

## RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL “INFORME DE GESTIÓN” DE LA “PRESENTACIÓN AL CONCURSO” (PAC)

### 1. Introducción

La **Presentación al Concurso (PAC)** es el conjunto de documentos que contiene la información que la organización postulante proporciona para ser evaluada como candidata al Premio Nacional a la Calidad, según los Criterios de Evaluación descritos en el Modelo para una Gestión de Excelencia aplicable a la misma. Está compuesto por cuatro documentos:

- Carta presentación, suscripta por representante autorizado de la organización postulante
- SAC actualizada (sólo en caso necesario) incluir sólo en caso de que se deba modificar lo informado de la Solicitud de Admisión y Categorización ya presentada.
- Características de la organización y su contexto
- Informe de Gestión (IG)/Formulario de Autoevaluación: Descripción de la gestión de la organización según el Modelo de Gestión que corresponda; esta información permitirá a la Junta de Evaluadores realizar una apreciación rigurosa de las prácticas y resultados obtenidos por la organización. El ejercicio práctico de su preparación constituye una experiencia que trasciende el mero hecho de elaborar un informe para concursar por el Premio y es, además, un valioso documento de gestión para compartir dentro de la organización y mantener involucrados a todos sus actores en el logro de los objetivos clave.

La Solicitud de Admisión y Categorización (SAC) y la Presentación al Concurso (PAC) son las únicas fuentes de información utilizadas por la Junta de Evaluadores en las primeras etapas del proceso de selección y deberán estar sustentada en datos verificables.

Sobre la base de esta información se seleccionan las organizaciones que serán visitadas. No se debe agregar a esta información ninguna documentación adicional proveniente de la organización.

En el transcurso de la visita, el equipo designado clarifica / verifica la información allí volcada, a fin determinar la verdadera dimensión de las *Fortalezas y Oportunidades de Mejora* más relevantes para la organización, la puntuación final a otorgar a cada factor, y la puntuación global definitiva de la organización.

Lo que no se registre en el Informe de Gestión será considerado como “no efectuado” por la organización y, por lo tanto, podrá disminuir el puntaje a asignar a la misma.

De allí la importancia del Informe de Gestión y de volcar en él todo lo que la organización hace en relación con los requerimientos del Modelo, en forma clara y concisa.

La **Presentación al Concurso** es, en sí misma, un indicador valioso de claridad conceptual y comprensión de los principios de la Calidad y de los factores clave del negocio de la organización postulante.

## 2. Recomendaciones Generales

1. Realice una lectura general de los criterios antes de desarrollar las respuestas detalladas, de modo de lograr una visión integral del trabajo a realizar.
2. Siga estrictamente el orden del Modelo de Gestión que aplique en cada caso, respetando la secuencia de Componentes, Criterios y Factores.
3. Por razones de confidencialidad se recomienda no utilizar papel membretado.
4. Responda en forma breve y concisa, tratando de optimizar el espacio disponible.
5. Utilice un estilo directo, desarrollando estrictamente lo solicitado.
6. Evite comentarios anecdóticos.
7. Desarrolle las respuestas en forma autosuficiente, de modo que no dependa de información dada en otros factores. Sin embargo, si esto ocurre y dicha información sustenta la respuesta y al mismo tiempo evita duplicaciones, provea la referencia del criterio/factor que contiene la información referida.
8. Mencione las políticas principales, los objetivos estratégicos y las estrategias empleadas para mantener el liderazgo en su mercado o sector, y las metas a corto y largo plazo.
9. En Resultados, asegure que los datos y/o indicadores presentados sean relevantes a los efectos de medir los distintos requerimientos planteados por el Modelo correspondiente.

Utilice gráficos y tablas indicando las variables y valores presentados, de manera que se visualicen claramente tanto los niveles propios, como los de la competencia, sector u organizaciones tomadas como ejemplo.

Al mostrar las tendencias, incluya tres años como mínimo.

Demuestre que las tendencias favorables y los buenos resultados son debidos a las metodologías efectivamente aplicadas y no a causas externas no controlables por la organización. Explique las causas de las variaciones producidas.

Muestre la mayor cantidad de indicadores relevantes posible, especialmente aquellos asociados a sus procesos clave. Evite presentar indicadores de menor relevancia frente a otros más relevantes, pues dificultan la evaluación y muestran dificultad de enfoque por parte del postulante.

10. Considere la relación y consistencia de la información entre criterios relacionados. Por ejemplo (en el caso del Modelo para Organizaciones Grandes): 2.4. Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes y 7.2. Resultados de la gestión de mercados y clientes.
11. Tenga en cuenta que, en el caso de algunas organizaciones, existen factores o aspectos que pueden no aplicar; en estos casos, indíquelo claramente y justifíquelo. Cuando un

factor no sea de aplicación, su puntaje será reasignado a los restantes factores del mismo criterio en forma proporcional a sus respectivos puntajes.

12. Aun cuando sean varias las personas involucradas en la redacción del Informe de Gestión, el texto debe presentar un estilo de redacción unificado.
13. Al encarar la redacción del mismo tener en cuenta la integración:

Modelo – Organización | Resultados – Sistema de Gestión – Liderazgo

### **3. Preparación del Informe de Gestión**

1. No existe una sola forma para realizar la Presentación al Concurso: cada organización y cada Presentación son únicas, y es por ello que la elaboración de este documento dependerá de distintas variables que deberán tenerse en cuenta, si se pretende confeccionar un informe capaz de reflejar la gestión de excelencia que lleva a cabo la organización.
2. Las premisas que debe comprender toda organización postulante son:
  - La calidad de la Presentación al Concurso está directamente relacionada con el modo en que se encare su confección.
  - La calidad percibida de la organización postulante dependerá, en primera instancia, de lo que refleje la documentación en cuanto a contenidos, desarrollo e integración.
3. Planifique el desarrollo del Informe de Gestión correctamente para evitar errores que habitualmente se cometen como, por ejemplo:
  - No contemplar pasos / hitos clave en su desarrollo.
  - No respetar los tiempos de elaboración y los plazos de entrega.
  - Caer en las urgencias de hacer todo a último momento.
  - No optimizar el espacio disponible, incluyendo comentarios anecdóticos o resultados no relevantes.
4. Administre convenientemente la cantidad de información a incluir con la finalidad de hacer más comprensible / significativo el documento a evaluar.
5. Distribuya en forma adecuada el espacio asignado a cada criterio, en función de la importancia cuantitativa dada por el puntaje: asignar más espacio a los factores con mayor puntaje.
6. Evite errores en la redacción del Informe de Gestión y redacte en forma clara, completa y consistente comprendiendo que:
  - La organización se evalúa a través del informe, junto con la "SAC" y las "Características de la organización y su contexto".
  - Los examinadores no tienen una visión clara de la empresa u organización por dentro, hasta el momento de la visita.

- Los examinadores pueden no estar consustanciados plenamente con la industria o actividad que la organización desarrolla.
- El informe es analizado por distintos examinadores en forma individual.

#### **4. Extensión, formato, tipografía y copias de la PAC a entregar (obligatorio)**

- Carta presentación
- SAC o, si corresponde, SAC actualizada
- Papel: formato IRAM A4.
- Tipografía del texto: no menos de 10 puntos e interlineado simple.
- Copias a entregar: 1 (una) vía mail a [fpnc@exc.org.ar](mailto:fpnc@exc.org.ar) en formato PDF.

#### **5. Recomendaciones referidas a la descripción de las Metodologías aplicables a Liderazgo y Sistema de Gestión**

1. Describir las prácticas y metodologías requeridas por el Modelo que aplique en cada caso, que la organización postulante utiliza y aplica en la práctica. No deben describirse metodologías pasadas o futuras. No obstante, las metodologías pasadas, utilizadas en los últimos tres a cinco años, pueden citarse para demostrar evaluación y mejora.
2. Explicar lo más claramente posible, dentro del espacio disponible:
  - Cómo es la práctica o metodología bajo análisis. Una metodología de excelencia debe:
    - Estar *claramente definida*.
    - Ser *pertinente* (es decir, apropiada a los fines perseguidos).
    - Ser *sistemática*.
    - Contener *elementos preventivos*.
    - Eventualmente ser innovadora, tomando en cuenta el tamaño y las características de la organización bajo estudio en cada momento.
  - Se recomienda describir las metodologías factor por factor, pero no necesariamente aspecto por aspecto. Al describir las metodologías se debe señalar claramente el vínculo con cada aspecto, en cada parte del texto, según corresponda, cuidando de contemplar todos los aspectos de cada factor dentro las metodologías descriptas.
  - Cómo es el despliegue de cada metodología considerada, es decir, si la misma se ha implementado, y se ejecuta en forma continuada, con las características previstas, indicando todos aquellos ámbitos de la organización (departamentos, localizaciones geográficas, segmentos de clientes, productos, grupos de interés, unidades de negocio, etc.) donde se aplica.
  - Cómo es la integración de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los objetivos y estrategias de la organización, con los otros requerimientos del Factor, y con los requerimientos de otros Factores con los que pudieran correlacionarse. Asimismo, toma en cuenta el grado de colaboración y sinergia entre las distintas áreas de la organización, y con los principales Grupos de Interés pertinentes.

- Cómo se *evalúa y mejora* cada metodología aplicada en cada Factor, su despliegue y su integración, a lo largo del tiempo. Incluye:
  - Existencia de ciclos de evaluación y mejora periódicos: las metodologías aplicadas deben ser evaluadas en forma periódica, y deben ser mejoradas, describiendo con claridad los resultados obtenidos en cada ciclo de mejora.
  - Es recomendable que las metodologías sean evaluadas y mejoradas frente a la mayoría de los aspectos del factor en forma periódica, demostrando ciclos de mejora frente a todos los aspectos del factor en períodos no mayores a cinco años.

## **6. Recomendaciones referidas a la descripción de los Resultados**

Para la presentación de los Resultados la organización debe asegurarse:

1. La *relevancia* de los datos (indicadores) mostrados. Los mismos deben ser medidores adecuados / significativos / completos de los distintos requerimientos planteados por el Modelo de Gestión en cada Factor de acuerdo con los enfoques y las características de la organización y su contexto.
2. La existencia de *comparaciones* relevantes de los resultados obtenidos con los objetivos planteados (los que deben ser cada vez más desafiantes a lo largo del tiempo) y con resultados similares de organizaciones que puedan tomarse como referentes o modelos de cada tema analizado, y que dichas comparaciones resulten favorables.
3. La existencia de *tendencias* relevantes favorables (es decir, en el sentido deseado por la organización) en la evolución de los resultados de por lo menos los últimos 3 años (idealmente, los últimos 5 años), justificándose dicha evolución a partir de los cambios introducidos por la organización en su Liderazgo y/o Sistema de Gestión (es decir, no debe contemplarse en la valoración de tendencias el impacto favorable o desfavorable producido por factores externos, no controlables por la organización).
4. Recomendaciones referidas a los gráficos:
  - Deben ser claros y simples.
  - Referirse a objetivos, metas o estándares.
  - Indicar con claridad el sentido de la tendencia favorable; esto es especialmente importante cuando el parámetro presentado refleja los mejoramientos con líneas descendentes y los desmejoramientos con líneas ascendentes. Se sugiere indicar con flechas el sentido de la tendencia favorable.