
	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 1 de 12

PAUTAS PARA EVALUACIÓN EXTERNA -PNC-


Nombres/Firmas	
Elaborado por: Addy B. Adames Moneró Analista de Calidad	Revisado / Aprobado por: Leslie W. De León F. Directora de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua

Nota: El documento revisado y aprobado con firma, se conserva en carpeta física en la Dirección de Gestión de Calidad.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01
		Página 2 de 12

Índice de contenido

	Pág.
1. Objetivos.....	3
2. Equipo evaluador externo.....	3
2.1 Perfil básico requerido para ser evaluador(a) externo(a).....	3
2.2 Clasificación y responsabilidades de los evaluadores externos.....	3
2.2.1 Coordinador(a).....	4
2.2.2 Evaluador(a).....	5
2.2.3 Evaluador(a) en Práctica.....	5
2.2.4 Responsabilidades de los Evaluadores / Evaluadores en Práctica.....	6
3. Conformación del equipo.....	6
4. Evaluación externa.....	6
4.1 Evaluación Individual.....	7
4.2 Consenso.....	7
4.3 Visita de verificación.....	8
4.3.1 Preparación.....	8
4.3.2 Puntos a verificar.....	9
5. Pautas para redactar el Informe de Retorno	9
5.1 Formato general del documento.....	10
5.2 Índice de contenido.....	10
5.3 Introducción.....	10
5.4 Resumen Ejecutivo	10
5.4.1. Informaciones Generales de la Organización.....	11
5.4.2. Resumen de los principales puntos fuertes identificados.....	11
5.4.3. Resumen de las principales áreas de mejora identificadas.....	11
5.5 Análisis detallado de la memoria	11
5.6 Justificación de la variación o no de la puntuación en los criterios	11
5.6 Conclusiones Generales	12

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01 Página 3 de 12

I. OBJETIVOS.

- a) Ofrecer las informaciones pertinentes y detallar los criterios necesarios para ejercer el rol de evaluador externo del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el sector público (PNC).
- b) Orientar a los evaluadores del PNC sobre las actividades necesarias para cumplir con la fase de evaluación externa de la manera esperada.

2. EQUIPO EVALUADOR EXTERNO (EEE).

Es el equipo responsable de realizar la labor de evaluación de las memorias presentadas por los organismos postulantes. Está integrado por servidores públicos, empleados del sector privado y personas independientes, seleccionados de acuerdo al perfil definido y entrenados en la metodología CAF, gestión de calidad y en el proceso de evaluación.

2.1 Perfil básico requerido para ser evaluador(a) externo(a):

- a) Profesional, que haya realizado cursos, diplomados, especialidades y/o maestrías relacionados con la gestión de la calidad; modelos de excelencia, herramientas, normas, entre otros.
- b) Conocimientos del modelo de excelencia Marco Común de Evaluación (CAF).
- c) Conocimientos de la administración pública, gestión humana, planificación, procesos, indicadores, entre otros aspectos que forman para de la gestión institucional.
- d) Habilidad de comunicación oral y escrita.
- e) Conocimientos sobre redacción de informes técnicos (Deseable).


Los evaluadores en práctica pueden ser estudiantes universitarios en fase de término.

2.2 Clasificación y responsabilidades de los evaluadores externos.

Los evaluadores externos antes de ser clasificados como tales, deben pasar por un proceso de capacitación en el Modelo CAF, el proceso de premiación y la redacción de informes de retorno e iniciaría como evaluador en práctica de un (1) equipo evaluador, durante el desarrollo de una versión de la premiación.

El Equipo de Evaluadores Externos se conforma dependiendo de la cantidad de organismos que presenten sus postulaciones en la versión de la premiación vigente.

Los equipos de evaluadores externos pueden estar conformados por personas que desempeñen los siguientes roles: coordinador(a), evaluadores y/o evaluadores en práctica. Para el caso de los evaluadores en práctica, éstos se asignarán a los equipos dependiendo de la cantidad de candidatos disponibles.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 4 de 12

Los evaluadores (coordinadores, evaluadores y evaluadores en práctica) deben comprometerse con el cumplimiento de los puntos establecidos en el documento “Código Ético y de Conducta de Evaluador Externo –PNC-”.

Su desempeño será sometido a una evaluación, a fin de determinar los resultados y/o necesidades de mejora de sus conocimientos y habilidades.

Los miembros de los equipos de evaluadores externos que se compruebe su incumplimiento con el Código Ético, con las asignaciones asumidas luego de iniciado el proceso, que no cumplan con el cronograma de la premiación y/o que obtengan bajas calificaciones en su evaluación, de manera reincidente, no serán incluidos como evaluadores en la próxima versión del premio.

2.2.1 Coordinador(a).


El/la coordinador(a) de un equipo de evaluación externa es un profesional con conocimientos demostrados de gestión pública y de calidad, que tiene la responsabilidad de liderar y guiar un equipo de evaluadores en una premiación determinada.

Para fungir como Coordinador(a), la persona deberá haber participado previamente en versiones anteriores de la premiación, y demostrado el compromiso, la capacidad y la ética para desempeñar este rol dentro del proceso.

El/la Coordinador(a) del Equipo Evaluador Externo es quien asume el mayor compromiso de la fase de evaluación ante la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua del Ministerio de Administración Pública y la organización evaluada. Su principal responsabilidad es cumplir con la planificación establecida a lo largo de toda la fase de evaluación; así como de moderar el consenso del equipo y elaborar el Informe de Retorno.

Otras de sus responsabilidades son:

- a. Velar por el cumplimiento de la agenda de trabajo del Equipo y los plazos establecidos, manteniendo una constante comunicación con la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua, respecto al desarrollo de la fase.
- b. Coordinar las acciones del equipo para la realización de la evaluación, estableciendo tiempos límites para la consecución de cada actividad (evaluación y puntuación individual, visita, reuniones, consenso, redacción de informe de retorno y evaluación del proceso).

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01 Página 5 de 12


- c. Facilitar la interacción entre los miembros del equipo y de éstos con el resto de la organización evaluada, a fin de agilizar el proceso de obtención de las informaciones requeridas en la visita de verificación.
- d. Remitir a la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua, todos los documentos e informaciones resultantes de la fase de evaluación externa:
 - Plantilla para evaluación externa preliminar.
 - Notificación de requerimientos de visita de verificación.
 - Plantilla de evaluación externa post-visita.
 - Constancia de realización de visita de verificación.
 - Informe de Retorno y tabla de puntuación final.
 - Evaluación de los miembros del equipo asignado y del proceso.
 - Y cualquier otro documento establecido por la DIREMC para ser utilizado durante la fase de evaluación.
- e. Asegurar que se devuelvan, a la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua, todos los documentos y materiales que pudiesen ser entregados al equipo, durante el proceso de premiación.
- f. Con objeto de extender la red de Evaluadores Externos; los coordinadores deberán desarrollar una función pedagógica al momento de que le sea asignado uno o varios evaluadores en práctica.

2.2.2 Evaluador(a):

El/la evaluador(a) de un equipo de evaluación externa es un profesional relacionado con la administración pública o privada y la gestión de la calidad, que tiene el compromiso de evaluar la(s) memoria(as) que le sea(n) asignada(s) en una premiación determinada.

2.2.3 Evaluador(a) en práctica:

El/la evaluador(a) en práctica es un profesional o estudiante de término, que previamente ha sido formado en el Marco Común de Evaluación (CAF) y en los procesos de premiación, que tiene el compromiso de evaluar la(s) memoria(as) que le sea(n) asignada(s).

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 6 de 12

2.2.4 Responsabilidades de los Evaluadores / Evaluadores en Práctica.

- a. Realizar, de manera individual, la revisión y análisis exhaustivo de la memoria de postulación, asignada a su equipo, atendiendo al despliegue de los criterios y sub-criterios del Modelo CAF.
- b. Identificar y tomar nota de los puntos fuertes, áreas de mejora, así como de los aspectos, temas y documentos que desea revisar en la visita de verificación, en lo relacionado a cada subcriterio revisado y evaluado.
- c. Asignar la puntuación preliminar, a cada subcriterio, de acuerdo al Panel de Valoración del CAF.
- d. Participar en las reuniones (presenciales o virtuales) que convoque el/la Coordinador(a) del Equipo.
- e. Realizar los ajustes en la puntuación previamente asignada, luego de la(s) jornada(s) de consenso, si es necesario.
- f. Participar de la visita a la institución asignada.
- g. Asignar, junto a los demás evaluadores, la puntuación definitiva después de realizada la visita de verificación.
- h. Colaborar en la elaboración del Informe de Retorno correspondiente, con las orientaciones del/la Coordinador(a).


Los acápite c, e y g serán realizados por los evaluadores en práctica sólo como parte de su formación. No afectando esto la puntuación final.

3. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO.

La Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua informará a los evaluadores la distribución de los equipos y la(s) memoria(s) designada(s) para su evaluación, suministrándoles la programación (cronograma) establecida para la fase de evaluación, así como otros elementos que le servirán de ayuda para desarrollar su trabajo. Tiene la responsabilidad de designar a los posibles evaluadores en práctica a cada equipo evaluador.

4. EVALUACIÓN EXTERNA.

Es el proceso de verificación, de parte del Equipo de Evaluadores Externos asignados, sobre la documentación y las evidencias suministradas por el organismo postulante para su revisión y validación, con el objetivo de presentar los resultados en el Informe de Retorno.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01 Página 7 de 12

4.1 Evaluación Individual.


- a. Cada miembro del equipo, por separado, realiza el análisis y evaluación de los documentos remitidos por el organismo postulante.
- b. Identifica por cada subcriterio, los puntos fuertes, áreas de mejora y aspectos que deben verificarse en la visita de verificación.
- c. Asigna puntuación preliminar (Usando la **Tabla de Valoración CAF**).

Es importante que, en esta etapa, el/la evaluador(a) no realice consulta alguna al/la coordinador(a) o al resto del equipo, a fin de que los resultados sean producto de su propio criterio, el cual deberá sustentarse en la reunión de consenso frente a los demás miembros del Equipo.

4.2 Consenso.

A continuación, se detallan varios pasos o aspectos que deben ser tomados en cuenta para realizar un consenso efectivo:

- El/la Coordinador(a) debe:
 - a. Organizar y convocar al equipo con el objetivo de discutir las respuestas individuales y buscar el consenso para cada uno de los criterios y subcriterios.
 - b. Previo a la reunión, recabar vía física o electrónica los resultados de las evaluaciones individuales realizadas por cada miembro del Equipo Evaluador.
 - c. Promover y asegurar la discusión sobre los temas de discrepancia entre las puntuaciones individuales otorgadas, velando porque cada uno de los participantes tenga la oportunidad de exponer sus criterios y sustentarse sus opiniones, *basado en evidencias*, para llegar a un resultado global (consenso) que unifique los juicios y las puntuaciones otorgadas a cada criterio.
- Como fruto de esta discusión, cada miembro del equipo realizará los ajustes pertinentes tanto en su reporte de evaluación de la memoria y las evidencias, así como en las puntuaciones otorgadas a los diferentes criterios y subcriterios (formulario diseñado para los fines).
- El EEE debe remitir a la Dirección de Reconocimiento y Mejora Continua el formulario **“Notificación de requerimientos para visita de verificación”** y realiza visita (presencial o virtual) al organismo evaluado.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 8 de 12

4.3 Visita de Verificación.

La visita de verificación tiene como objetivos ampliar la visión y comprensión de los evaluadores respecto a la gestión de la organización evaluada en el informe previo (Memoria de Postulación), y aclarar dudas, recopilar, revisar y considerar información no reportada debidamente en la Memoria, incluyendo las evidencias.

Podrá realizarse en uno o más días, previo el acuerdo con la organización postulante. En caso de que el equipo considere que es necesario extender este tiempo deberá notificarlo a la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua. En ningún caso habrá visitas sorpresa ni al margen de las fechas preestablecidas.


En caso de que el equipo de evaluadores externos evidencie actividades que ya existían antes de presentar la Memoria pero que se omitieron en la misma, puede tomar la decisión de revisarlas y aceptarlas, ajustando la puntuación en los subcriterios correspondientes. Estos ajustes deben estar claramente sustentados.

Las evidencias constatadas durante la visita de verificación deberán permanecer en la organización. Por lo que el equipo evaluador externo tendrá que tomar nota de todos los puntos que le parezcan relevantes, antes de culminar la misma; evitando quedarse con algún documento o registro (físico o digital) propiedad de la organización.

4.3.1 Preparación.

Antes de realizar la visita, es importante que el/la Coordinador(a) del Equipo Evaluador ejecute los siguientes pasos:

- a. Recopilar los aspectos, temas y documentos que el equipo desea revisar en la visita de verificación, completando el formulario definido para los fines y remitirlo a la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua, atendiendo a lo acordado entre los evaluadores.
- b. Asignar responsabilidades dentro del Equipo: qué aspectos/criterios debe verificar cada evaluador(a) y a quién(es) debe entrevistar.
- c. Elaborar un plan de entrevistas: qué preguntas realizar y a quién, según la estructura organizativa del organismo y la naturaleza de las preguntas a realizar.
- d. Asegurar que cada evaluador(a) disponga de materiales para el registro de datos para hacer las anotaciones de lugar.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01 Página 9 de 12

Nota: Corresponde a la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua establecer la comunicación con la persona contacto de la organización evaluada, y enviarle el formulario “Notificación de requerimientos para visita de verificación”, completado por el/la Coordinador(a) del Equipo de Evaluadores, previamente, para que la organización prepare la documentación y aspectos que el equipo evaluador desea revisar. Así como coordinar la logística requerida, dependiendo si la visita es presencial o virtual.

4.3.2 Puntos a verificar.

Para seleccionar los aspectos a verificar se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. Impacto en la puntuación global.
- b. Facilidad para recabar la información necesaria.
- c. “Equilibrio” de la visita (entrevistar a diferentes muestras de personal, visitar diferentes áreas o unidades, examinar distintas fuentes de información: gráficos, documentos internos, informes, auditorias, etc.).


En relación con las preguntas a formular, tener en cuenta:

- a. Evitar preguntas demasiado abiertas para que no haya lugar a respuestas muy largas.
- b. Asegurar que la respuesta obtenida *realmente servirá* para aclarar un aspecto y su impacto en la puntuación.
- c. Mantener un tono neutral, evitando que sus preguntas parezcan un cuestionamiento a la gestión o a los líderes de la organización.
- d. Evitar emitir el más mínimo juicio -favorable o desfavorable- sobre algún aspecto de la organización. ***Este simple aspecto podría echar a perder todo el proceso.***

5. PAUTAS PARA REDACTAR EL INFORME DE RETORNO.

Es el documento que elabora el equipo evaluador externo después de revisar y valorar las memorias de postulaciones de las organizaciones participantes, y que sirve de referencia para la elaboración de sus planes de mejora. Por tanto, debe reflejar de la manera más objetiva, clara y concisa posible, la situación real en que se encuentra dicho organismo al momento de la visita, tomando en cuenta lo requerido por el modelo CAF.

Así mismo, constituye el insumo principal para la toma de decisión de los Miembros del Jurado en relación a las instituciones postulantes que serán reconocidas en el proceso.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
	Fecha de emisión: Enero 2022	Versión: 01 Página 10 de 12

Este documento debe cumplir y contener los siguientes aspectos:

5.1 Formato general del documento.

- Tamaño de hoja: Tamaño carta (8 1/2 x 11).
- Tipo de letra: Gill Sans MT.
- Tamaño de letra: 11
- Espacio entre líneas: Simple.
- Márgenes de página: Deberán ser de 3 centímetros el izquierdo y el derecho, y 2.5 centímetros el superior y el inferior.
- Orientación de la página: vertical (exceptuando la del organigrama, si se incluye en el informe).
- Orientación del texto: vertical.
- Numeración. Todas las páginas deben estar numeradas de forma continua (exceptuando la página de presentación y la del índice de contenido).
- Cantidad total de páginas: **45 máximo**.

5.2 Índice de contenido.


5.3 Introducción. (1 página)

Consiste en un breve informe del proceso seguido en el análisis y valoración de la Memoria de Postulación. Se refiere a la forma en que la organización asume las instrucciones en el proceso y el seguimiento correcto o no del formato recomendado para la Memoria. Reseñar, además, el grado de claridad en que fueron expuestos los conceptos, tanto en el aspecto gramatical, de estilo, como en la congruencia de las informaciones respecto a lo que se quiere comunicar y a las evidencias aportadas.

Por otro lado, debe incluir un breve comentario acerca de la tarea llevada a cabo por los evaluadores, tanto en el proceso mismo de la evaluación como en la fase de visita, **EVITANDO** emitir juicios de valor, tanto acerca de la organización como de las personas que la componen.

5.4 Resumen Ejecutivo (Máximo 7 páginas)

Es una síntesis global de la situación general que presenta la organización con respecto al Modelo seguido. Consiste en un recorrido rápido (visión macro) por la información general que ha aportado la organización para sustentar sus avances respecto a los Criterios y Subcriterios.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 11 de 12

El mismo debe incluir:

5.4.1. Informaciones Generales de la Organización.

Aportando datos de la institución postulante, que permitan conocer de manera general sus principales características. Haciendo especial énfasis en aspectos como: naturaleza de la institución, base legal, funciones principales, Misión, Visión y Objetivos (si se han definido) y estructura orgánica de manera tal que se dé a conocer el ámbito de acción de la organización. Dichas informaciones deberán ser extraídas de la Memoria de Postulación presentada.

5.4.2. Resumen de los principales puntos fuertes identificados

Describir las principales dos (2) fortalezas detectadas en cada uno de los nueve criterios. De manera tal, que se tenga una visión general de los aspectos más relevantes de la gestión y los resultados del postulante.

5.4.3. Resumen de las principales áreas de mejora identificadas

Describir las dos (2) principales áreas de mejora detectadas en cada uno de los nueve criterios. De manera tal, que se tenga una visión general de las brechas identificadas en la fase de evaluación externa.


5.5 Análisis detallado de la memoria (Máximo 34 páginas)

En este apartado se debe presentar un recorrido detallado a través de todos los criterios y subcriterios para identificar, en cada uno, los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora refiriéndose al subcriterio específico.

Es de crítica importancia reiterar que, tanto en este, como en cualquier otro punto del Informe, los Evaluadores deben **evitar a toda costa emitir juicios de valor** respecto a cualquier aspecto de la organización, la Memoria o el Equipo Evaluador Interno, así como **hacer propuestas** de acciones de mejora.

5.6 Justificación de la variación o no de la puntuación en los criterios (máximo 1 página)

La realización de la visita puede provocar que la puntuación preliminar otorgada por Equipo Evaluador Externo sufra cambios, en este apartado debe describirse cuales fueron los elementos y en cuales criterios, que influyeron para que esa puntuación sea variada. Entendiendo también que la puntuación puede quedar igual que la puntuación preliminar.

	PAUTAS PARA EVALUACION EXTERNA -PNC-	DOC-GDP-003
		Versión: 01
	Fecha de emisión: Enero 2022	Página 12 de 12

5.7 Conclusiones Generales (Máximo 2 páginas).

Al final, el Equipo Evaluador debe emitir las conclusiones generales del análisis de la Memoria, refiriéndose a las principales fortalezas de la organización respecto al Modelo y a aquellas áreas que deberán ser abordadas para fines de mejora. En este apartado también debe hacerse referencia a la forma en que transcurrió la visita, destacando características de la organización que no han sido plasmadas en el relatorio.

Es de gran importancia que se describa el nivel de implementación y avance desde el ciclo PDCA en los criterios facilitadores. En los de resultados, tomar en cuenta el logro de los objetivos planteados y las tendencias de éstos.