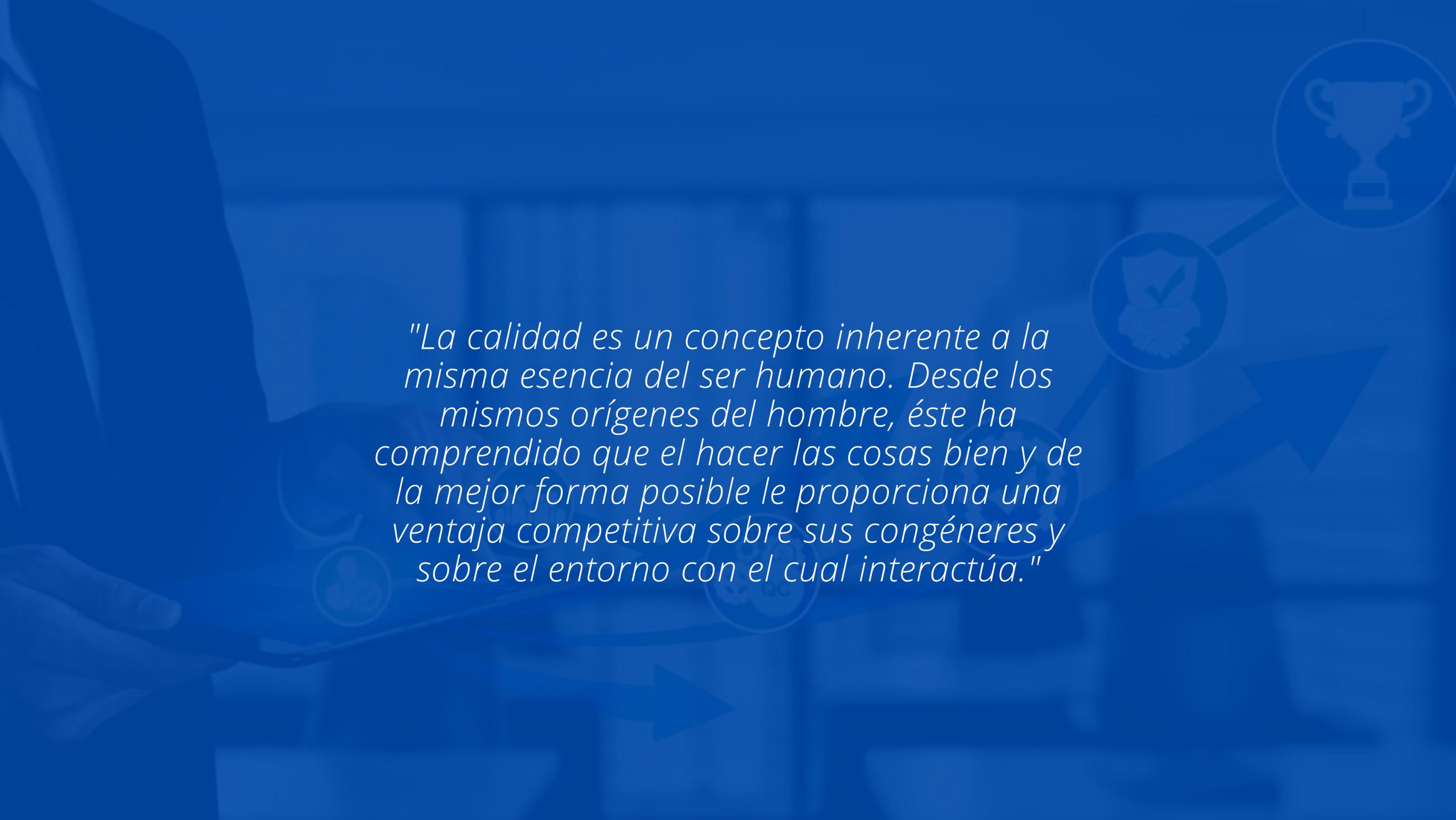
02

03 La plataforma oficial para las calificaciones es ofrecida por el ICAP

01

# La calidad y su evolución histórica.



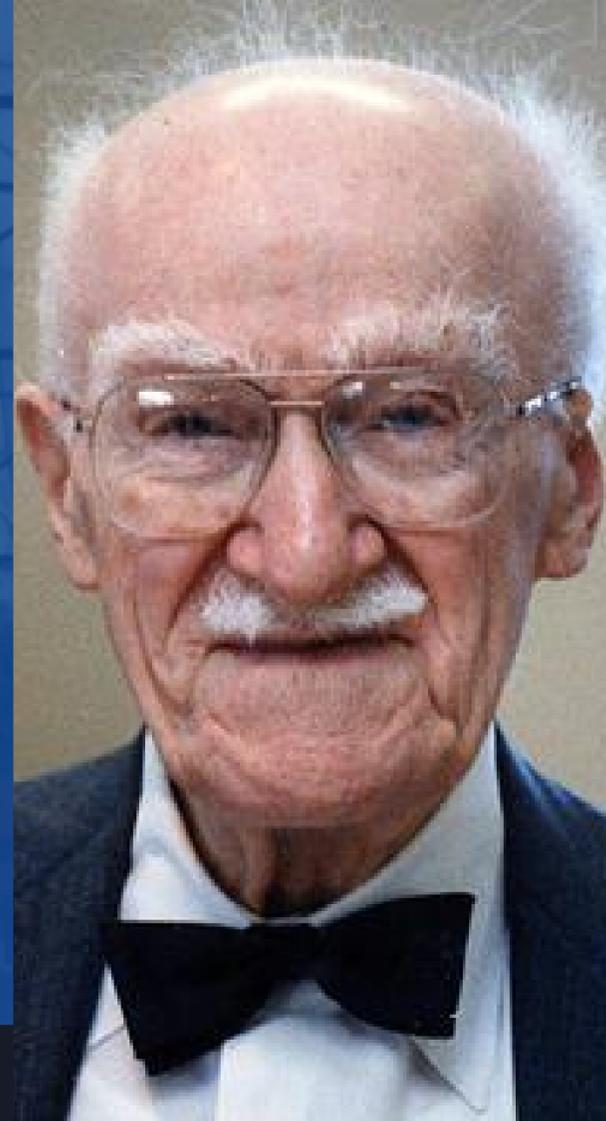


*"La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa."*



**WILLIAM EDWARDS DEMING**  
**14 de octubre de 1900**

Divulga el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como Círculo de Deming.



**JOSEPH M. JURAN**  
**24 de diciembre de 1904**

La trilogía de procesos de Juran: Planeación de la calidad, Control de la calidad Y Mejora de la calidad.



**KAORU ISHIKAWA**  
**1915**

Gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, entre otros.

# EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA

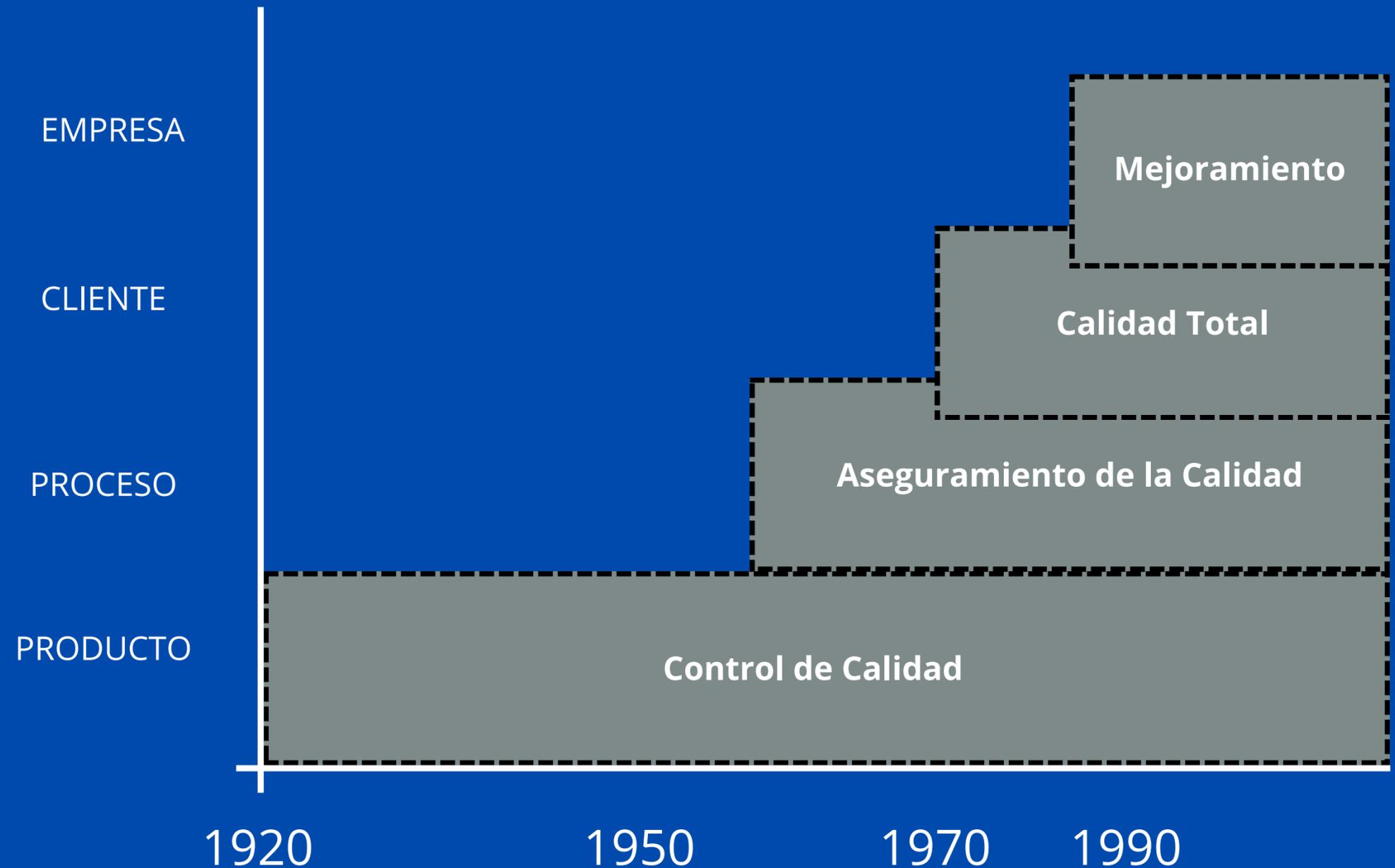


1- Se centra en el proceso de fabricación o los procesos involucrados en la producción de la salida.

2- Inspección de calidad de los productos para evaluar si pasan ciertos estándares de calidad antes de ser enviados a los clientes.

## Control vs Aseguramiento

El control de calidad tiene como objetivo detectar las deficiencias en la calidad, mientras que el aseguramiento de la calidad tiene como objetivo evitar que se produzcan.



# EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA

Finales del Siglo XIX

## REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. Los artesanos, al igual que los talleres también cambiaron. Los de mayor capacidad económica se transformaron en empresarios, mientras que el resto se convirtió en los operarios de las nuevas fábricas.

## DÉCADA DE LOS SETENTA

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro lado, se debe destacar el proceso desarrollado en Japón, que comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente distinto al occidental. Japón, durante la década de los cincuenta, comprendió que para no fabricar y, por tanto, vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio.

## ACTUALIDAD

La tercera etapa del concepto de calidad finaliza con el inicio de la década de los noventa, cuando aparecieron nuevos fenómenos socioeconómicos como la globalización, que cambian por completo el concepto de empresa.

Siglo XIII

## ETAPA ARTESANAL

Edad Media, donde surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se generaliza la costumbre de agregarles marca y, con esta práctica, se desarrolla el interés de mantener una buena reputación.

Siglo XIX

## SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente la comunicación estrecha que existía entre los fabricantes y sus clientes, debido a la imposibilidad de los productores de comunicarse y satisfacer individualmente las necesidades de cada uno de sus clientes, como consecuencia de la aparición del sistema de producción en serie, el cual se caracteriza por la poca flexibilidad del producto. En pocas palabras, se inició formalmente el proceso de estandarización de las condiciones y métodos de trabajo.

Septiembre- Noviembre

## DÉCADA DE LOS NOVENTA

Como se puede observar, el periodo comprendido entre la terminación de la Segunda Guerra Mundial y el fin de la década del setenta, aportó el mayor porcentaje de la fundamentación teórica y conceptual de la calidad que conocemos hoy.

Posteriormente a esta década, y como consecuencia de los nuevos esquemas económicos mundiales, se presenta una tercera etapa en el desarrollo de la Calidad. Aparece en el escenario mundial "El Proceso de Calidad Total".

# CONCEPTO DE CALIDAD

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesana	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades

# CONCEPTO DE CALIDAD

- 1** Concepto de calidad: Ishikawa (1986) define el control de calidad (CC) como: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
- 2** Concepto de calidad: Juran (1981) la define como la aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Ross (1999) referencia su concepto líder, administración de la calidad total (TQM), como la integración e interrelación de todas las funciones y procesos en una organización para lograr el mejoramiento continuo de los productos y servicios y obtener la satisfacción del cliente.
- 3** Concepto de calidad: "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua" William Edwards Deming
- 4** Capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes.  
Carta Iberoamericana de la Calidad

# Principios de Gestión de Calidad

01

Principio 1: Enfoque al Cliente

02

Principio 2: Liderazgo

03

Principio 3: Participación del personal

04

Principio 4: Enfoque basado en procesos

05

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

06

Principio 6: Mejora continua

07

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

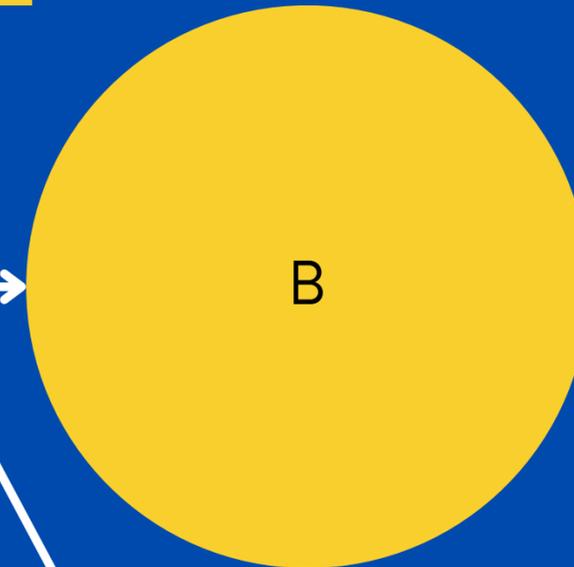
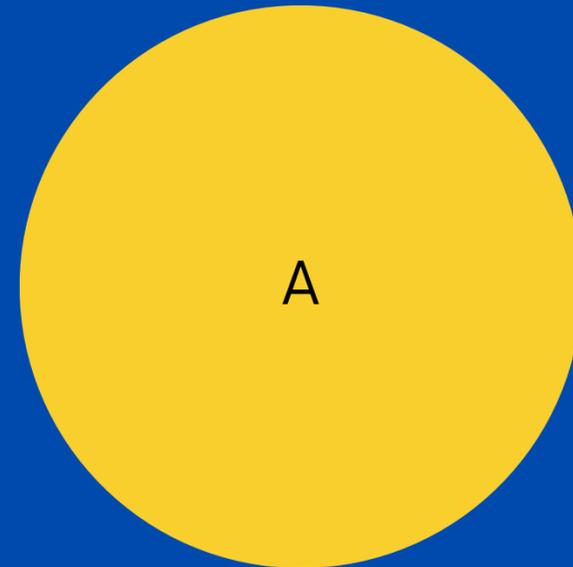
08

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Principio 2: Liderazgo

Principio 1: Enfoque al Cliente

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión



Principio 6: Mejora continua

INSUMOS

PROCESOS

PROYECTOS

INSUMOS

ACTIVIDADES

ESTRUCTURA

ACTIVIDADES

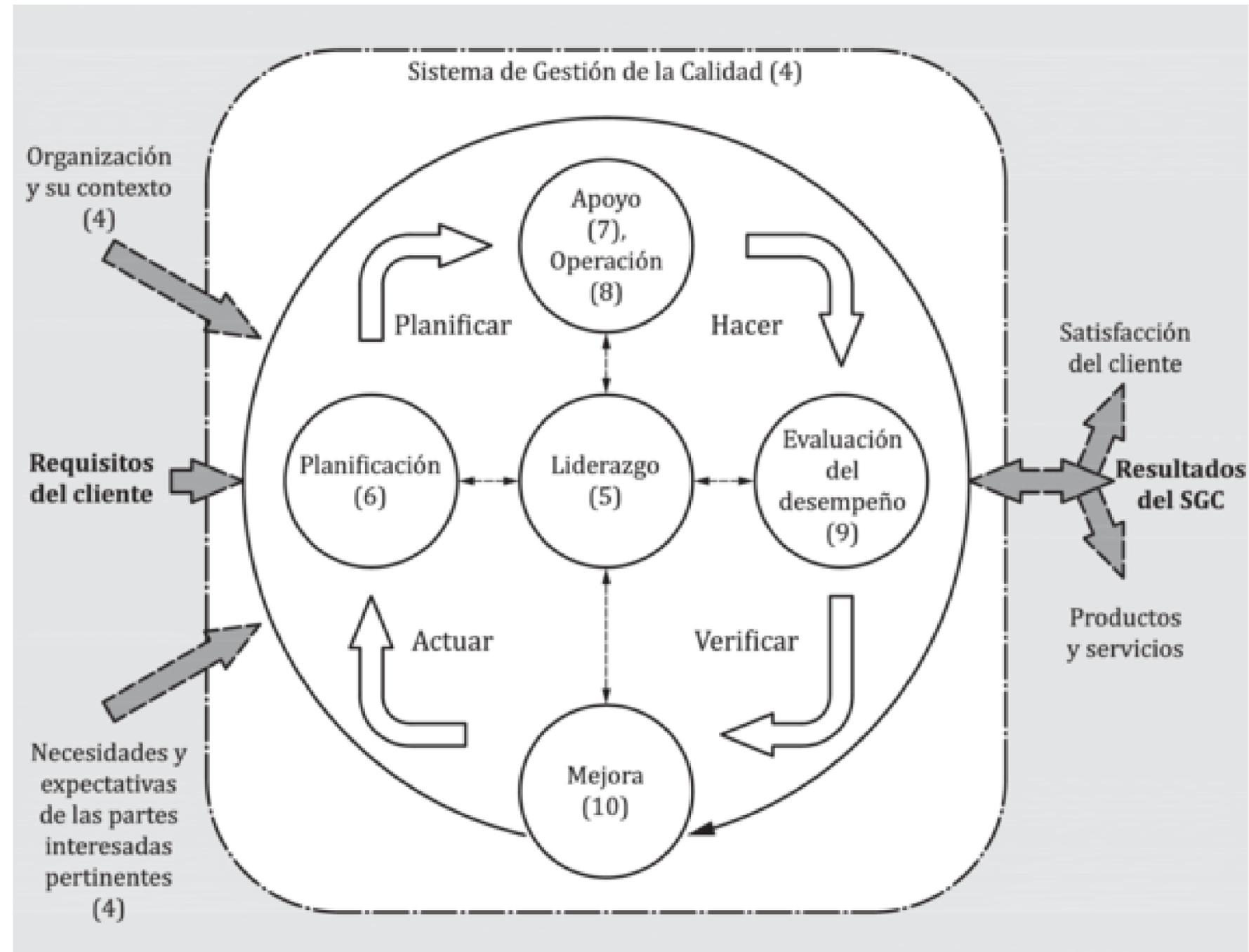
PRODUCTOS

PRODUCTOS

REPITE

FIN

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor



Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la Norma Internacional ISO 9002-2015

# Puntos clave

01

El enfoque de calidad ha evolucionado tanto cronológica como conceptualmente desde 1920 a hoy, atravesando cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua.

02

La gestión de la calidad es un constructo multidimensional sobre la cual no existe una definición comúnmente aceptada en primera instancia porque se trata de un concepto complejo.

03

Los principios de gestión de calidad deben desarrollarse por toda la organización, lo cual se fundamenta en prácticas de gestión por procesos (no a las funciones) y en el pensamiento sistémico.



# Puntos clave

04

La calidad no la determina la organización. La definen y califican los ciudadanos, usuarios o clientes.

05

La calidad es responsabilidad de todos, en especial de los niveles de dirección.

06

La calidad debe ser construida en todas las fases y procesos que intervienen en el diseño y producción o prestación del producto o servicio.



## **DINÁMICA #1:**

### **Impacto y evolución de la Calidad en Latinoamérica**

- 1- Reunirse en grupo de trabajo (preferiblemente de otros países de origen)
- 2- Indagar en la Web sobre los avances de la calidad en un país seleccionado de Latinoamérica (Leyes, decretos, normas, instituciones, estrategias, entre otros).
- 3- Generar línea de tiempo con avances relevantes en materia de calidad en el País.
- 4- Presentar al docente y los demás estudiantes la línea de tiempo.

**Tiempo:** 1 Hora

**Equipos:** 3 integrantes

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## MODELOS DE EXCELENCIA

En las últimas décadas, el concepto de Calidad Total se ha ido introduciendo en la filosofía de las empresas. Su objetivo no es otro que plantear herramientas de gestión inteligente para afrontar los retos de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

1- Consumidores cada vez tienen un papel más activo en los procesos

2- Las demandas se han modificado sustancialmente

¿Cuáles son los principales modelos de gestión de excelencia?

¿En qué consisten?

¿Qué criterios siguen para la mejora continua de los procesos?

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Generar productos y servicios mejorados, disminuye costes y permite aumentar la rentabilidad financiera de las empresas. Es un factor de motivación e integración de los trabajadores, ya que es el objetivo que orienta todas las actuaciones en las organizaciones.

Generar confianza en las entidades públicas, aumentando la gobernabilidad y legitimidad del aparato público, de tal forma que se incremente la capacidad del Estado, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía y los grupos de interés.



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

**1. Método Deming:** Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de Control Total de la Calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad. Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

- Políticas y objetivos.
- Organización Operativa.
- Educación y diseminación.
- Flujo de información.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes para el futuro.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

**2. Modelo Malcome Bladrige:** Ante la masiva llegada de productos japoneses a Estados Unidos en la década de los 80, el país norteamericano se vio obligado a mejorar la calidad de sus productos para poder competir. En dicho proceso, las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos, invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una interacción permanente de siete criterios:

- Liderazgo.
- Plan estratégico.
- Clientes y mercado objetivo.
- Recursos Humanos.
- Administración.
- Resultados.
- Información y análisis.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

**3. Modelo EFQM de excelencia:** Este modelo tiene su origen en la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), organismo que fue creado en 1988 por 14 importantes compañías europeas que buscaban optimizar sus procesos de calidad interna. Su esquema es similar al del modelo de Malcome Bladrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos.

Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

- Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
- Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
- Lo conseguido por los competidores.
- Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
- Las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

4. **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad:** Este método, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base. El modelo Iberoamericano se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores, que recoge los cinco primeros, y resultados.

- Liderazgo y estilo de gestión.
- Política y estrategia.
- Desarrollo de las personas.
- Recursos asociados.
- Clientes.
- Resultados de clientes.
- Resultado del desarrollo de las personas.
- Resultados de sociedad.
- Resultados globales.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

ESTRATEGIAS DEL MAP PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO



Premio  
Nacional a la  
Calidad  
Decreto 516-05



Marco Común  
de Evaluación  
(CAF)  
Decreto 211-10



Cartas  
Compromis  
o al  
Ciudadano  
Decreto 211-10



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN CAF COMO MODELO DE EXCELENCIA:

- Es una herramienta de gestión para la mejora continua, que utiliza como marco los principios de la excelencia que aplican organizaciones en las que se han identificado buenas prácticas o resultados excelentes.
- Su carácter no es normativo ni prescriptivo, sino referencial.

## ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CAF:

- Implementado en República Dominicana desde el año 2005 y declarado de carácter obligatorio por Decreto 211-10.
- La versión 2020 es la quinta actualización de esta herramienta.
- CAF primera herramienta europea de gestión de calidad específicamente diseñada y desarrollada por el propio sector público, en el año 2000 por la Red Europea de Administración Pública (EUPAN).
- Inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## FASE 1: EL PUNTO DE PARTIDA

**Paso 1**  
Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

**Paso 2**  
Comunicar el proyecto de autoevaluación

## FASE 2: EL PROCESO DE AUTOEVALUACION

**Paso 3**  
Constituir uno o más equipos de autoevaluación

**Paso 4**  
Organizar la formación

**Paso 5**  
Realizar la autoevaluación

**Paso 6**  
Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

## FASE 3: PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACION

**Paso 7**  
Redactar un plan de mejora, basado en el informe de autoevaluación

**Paso 8**  
Comunicar el plan de mejora

**Paso 9**  
Implantar el plan de mejora

**Paso 10**  
Planificar la siguiente autoevaluación

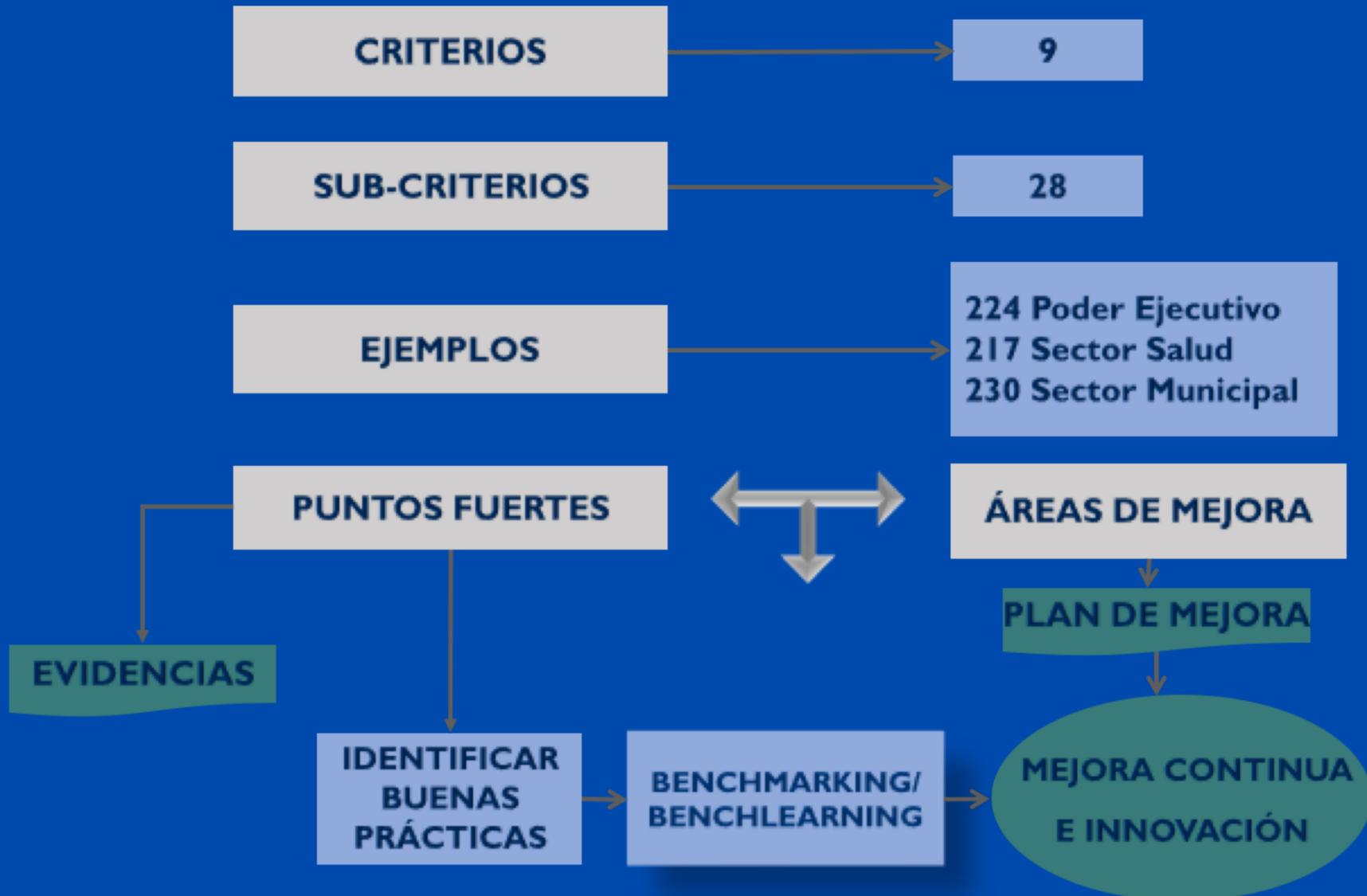
# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



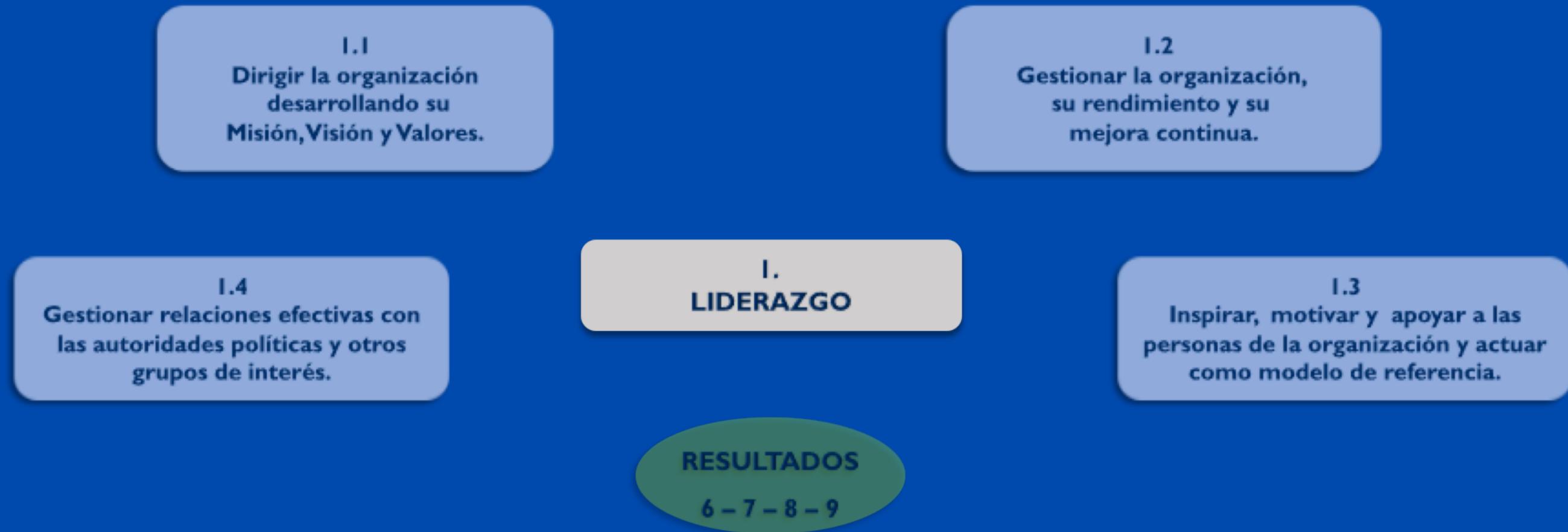
# Definición y características de un Modelo de Excelencia

**BENCHMARKING/BENCHLEARNIG:** “Es simplemente hacer comparaciones con otras organizaciones y aprender las lecciones que nos revelan estas comparaciones”.

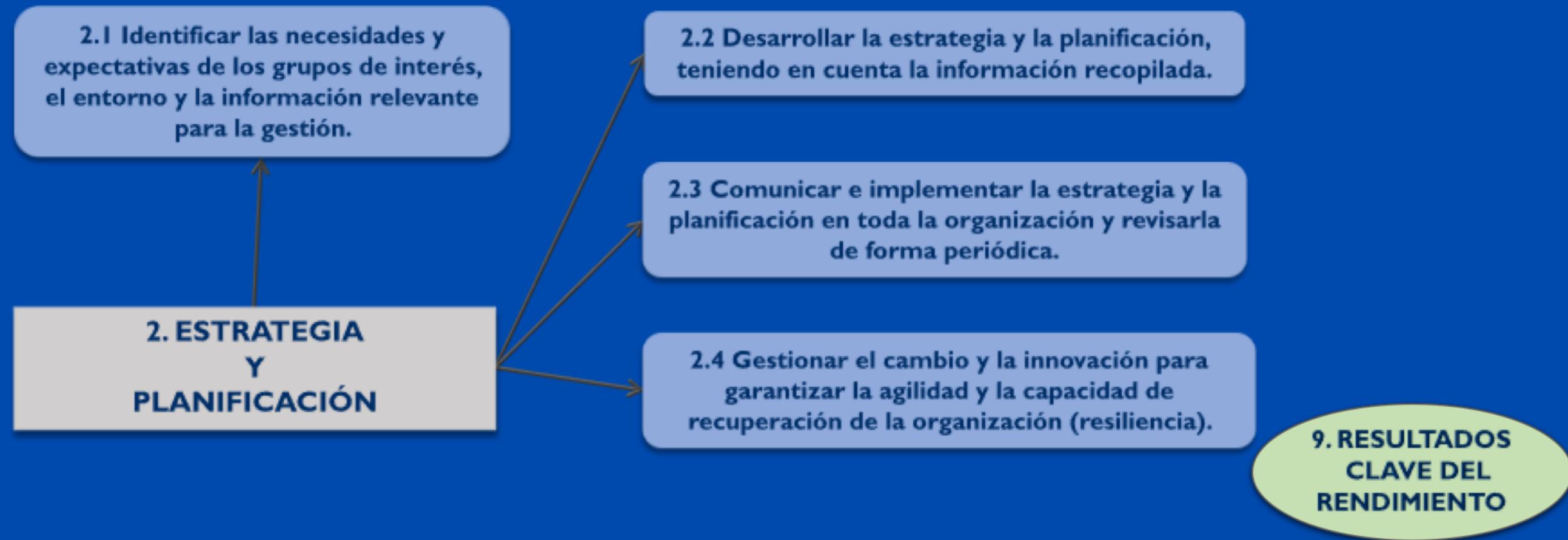
(Fuente: Código de Conducta De Benchmarking Europeo).

**BENCHMARK:** Medida de un logro de alto nivel (a veces denominado “el mejor de la clase”); una referencia o patrón de medida estándar que se utiliza para comparar o un nivel de rendimiento reconocido como estándar de excelencia en procesos específicos. Modelo CAF 2020

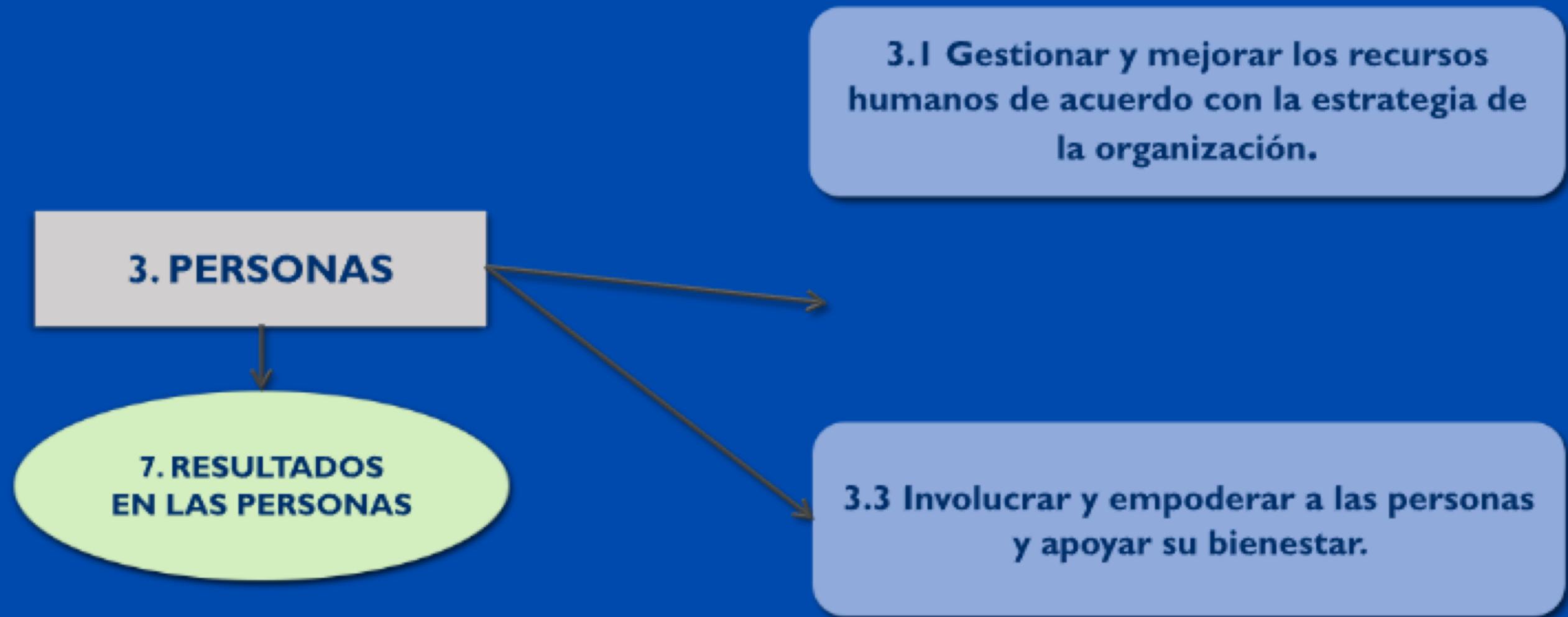
# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

**4.2 Colaborar con los ciudadanos y organizaciones de la Sociedad Civil.**

**4.3 Gestionar las Finanzas.**

**4.4 Gestionar la Información y el Conocimiento.**

**4.5 Gestionar la Tecnología.**

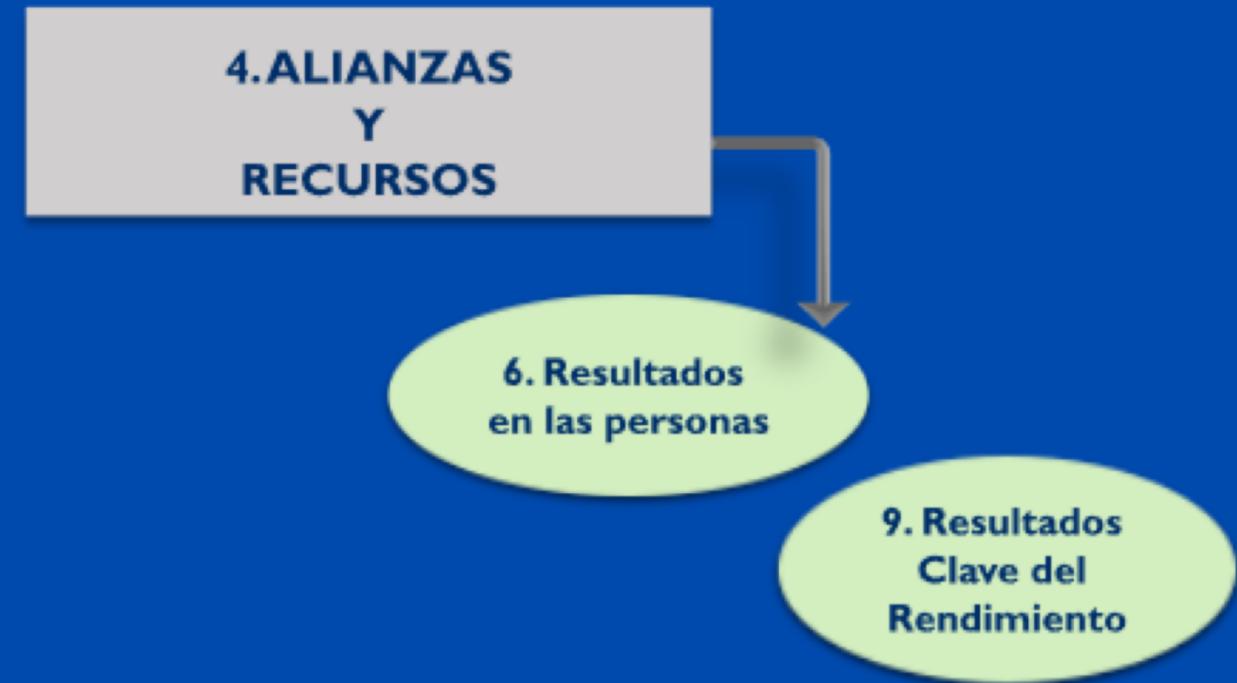
**4.6 Gestionar las Instalaciones.**

**4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.**

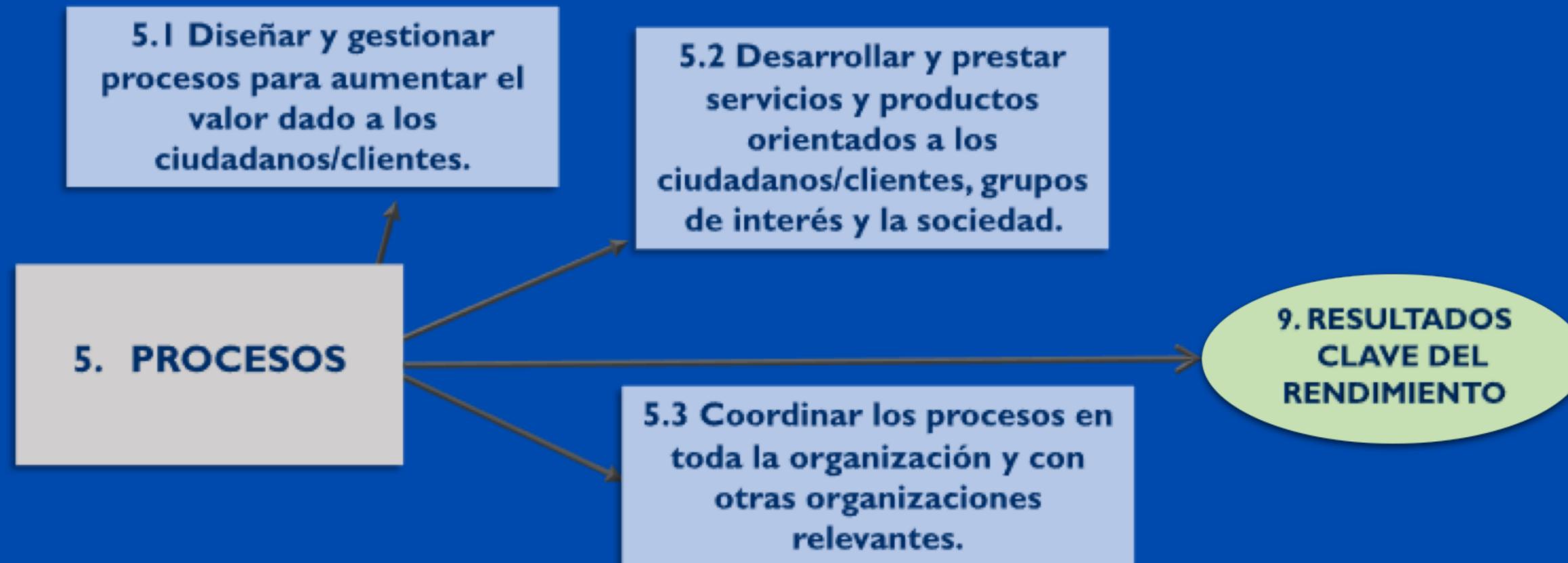
**4. ALIANZAS  
Y  
RECURSOS**

**6. Resultados  
en las personas**

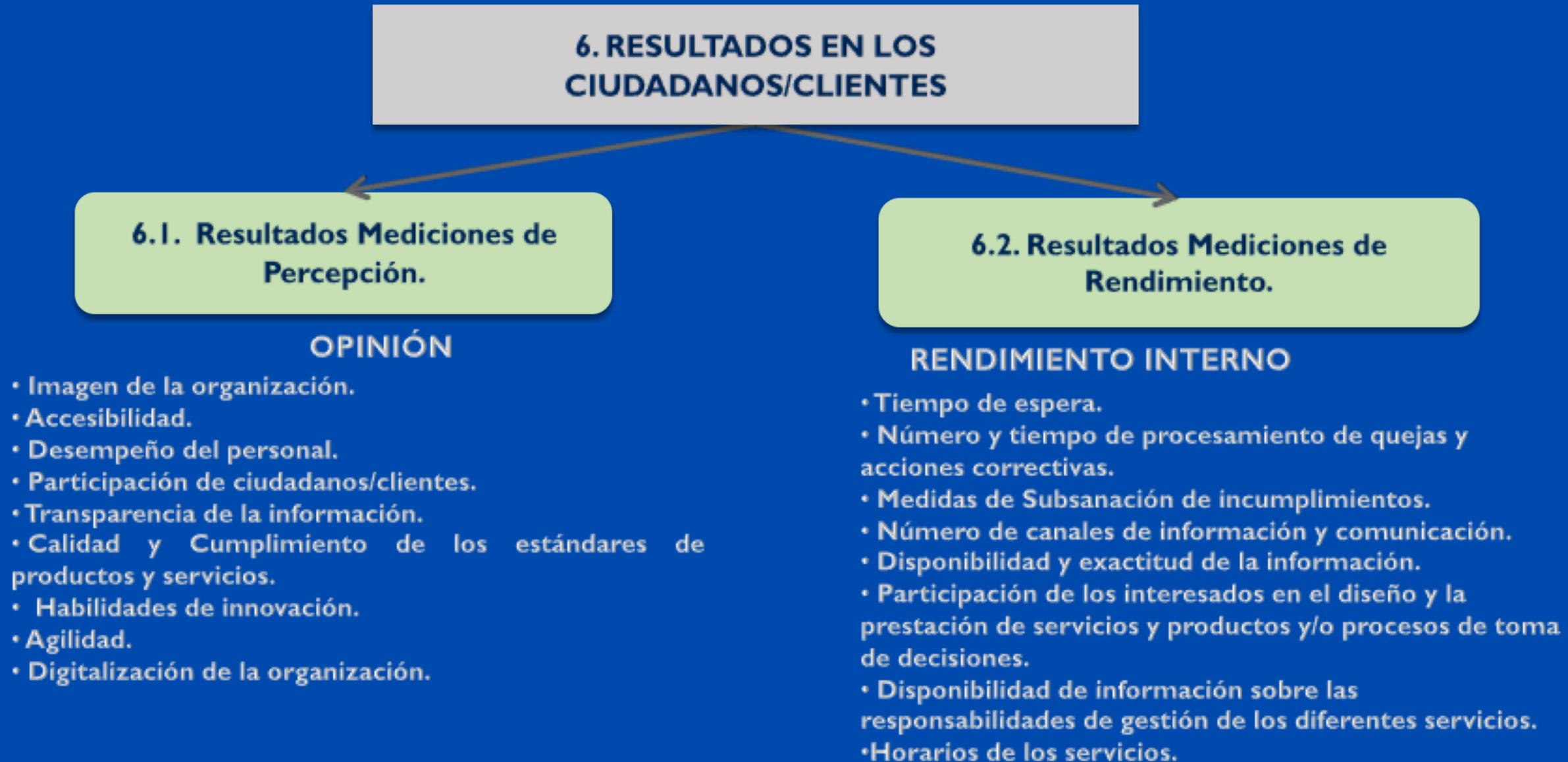
**9. Resultados  
Clave del  
Rendimiento**



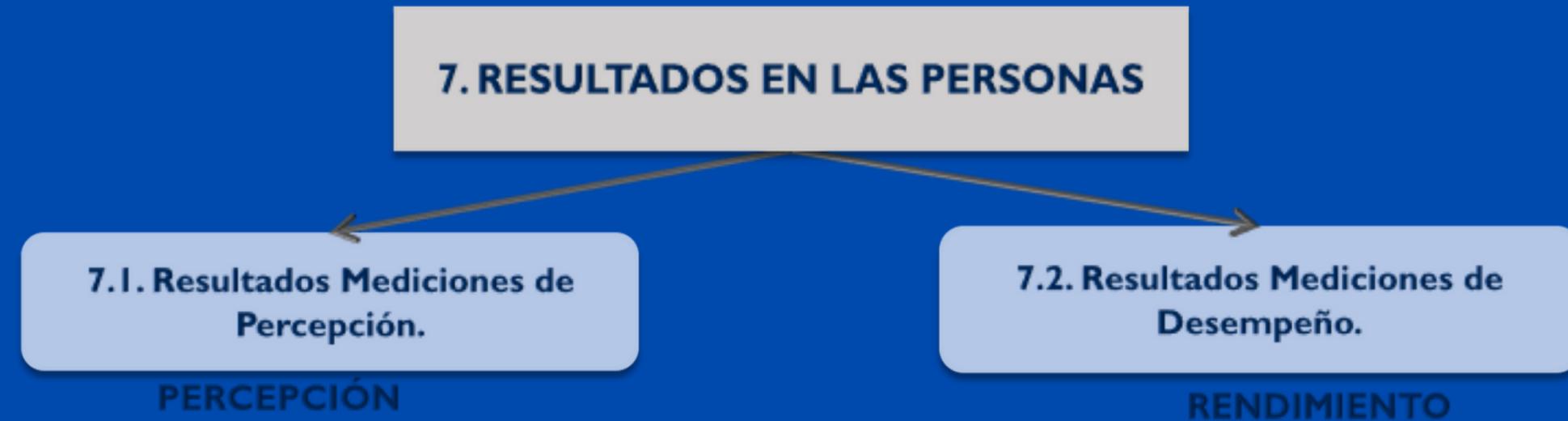
# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



## Percepcion del personal sobre:

- El ambiente de trabajo y la cultura de la organización.
- La flexibilidad de los horarios laborales.
- La conciliación entre la vida profesional y personal.
- La protección de la salud.
- La gestión de la igualdad de oportunidades, trato y actitud de la organización.
- Las instalaciones de trabajo.
- Desarrollo de la Carrera.

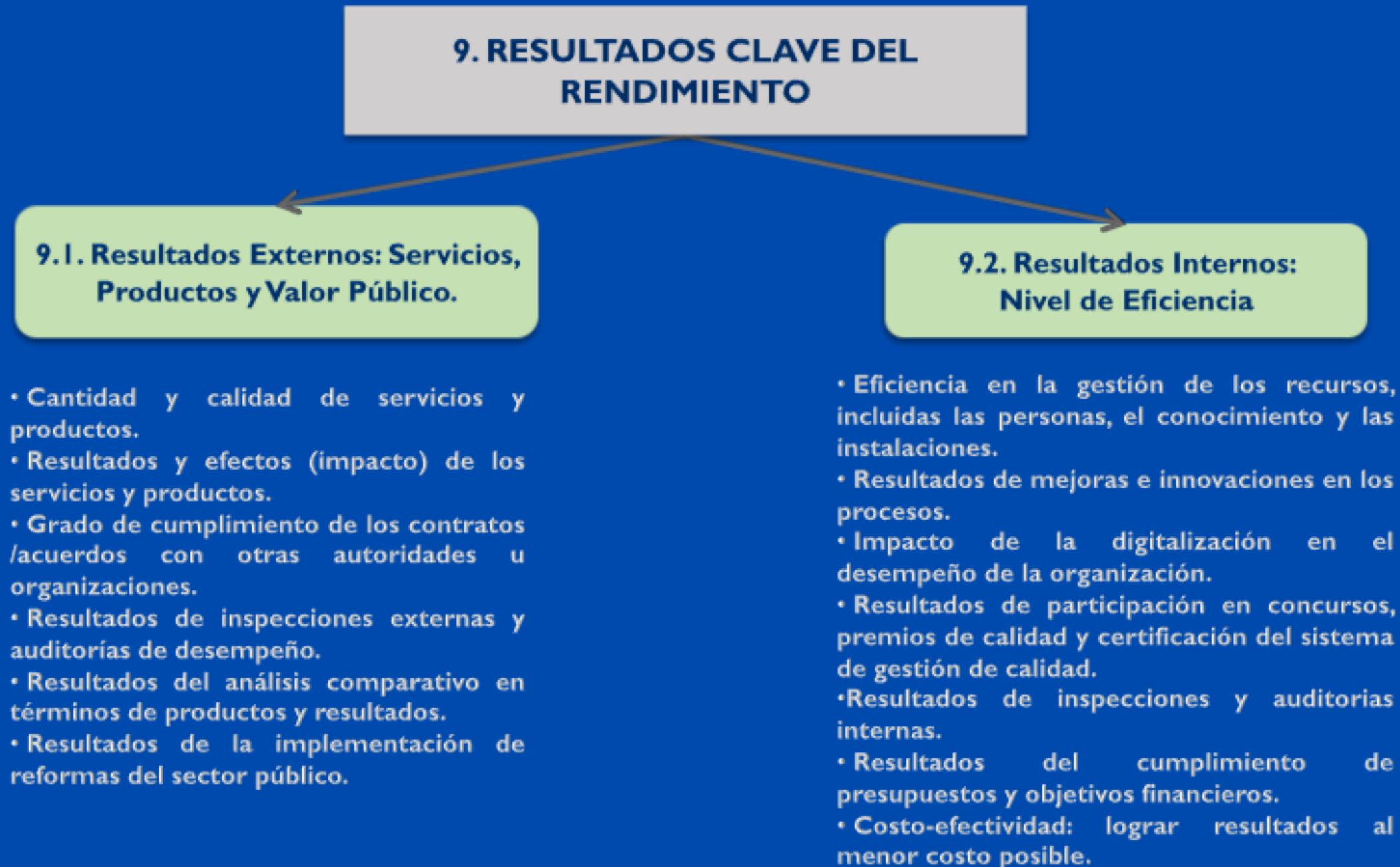
## Resultados de Indicadores:

- Retención y motivación de las personas.
- Nivel de participación en actividades de mejora.
- No. de dilemas éticos reportados.
- Frecuencia de la participación voluntaria en actividades institucionales y de responsabilidad social.
- Desempeño individual.
- Uso de herramientas digitales de información y comunicación.
- Desarrollo y Capacitación.
- Frecuencia de reconocimiento de individuos y equipos.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN

- Guía de Autoevaluación
- Paneles de Puntuación
- Informe de Autoevaluación

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## PLAN DE MEJORA

Es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

## ACCIONES DE MEJORA VS ÁREA DE MEJORA

- Área de Mejora: Son todos aquellos aspectos de la organización que no funcionan de acuerdo a parámetros de excelencia "Debilidades".
- + Acción de Mejora: Se puede definir como una actuación concreta, dentro de un conjunto de actuaciones o no, que permitirá superar las debilidades detectadas en un Área de Mejora.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

- Introducir cambios en la cultura organizativa, basados en la dirección por objetivos.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo.
- Definir las acciones específicas que tienen que desarrollarse para lograrlos.
- Adaptarnos a los cambios del entorno y de las circunstancias.
- Ordenar y priorizar las decisiones y facilitar la óptima asignación de recursos.
- Implicar a las unidades en la mejora de la institución.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA

### Conformar el equipo de mejora

El Equipo de Mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado por miembros del comité de evaluación y la implicación de todos los agentes involucrados.

### Identificar y seleccionar las Áreas de Mejora

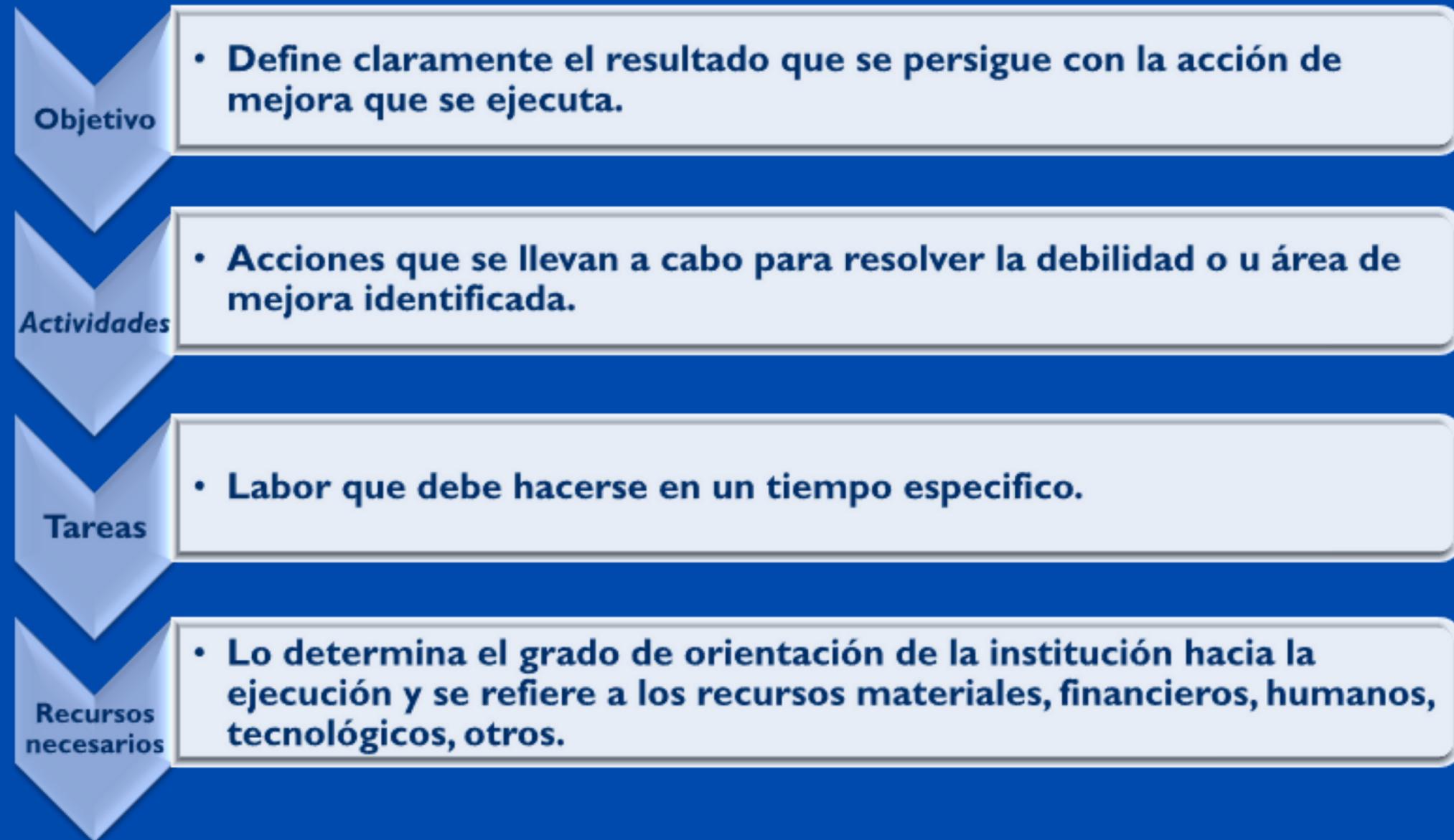
Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiadas para su solución.

### Elaborar el Plan

Incluye, Definir el objetivo y las acciones o actividades a ejecutar, los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento.

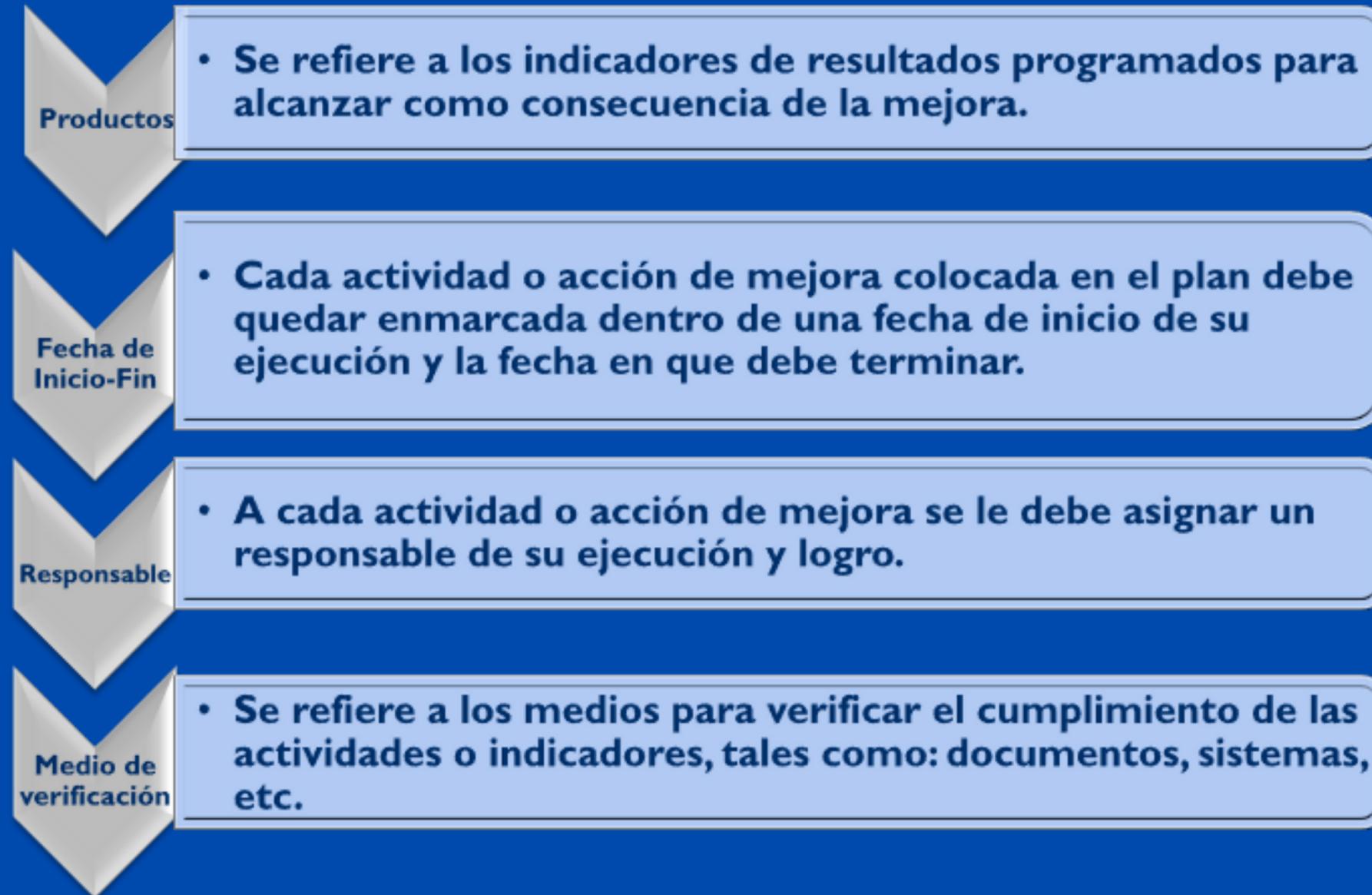
# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA



# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## CRITERIOS PARA SELECCIONAR LAS MEJORAS PRIORITARIAS

Los criterios que generalmente se utilizan para elegir las áreas de mejora que deben ser abordadas están relacionados con el impacto que generan en:

- La Misión y Visión de la organización.
- Objetivos Estratégicos y Operativos.
- Ciudadanos/Clientes
- Mejora/Innovación de los servicios
- Las personas de la Organización
- Costos/eficiencia.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Una vez seleccionadas las Áreas de Mejora, se deben determinar las acciones a desarrollar, tomando en consideración las siguientes características:

- **Nivel de dificultad:** se refiere a que es posible realizarla en el plazo deseable. Se sugiere priorizar de menor a mayor grado de dificultad.
- **Plazo de realización:** Hay acciones inmediatas, de corto plazo y otras que requieren mayor tiempo para su desarrollo o implementación, sea por la falta de algún recurso o porque requieran de otras acciones previas para poder lograrlas.
- **Impacto:** Se refiere al grado de mejora que se logra conseguir al implementar la acción. Por ejemplo, una acción que genere un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que otras que producen pequeños cambios o que generan acciones sucesivas.

# Definición y características de un Modelo de Excelencia

## SEGUIMIENTO Y MONITOREO

### Seguimiento Interno:

Durante la revisión interna, cada responsable de una o más actividades o acciones, deberá rendir un informe al Coordinador del Equipo, quien a su vez, habrá de hacer la retroalimentación correspondiente e informar a los demás involucrados, así como a las autoridades, el nivel de cumplimiento del mismo.

### Seguimiento Externo:

El Ministerio de Administración Pública (MAP), a través de la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional, hará el monitoreo del Plan mediante el acompañamiento permanente al Equipo de Mejora, desde las fases de elaboración e implementación hasta la preparación del informe/memoria de ejecución del plan.

## **DINÁMICA #2:**

### **Conociendo Modelos de Excelencia y aplicación en otros países**

- 1- Reunirse en grupo de trabajo (preferiblemente de otros países de origen)
- 2- Indagar en el Sistema de Monitorio de Administración Pública Autoevaluación CAF relacionado a su área de trabajo.
- 3- Identificar los 5 puntos fuertes y áreas de mejoras más relevante y su justificación.
- 4- Presentar al docente y los demás estudiantes las informaciones levantadas.

**Tiempo:** 1 Hora

**Equipos:** 3 integrantes

# Gracias

**Costa Rica**

julio 2023