

**PAUTAS PARA PRESENTACIÓN DE MEMORIAS DE POSTULACIÓN AL PREMIO
NACIONAL A LA CALIDAD**

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.

El propósito de éste documento es proveer ayuda y orientación a los organismos que han decidido postular al Premio Nacional a la Calidad (PNC), en la preparación, redacción y presentación de su memoria de postulación. Pretendemos que todo órgano o ente que desee postular al premio, cuente con una guía orientativa que le facilite cumplir con este requisito, establecido en la fase de postulación y del que hacen referencia las bases de la premiación.

La memoria de postulación es el documento que describe la gestión de la organización siguiendo todos los criterios y subcriterios del Marco Común de Evaluación (CAF), de manera que le permite presentar suficientes informaciones para la revisión integral y objetiva que se realiza durante las fases de evaluación externa y de deliberación.

Las pautas están compuestas por los siguientes puntos: **1) Formato del Documento, 2) Contenido y 3) Recomendaciones y aspectos a tener en cuenta en la elaboración de la memoria de postulación**, los cuales son descritos a continuación.

I. Formato del Documento.

Esta parte se refiere a las reglas de elaboración y presentación que debe cumplir la memoria de postulación de la institución.

Estas reglas son:

- **Cantidad total de páginas. Ochenta y cinco (85) máximo.**
Las fotos, gráficos, figuras, tablas, divisiones de temas, secciones o index tab con títulos, apéndices y anexos están incluidos dentro de este límite.
- **Tamaño de hoja:** Carta 8^{1/2} x 11 (215.9 X 279.4 mm).
- **Tipo de letra:** Gill Sans MT.
- **Tamaño de letra:** 11 (exceptuando la página de presentación y las divisiones de temas, secciones o index tab).
- **Espacio entre líneas:** Simple o de un (1) espacio.
- **Márgenes de página.** Deberán ser de 3 centímetros el izquierdo y el derecho, y 2.5 centímetros el superior y el inferior.
- **Orientación de las páginas.** Vertical. (exceptuando la del organigrama, si es necesario).
- **Orientación del texto.** Vertical. Excepto los gráficos, figuras y tablas, los cuales pueden estar orientados vertical u horizontalmente.

	PAUTAS PARA PRESENTACIÓN DE MEMORIAS DE POSTULACIÓN -PNC-	DOC-GDP-002
		Version: 01
Fecha de emisión: Enero 2022		Página 3 de 9

- **Numeración.** Todas las páginas de la memoria deben estar numeradas de forma continua, incluyendo los gráficos, figuras, tablas y divisiones de temas o index tab. (exceptuando la página de presentación y el índice de contenido).

2. Contenido.

El documento debe contener los siguientes elementos en el orden que se describe a continuación:

a. Página de Presentación.

La página de presentación debe contener los siguientes datos: nombre completo de la organización postulante, logo y eslogan (si aplica), título de la premiación “**Postulación al Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el sector público**”, versión de la premiación, año actual y fecha de entrega de la postulación (mes y año).

b. Índice de contenido.

Se debe colocar en el orden establecido, teniendo en cuenta los requerimientos que se presentan a continuación (títulos deben ser exactos):

I. Resumen general de la organización.

I.1 Información general de la organización.

I.2 Perfil de la organización.

I.3 Estructura organizativa (organigrama).

I.4 Catálogo de servicios.

II. Análisis de los criterios y los subcriterios del Modelo CAF -Marco Común de Evaluación.

Se debe Indicar el número de página donde se encuentra cada criterio y los subcriterios correspondientes.

III. Glosario de términos y abreviaturas.

	PAUTAS PARA PRESENTACIÓN DE MEMORIAS DE POSTULACIÓN -PNC-	DOC-GDP-002
		Version: 01
Fecha de emisión: Enero 2022		Página 4 de 9

IV. Anexos (si aplica).

c. Detalle de las secciones requeridas dentro del contenido.

I. Resumen General de la Organización (Máximo: 7 páginas).

Esta sección incluye información destacada relativa a la organización, la cual constituye una declaración vital de la postulación debido a que es usada por el Equipo Evaluador Externo y el Jurado en las etapas de evaluación y deliberación.

Este resumen debe contener los siguientes datos e informaciones:

1.1. Información general de la organización: nombre completo, número de Registro Nacional de Contribuyente (RNC), dirección, número de teléfono, dirección electrónica, página web/redes sociales (si las tiene), base legal, misión, visión, valores, estrategias y objetivos generales.

Incluye, también, número de empleados, especificando la cantidad por cada grupo ocupacional y los nombres y cargos respectivos de los principales directivos.

1.2. Perfil de la organización. Señalar la naturaleza de la organización, sus aspectos más importantes, así como los factores claves relacionados con las actividades que realiza y hacia donde está orientado el organismo (tipo de organización según operaciones que realiza y población objetivo).

En este punto, es imprescindible especificar quiénes son los clientes/usuarios de la organización, es decir, a quiénes van dirigidos sus servicios.

1.3. Estructura organizativa. Se debe presentar el organigrama de tal manera que los Evaluadores Externos y el Jurado identifiquen con claridad la relación entre las diferentes áreas administrativas de la organización.

Puede ser colocado de forma horizontal y en una página tamaño Legal (215.9 x 355.6 mm), si es necesario.

1.4. Catálogo de servicios. Presentar una relación de los servicios ofrecidos por la organización a los ciudadanos, clasificados por categorías.

II. Análisis de los criterios y subcriterios del Modelo CAF (Máximo: 58 páginas).

El contenido de esta parte de la memoria tiene como fuente de información el autodiagnóstico realizado por la institución postulante. Es necesario desarrollar todas las áreas de análisis de tal manera, que permita obtener una visión global de la organización y su sistema de gestión.

Para facilitar la revisión por parte de los Evaluadores Externos, se debe responder a cada subcriterio en el mismo orden establecido en el Modelo CAF, como se describe en el ejemplo siguiente:

Criterio I. Liderazgo.

Subcriterio I.I. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.

III. Glosario de términos y abreviaturas.

Elaborar un breve diccionario de los términos y abreviaturas particulares o que son propios de la organización postulante y que han sido utilizados en los documentos de postulación, a fin de facilitar su comprensión por parte de los evaluadores externos y los miembros del jurado.

Nota: La memoria de postulación que presente dos (2) incumplimientos (casilla “no”), en la primera revisión, será devuelta a sus representantes para que, dentro del plazo de entrega estipulado en el cronograma de la versión correspondiente, realicen los ajustes necesarios.

Si luego de la segunda revisión la memoria de postulación continúa presentando dos (2) incumplimientos, el organismo no será aceptado como postulante en la versión del PNC vigente.

3. Recomendaciones y aspectos a tener en cuenta en la elaboración de la memoria de postulación.

- a) La decisión de postular a una premiación debe ser tomada por la máxima autoridad institucional y comunicada a todos los miembros de la organización.
- b) Las claves para lograr una redacción efectiva de la memoria de postulación al PNC son; conocer el modelo Marco Común de Evaluación CAF, haber participado de los ejercicios de autodiagnóstico y contar con los resultados finales del mismo, ya que éste contiene las informaciones que, de manera narrativa, deberán plasmarse en el relatorio institucional.

- c) Una comunicación constante y adecuada hará más fácil la recolección de datos y evidencias para el diagnóstico y posteriormente la redacción de la memoria.
- d) Los niveles directivos deben convertirse en líderes e impulsores del proceso. En tal sentido, para coordinar las actividades de la postulación, deberá nombrarse un Coordinador de equipo o comité. De igual manera, puede ser necesario la designación de un responsable para la redacción de la memoria, que reporte directamente al Coordinador del equipo, cuando esta responsabilidad no pueda ser asumida por el propio Coordinador.
- e) La persona en la que recaiga la responsabilidad de redactar la memoria, debe haber participado en el proceso de aplicación del autodiagnóstico, ya que esto favorecerá la coherencia de ambos documentos y que se exprese fielmente la situación del organismo de acuerdo al Modelo CAF.
- f) Es de suma importancia que la organización cumpla, de manera taxativa, con las bases vigentes de la premiación y con los requerimientos establecidos en los puntos Formato del documento y Contenido, descritos dentro de este documento, ya que esto asegurará que la memoria sea aceptada en forma, reduciendo así el riesgo de que la misma sea devuelta por la Dirección de Reconocimiento a la Excelencia y Mejora Continua, del Ministerio de Administración Pública.**
- g) Es necesario que el equipo que prepara la postulación del organismo, mientras redacta la memoria, piense en los destinatarios (Evaluadores Externos y Jurados), ya que los mismos tendrán su primer contacto con la institución a partir de este documento. Hay que tener en cuenta que una memoria poco atractiva, confusa o con errores no ayuda a una valoración positiva sobre la organización.
- No debe asumirse, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparezcan en la memoria o en la información complementaria incluida en los anexos, por ello, es preciso narrar todo lo que se quiera transmitir al lector.
 - Es necesario que la información contenida en la memoria sea completa y esté adecuadamente clasificada.
- h) Exponer el diagnóstico de la organización en cada criterio, indicando las actividades que realiza la organización respecto al subcriterio abordado, usando como guía los ejemplos que aparecen en el subcriterio. Usar el mismo esquema hasta completar los nueve (9) criterios y veintiocho (28) subcriterios que conforman el modelo.
- i) Recordar que para cada área o punto fuerte que se vaya a indicar dentro de la memoria, deben referirse de manera clara y precisa las evidencias que lo sustentan. Estas evidencias deben ser presentadas de tal forma que permitan visualizar los logros obtenidos por la organización en lo relativo a cada criterio y subcriterio.

- j) Cuando la memoria se ilustre con fotografías debe incluir un pie que aporte información sobre la misma. Esta información debe tener un carácter puramente descriptivo, para que cumpla su objetivo de enseñar al lector respecto a la actividad que soporta alguna acción de la organización.
- k) Es favorable definir criterios para seleccionar las imágenes, fotografías, tablas, cuadros, etc., que mejor ejemplifiquen las fortalezas, innovación, creatividad, así como los elementos más representativos de la cultura de la organización.
- l) De acuerdo con las fechas establecidas en el cronograma de la premiación, deben fijarse plazos realistas que permitan recabar las informaciones que serán plasmadas en la memoria; para que la misma, esté lista con suficiente tiempo y que el equipo de postulación pueda hacer por lo menos una revisión, antes de remitirla.
- m) Es necesario tener presente que se parte de la lógica de que la ejecución de las acciones institucionales responde al ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar). Tener en cuenta estas fases en la redacción de los criterios, a fin de mostrar, de manera clara, el enfoque y los resultados alcanzados por la organización.
- n) En el Modelo CAF, los aspectos o áreas de diagnóstico se denominan directamente “ejemplos”, esto significa que se trata de atributos que deben tenerse en consideración de forma muy cuidadosa y como referencia para iniciar desde ellas, el análisis de la organización. Si alguna de estas áreas, elementos o ejemplos no es aplicable en una organización determinada, debe aportarse una explicación al respecto, para evitar que los evaluadores de la memoria interpreten que no se ha tenido en cuenta y, pudieran situarla como área de mejora.
- o) Con el objetivo de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre criterios y subcriterios de la memoria. A veces, una misma evidencia acredita dos o más acciones, desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del modelo. Compruebe que se realizan las referencias estrictamente necesarias, para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la memoria en que aparezca.
- La utilización en exceso de estas referencias, a lo largo de la memoria, puede complicar su lectura.
- p) Para la redacción es recomendable utilizar frases cortas y claras. Evitando las generalidades, particularmente el uso de expresiones como “todos”, “cada uno” o de frases imprecisas.

Plej. “En 2018, los 11 directivos de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los servidores de la organización, superando el 79% del año anterior”. No es lo mismo que decir “Los directivos de unidades realizaron la evaluación anual de todos sus subordinados”.

- q) Es necesario ofrecer datos que justifiquen los calificativos. Así en lugar de decir “El/la directora (a) apoya al personal ampliamente...”, se debe especificar de qué manera se manifiesta ese apoyo y el resultado que éste genera.

***Plej.** “El/la director(a) apoya al personal ampliamente gestionando las capacitaciones que éstos requieren, a través de su detección, solicitud, seguimiento y evaluación de las competencias adquiridas, para lograr el desempeño efectivo de sus tareas”.*

- r) Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Asimismo, es necesario poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Mostrar cómo se utilizan y comparan los datos, cómo éstos sirven de puntos de referencia e indicadores para comprender los problemas y tendencias de la organización.
- s) En los criterios de resultados se describen los logros alcanzados por la organización. Se muestran las tendencias, el rendimiento, las comparaciones, se explica la relación entre las causas y los efectos; es decir, entre los resultados logrados y los criterios facilitadores. Además, se indica si el ámbito de aplicación de los resultados aborda las áreas clave de la organización. Por último, debe enfatizarse si los resultados son sostenidos y si se segmentan por clientes, unidades, etc.
- t) Los gráficos a presentar deben diseñarse con el fin de que hagan visibles los datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurándose que contienen datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de evidencia.
- El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información que expone el gráfico. Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de la página, siempre que sea inteligible.
- u) Como ya se ha expresado, es necesario que la memoria sea revisada, por lo que deben planificarse sus revisiones asegurando un tiempo para esto. Las mismas deberían realizarse por un equipo directivo, apoyado por quienes hayan contribuido a la elaboración del documento.

El periodo de revisión deberá contemplar tiempo para debates y correcciones, si fueran necesarias. Algunos aspectos que no deben faltar en la revisión son los siguientes:

- Que la memoria cumpla con lo establecido en las bases de la premiación, las pautas para redactar la memoria del Premio Nacional a la Calidad y otros documentos alusivos a las premiaciones.
- Que se han completado todos los criterios y subcriterios.
- Que se han aportado evidencias para todas las fortalezas detectadas.

- Que los títulos de los criterios y subcriterios se corresponden con los de la versión del CAF establecida para la postulación.
 - Que las informaciones aportadas se han incluido en los subcriterios a los que corresponden.
 - Que estén bien hechas las referencias cruzadas.
 - Que no existen datos contradictorios.
 - Que no se hayan repetido párrafos o se presente información redundante.
 - Que no exista diferencia entre los datos aportados para una misma medición en el mismo período.
 - Que las páginas estén numeradas, usar el mismo tipo de letra en todo el documento (especificados en las pautas) y que los tipos de gráficos utilizados, pueda ser comprendido por los lectores.
 - Cuidar que el lenguaje técnico de la organización pueda ser transmitido al tipo de lector al que se dirige la memoria; evaluadores externos y jurado.
 - La memoria aporta mediciones y comparaciones (si existieran).
- v) Las tendencias se detectan analizando los datos recogidos por mediciones de, por lo menos tres (3) años, referidos a una misma variable. La tendencia puede ser positiva cuando muestre que a lo largo del tiempo se presentan mejoras, de lo contrario la tendencia será negativa. El poder evidenciar tendencias sin importar sus resultados, representa una fortaleza para el organismo, puesto que demuestra una sistemática de obtención de datos.
- w) Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas, tanto para los criterios de agentes facilitadores como, sobre todo, para los criterios de resultados. Estas comparaciones no tienen que hacerse necesariamente con áreas o instituciones análogas o del mismo sector. Tratándose de análisis de procesos, la mejor práctica puede darse en sectores completamente distintos.
- x) Los modelos de calidad dan mucho peso a las comparaciones, ya que una organización alcanzará el nivel de excelencia cuando, comparándose con otros organismos logra presentar las mejores prácticas del sector. Debe tenerse en cuenta que las comparaciones pueden hacerse con organismos del ámbito nacional o internacional.