



# Premio Iberoamericano de la Calidad Excelencia en la Gestión



Juan García del Valle

- Sensibilizar sobre FUNDIBEQ y su Modelo.
- Proceso de Evaluación.
- Visita de Evaluación.
  - ✓ ¿Qué esperar de los evaluadores?
  - ✓ ¿Qué esperan los evaluadores de nosotros?

# ¿Qué está pasando?

Velocidad

Incremento del Valor Añadido

Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Sociedad como Grupo de Interés

Desarrollo Organizativo

Gestión del Talento

Mercado Global

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos

Sostenibilidad

Diseño Organizativo

Escasez de Recursos

Equilibrio Trabajo/Vida

Cadena de Valor

Procesos Clave

Organización que aprende

Agilidad

Gestión del Cambio Eficaz

Flexibilidad

Estrategia impulsora

Planificación de Escenarios

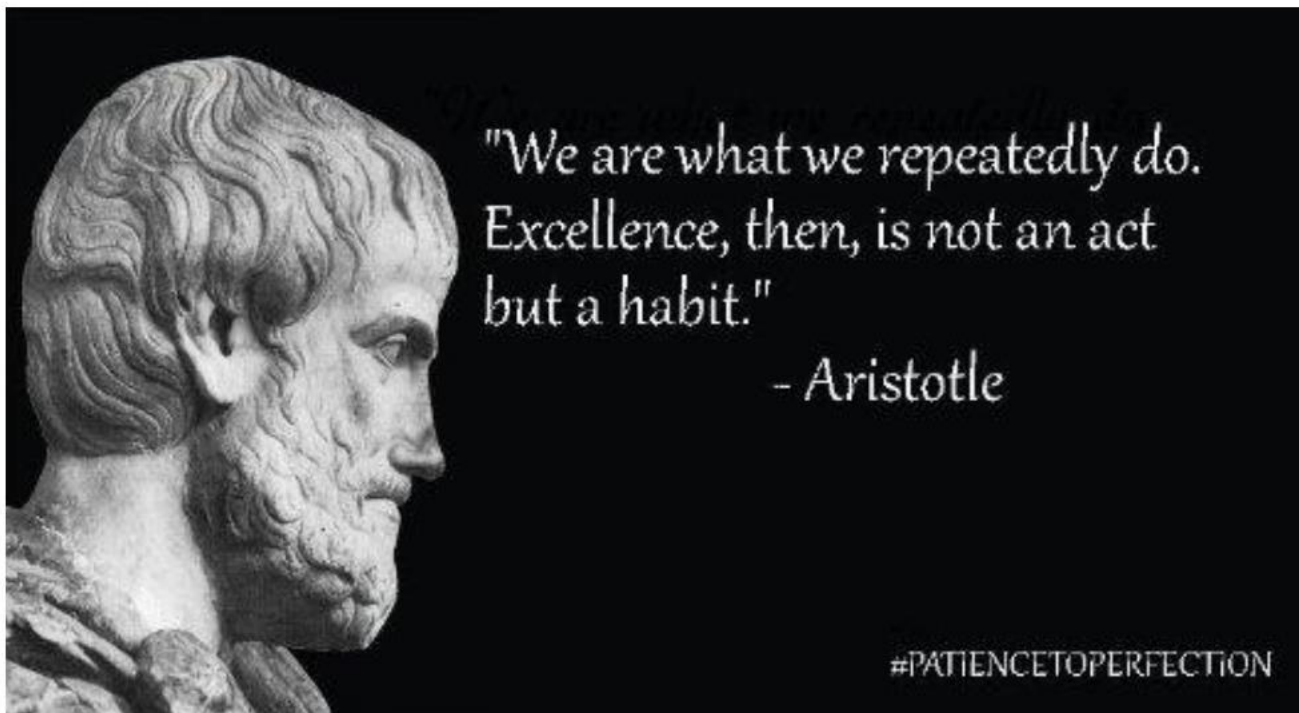
Redes Sociales

Generación de Nuevo Valor

# ¿Qué es la Excelencia?

Filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo:

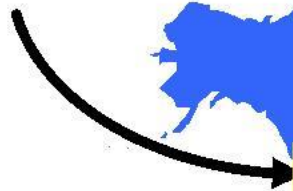
“Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés



# Modelos de Excelencia. Premios



Premio Malcolm Baldrige (1987)



USA



Premio Iberoamericano (1999)



Iberoamérica

EFQM

Premio EFQM a la Excelencia (1992)

Europa

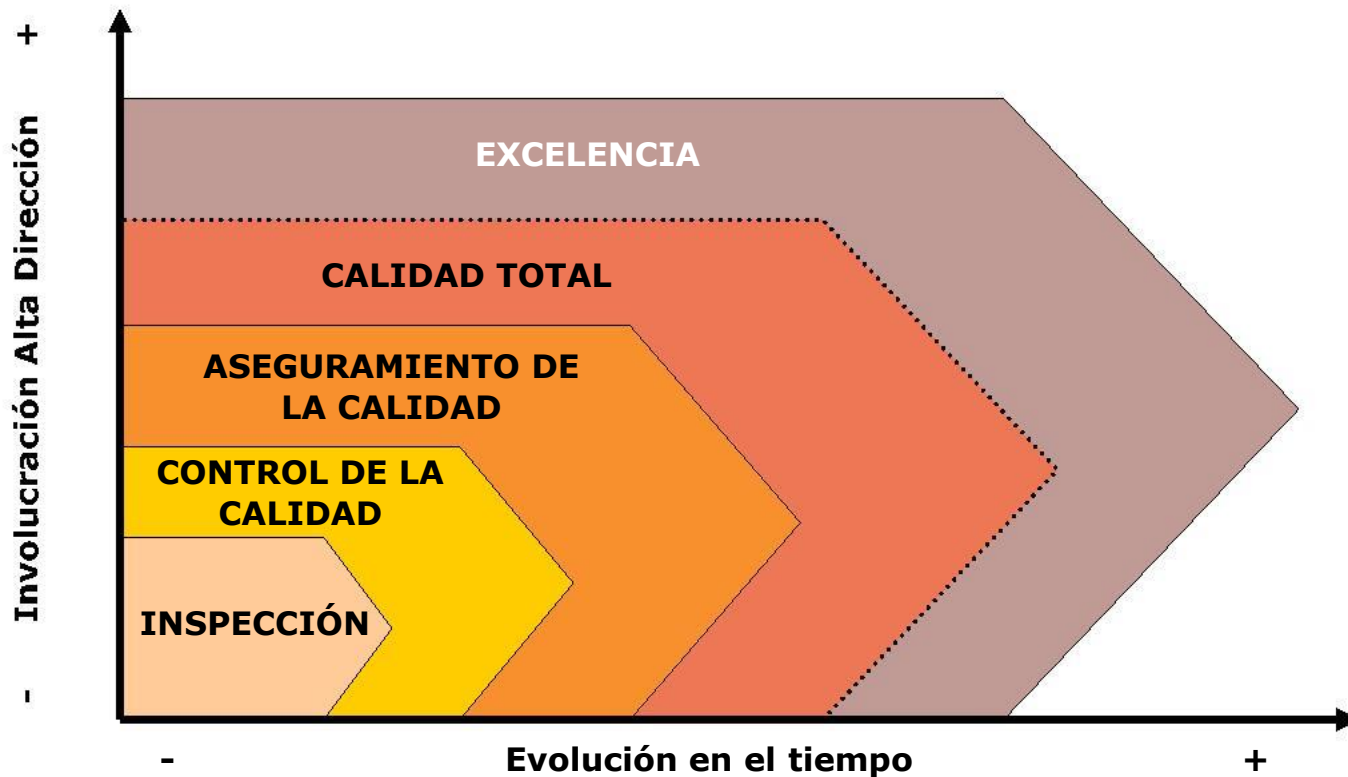
Japón

Premio Deming (1951)



75 Premios en el Mundo, abarcan más de 100 países

# De la Calidad a la Excelencia



*“ Inspección final del producto conforme a estándares preestablecidos; no busca su mejora”*

**Orientada al producto final**

*“ Control en la cadena de producción para evitar la salida de productos defectuosos”*

**Orientada al proceso**

*“ Sistemas y procedimientos para evitar la producción de bienes defectuosos: Generar confianza”*

**Orientada al sistema**

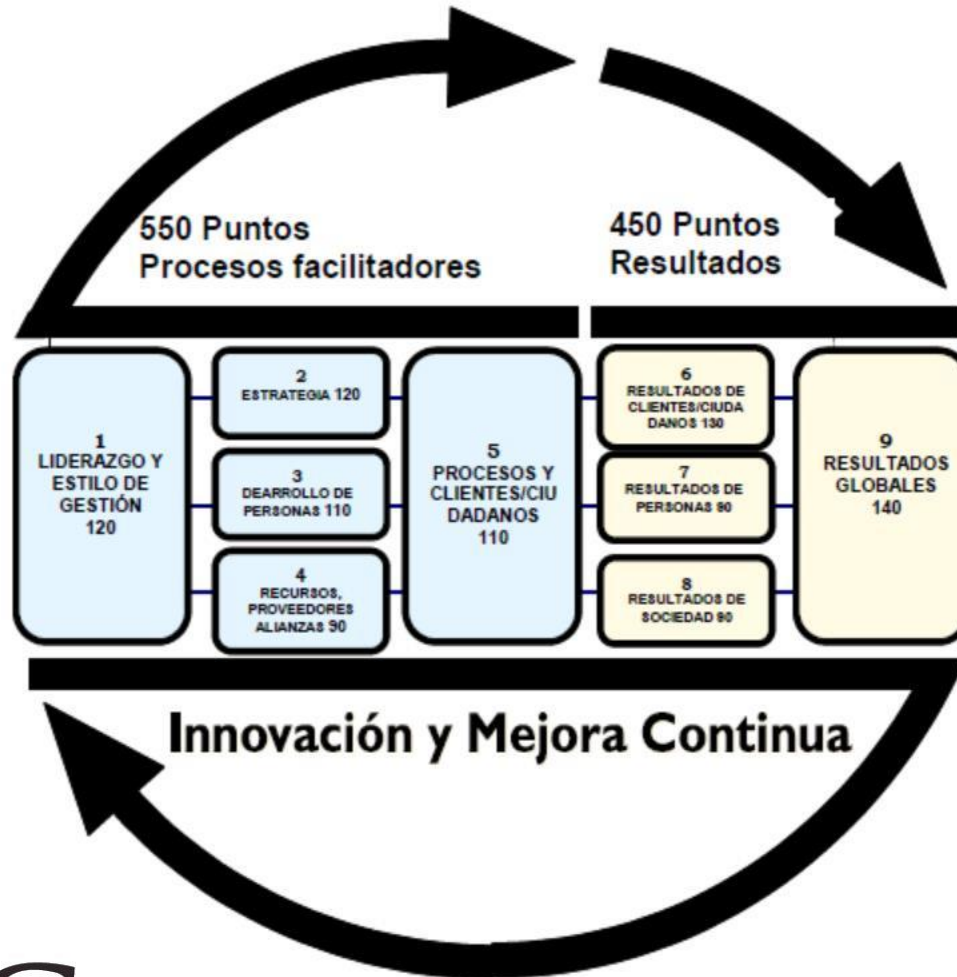
*“ Énfasis en cliente y en mejora continua; calidad como estrategia competitiva (en todos los niveles)”*

**Orientada hacia la gestión**

*“ Mayor énfasis en los aspectos humanísticos y de compromiso social”*

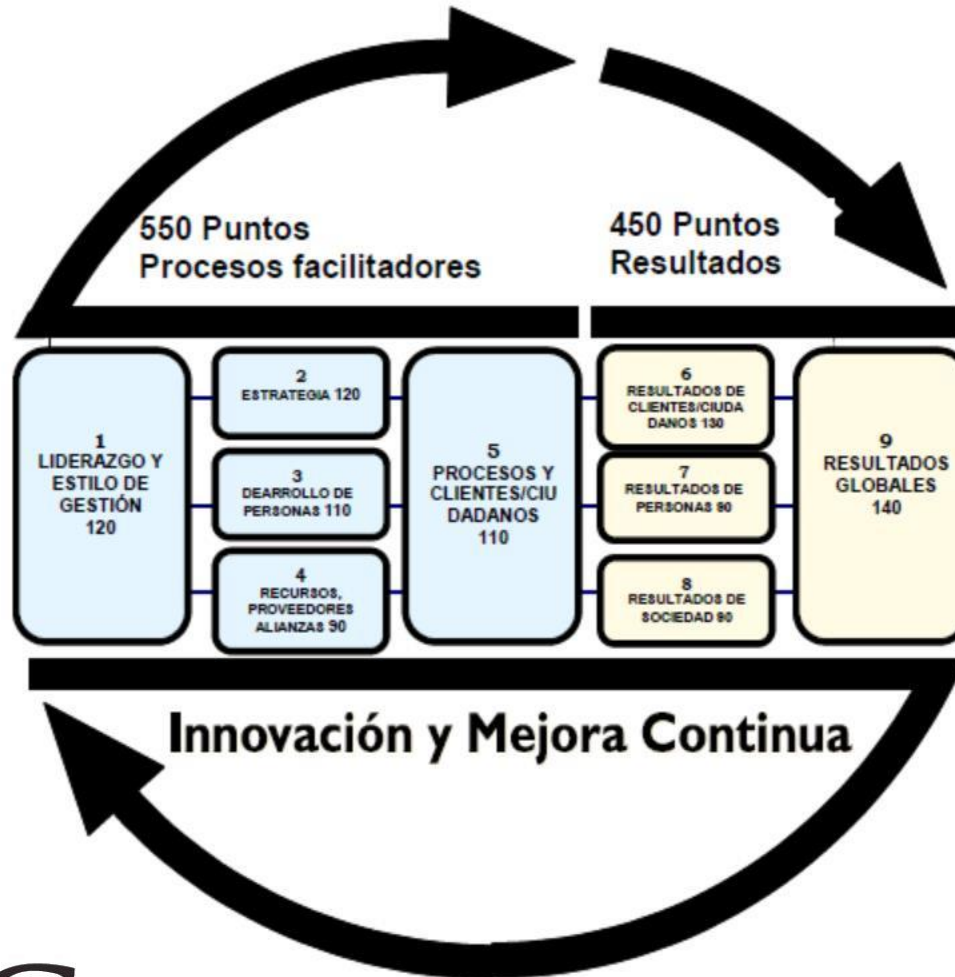
**Orientada hacia la excelencia**

# El Modelo Iberoamericano de Excelencia

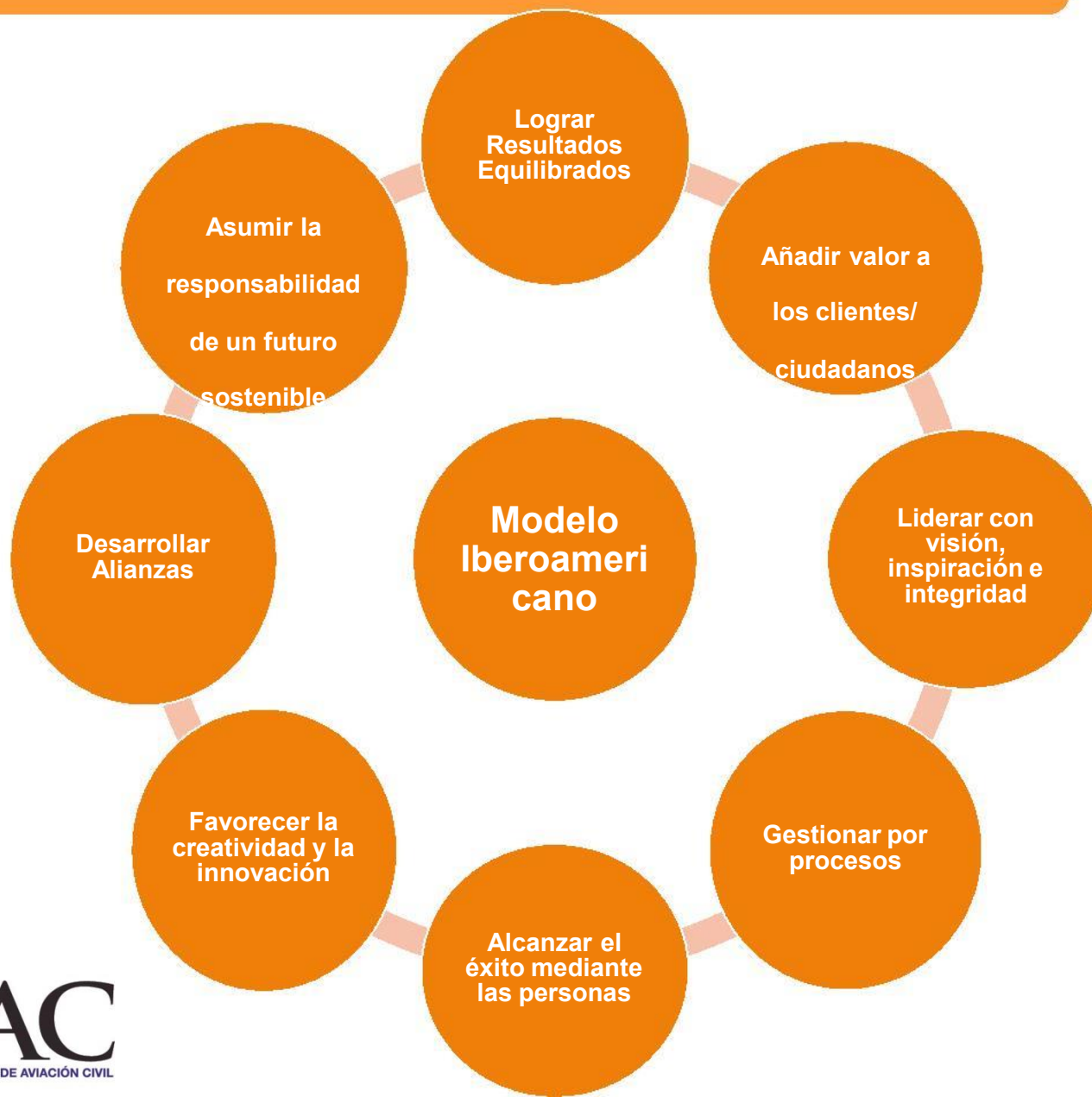


- FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). Creada en 1999.
- Misión:
  - Somos una Fundación independiente y abierta, compuesta por empresas públicas y privadas y de la Administración Pública, que contribuye a mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana.
  - Promovemos, desde un ámbito internacional, el Movimiento Iberoamericano de difusión de la cultura de la Excelencia en la Gestión en todas las organizaciones de Iberoamérica.
  - Para ello:
    - ✓ Promovemos y gestionamos, en colaboración con otros agentes, actuaciones para mejorar la gestión de las organizaciones.
    - ✓ Coordinamos el Programa de Calidad y Excelencia de la Gestión, adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, incluyendo el desarrollo del Premio Iberoamericano de la Calidad.
    - ✓ Divulgamos buenas prácticas de gestión de las organizaciones miembro, facilitando el acceso de las empresas a métodos avanzados de gestión.
    - ✓ Ponemos en valor y comunicamos los logros conseguidos por empresas y organizaciones.
  - Con ello, reforzamos nuestro compromiso social con la comunidad en la que actuamos y promovemos el prestigio empresarial de Iberoamérica en el mundo.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

# El Modelo Iberoamericano de Excelencia

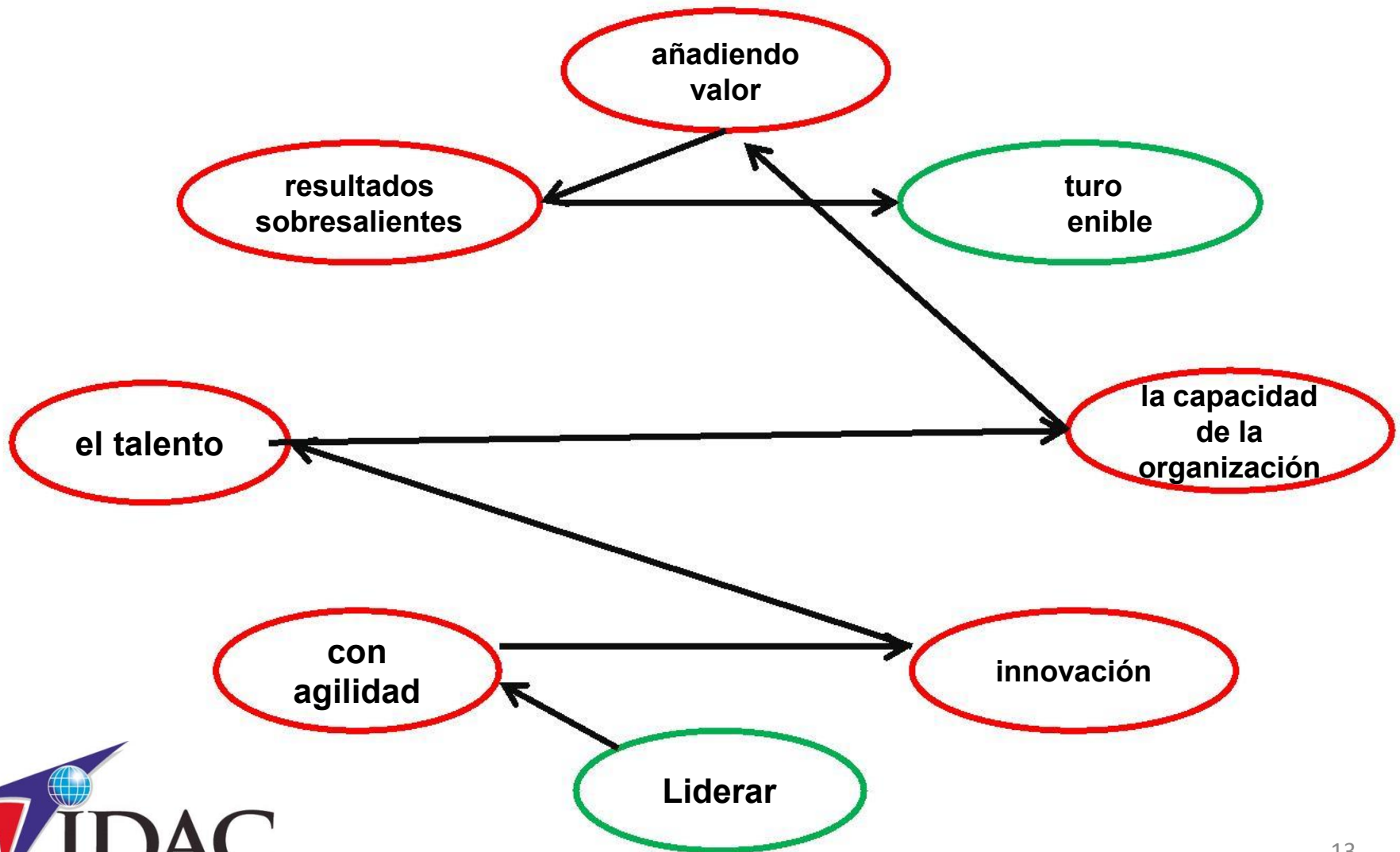


# Conceptos Fundamentales de la Excelencia

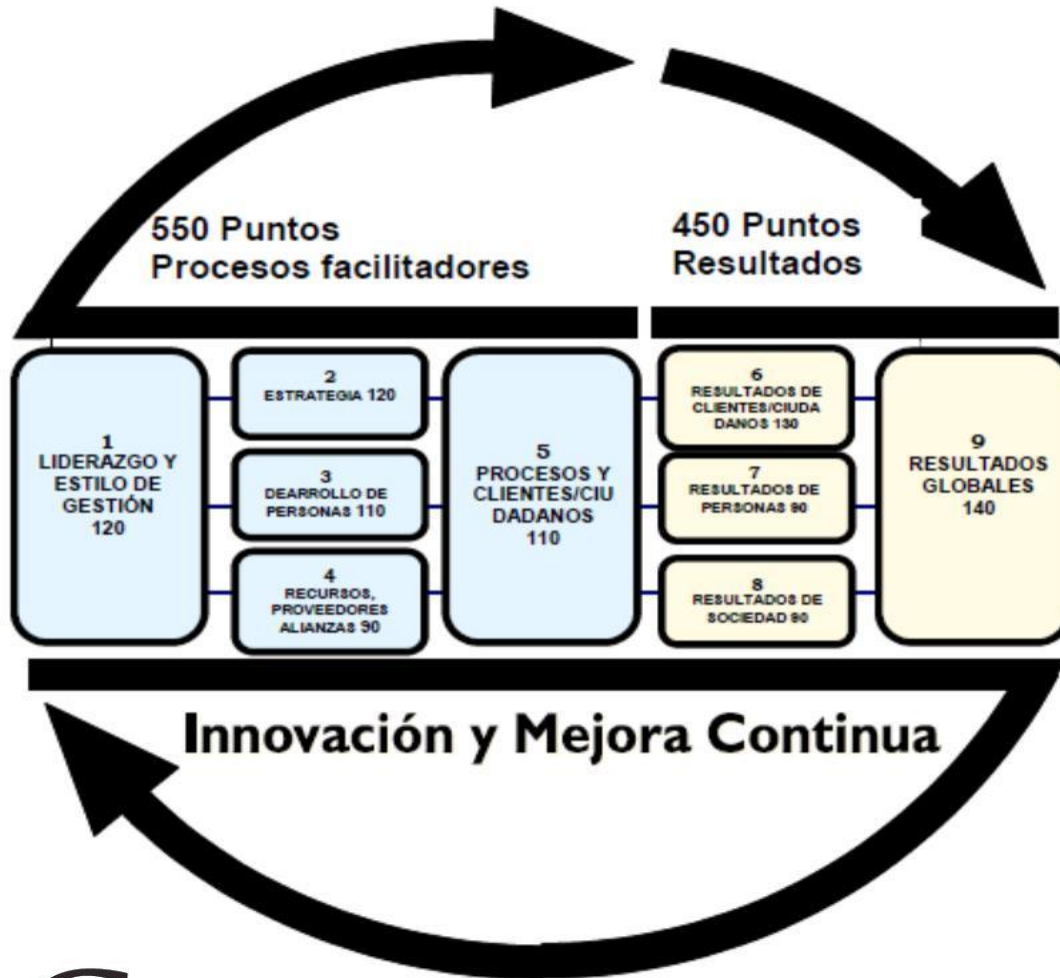


- Fundamentados en el análisis de las características que reúnen las organizaciones excelentes.
- Orientados a la acción.
- Expresados como acciones propias de organizaciones excelentes.
- Enlazan directamente con los contenidos del Modelo y de la REDER.

# Conceptos Fundamentales de la Excelencia



# El Modelo Iberoamericano de Excelencia



# ¿Qué es un Modelo?

## Según el Diccionario de la Lengua:



Toda estructura lógica que se utiliza para dar razón de un conjunto de fenómenos que guardan entre sí ciertas relaciones

No es una ecuación matemática que permite despejar una incógnita y encontrar una SOLUCIÓN a un problema



# ¿Para qué nos sirve un Modelo?



## Y si el Modelo es cuantitativo

- Cuantificar el progreso.
- Poder comparar nuestra gestión con la de otros.
- Poder dar un reconocimiento a la Excelencia.

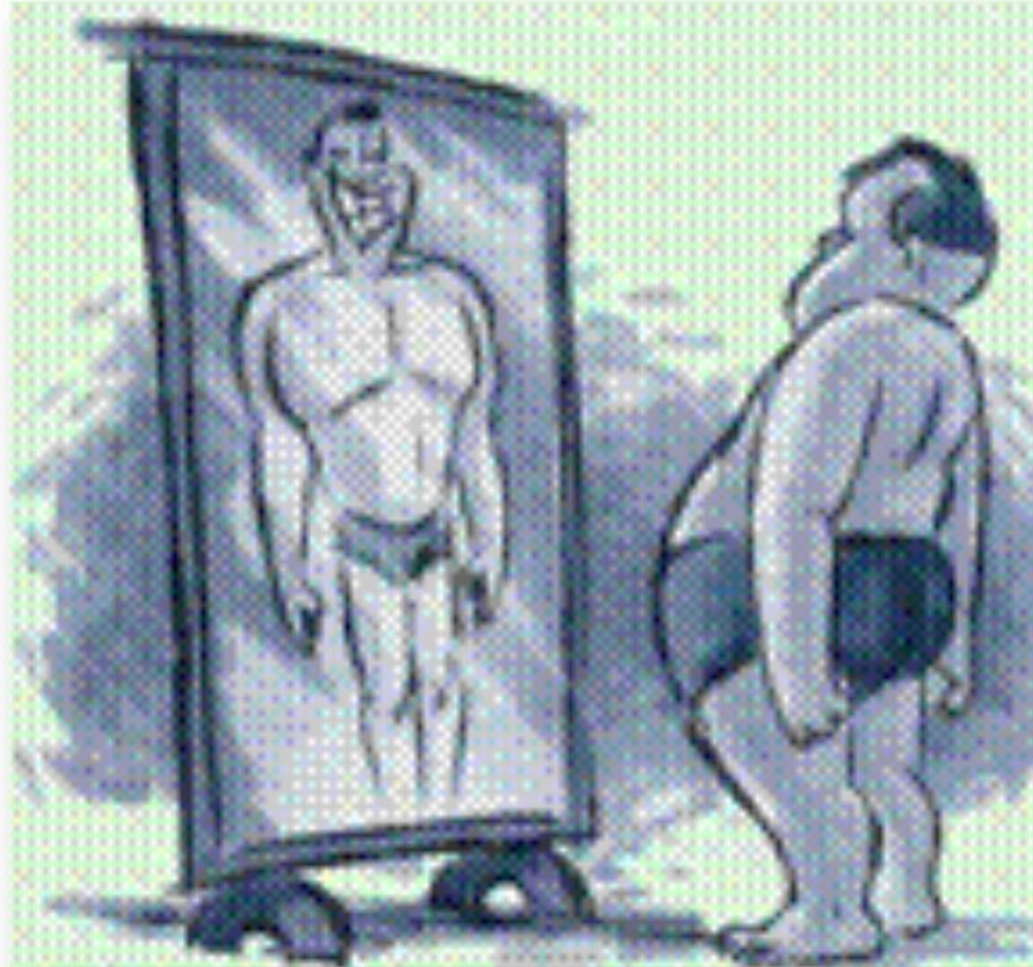
Es un Modelo

NO es una Norma

*Se basa en un conjunto de buenas prácticas de las organizaciones, que son consideradas excelentes, agrupadas por criterios que sirven de referencia para otras organizaciones*



# Desarrollo Conceptual



## VISION GLOBAL



*Las organizaciones obtienen RESULTADOS al realizar ACTIVIDADES las PERSONAS, tras la identificación de OPORTUNIDADES*

**(PERSONAS - PROCESOS - RESULTADOS)**

## *El éxito de las organizaciones depende de sus personas*

➤ y para conseguir que algo se haga...

*Deberá ocurrir:*

*5 Criterios de Agentes Facilitadores*

*Que quieran hacerlo*

*Que se sepa qué/por qué hacer*

*Que haya quién lo haga*

*Que tengan los medios*

*Que sepan cómo hacerlo*

*Liderazgo*

*Estrategia*

*Personas*

*Recursos, Alianzas*

*Procesos y Clientes*

*... y para evaluar si se ha conseguido, hay que medir:*

**Resultados en:**

**4 Criterios de Resultados**

1. Los clientes

**Clientes/Ciudadanos**

2. Los empleados

**Personas**

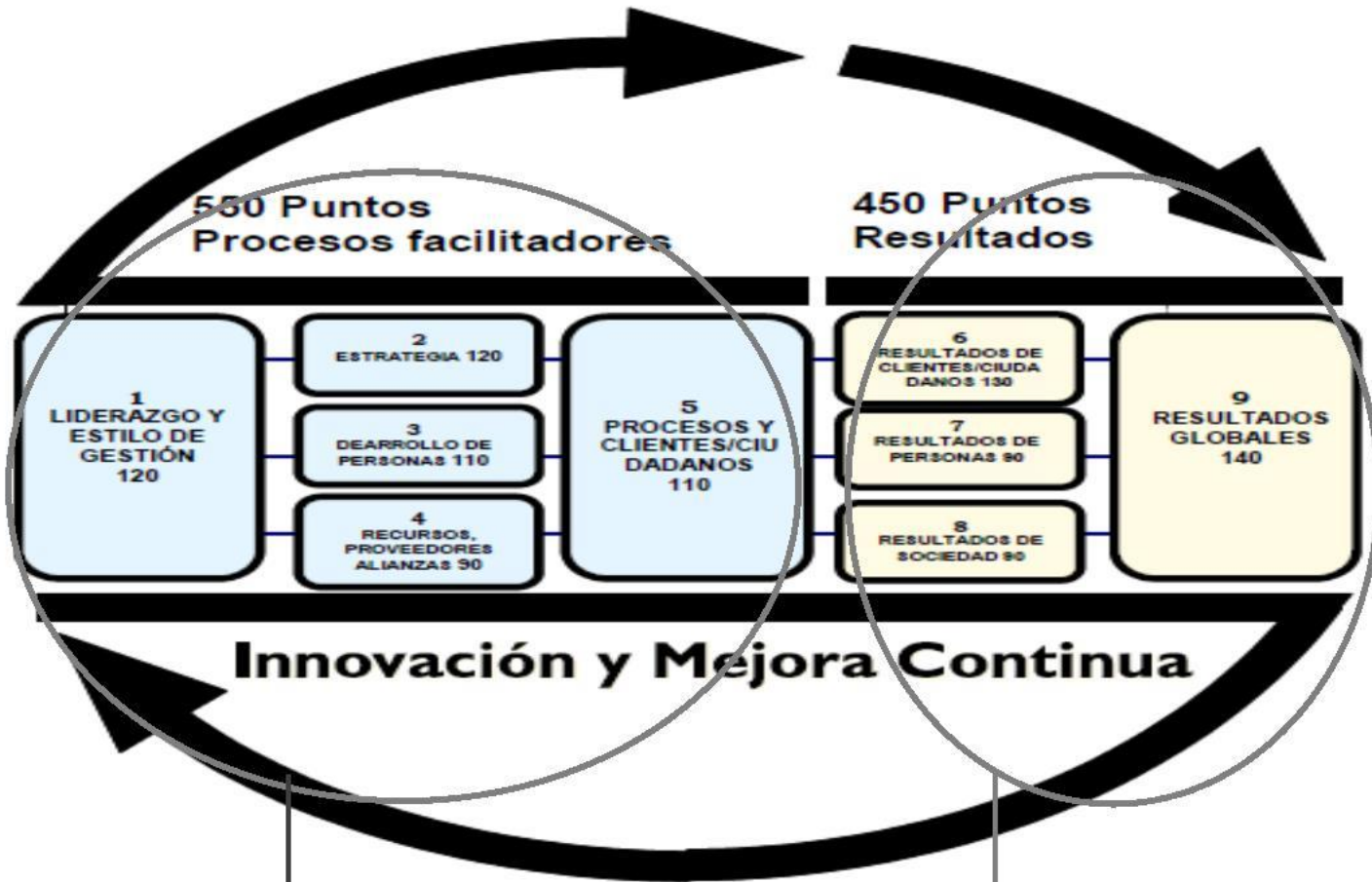
3. La sociedad

**Sociedad**

4. La propia organización

**Clave/Globales**

# El Modelo Iberoamericano



**ACCIONES**

**LOGROS**

Agentes Facilitadores

Indicadores de rendimiento

Resultados Clave de la actividad y Percepciones

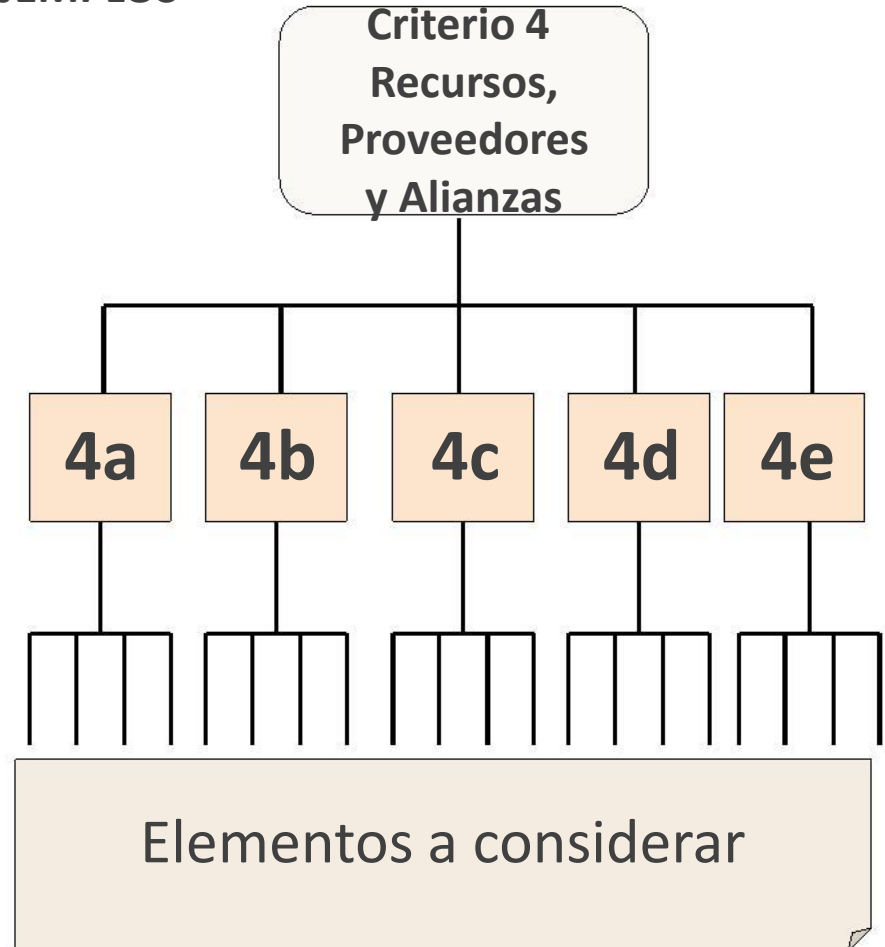
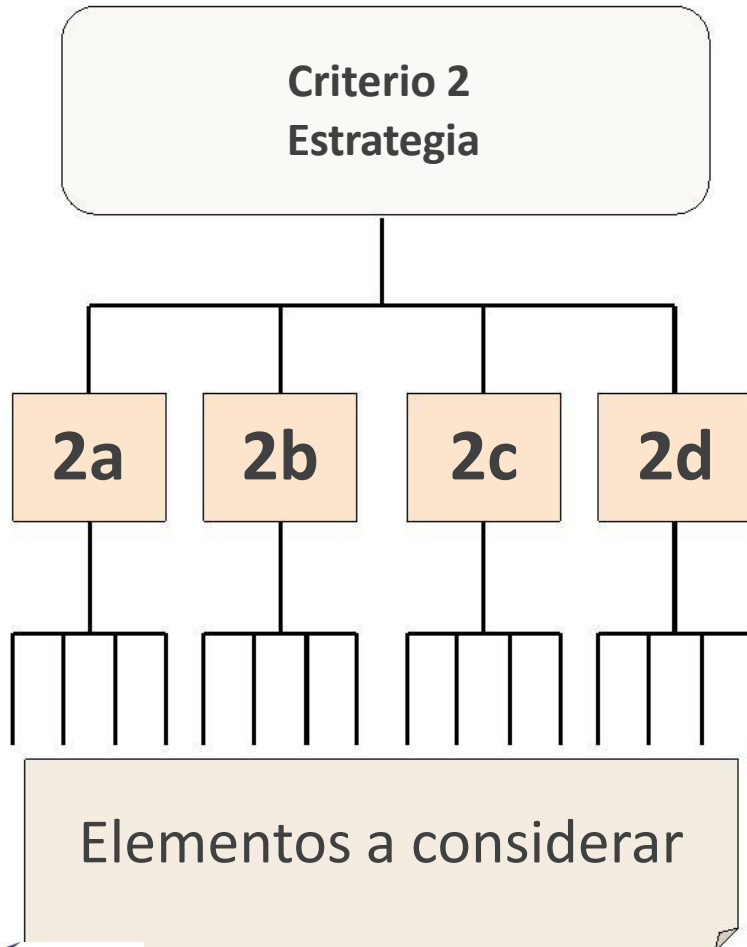
6b, 7b, 8b, 9b

6a, 7a, 8a, 9a <sup>23</sup>

# Estructura Criterios Agentes

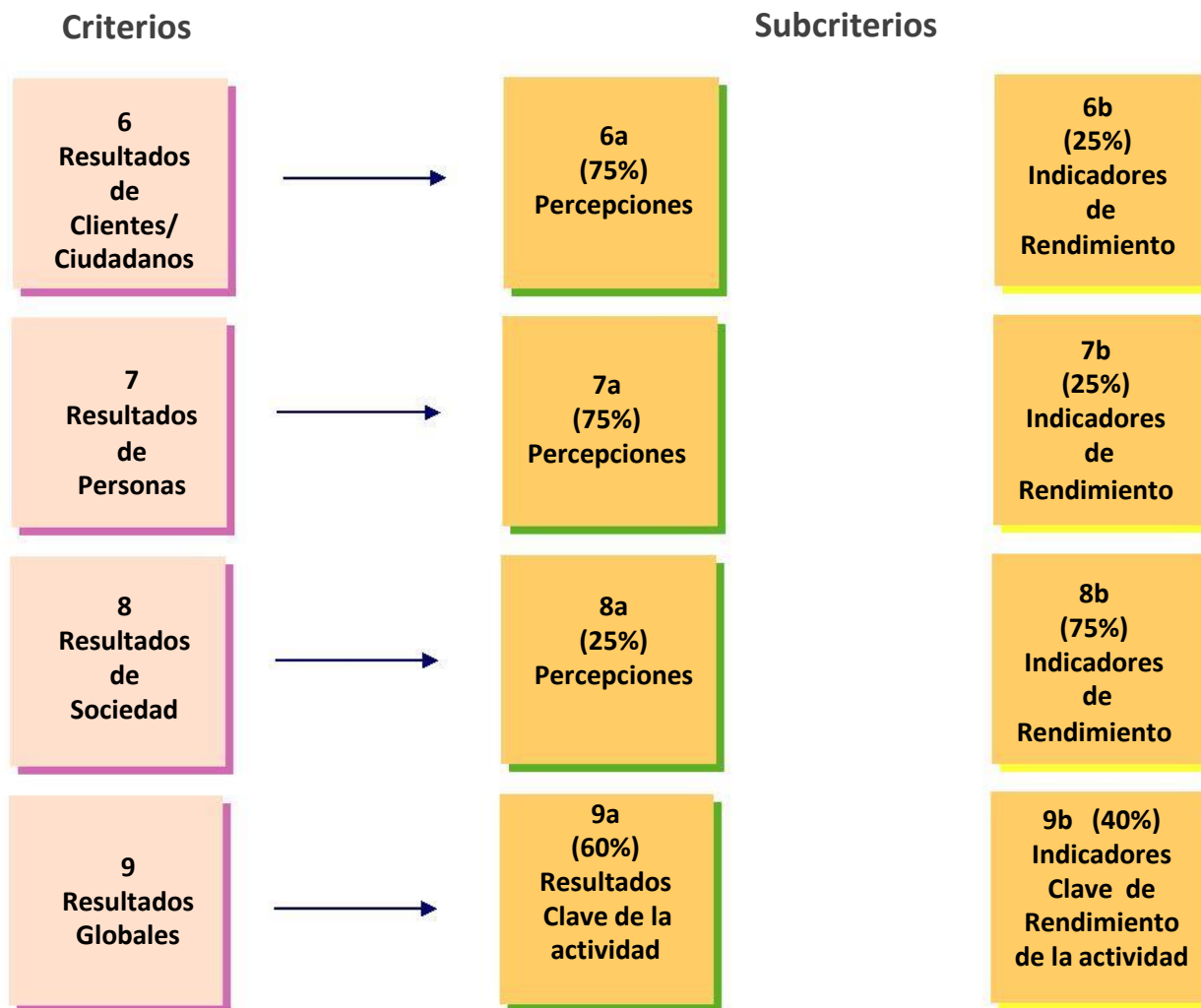
Cada uno de los criterios se estructura en 4 ó 5 subcriterios

## EJEMPLOS



# Estructura Criterios Resultados

Nota: los Resultados Clave relativos a Clientes, Personas y Sociedad se abordan en los Criterios 6, 7 y 8.



# Ejemplo de Subcriterio de Agentes

## 1 a. Los líderes desarrollan y establece la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Esto puede incluir:

- Establecer la misión, visión, y estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación.
- Promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto dentro como fuera de la organización.
- Estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización.
- Ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad dentro de la organización.
- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido.
- Ser accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas.

## 6 a. Medidas de Percepción.

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes/ciudadanos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes/ciudadanos/usuarios, grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas, etc.) y, dependiendo de los fines de la organización.

Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a:

- **Imagen global:** reputación e imagen de empresa; Accesibilidad; Comunicación; Flexibilidad; Comportamiento proactivo;
- **Productos y servicios:** Calidad; Valor; Fiabilidad; Innovación de diseño; Servicio y plazo de entrega; Capacidad de respuesta; Perfil medioambiental; Tratamiento de las quejas/sugerencias/reclamaciones; Tiempo de respuesta.

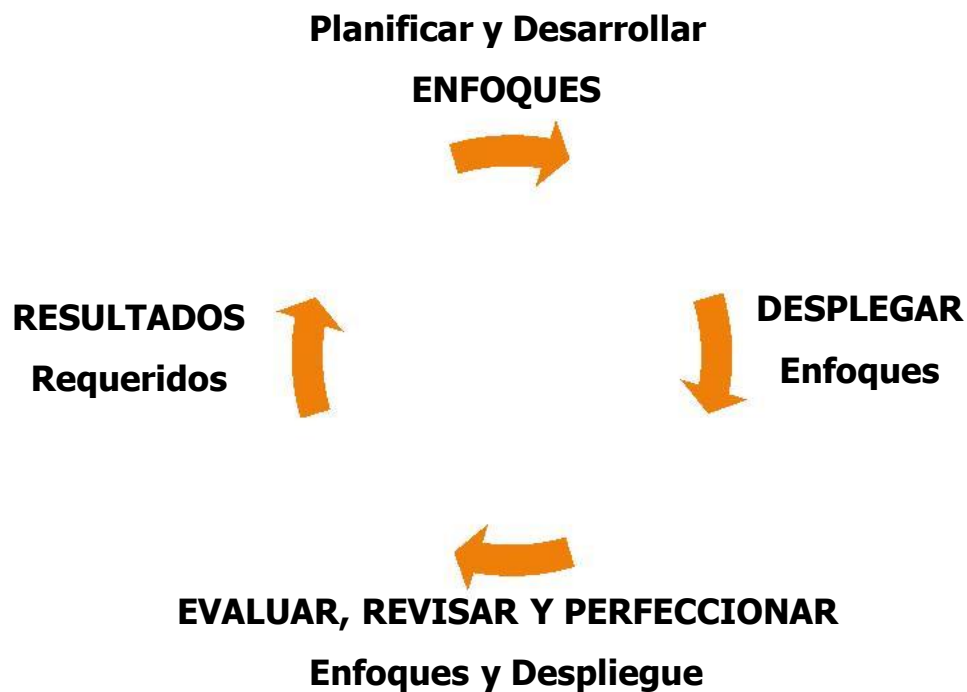
# ¿Qué es evaluar?



Analizar una organización y proporcionar un informe con valor añadido que resulta de su visión de la misma

# El reto de la evaluación





## 1. Resultados.

- Comienza con misión/visión y metas claras.
- Resultados requeridos.
- Estrategia, Planes y objetivos.

## 2. Enfoques (cómo llegamos).

## 3. Desplegar los enfoques (dónde y con qué método).

## 4. Evaluar, Revisar y perfeccionar.

# REDER Agentes. Elementos y Atributos

- Relevancia y Utilidad
  - Ámbito y Relevancia
  - Integridad
  - Visión de futuro
- Rendimiento
  - Tendencias
  - Objetivos
  - Comparaciones
  - Causas/Confianza



**Planificar y Desarrollar  
ENFOQUES**

- Sólidamente Fundamentado
- Integrado

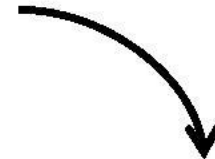
**RESULTADOS  
Requeridos**

**DESPLEGAR  
Enfoques**

- Aplicado
- Sistemático

**EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR  
Enfoques y Despliegue**

- Medición
- Aprendizaje
- Mejora e Innovación



## BUSCAR EVIDENCIAS DE:

- Enfoques fundamentados e integrados.
- Despliegue estructurado en las áreas más relevantes de la organización.
- Medidas de la eficacia.
- Actividades para el aprendizaje y creatividad.
- Mejoras e innovaciones aplicadas, como consecuencia del aprendizaje y la creatividad, y sus efectos en los resultados.

*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

# Cómo analizar Resultados (I)



## BUSCAR EVIDENCIAS DE

- **Ámbito y Relevancia:** Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave- que demuestran el rendimiento de la organización.
- **Integridad:** Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación:** Los resultados se han segmentado de forma adecuada.

*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

## BUSCAR EVIDENCIAS DE

- Tendencias: son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido en al menos 3 años.
- Objetivos: establecidos para los Resultados Clave, adecuados y se alcanzan.
- Comparaciones: de los Resultados Clave, adecuadas y favorables.
- Confianza: se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes y hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

*Donde existen evidencias de lo anterior, estamos ante Puntos fuertes.*

*Donde no existen evidencias, estamos ante Áreas de mejora.*

# Matriz REDER: evaluar Agentes Facilitadores

## HOJA "REDER"

## Matriz 1 – PROCESOS FACILITADORES

ELEMENTOS	MADUREZ Puntuaciones		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	ATRIBUTOS																						
PLANTEAMIENTO / ENFOQUE	<b>Sólido:</b> - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés		Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad					Los sistemas y procesos principales cuentan con: • alguna evidencia de prevención • indicadores de proceso • generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: • interrelación con otros procesos • los principios y valores de calidad y excelencia • generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia. • existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años				Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los 5 últimos años: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia • presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial			
	<b>Integrado:</b> - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros planteamientos																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
DESPLIEGUE	<b>Aplicado:</b> - observa si el planteamiento ha sido implantado en áreas relevantes -		Sin evidencia o anecdótica					Implantado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes				Implantado aproximadamente en ½ de las áreas relevantes				Implantado aproximadamente en ¾ de las áreas relevantes				Implantado en todas las áreas relevantes			
	<b>Sistemático:</b> - de forma estructurada																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<b>Medición:</b> - medidas periódicas y estructuradas de cómo el planteamiento, la implantación e integración y los resultados van evolucionando		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio</li> <li>• Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas</li> </ul>					La aplicación y integración de: • un enfoque preventivo, • indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio • están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: • de manera interrelacionada • aplican los principios y valores de calidad total • con ciclos de mejora • en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo • generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme a los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial • en todas las áreas o procesos principales • claras evidencias durante los 3 últimos años				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos			
	<b>Aprendizaje:</b> - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora																						
	<b>Mejora e innovación:</b> - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras																						
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Puntuación Global			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

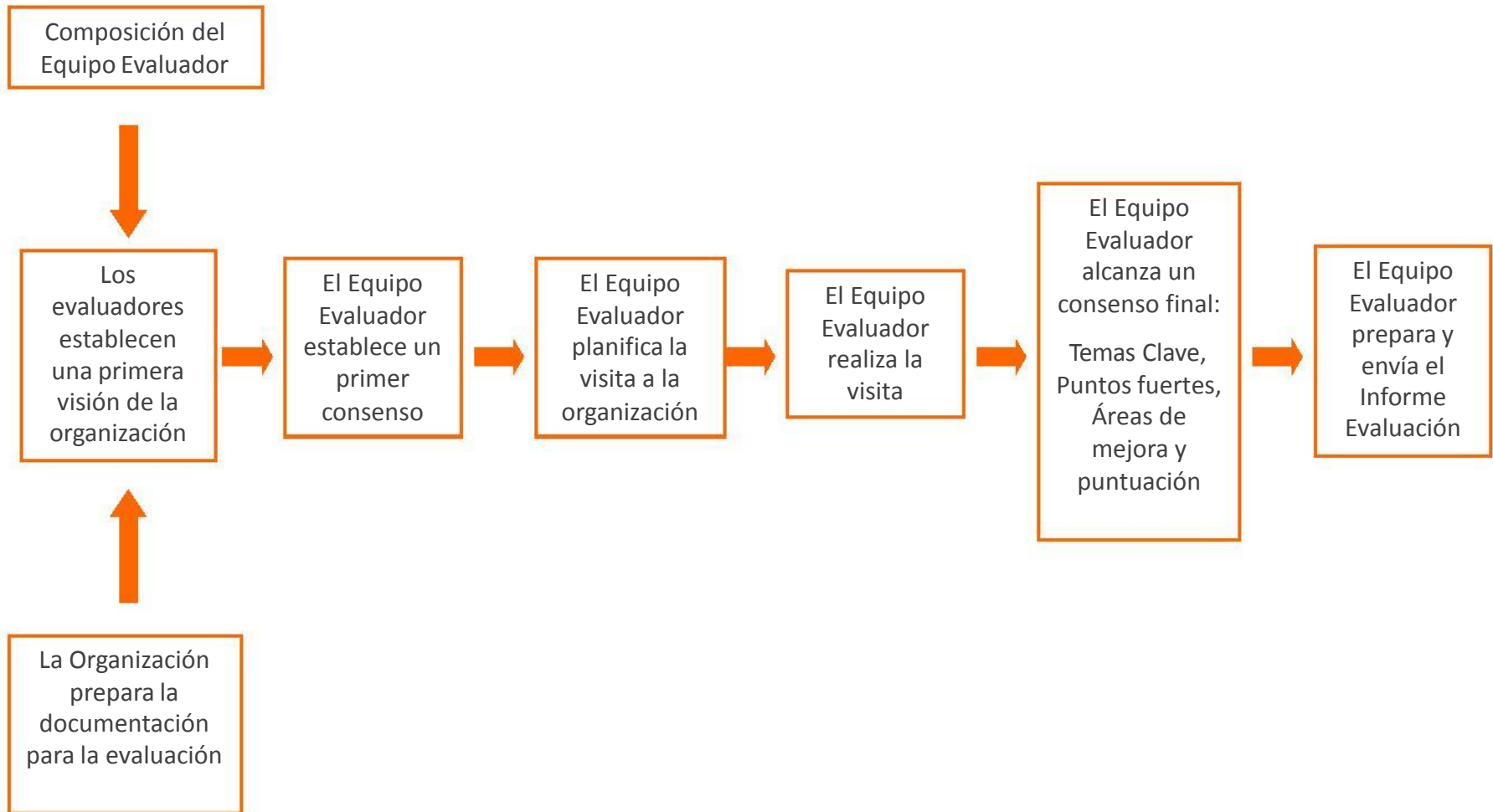
# Matriz REDER para evaluar Resultados

## HOJA "REDER"

## Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	MADUREZ PUNTUACIONES																				
		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
RESULTADOS	<b>Tendencias:</b> - positivas - que apoyan un buen desempeño - que se puedan mantener en un futuro - relevantes	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. • algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales, existiendo durante al menos los 2 últimos años. • existe relación causal con el enfoque y la implantación • niveles y tendencias positivas en los indicadores. • se realizan acciones de ajuste y mejora • niveles incipientes de comparaciones con terceros.				En las mediciones principales y algunas secundarias existen, durante al menos 3 años : • tendencias positivas con niveles sostenidos en el tiempo • clara y evidente relación causal con la mejora continua • muchos indicadores muestran desempeños equilibrados • sistemática de comparaciones con terceros				En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 5 últimos años: • niveles superiores a la competencia • tendencias positivas generalizadas y sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas				En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: • niveles de referencia mundial y tendencias positivas sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas internacionalmente			
	<b>Objetivos:</b> - Exigencia creciente - apoya la política y la estrategia																					
	<b>Comparaciones:</b> - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado en sus resultados clave																					
	<b>Causas:</b> - los resultados están causados por el planteamiento aplicado y sobre esta base esta se pueden mantener en el futuro.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
RELEVANCIA	- se centra en aspectos relevantes integrados con la estrategia - con visión de futuro	La evidencia de resultados es puntual					Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales				Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo				Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años				Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
PUNTUACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

# Proceso de evaluación genérico



# Situación actual

## Relatorio



## Informe inicial



## Preparación de la visita



# El Equipo Evaluador



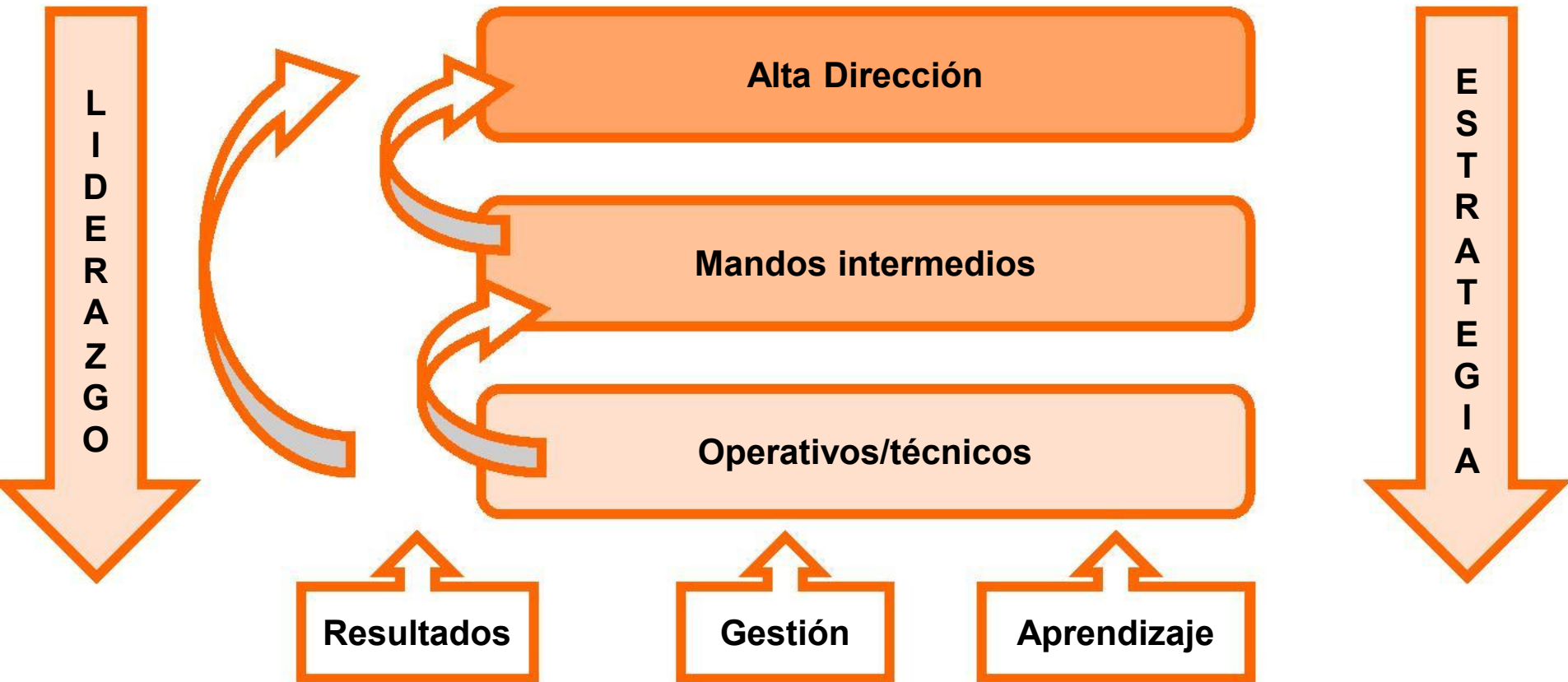
- La evaluación se realiza por un equipo de evaluadores, cuyo número varía en función del nivel y las características de la organización evaluada.
- Se trata de combinar conocimientos y especializaciones con responsabilidades en el equipo.
- Uno de los evaluadores actúa como Evaluador Líder.

# ¿Qué van a hacer?



- Base de trabajo: Relatorio e informe del mismo.
- Visita de evaluación:
  - Instalaciones.
  - Entrevistas:
    - ✓ Directivos.
    - ✓ Empleados aleatorios.
    - ✓ Focus Groups.
- Informe Final: Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y Puntuación

# ¿Qué van a hacer?



**COMUNICACIÓN, DESPLIEGUE, GESTIÓN**

# ¿Cómo prepararnos?



- Si es posible, leer el Relatorio.
- Tener documentación y sistemas de información de apoyo disponibles.
- Salas, instalaciones, mesas... ordenadas y limpias.

# Claves de la entrevista



- ✓ **¡Preparación!**
- ✓ **Evaluación vs. Auditoría.**
- ✓ **Actitud profesional**, franca, colaboradora y positiva.
- ✓ **Decir la verdad:** nunca mentir.
- ✓ **Pensar** un momento la respuesta, antes de expresarla.
- ✓ **Razonar el porqué:** Si no se tiene una respuesta o información.
- ✓ **Hay más compañeros.** No monopolizar o ser protagonista.
- ✓ **Ayudar a los evaluadores** a cumplir con la agenda de la visita.



- Comunicar a la organización las conclusiones de la evaluación de manera clara y bien estructurada
- Animar a la organización a seguir mejorando.
- Aportar información de valor que identifique aquéllos aspectos positivos en los que la organización debe apoyarse y aquéllos que es necesario mejorar.
- Proporcionar una puntuación que sirva de referencia útil para facilitar la comparación con otras organizaciones y el aprendizaje de las mismas.
- Aportar contenido para el Jurado del Premio.

**No nos olvidemos...**

***EL MODELO IBEROAMERICANO***

***ES***

***SENTIDO COMUN***

***ESTRUCTURADO***

## Planes

- Priorización de Grupos de Interés
- Segmentación de GIs
- Estudios de mercado
- Estudios de clientes
- Estudios de Imagen y Reputación
- Análisis de voces – Modelo Kano
- 5 Por qué / 5 Para Qué s
- Análisis DAFO
- Proceso Desarrollo Estratégico
- Diagrama de Afinidades
- Priorización de Factores de Éxito
- Definición de Objetivos (SMART)
- QFD
- Despliegue Hoshin-Kanri
- Análisis de Escenarios
- Análisis de Sensibilidad
- Planes de Negocio
- Análisis Coste-Beneficio
- KPI (Key Performance Indicators)
- Gestión de Riesgos (AMFE)
- Planes Preventivos/Contingencia
- Cultura de Gasto / Coste / Valor
- Indicador DAFO Vectorial
- Cuadro de Mando Integral (BSC)
- Gestión de Recursos

## Procesos

- 5S (cinco eses)
- 6 Sigma / LEAN
- Indicadores operativos (eficacia / eficiencia / adaptabilidad)
- Poka-Yoke / Taguchi
- Diagrama de Pescado (Ishikawa)
- Diagrama de Pareto
- Gráfico de Control / Histogramas
- Control Estadístico de Proceso (SPC)
- Mapa de procesos
- Ficha de proceso
- Flujoograma (actividades, información, relaciones, ...)
- Propietario de Proceso
- Integración de estándares
- Cuadros de Mando
- Gestión de Cuellos de Botella
- KPI: Gestión de Cuenta
- KPI: Grado de Implantación (DI)
- KPI: Estado de madurez del mapa de procesos
- Modelos de Gestión (EFQM, Malcolm Baldrige, Demming, ...)
- Ciclo PDCA / REDER

## Procesos

- Teoría de Juegos: Dilema del Prisionero
- EVA: Valor Añadido Económico
- Momentos de la Verdad – Parasunaman
- Método SERVQUAL
- Curva Logística
- KPI: Ratios Financieros
- Procesos CRM (Customer Relationship Management)

## Personas

- Equipos de mejora
- Brainstorming
- Cadena de Motivación
- Perfiles DISC
- Perfiles MBTI (Myers-Briggs Type Inventory)
- Perfiles Belbin
- Evaluación del Desempeño
- Feedback 360
- Encuestas de empleados

# ... si no horizontal e interrelacionado

## Liderazgo y Estilo de Gestión

- ↳ Feedback 360º
- ↳ Técnicas de Liderazgo personas
- ↳ Modelo de Liderazgo
- ↳ Mgmt. Learning
- ↳ Inteligencia Emocional

## Personas

- ↳ e-Learning
- ↳ Sist. Gº Desempeño
- ↳ Sist. Reconocimiento
- ↳ Portal de empleados
- ↳ Empresa Saludable
- ↳ ISO 10667

## Estrategia

- ↳ Autoevaluación
- ↳ Sellos de Excelencia
- ↳ Vision Design....
- ↳ Canvas Model

- ↳ Gº del Conocimiento
- ↳ Supply Chain Mgmt.
- ↳ PRL
- ↳ OSHAS
- ↳ ISO ISO 27001
- ↳ 50001
- ↳ ISO 22320 Emergencias
- ↳ ISO 223001 Continuidad del negocio

## Procesos y Clientes/ Ciudadanos

- ↳ 6 Sigma
- ↳ Gestión por procesos
- ↳ ABC
- ↳ MEDIC
- ↳ Gestión del Valor + KVP<sup>2</sup>
- ↳ Reingeniería
- ↳ 5 S
- ↳ Lean Management
- ↳ TPM
- ↳ ISO 9001
- ↳ UNE 175001
- ↳ UNE 93200 Servicios

## Resultados de Clientes/ Ciudadanos

- ↳ Diagnóstico de Clima
- ↳ EPSI

## Resultados de Personas

- ↳ Diagnóstico Sat. Cliente
- ↳ QFD
- ↳ CRM
- ↳ EPSI
- ↳ Gest. de Reclamaciones
- ↳ NPS

## Resultados de Sociedad

- ↳ EPSI
- ↳ RSC
- ↳ MERCO
- ↳ EFR
- ↳ ISO 14001
- ↳ SR10

## Resultados Globales

- ↳ EPSI
- ↳ CMI integrado
- ↳ Value reporting
- ↳ Dow Jones DJSI
- ↳ Código Buen Gobierno

# ¿Dónde estáis vosotros?

REACTIVA

450 - 600

PROACTIVA

INICIO

DESARROLLO

CONFIABLE

COMPETITIVO

CLASE MUNDIAL

Actividades

Administración de Procesos  
(características de procesos:  
preventivas)

Administración por Sistemas y Valores  
(Características de Sistemas:  
Interacción & Sinergia Estratégica)

Estándares ISO 9001 &  
14000 & TS - 16949

Modelos de Excelencia en la Gestión,  
Nacionales e Internacionales

Acciones  
Correctivas

Acciones  
Preventivas

Mejora Continua e Innovación

Asegura. Calidad =  
satisfacción  
del Cliente

Cumplimiento  
expectativas  
(intelig. y efectiv.)

Procesos de creación de valor para  
los grupos de interés

Ciclos de Aprendizaje de  
Primer Orden (Adaptativo)

Ciclos de Aprendizaje de  
Segundo orden (Generativo-Innovador)

“El camino hacia la  
Excelencia”  
UN VIAJE SIN DESTINO  
FINAL...

**¡GRACIAS!**