



Portada Interna de Tesis
Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ingeniería
Maestría en Ingeniería de Calidad

Desarrollo de un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro de
Normalización del IMNC/CTNN 9

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Ingeniería de Calidad

Presenta:

Víctor Hugo Rodríguez Obregón

Dirigido por:

M.I Marcela Antonia Juárez Ríos

SINODALES

M.I Marcela Antonia Juárez Ríos
Presidente

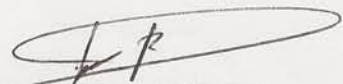
M.A. Ma. Guadalupe López Vallejo
Secretario

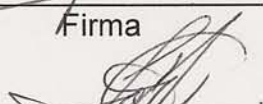
Dr. Roberto de la Llata Gómez
Vocal

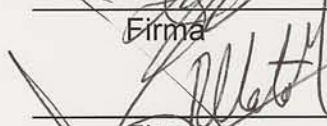
Dr. Emeterio Franco Pérez
Suplente


Dr. Miguel Galván Ruíz
Suplente

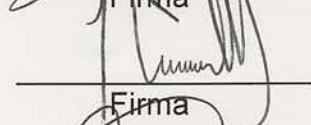
Dr. Gilberto Herrera Ruíz
Director de la Facultad

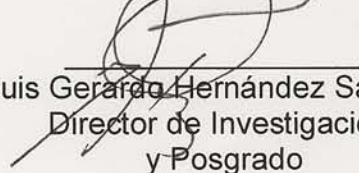

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación
y Posgrado

Universidad Autónoma de Querétaro
Querétaro, Oro.
Noviembre de 2010
México

Resumen

El presente trabajo expone el desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro (IMNC/CTNN 9/GTQ). El Grupo de Trabajo Querétaro, por sus siglas GTQ, es un grupo de profesionistas organizados de manera voluntaria a través del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) con el objetivo de llevar a cabo actividades de normalización en materia de Sistemas de Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad. Desde su creación en el año 2003 participa de manera activa a través de la revisión de diferentes documentos en su ámbito de acción, destacando la serie de normas ISO 9000 en su equivalente para nuestro país. Pese al adecuado desempeño del grupo que depende del compromiso de los miembros de mayor experiencia y antigüedad, incluido su Coordinador, el GTQ carece de una estructura sistemática e integral de operación que permita fortalecer el proceso de normalización, así como también desarrollar otras actividades como la difusión y la vinculación. Es así que a través de esta tesis, haciendo uso de un método de investigación, no experimental, sino descriptivo es que se identifica a través de la aplicación de instrumentos tales como encuestas y el anexo A de la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009, el estado actual de la gestión del GTQ en diferentes rubros tales como: Gestión para el éxito sostenido de una organización; Estrategia y política; Gestión de los recursos; Gestión de los procesos; Seguimiento, medición, análisis y revisión y; Mejora, innovación y aprendizaje. La información obtenida de este diagnóstico permitió construir un modelo de gestión que tiene como finalidad ser un marco de referencia para incidir sobre aquellos aspectos que son importantes para el grupo y que han sido definidos como ejes de desarrollo y que a su vez serán gestionados como procesos y ejecutados a través de estrategias, líneas de acción y proyectos específicos. Es importante señalar que el modelo de gestión planteado busca el definir un esquema de desarrollo de los delegados del GTQ, así como fortalecer y proyectar los esfuerzos relacionados en materia de normalización con la finalidad de impactar sobre los diversos sectores involucrados.

Palabras clave (eficacia, modelo, normalización)

Summary

This document describes the development and implementation of a management model for the Working Group (IMNC/CTNN 9/GTQ). The WG is a group of professionals organized on a voluntary basis through the Mexican Institute of Standardization and Certification (IMNC) in order to carry out standardization activities in the field of Management Systems Quality and Conformity Assessment. Since 2003, it is actively involved in the review of various documents in its field such as the ISO 9000 series equivalent for our country. The adequate performance of the group depends on the commitment of its members with more experience and seniority, including the Coordinator. The WG lacks a systematic and comprehensive operation that would strengthen the standardization process, as well as other activities such as distribution and bonding. Therefore, through this document, using a research methodology that is, not experimental, but descriptive and is identified by the application of tools such as surveys and Annex A of the standard NMX-CC-9004-IMNC -2009, the current state of the WG management is identified in areas such as: managing for the sustained success of an organization and a political strategy, resource management, process management, monitoring, measurement, and analysis and review; improvement, innovation and learning. The information obtained from this analysis allowed us to construct a management model that aims to be a framework to influence those aspects that are important to the group and have been identified as areas of development, and that in turn will be managed as processes and implemented through strategies, lines of action, and specific projects. It is important to note that the proposed management model seeks to define a development scheme for WG delegates as well as strengthening project-related efforts in standardization with the aim of impacting the various sectors involved.

Keywords (effectiveness, model, normalization)

Dedicatorias

A Jehová que ha brindado a mi familia y a mi cobijo y sustento a pesar de situaciones adversas durante este tiempo y en el que confío me brinde la oportunidad de continuar desarrollándome personal y profesionalmente por un futuro mejor para mi familia.

A mi pequeño Efraín y mi esposa Nancy por su amor, paciencia, tiempo robado y muchas otras cosas que solo ustedes conocen hemos vivido para poder concluir con este proyecto y que al igual que mi Madre y hermanos, son la fortaleza que me hace continuar.

A mis suegros, Lupita, Salvador, que con su apoyo y cariño han sido claves todo este tiempo para alcanzar la meta obtenida.

A todos Uds. amigos y profesores de clase que hicieron un esfuerzo real para mi preparación y la de generaciones futuras y en especial a Ud. amigos sinodales que por algo están aquí en este momento tan importante para mí, sé que sus conocimientos me ayudarán a ser mejor profesionista y persona.

Finalmente a mi Padre que aunque ausente, continúa dándome su fuerza para salir adelante estando presente todos los días de mi vida.

Agradecimientos

Ninguna de las personas que a continuación mencionaré destacan más que otras y espero de antemano no omitir alguna. De manera explícita quiero agradecer a la M.I. Marcela Juárez Ríos por su apoyo, calidad en sus aportaciones y sobretodo amistad, tardes y noches de trabajo dedicadas a la revisión de este trabajo. De igual forma a mi amigo y compañero del GTQ el Ing. Miguel García Altamirano; Miguel personas como tú son muy valiosas y pocas, a pesar de tu gran experiencia en todos estos temas, la humildad con la que conduces tu persona es de admirarse, no solo por mi sino por muchas personas que te rodean; muchas gracias a ti y a tú familia por el tiempo que me han brindado para continuar una etapa más de mi vida y de manera particular, muchas gracias por el aprendizaje personal y profesional que he tenido a través de todos estos años que tenemos de conocernos, espero que aunque con menos experiencia en mi también encuentres un verdadero amigo y alguien del que puedes aprender.

Por otra parte quiero agradecer también a mis compañeros del GTQ, Jonathan, Graciano, Agustín, Francisco, Mariana, Rocío, Claudia, Rubén, Verónica, Angélica, Fernando y a aquellos que por razones de espacio he omitido, a todos Uds. muchas gracias por sus comentarios y apoyo, espero este trabajo contribuya en algo en la labor que de manera desinteresada realizamos motivados por la pasión que sentimos por los temas relacionados con la calidad.

Finalmente a la Dra. Rocío Peniche de la Universidad Autónoma Querétaro que derivado de su profesionalismo y disciplina nos ha inyectado de energía para no desistir y concluir en tiempo con esta tesis durante las sesiones de clase.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
I. INTRODUCCION	
I.1 Planteamiento del problema	5
I.2 Hipótesis	6
I.3 Objetivos	6
I.4 Importancia del estudio	6
I.5 Limitaciones del estudio	8
I.6 Definición de términos	8
II. REVISION DE LITERATURA	
II.1 Introducción	11
II.2 Descripción y análisis de investigaciones relacionadas	11
II.3 Sumario	23

III. METODOLOGÍA	
III.1 Introducción	25
III.2 Sujeto de estudio	25
III.3 Material y procedimiento	26
III.4 Mediciones y análisis	31
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	
IV.1 Resumen de diagnóstico y alternativas solución	47
IV.2 Modelo de gestión	48
IV.3 Proceso de normalización	49
IV.4 Proceso de gestión	50
IV.5 Proceso de vinculación	51
IV.6 Proceso de desarrollo de normalizadores	52
IV.7 Guías de implementación	54
IV.8 Despliegue del modelo de gestión	73
IV.9 Resultados plan de trabajo 2010	74
IV.10 Conclusiones y recomendaciones	76
IV.11 Validación y comprobación de hipótesis	77
IV.12 Cumplimiento de objetivos	78
IV.13 Impactos de la tesis	81
IV.14 Trabajos futuros	81
LITERATURA CITADA	83

ANEXOS

Anexo A. Encuesta tipo 1	88
Anexo B. Encuesta tipo 2	91
Anexo C. Resultados del foro de normalización	94
Anexo D. Formato de autoevaluación		
NMX-CC-9004-IMNC-2009 Anexo A	96
Anexo E. Resultados de aplicación encuestas a Delegados	98
Anexo F. Aplicación de autodiagnóstico conforme NMX-CC-9004-IMNC-2009	107
Anexo G. Matriz de seguimiento al programa anual de trabajo	117
Anexo H. Aviso de programación de proyectos de normalización	118
Anexo I. Impacto del modelo de gestión	118
Anexo J. Resultados satisfacción de cliente y partes interesadas y ejercicio de comparación	119
Anexo K. Estrategias de desempeño del GTQ	123
Anexo L. Criterio asignación de tareas	128
Anexo M. Plan de acción proyectos específicos	132
Anexo N. Estrategias perfil de desarrollo de normalizadores		133
Anexo O. Esquema de reconocimientos	134
Anexo P. Propuesta de desarrollo de competencias.....		136

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Instituciones fundadoras Grupo de Trabajo Querétaro	1
Tabla 2. Modelos de gestión revisados como parte del diagnóstico.....	29
Tabla 3. Matriz FADO encuestas al Coordinador y Secretario.	35
Tabla 4 y 5 Resumen de diagnóstico y alternativas de solución	47
Tabla 6. Asignación de responsables procesos del modelo de gestión	53
Tabla 7. Desarrollo de delegados	64
Tabla 8. Cumplimiento al plan de trabajo 2010	74
Tabla 9 . Comprobación de hipótesis	78
Tabla 10. Comprobación de objetivos	79

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Grado académico de los miembros del GTQ	2
Figura 2. Especialidad de los miembros del GTQ	2
Figura 3. Esquema del desarrollo e implementación de un modelo de Gestión	5
Figura 4. Distribución por género de los miembros del GTQ	25
Figura 5. Proceso ejemplificado para la realización del diagnóstico del GTQ	26
Figura 6. Grafica resumen de resultados del ejercicio de autoevaluación conforme a la NMX-CC-9004-IMNC-2009.	36
Figura 7. Etapas de desarrollo del GTQ y visión a futuro 2010-2015	37
Figura 8. Modelo base del GTQ 2003-2005	37
Figura 9. Modelo de operación actual del GTQ	43
Figura 10. Representación del proceso de para la generación del modelo de gestión del GTQ	44
Figura 11. Modelo de gestión propuesto GTQ 2010-2015	48
Figura 12. Esquema de operación del modelo de gestión 2010-2015.....	53
Figura 13. Diagrama de flujo de la operación de la guía del proceso de normalización	54
Figura 14. Diagrama de flujo de la operación de la guía para la planificación y gestión de las actividades como parte del proceso de gestión.	57
Fig. 15 Diagrama de flujo de la operación de la guía para el Control documental de las actividades de normalización como parte del proceso de gestión.	60
Fig. 16 Valores rectores del desempeño del GTQ	61
Fig. 17 Diagrama de flujo de la operación de la guía para el proceso de desarrollo de delegados	63
Fig. 18 Esquema de desarrollo de normalizadores	64
Fig. 19 Diagrama de flujo de la operación de la guía para proceso de	

vinculación y difusión72
Fig. 20 Evaluación de la efectividad en la implementación del modelo de gestión conforme a la norma NMX-CC-9004-IMNC-200980

I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes

A nivel mundial la normalización es considerada un complemento al sistema económico y legal, debido a su impacto no sólo en productos y servicios, sino también en beneficios económicos y sociales. En México, como en otros países de Latinoamérica, el desarrollo de estándares y de una infraestructura que soporte estas actividades, representa una clave para la competencia global (Zuckerman, 1999).

En este sentido en el Estado de Querétaro, opera desde el mes de mayo de 2003, el Grupo de Trabajo Querétaro (IMNC/CTNN 9/GTQ), grupo para el que se desarrolla el objeto del presente trabajo de tesis. El GTQ se enfoca en realizar actividades de normalización siendo parte del Comité Técnico Nacional de Normalización Número 9 (CTNN 9) del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), que a su vez, se relaciona con la Organización Internacional de Estándares (ISO) a través del comité técnico 176. El GTQ en el marco de un esquema voluntario, se encuentra conformado desde sus orígenes, por personal independiente y representantes de instituciones (ver tabla 1), con intereses en las actividades de normalización que se realizan en el país, enfocadas a los Sistemas de Gestión de Calidad y Evaluación de la Conformidad.

Nombre de la Institución	
Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial (CIDESI)	Universidad Tecnológica de San Juan del Río(UTSJR)
Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Querétaro (CIATEQ)	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP - Plantel San Juan del Río)
Centro Nacional de Metrología (CENAM)	Instituto Tecnológico de San Juan del Río (ITSJR)
Instituto Tecnológico de Querétaro (ITQ)	Centro de Investigación y Desarrollo CONDUMEX, ahora CARSO (CIDEC)

Tabla 1. Instituciones fundadoras del Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ).

Nota: Por cuestiones de confidencialidad se omite el nombre de los participantes

Al mes de diciembre de 2009, más de 15 instituciones y 22 personas integraban el GTQ, distribuidos en grado académico y formación profesional como se observa en las figuras 1 y 2.

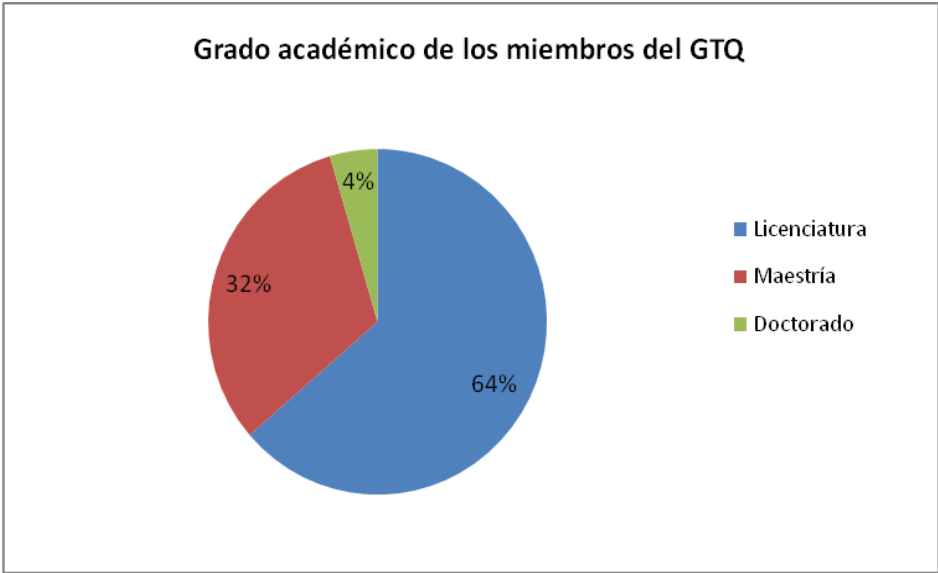


Figura 1.Grado académico de los miembros del GTQ

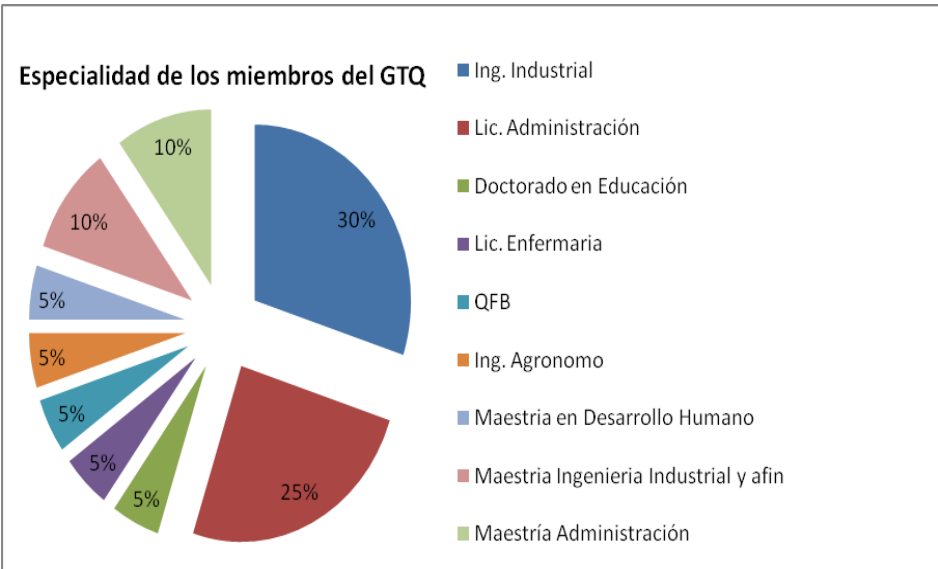


Figura 2.Especialidad de los miembros del GTQ

En este esquema de operación, el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ) ha destacado a nivel nacional por sus contribuciones en materia de normalización y la organización de un foro de difusión anual los últimos cuatro años, al que han asistido en promedio doscientas personas, así como la aparición en algunos medios de

comunicación (radio e internet) para la difusión de sus actividades. De manera adicional, promueve la firma de convenios y la participación en congresos académicos con la intención de fortalecer la cultura de normalización en la región, lo anterior hace más valiosa su contribución a nivel nacional ya que no son actividades que propiamente el IMNC establezca como obligatorias para realizar, ya que históricamente el compromiso de los GT se circunscribe a la labor de revisión de normas. El GTQ como parte de su labor principal, la normalización, participa de manera activa en la revisión y validación de diversos documentos destacando en los últimos años los siguientes:

- ISO CD-2 10005 e ISO DIS 10005 “Planes de calidad”.
- ISO DIS 10014 “Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos”.
- ISO DIS 9001 2008 “Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos”.
- ISO CD-3 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización”.

Las aportaciones del GTQ han trascendido la región, ya que en ocasiones sus comentarios reflejan la postura de México a nivel internacional respecto a la revisión de las normas relacionadas con los Sistemas de Gestión de Calidad y Evaluación de la conformidad.

Justificación del problema

Las actividades de normalización realizadas por el GTQ han sido definidas con una metodología establecida por el IMNC en sus directivas 1 y 2, sin embargo, se ha identificado que son pocos los integrantes que las conocen. Gran parte del éxito del GTQ se sustenta en el liderazgo ejercido por su Coordinador y fundador, así como por la base sólida de delegados que a través de los años ha permanecido y quienes de manera proactiva y voluntaria contribuyen con su experiencia, conocimientos e incluso recursos, para que los compromisos establecidos por el GTQ salgan adelante. Lo anterior, ha permitido observar la dependencia del GTQ por

las personas y no por proceso establecido para la labor de normalización, lo que bien podría significar una gran dependencia de los resultados obtenidos y participación de delegados de manera proporcional al liderazgo ejercido por su Coordinador y a la cohesión existente entre los delegados con más arraigo.

Fundamentación en estudios previos

Es conocido, como lo establece Álvarez y Santos (2007), el impacto positivo de la gestión de la calidad o modelos de gestión en las organizaciones de todo tipo, tal es el caso del Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management aplicado a diferentes empresas o algunos de los desarrollados o adaptados por Pérez et al. (2005) a universidades cubanas y que en opinión de estos autores y en términos generales, implica un cambio en la cultura organizacional, diseño y ejecución de procesos así como el esfuerzo en tiempo y recursos.

Descripción del método por utilizar

Para el logro de una cultura organizacional, se presentan de manera conceptual en la figura 3, las diferentes etapas que integran el proyecto de tesis, siendo un ejercicio de carácter transversal, es decir describe de manera puntual, en un tiempo y condiciones específicas lo que sucede con el objeto de estudio en que se realiza la investigación. La metodología utilizada considera las diferentes fases del método científico como lo establece Ibáñez (2007), iniciando con el reconocimiento y definición del problema, la formulación de la hipótesis, la recopilación de información a través de la fase de diagnóstico en donde fueron aplicados algunos instrumentos (encuestas y autodiagnóstico conforme a norma NMX-CC-9004-IMNC-2009). Una vez obtenida la información a través de la aplicación de dichos instrumentos, en una segunda fase, se analizó la información recopilada y definieron los criterios necesarios para la planificación del modelo, lo cual incluye a su vez una verificación de los elementos que lo integrarán, así como su documentación. La tercera fase, la implantación, incluye la formulación, comunicación y registro del desempeño del modelo, para finalmente contrastarlo con la validación de la hipótesis y las conclusiones.

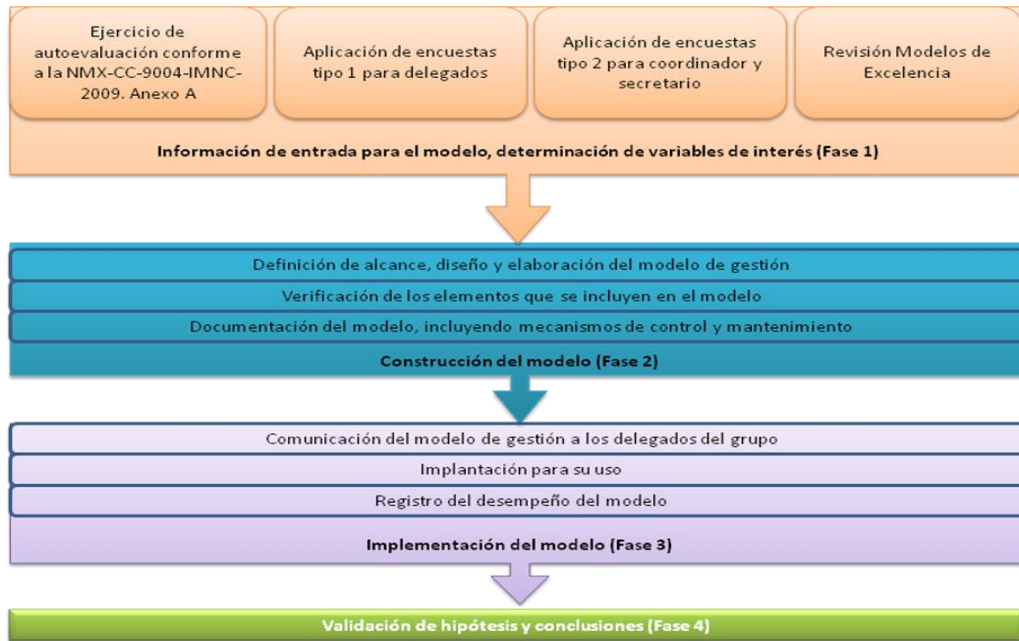


Figura 3. Esquema del desarrollo de tesis para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ).

I.1 Planteamiento del problema

Se reconoce el buen desempeño del GTQ, señalando que gran parte de su fortaleza radica en el compromiso de los delegados de mayor experiencia y antigüedad, incluido su Coordinador. Sin embargo, el GTQ carece de una estructura organizacional sistemática e integral de operación que permita fortalecer el proceso actual de normalización, así como también desarrollar otras actividades fundamentales para el impacto de los trabajos del GTQ, tales como la difusión y la vinculación. Estas acciones enmarcarán su contribución al lograr posicionar a la normalización en un nivel estratégico en los sectores empresarial, gubernamental y social.

Adicionalmente existen otras situaciones secundarias, pero no por ello menos importantes que motivan el desarrollo de este proyecto de tesis, entre las que destacan:

- En ausencia del Coordinador o Secretario, la falta de figuras de responsabilidad para la ejecución de reuniones de trabajo.
- Falta de emisión de comentarios por todos los miembros respecto a los documentos sujetos a revisión.

- Falta de desarrollo de capacidades de los miembros para atender invitaciones a participar en actividades de difusión en ausencia del Coordinador.
- Falta de sistematización en actividades incluyendo las de normalización, así como de difusión y vinculación que permitan impactar de manera más precisa y a un largo plazo en los sectores interesados.

I.2 Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión en el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ), permite definir autoridad y responsabilidad en las actividades que apoyan la normalización, así como incrementar la eficacia en su trabajo e impactar favorablemente en la participación y desarrollo de sus integrantes.

I.3 Objetivos

El alcance de este trabajo se acota a los siguientes objetivos:

Objetivo general

1. Desarrollar un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión de trabajo del IMNC/CTNN9/GTQ.
2. Diseñar un modelo de gestión para el IMNC/CTNN9/GTQ.
3. Definir un esquema de desarrollo de capacidades de los miembros participantes del IMNC/CTNN9/GTQ.
4. Establecer mecanismos y estrategias de vinculación con los sectores social, académico, empresarial.

I.4 Importancia del estudio

El planteamiento del problema hace evidente y motiva el desarrollo e implantación de un modelo de gestión, que dentro de un esquema voluntario, es decir un esquema de organización particular, en la que no existe obligación laboral, sueldos, sanciones, sino solo la voluntad de participar y aportar la experiencia de los

delegados del GTQ, permita fortalecer la coordinación y desarrollo de capacidades de los participantes. Lo anterior, sistematizando las actividades y reduciendo la dependencia de los miembros de mayor experiencia y antigüedad para su adecuado funcionamiento, asegurando su continuidad y perdurando en el tiempo para beneficio del GTQ, el IMNC, la sociedad y los sectores de impacto.

Como lo establece Harding (1983), uno de los principales problemas en las organizaciones es mantener en funcionamiento el sistema global que involucra a toda la organización, tratando de minimizar las funciones que trabajan de forma independiente.

Los modelos de gestión conforme a Pérez et al. (2005) observan ciertos aspectos que si bien no son comunes a todos, en su integración permiten el logro de un sistema de calidad completo, destacando:

- a) El establecimiento de una amplia visión sobre el concepto de clientes.
- b) Necesidad de un liderazgo organizacional y una adecuada visión estratégica.
- c) La realización de una eficaz gestión de los recursos humanos.
- d) La existencia de una adecuada base informativa y documental que registre los principales indicadores de desempeño y de impacto, al tiempo que garantice un acertado nivel de estandarización de los procesos.

Un modelo de gestión como lo considera García de Lorenzo et al. (2009), define, organiza, sistematiza y proporciona seguimiento a aquellos aspectos estratégicos, en este caso para el GTQ en el logro de sus objetivos.

En este sentido, un modelo de gestión permitirá orientar a los miembros del grupo hacia un funcionamiento estrecho entre todos los elementos que lo integran y alcanzar de una manera sistemática los resultados esperados. El modelo de gestión como el que se pretende desarrollar en el GTQ tomará como base y guía el modelo existente en la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 (ISO 9001), realizando un ejercicio de diagnóstico a través de la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009 (ISO 9004:2009), considerando en su caso, la incorporación de criterios de modelos de excelencia tales como el Malcolm Baldrige y otros expuestos por Membrado (2002), con la finalidad de crear un modelo de gestión acorde a las necesidades y objetivos del GTQ.

La trascendencia de la investigación que se propone, radica en la particularidad de un modelo de gestión en un grupo u organización que opera bajo un esquema voluntario, permitiendo servir de guía para organizaciones similares, considerando las limitaciones también establecidas en el estudio. Por otra parte para el IMNC, el principal cliente del GTQ, puede constituir una herramienta de trabajo a considerar en la gestión de otros de los grupos de trabajo bajo su cargo.

I.5 Limitaciones del estudio

El alcance de este estudio se encuentra limitado a organizaciones conocidas como grupos de trabajo voluntarios de normalización, que por las características relacionadas a su actividad principal, su esquema voluntario de operación y permanencia, sin fines de lucro, presenta una cierta particularidad respecto a la implementación de un modelo de gestión. Cabe señalar que la disposición en tiempo de los delegados del grupo para la realización de los trabajos el limitada, es decir, el tiempo dedicados a estas labores es fuera de su horario laboral, lo que es un factor adicional a considerar en el diseño de los elementos que integran el modelo. Finalmente en el país existen grupos de trabajo enfocados tanto al desarrollo de normas en sistemas de calidad y gestión de la conformidad así como también en otros temas diversos coordinados por el IMNC a quienes podría trasladarse o servir como guía lo desarrollado e implementado en esta tesis, sin embargo su impacto dependerá sobre todo de tres factores, el primero el grado de madurez del modelo así como el compromiso del los delegados del grupo, el segundo relacionado al estilo de liderazgo ejercido por el Coordinador del grupo de trabajo y el tercero el más crítico la disponibilidad de tiempo de los delegados dedicado a actividades de normalización ya que es el principal insumo para proyectar mucha de las actividades que el GT pudiera realizar.

I.6 Definición de términos

IMNC/CTNN 9/GTQ

Se refiere a Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ). Es el nombre que identifica al grupo voluntario de delegados enfocados a realizar actividades de normalización

relacionadas a los sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad que trabajan de manera conjunta con el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) en el Estado de Querétaro.

Coordinador

Delegado del GTQ encargado de la gestión de las actividades del grupo para el cumplimiento de objetivos y quien de manera directa reporta los resultados de éste al IMNC.

Delegado

Representante de una organización pública o privada que de manera activa y voluntaria contribuye con su experiencia en las labores de normalización y es reconocido como tal por el IMNC.

Eficacia

Capacidad de lograr los objetivos definidos.

Esquema voluntario de trabajo

Para el propósito del presente trabajo se refiere a la forma de organización y trabajo como opera el GTQ, en donde los resultados son utilizados por el IMNC y los delegados no reciben remuneración en dinero o especie por el trabajo realizado.

Modelo de gestión de calidad

Mecanismo a través del cual se define, organiza, sistematiza y proporciona seguimiento a aquellos aspectos estratégicos de una organización independientemente sus características en un ámbito relacionado a la calidad.

Norma mexicana (NMX)

La que elabore un organismo nacional de normalización, o la Secretaría, en los términos de la Ley Federal de Metrología y Normalización, que prevé para un uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices,

características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado. En este sentido el GTQ, participa en la elaboración de las normas relacionadas a los sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad tal es el caso de las normas NMX-CC-9001-IMNC-2008, NMX-CC-9004-IMNC-2009, entre otras.

Secretario

Delegado del GTQ que desempeña las funciones administrativas relacionadas al mantenimiento de registros y la documentación de los trabajos del IMNC así como la gestión de las comunicaciones entre los miembros, el Coordinador y el IMNC.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

II.1 Introducción

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura relacionada al tema de tesis “Desarrollo de un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro de Normalización del IMNC/CTNN 9”. Esta actividad tiene como finalidad ubicar al lector en el contexto de algunos temas relacionados con los modelos de gestión y aquellos relativos a la calidad.

II.2 Descripción y análisis de investigaciones relacionadas

La revisión de la literatura aborda temas tales como: la importancia de la normalización y su impacto en las organizaciones; diagnóstico de la situación actual en la organización respecto a un enfoque de calidad; modelos de excelencia como guía para la construcción de un modelo de gestión; la gestión por procesos; los elementos motores de la calidad; la relación entre la planificación estratégica y la calidad; el liderazgo para la calidad en los modelos de gestión; desarrollo y administración de los recursos humanos; las herramientas de calidad, y la importancia de las mediciones en la calidad.

II.2.1 La normalización y su impacto en las organizaciones

Peralta (2002), refiere que la calidad remite a las organizaciones a características técnicas que debe reunir un material, producto, sistema o servicio, las cuales existen a nivel empresarial, sectorial, regional, nacional e internacional y se manifiestan a través de normas. En este sentido, se menciona que las normas son documentos elaborados por consenso entre fabricantes, gobierno, clientes, centros de investigación y las asociaciones profesionales, y que son aprobadas por organismos reconocidos a nivel nacional e internacional, que se establecen como reglas que proporcionan directrices o características orientadas a ciertas actividades.

Esponda (2001), por su parte destaca la importancia de la normalización, su impacto en los costos e ineficiencias, invitando a las organizaciones a realizar esfuerzos encaminados a su uso. Proporciona también un contexto de la realización de esta actividad a nivel internacional y destaca de manera específica la estructura

del comité 176 que se enfoca a actividades relacionadas a los sistemas de calidad y proporciona información de la relación entre el comité y los Grupos de Trabajo.

Courtier y Vaucelle (1992) por su parte mencionan al respecto tres niveles relacionados con las actividades de normalización en el contexto de las normas francesas, siendo de útil y similar aplicación en el país, estableciendo la siguiente clasificación:

- Normas de primer tipo, aquellas relacionadas a un estado de la técnica, sus elementos constitutivos y su montaje.
- Normas de segundo tipo, las que asumen un papel de modelo en relación a las características del usuario.
- Normas del tercer tipo, enfocadas a la gestión de la calidad en la organización, involucrando actividades como el análisis de valor, mantenimiento y métodos estadísticos, siendo éstas parecidas a las referidas o utilizadas en los trabajos del GTQ.

De igual forma los autores presentan una descripción de la espiral de Juran, relacionada a la contribución de las normas en las etapas de vida de un producto que va desde la detección de la necesidad hasta la satisfacción del cliente. Exponen también cómo la actividad de normalización debe realizarse por representantes de diferentes intereses, como son los productores, usuarios, expertos técnicos, proveedores y distribuidores.

La normalización para Courtier y Vaucelle (1992), no es una simple recopilación de lo que hay en el mercado, sino un proceso en donde se exponen necesidades y luego se proponen soluciones.

Castañeda y González (2007), refieren como el trabajo de normalización a nivel internacional en los últimos años ha tenido un gran impacto. En un mundo globalizado, la calidad ha sido una variable que interrelaciona a la producción con las necesidades del mercado. Exponen también como para las economías en desarrollo, la normalización, la certificación de productos y sistemas de calidad son instrumentos de política para el desarrollo de la industria y el comercio. Adicionalmente comentan como la normalización en el caso de Alemania, al aplicarse como instrumento

gubernamental trajo consigo beneficios superiores a los 16 mil millones de euros en el año 2003. Así mismo destacan que aunque en la práctica internacional la normalización reconoce la funcionalidad de los Comités Técnicos en el desarrollo de documentos con énfasis preponderante en la normalización de bienes y servicios, es indiscutible que a nivel de empresa, la función de normalización se desarrolla con una estructura y organización diferente. Finalmente refieren el dato del comité ISO/TC 176 que al año 2006, abarcaba poco más de una docena de normas y una veintena de proyectos de norma.

Coton (1992), refiere que la competitividad es una actividad de las empresas y cómo la normatividad voluntaria se ha convertido en un elemento de apoyo a la interrelación comercial entre empresas en un ambiente globalizado. Refiere de manera específica que los estados deben ayudar a las empresas a elevar sus estándares y poder competir en un entorno internacional. En este mismo capítulo señala que a pesar de los esfuerzos internacionales realizados sobre la normalización, esta actividad es responsabilidad de todos.

II.2.2 Diagnóstico de la situación actual en la organización respecto a un enfoque de calidad

Chauvel (1992), expone la importancia de realizar un diagnóstico en las organizaciones con la finalidad de conocer cuál es su situación respecto a la madurez de sus actividades desde el punto de vista de calidad. El diagnóstico consiste en realizar un balance de los aspectos fuertes y débiles de la organización, lo que permitirá establecer las acciones a emprender en materia de calidad. Desde su perspectiva un diagnóstico incluye las siguientes etapas: análisis de los medios puestos en práctica (instrumento-cuestionario), la evaluación de los costos de no calidad y el informe.

Por otra parte la norma ISO 9004 en su versión 2009, establece al igual que la anterior versión que un diagnóstico es un esquema de autoevaluación para evaluar la madurez que respecto a esta normativa una organización tiene de su sistema de gestión de la calidad.

II.2.3 Modelos de Excelencia

Membrado (2002) refiere como un modelo de excelencia es un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la excelencia en la gestión.

Cuevas et al. (2007) destacan cómo a través de la comparación de los criterios descriptivos del Modelo Europeo de Excelencia es posible conocer el desempeño real de la organización, lo cual conduce a la elaboración de un informe en dónde se destacan aspectos positivos así como oportunidades de mejora para la organización.

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la excelencia, de modo que cubran todas las áreas clave. La utilización extensiva del término modelo de excelencia tiene relativamente algunos años, empleándose dicho término a los modelos desarrollados como base de los grandes premios de calidad. Los modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son el Malcolm Baldrige, el premio Europeo de la calidad, el premio Deming y el modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión.

Así, por ejemplo el premio Deming incluye diez capítulos referidos a los siguientes criterios:

- Políticas.
- Organización.
- Información.
- Estandarización.
- Desarrollo y utilización de recursos humanos.
- Actividades de aseguramiento de la calidad.
- Actividades de mantenimiento y control.
- Actividades de mejora.

- Resultados.
- Planes futuros.

Peralta (2002) por otra parte, hace referencia también a los criterios del Premio Baldrige, así como también a los pasos que hay que seguir para obtener el Premio Nacional de Calidad (PNC) haciendo referencia a su modelo y a los criterios aplicables los cuales incluyen:

- Valor superior para el cliente.
- Liderazgo.
- Desarrollo del personal.
- Cultura Organizacional.
- Planeación.
- Cadena de valor.
- Valor creado.
- Resultados.

Summers (2006), establece cómo las organizaciones orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes utilizan sistemas de calidad y en ese mismo sentido con la finalidad de encontrar las directrices para definir su estructura, utilizan normas como ISO 9000, programas como Seis Sigma y parámetros de premios reconocidos internacionalmente como el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Este autor establece una comparación entre cada uno de los esquemas o modelos mencionados anteriormente, para poder visualizar cada una de sus exigencias. Finalmente también nos puntualiza los criterios del Premio Malcolm Baldrige.

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque al cliente y al mercado.

- Medición, análisis y administración del conocimiento.
- Enfoque en los recursos humanos.
- Administración de procesos.
- Resultados del negocio.

Evans y Lindsay (2000), por su parte indican otro premio nacional, el Premio Canadiense de Excelencia en los Negocios, siendo sus criterios:

- Liderazgo.
- Enfoque al cliente.
- Planeación de la mejora.
- Enfoque a las personas.
- Enfoque hacia los proveedores.

Dejong (2009), comenta como se realiza la aplicación de los criterios del Premio Baldrige en el ambiente del cuidado de la salud, de manera específica en un hospital, en donde gracias a este modelo se lograron alinear todos los elementos de la organización de manera favorable. Presenta como se realiza el despliegue de los siete criterios del premio, en el proceso de cuidado de la salud y establece estrategias para como poder alcanzar esos criterios.

Álvarez y Santos (2007) por su parte refieren los efectos de los resultados empresariales obtenidos al utilizar los principios de la calidad total, realizando un análisis respecto a las prácticas utilizadas por las empresas analizadas en su estudio y los rendimientos obtenidos conforme al Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management y en dónde en resumen muchas de las empresas consideradas en este ejercicio, evaluaron de manera favorable sus resultados respecto a la competencia al considerar la aplicación de cada uno de los principios del modelo EFMQ y en donde el efecto es mejor, cuando más global hayan permeado dichas prácticas en la organización. Los resultados anteriores se verifican a través de indicadores y en diversas dimensiones. Finalmente destacan que la

aplicación del modelo EFMQ no es la única manera de asegurar el logro de una ventaja competitiva, pero valoran su contribución.

Bertrand (1992), hace referencia de las diferentes iniciativas de promoción que a nivel nacional se han desarrollado en países como Japón, Estados Unidos y España por mencionar algunos, con la finalidad de la búsqueda de la competitividad en las empresas. Destaca de igual forma, el establecimiento de premios nacionales desde ya hace varios años orientados al fomento de la calidad en las organizaciones. Menciona que esfuerzos complementarios de difusión de la calidad se realizan en los medios de comunicación, apoyos de gobierno y diferentes estrategias.

II.2.4 Gestión por procesos

Pires y Machado (2005), destacan las dimensiones que deben considerarse dentro de una estructura organizacional, sobresaliendo la amplitud de control, la autonomía, la complejidad y la especialidad entre otros, y conforme a un estudio de caso realizado a más de 16 empresas destaca que en muchas ocasiones el enfoque en procesos es más conceptual que operacional.

II.2.5 Los elementos motores de la calidad

Conforme lo menciona Cantarelli (1992), la calidad es una clave estratégica para triunfar y a su vez destacan algunos elementos a los cuales relaciona con el nombre de motores de la calidad, que entre otras cosas incluyen:

- La estrategia del equipo dirigente.
- La competencia de la estructura de calidad.
- El nivel de formación de personal.

II.2.6 La planificación estratégica y la calidad

Conforme establece Singh (1999), el proceso de planificación es la mejor forma de poner en práctica y demostrar el compromiso de las gerencias con los clientes, es uno de los procesos más importantes en cualquier organización, ya que contribuye a la mejora en la calidad al proporcionar elementos orientados a

incrementar la productividad a través de un mejor ejercicio de los recursos y de manera externa, orientar los esfuerzos a mejorar la satisfacción del cliente.

Refiere el mismo, que la preparación para el futuro es decisiva, que es necesaria para la supervivencia y el éxito. La planificación formal proporciona muchos beneficios incluyendo el pensamiento sistemático, mejor coordinación, objetivos definidos con mayor precisión, estándares de desempeño mejorados y participación de la gerencia. Todo esto da un enfoque planeado para enfrentarse al mercado, lo que puede acabar en beneficios más elevados a los que hasta ahora se tienen.

Un buen proceso de planificación constará finalmente de un plan de largo alcance y de un plan anual. El plan de largo alcance incluye un análisis de la situación actual (revisiones de puntos fuertes y débiles, competidores, clientes, oportunidades) y después define objetivos y estrategias más amplios a los que se debe aspirar.

Por otra parte Esponda (2001), refiere a ubicar a la calidad dentro de la jerarquía de valores de la organización y considerarla como un elemento motor de una estrategia visionaria y ambiciosa. Refiere a la calidad como un elemento con un inicio pero no con un fin.

Peralta (2002) contribuye también a este tema, mencionando que la planificación estratégica provee dentro de un entorno de calidad, un proceso sistemático y formal que permite a una organización conocer su situación actual, definiendo su futuro ideal y precisando los medios y recursos para lograrlo en el corto, mediano y largo plazo.

Summers (2006), por su parte establece una diferencia muy marcada entre la planificación estratégica tradicional y la planificación estratégica de la calidad, en donde esta última de manera particular centra su atención en los clientes, se orienta también a la mejora de procesos y en las tareas críticas para alcanzar el éxito. Destaca la contribución de los criterios del Premio Malcolm Baldrige para contar con planes estratégicos efectivos.

Evans y Lindsay (2000) establecen que la calidad y el liderazgo en el mercado requieren de una visión a largo plazo, siendo necesario un proceso de

reflexión estratégica respecto a entre otras cosas, cuáles serán las metas a largo y corto plazo y cómo se cumplirán dichas metas. Destacan el hecho de cómo la planificación estratégica puede ser el impulsor de la mejora de la calidad en toda la organización.

II.2.7 El liderazgo para la calidad en los modelos de gestión

Cuevas et al. (2007) hablan de la importancia de que el liderazgo en los modelos de gestión sea ejercido por el director. El enfoque de este artículo se hace desde el punto de vista estudiantil, sin embargo en el mismo se destacan aspectos de interés como lo son la visión de futuro, innovación y gestión de cambios y de manera específica los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que de igual forma son destacados por Pedraja et al. (2004). En ese mismo orden de ideas, destaca como el liderazgo debe influir en la coordinación de los trabajos de los miembros, así como influir en el tipo de conducta deseada. El artículo también refiere a teorías respecto a la evolución del liderazgo a través de los años y sobretodo analiza la posibilidad de que el factor liderazgo puede tener un específico impacto en el Modelo Europeo de Excelencia. De manera específica el autor hace la recomendación de evaluar este factor en las organizaciones a través de criterios y subcriterios establecidos en este modelo. Los autores mencionan como el factor de liderazgo dentro del modelo de excelencia, no es uno de los que sea tan visible el impacto sobre los resultados en comparación a los otros criterios que también se evalúan a través de este modelo. Mismo comentario en el ámbito académico es comentado por Pedraja et al. (2004).

Por otra parte Peralta (2002), menciona la importancia del vínculo entre el liderazgo y la calidad, referido en el sentido de la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes capaces de interactuar en nuevos escenarios y nuevas prácticas, en dónde la comunicación de una clara visión promueve un sentido de rumbo y propósito de trabajo, lo cual se demuestra a través de ciertas características estratégicas de un líder confiable, comprometido, objetivo y proactivo.

Summers (2006) indica que los líderes se enfrentan al tratar de enfocar a su organización a la creación de valor para sus clientes, a como traducir la visión y

misión en actividades cotidianas, a como trabajar con base en hechos, así como también refiere a cómo pueden contribuir los criterios del Premio Malcolm Baldrige a que el liderazgo de una organización se vuelva más efectivo.

Evans y Lindsay (2000), por su parte destacan el liderazgo en los ámbitos a nivel individual y en equipo, y su implicación en toda la organización. Mencionan la importancia que tiene ejercer un liderazgo efectivo en estas condiciones, lo cual requiere de una visión, intuición, conocimiento de sí mismo y congruencia de valores.

II.2.8 Desarrollo y administración de los recursos humanos

Peralta (2002) destaca los siete hábitos de Covey orientados a la mejora de la efectividad de las personas los cuales se definen como:

- Ser proactivo.
- Contar con un fin en mente.
- Establecer primero lo primero.
- Ganar-Ganar.
- Comprender y después ser comprendido.
- Sinergia.
- Pensar en uno mismo.

De igual forma, proporciona información sobre el trabajo en equipo y sobre la gestión del conocimiento.

Summers (2006), por su parte provee las siguientes directrices de interés para el desarrollo del recurso humano en una atmósfera de calidad, destacando los siguientes aspectos.

- ¿Cómo motivan los líderes a sus empleados?
- ¿Cómo manejan los líderes el cambio?

- ¿Cómo asegurar que el sistema de recompensas respalda la cultura que se quiere implementar?
- ¿Qué tipo de instrucción y capacitación se brinda a los empleados para seguir siendo competitivos?
- ¿Cómo se utilizan los equipos de trabajo en organizaciones eficientes?

Evans y Lindsay (2000) por su parte hablan respecto a que en el cumplimiento de metas de calidad y desempeño de la empresa, se requiere de una fuerza de trabajo totalmente comprometida, capacitada e involucrada. Adicionalmente comentan como los sistemas de premios y reconocimientos refuerzan y motivan el logro de objetivos.

Zapata et al. (2006), destacan la importancia de la adecuada gestión del capital humano, con la finalidad de desarrollarlo y maximizarlo en beneficio de las organizaciones. Ante ello relaciona la necesidad de no solo tener una serie de indicadores, sino la importancia que tiene el entrelazarlos. En ese mismo orden de ideas, comentan también que la gestión del personal presenta entre sus desafíos el desarrollo de sistemas de evaluación que, junto con medir el desempeño, motiven a la persona al cumplimiento de las metas institucionales.

II.2.9 Herramientas de calidad

Peralta (2002), refiere en este sentido a la existencia de ciertas herramientas de calidad que permiten tanto para organizar la información como en su caso para analizar información disponible. Por su parte Summers (2006) habla de diferentes herramientas y técnicas para la administración de los procesos orientadas a mejorar la eficiencia y valor para el cliente, relacionándolas en su aplicación a las diferentes etapas del ciclo de Deming. En este sentido, cabe señalar la existencia de herramientas estadísticas y otras, enfocadas a la mejora de los sistemas de gestión.

II.2.10 La importancia de las mediciones en la calidad

Fatzer y Stora (1992) refieren a como es necesario realizar una medición de la calidad, sin embargo destacan que esta actividad como tal, no es suficiente para la mejora continua, ya que refieren como la calidad es resultado del desempeño de todas las funciones de una organización. Establecen que la medición de la calidad se realiza en tres niveles:

- Cliente.
- Producto/servicio.
- Proceso.

En donde cada uno de los indicadores que se puede establecer alrededor de ellos son complementarios, ninguno de ellos por si solo es suficiente para medir el desempeño de una organización.

Señalan ciertas características que los indicadores asociados a la medición de la calidad deben considerar tales como simplicidad para su medición y la adecuación, es decir la capacidad del mismo para describir lo que se está midiendo. De igual forma incluye aspectos de complejidad, relacionado a las características de la actividad como tal y como será complejo realizar la medición. Se incorporan a estas características la criticidad, es decir los indicadores que se enfocan a medir actividades clave o etapas críticas. Destaca la importancia de la unidad de medida de la calidad siendo algunos de sus requisitos la contrastación, fiabilidad y la fácil reproducción.

Nos hablan también de la administración de las mediciones en dónde establecen especial énfasis en ciclo MADA (Medir, Analizar, Decidir, Actuar) y de cómo debe existir un responsable de darle un seguimiento a la medición en la organización.

Finalmente comentan dos aspectos importantes; el primero de ellos relacionado a como la calidad mejora los niveles de desempeño de la productividad, ya que establece una serie de acciones para orientar cualquier desviación y la segunda, relacionado a la importancia del uso de los métodos estadísticos para llevar

a cabo la medición de estos indicadores u otros con la finalidad de realizar análisis y conclusiones del desempeño de una organización.

Zapata et al. (2006), por otra parte establecen que para cada indicador debe definirse qué se medirá, quedar claro cómo se medirá, quién lo medirá y las frecuencias de medición y revisión.

II.3 Sumario

Los elementos descritos en la revisión de la literatura tienen la implicación de que además de ubicar al lector dentro del contexto del trabajo proporcionen un enfoque de apoyo para la construcción e implementación del modelo de gestión del GTQ, con lo cual se pretende mejorar la eficacia en el desempeño del grupo e impactar favorablemente en la participación y desarrollo de sus integrantes.

En este sentido al referirnos a la importancia de la normalización en donde se pretende sensibilizar al lector sobre los impactos que tendría el implementar un modelo de gestión en el GTQ ya que potencializaría el alcance e impacto de sus actividades. Por otra parte, un diagnóstico como es el caso a través de diferentes instrumentos entre los que se incluye el anexo A de la norma internacional ISO 9004, versión 2009 (NMX-CC-9004-IMNC-2009), contribuirá en ubicar la situación actual del Grupo de Trabajo Querétaro respecto a la gestión de sus actividades desde un enfoque estandarizado de desempeño y será la base sobre la que descansará el modelo de gestión que en su caso de ser factible, pudiera ya desde un inicio, incluir algunas de las recomendaciones de los modelos de excelencia o visualizarlas en un horizonte de corto plazo acoplado a las necesidades propias del GTQ.

Finalmente es importante mencionar que durante la historia de la calidad las organizaciones han pasado a través de diferentes etapas desde el control de calidad, el aseguramiento de la calidad hasta los sistemas de gestión, sin embargo durante todo este tiempo de manera permanente han existido una serie de principios que han perdurado con el tiempo y que en la actualidad se denominan principios de calidad. Es claro que en el desarrollo de esta tesis se contemplan y que en el modelo de gestión se realizará especial énfasis en reforzar algunos de ellos tales como: el

liderazgo ejercido por el Coordinador, llevando a cabo recomendaciones con la finalidad de ser consideradas para el desempeño eficaz de los procesos identificados y continuar con la influencia positiva entre los miembros del grupo e incluso el desarrollo de nuevos líderes situacionales o por proceso; por otra parte las actividades de desarrollo y administración del recurso humano es un elemento clave y principal activo en la gestión del Grupo de Trabajo Querétaro y; el enfoque a procesos ya que se considera en el diseño del modelo de gestión para el establecimiento de indicadores asociados de desempeño. Todo lo anterior apoyado en un proceso de planificación estratégica que integre la misión del GTQ con su entorno dentro de enfoque de calidad, lo que permita definir y sistematizar los procesos del GTQ con el objetivo de mejorar su desempeño(eficacia) y desarrollo de los miembros que participan en el grupo.

III. METODOLOGÍA

III.1 Introducción o contexto de la realización del estudio

El Grupo de Trabajo Querétaro de Normalización del IMNC/CTNN 9 se integra por un grupo de personas organizadas de manera voluntaria, creado con la finalidad de desarrollar actividades de normalización relacionadas a los sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad.

III.2 Sujeto de estudio

El Grupo de Trabajo Querétaro sujeto a análisis, está integrado por profesionistas procedentes de instituciones públicas y privadas, distribuido académicamente como se presentó en las figuras 1 y 2, y constituido en su mayoría por mujeres (64%), como puede observarse en la figura 4.

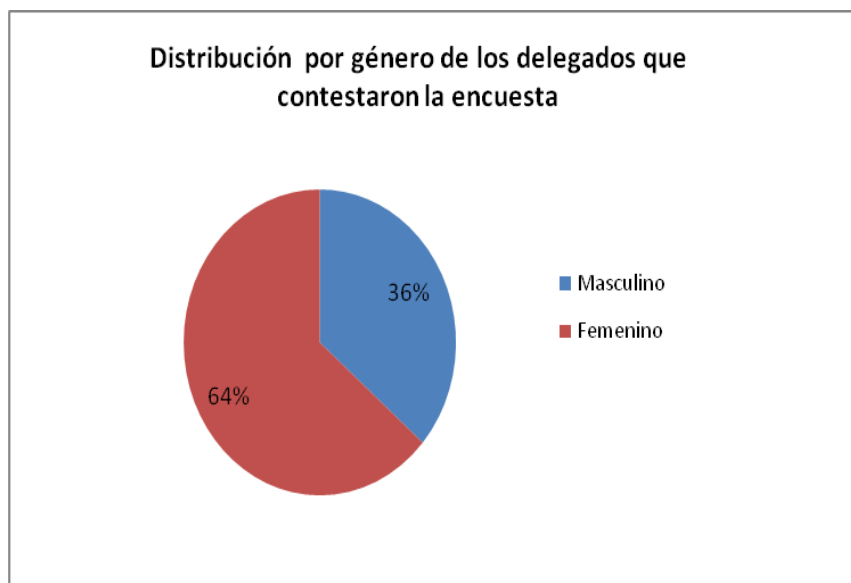


Figura 4: Distribución por género de los miembros del GTQ

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de un modelo de gestión que contribuya a la mejora del desempeño del GTQ. En la primera etapa se ha considerado la realización de un diagnóstico que como lo sugiere la literatura, es el punto de partida para identificar la situación prevaleciente con el sujeto de estudio. Para el diagnóstico propuesto se tomaron diferentes elementos, es decir fuentes de información con la intención de reunir datos de interés tanto de carácter cualitativo

como cuantitativo, y definir los elementos de entrada de la construcción y realización del modelo. Una vez realizado el diagnóstico es posible contar con un modelo inicial y proyectar el modelo de gestión deseado y estructurar líneas de acción específicas para reforzar el cumplimiento de los compromisos establecidos por el GTQ.

Debido a que en la actualidad el número de delegados activos del grupo es menor de 30, se realizó un censo de carácter descriptivo, no experimental, debido a que se desea observar el comportamiento del GTQ y con base en ello construir el modelo de gestión, siendo entonces un estudio transversal, es decir, la información que se obtuvo se refiere a un momento específico en que el instrumento se aplicó en el GTQ.

III. 3 Material y procedimiento

Como lo sugiere la literatura para obtener información, es necesario partir de una información inicial que fue brindada por medio de un diagnóstico. Esta etapa consideró diversos elementos de entrada para el diagnóstico, la metodología utilizada en esta fase de la tesis se ejemplifica mediante un diagrama de proceso que se presenta en la figura 5, detallándose cada uno de los elementos a desarrollar para el diagnóstico y el resultado esperado al final del proceso, los cuales en primera instancia determinan los criterios a considerar para la elaboración del modelo.

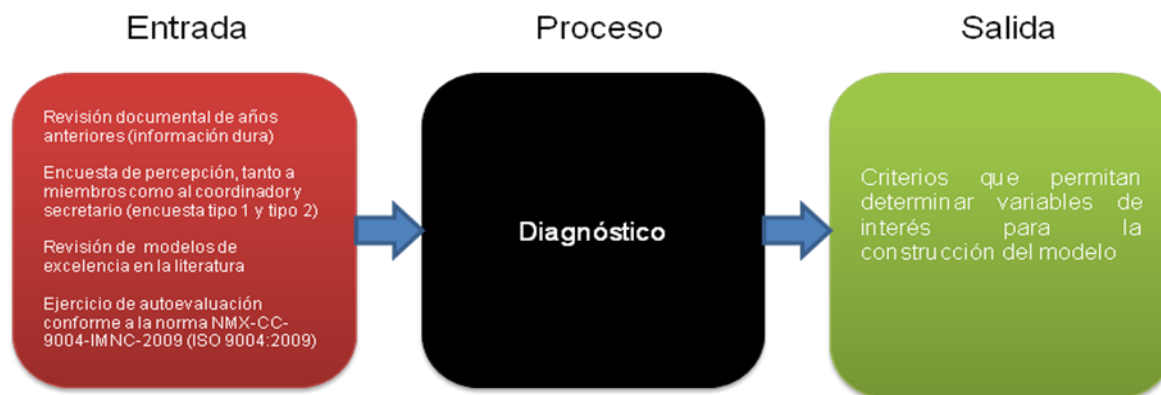


Figura 5. Proceso ejemplificado para la realización del diagnóstico del GTQ

Entradas al proceso de diagnóstico

- El análisis de revisión de información histórica del desempeño del GTQ de los años 2003 a 2010 se logró a través de la revisión de minutas, listas de asistencia, programas de trabajo, entre otros, con la finalidad de identificar que tipo de información se ha utilizado y con ello no realizar retrabajos, solo retomar y en su caso difundir entre los miembros o delegados información existente que se incorporará al modelo de gestión. La información incluye las directrices 1 y 2 relacionadas a la actividad de normalización del GTQ.
- Se han creado dos tipos de instrumentos, encuestas para la recopilación de datos denominadas encuesta tipo 1 y tipo 2 (Anexo A y B respectivamente). Es importante mencionar que las encuestas fueron revisadas antes de su aplicación, considerando las observaciones del Coordinador y el Secretario hasta obtener una versión final que fue la utilizada con los delegados.
 - a) La encuesta tipo 1 fue diseñada para su aplicación a los delegados del grupo. El instrumento diseñado incluye datos personales e instrucciones de llenado, así como 18 preguntas de carácter perceptivo, evaluadas a través de la escala de Likert, en un rango que va de totalmente en desacuerdo (referido como 1) a totalmente de acuerdo (referido como 5). La escala propuesta se define para facilitar y poder realizar el análisis de la información. De manera adicional se incluyó una pregunta abierta con la finalidad de obtener cualquier comentario específico y de interés de los delegados. Es importante señalar que las 18 preguntas se encuentran agrupadas en seis aspectos de interés, considerando la naturaleza del grupo de trabajo y buscan evaluar tanto la gestión, como el desempeño del grupo desde el punto de vista de cada uno de los delegados. En este sentido los grandes aspectos considerados en la encuesta se determinaron con base en la experiencia e interés del Coordinador.

Los aspectos considerados en esta encuesta fueron:

- Motivación.

- Trabajo en equipo.
- Planificación.
- Evaluación del desempeño del grupo.
- Comunicación.
- Desarrollo profesional.

b) Por otra parte la encuesta tipo 2, fue diseñada con otro enfoque u objetivo, es decir, tiene como finalidad conocer desde el punto de vista del Coordinador y el Secretario, responsables del desempeño del GTQ ante el IMNC, cuál es su percepción respecto al desempeño del grupo, es decir un autoanálisis. Este tipo de encuesta, ha sido diseñada para obtener información relevante del proceso, en particular aquella enfocada a brindar una visión a largo plazo para el GTQ, que entre otras cosas incluye aspectos estratégicos y operativos, con la intención de delinear hacia donde orientar la propuesta del modelo de gestión en un horizonte a mediano plazo. Esta encuesta es complementaria a la aplicada a los delegados, es decir busca obtener el contexto de operación del GTQ.

- Otro aspecto considerado para la elaboración del diagnóstico ha sido la revisión de modelos de excelencia que al igual que la serie de normas ISO proporcionan un enfoque de gran ayuda para la construcción de un modelo de gestión, considerado esta actividad solo como una revisión de información, para considerar lo relevante de algunos criterios para la construcción del modelo, pero sin perder de vista que el modelo de gestión estará basado en la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 (ISO 9001:2008) que agrupa las mejores prácticas establecidas en los modelos de excelencia. En la tabla 2 se presenta la revisión realizada a los modelos de gestión.

Baldrige	European Foundation for Quality Management	Deming	Premio Nacional Calidad	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	ISO 9001:2008	Premio Canadiense de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación estratégica • Enfoque al cliente y al mercado • Medición, análisis y gestión del conocimiento • Enfoque en la fuerza de trabajo • Gestión de procesos Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Política y estrategia • Personas • Alianzas y recursos • Procesos • Resultados con clientes • Resultados con personas • Resultados con sociedad • Resultados clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Organización • Información • Estandarización • Desarrollo y utilización de recursos humanos • Actividades de aseguramiento de calidad • Actividades de mantenimiento y control • Actividades de mejora • Resultados • Planes futuros 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor superior para el cliente • Liderazgo • Desarrollo del personal • Cultura Organizacional • Planeación • Cadena de valor • Valor creado • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y estilo de dirección • Política y estrategia • Desarrollo de personas • Recursos y asociados • Clientes • Resultados en los clientes • Resultados en las personas • Resultados en la sociedad • Resultados globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente • Liderazgo • Participación del personal • Enfoque de sistemas • Enfoque de procesos • Toma de decisiones basada en hechos • Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores • Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Enfoque al cliente • Planeación de la mejora • Enfoque en las personas • Enfoque en los proveedores

Tabla 2. Modelos de gestión

- Entre algunas de las partes interesadas en el desempeño del GTQ se encuentran los sectores social, académico y productivo. De los resultados del foro de normalización 2009, se consideraron algunos elementos de entrada para la creación del modelo de gestión resultado de la encuesta de satisfacción aplicada sobre 156 asistentes de los 204 registrados en el evento y referenciados en el Anexo C.

- Finalmente y de manera complementaria se realiza un autodiagnóstico sobre el desempeño del grupo conforme a la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009 (ISO 9004:2009). La autoevaluación se llevó a cabo sobre los aspectos dados por el instrumento y que se consideran aplicables a todo tipo de organizaciones.
 - a) Gestión para el éxito sostenido de una organización.
 - b) Estrategia y política.
 - c) Gestión de los recursos.
 - d) Gestión de los procesos.
 - e) Seguimiento, medición, análisis y revisión.
 - f) Mejora, innovación y aprendizaje.

La herramienta de autoevaluación presentada en el anexo A de la norma NMC-CC-9004-IMNC-2009, utiliza cinco niveles de madurez que se han aplicado a la operación del GTQ. El ejercicio fue realizado por miembros del GTQ seleccionados con base en su experiencia. Adicionalmente en la matriz utilizada para este autodiagnóstico se incluyen los resultados de las otras fuentes de información con la finalidad de observar todos los resultados y que se constituyen en el instrumento de medición del progreso del modelo de gestión del GTQ. En esta norma de evaluación, el nivel de madurez inicial es (1) progresando hacia niveles superiores (5). Es importante mencionar que en la escala de evaluación el nivel actual, será el más alto alcanzado sin que haya ningún espacio vacío hasta ese punto, es decir aquel nivel en el que se satisfagan el mayor número de requisitos. El formato de autodiagnóstico se encuentra referido en el Anexo D.

Proceso (Diagnóstico)

Derivado del análisis de los diferentes elementos de entrada se realizó el diagnóstico, tomando como base los elementos de la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009 del que se obtuvo un análisis del nivel de madurez de la gestión realizada en el GTQ, el cual considera otras actividades independientes de las directrices dictaminadas por el IMNC, a través de la aplicación de esta herramienta, se determinaron áreas de mejora y establecieron prioridades con la finalidad de lograr el éxito sostenido del GTQ. Es un ejercicio permanente que permite a la coordinación, obtención de información y con ello ampliar la visión en la gestión, con la finalidad de mejorar el impacto en las áreas de influencia y respecto a sus clientes y partes interesadas.

Salida (Criterios)

Conforme a lo establecido, las fuentes de información presentadas se analizaron obteniéndose las directrices y criterios bajo los cuales se construye el modelo de gestión y que derivaran en estrategias, líneas de acción y proyectos de trabajo a ejecutar por los delegados orientados al cumplimiento de los objetivos del GTQ.

III.4 Mediciones y análisis

Análisis de los resultados de la encuesta tipo 1

Derivado de la aplicación de las encuestas a los delegados se obtuvo la siguiente información presentada de manera resumida, la información a detalle de los resultados de estas encuestas se localizan en el Anexo E.

Motivación: Los delegados del grupo de trabajo se encuentran motivados en un 90% lo que muestra un agrado por el tema de la calidad y evaluación de la conformidad. El participar en el GTQ representa un interés respecto a su

actualización profesional, misma que parece más un gusto y no necesariamente una obligación determinada por las instituciones a las que pertenecen.

Trabajo en equipo: Es evaluado como satisfactorio. El 73% de los delegados opinó que los trabajos que involucran una participación mediante un esquema de grupo de trabajo dan resultados y cada uno de ellos aporta lo mejor de sus capacidades, lo anterior contribuye a que dentro del GTQ se mantenga una atmósfera en la que los miembros se sienten cómodos.

Planificación: Las respuestas de los delegados coinciden en que existen oportunidades de mejora para el grupo. Más del 90% de ellos plantean el conocer los objetivos del grupo, sin embargo solo alrededor del 41% manifiesta conocer los resultados del desempeño del GTQ. Pese a ello, existe una actitud responsable hacia la adopción de compromisos.

Evaluación del desempeño: los delegados del grupo muestran una adecuada satisfacción por el trabajo que en el GTQ se realiza, e incluso dicha satisfacción la trasladan a través de comentarios a otros ámbitos sociales. Sin embargo se detecta que tan sólo el 77% de los miembros tiene un nivel de satisfacción adecuado ya que existe una oportunidad de mejora, sobretodo en el seguimiento de los trabajos, así como en el esquema de coordinación de los mismos de manera electrónica.

Comunicación: Existen aspectos de mejoría, el 64% de los delegados perciben la disponibilidad de la información para realizar trabajos de normalización, pese a ello el entendimiento de las instrucciones respecto a las tareas encomendadas parece claro e incluso se puede obtener en algún momento retroalimentación.

Desarrollo de habilidades: Un 95% de los encuestados destacan la necesidad de contar con capacitación que permita fortalecer capacidades de los normalizadores, así como poner especial atención a los documentos en inglés ya que dificulta en algunos casos la calidad de las aportaciones.

Análisis de los resultados de la encuesta tipo 2

De la información obtenida se generó una matriz FADO (tabla 3) para concentrar las debilidades y amenazas para el GTQ y considerarlas en la construcción del modelo de gestión y la ruta de la planificación.

Fortaleza

1. Buen desempeño respecto a otros grupos existentes en el país, aunque no hay evidencia de ello.
2. Destacan esfuerzos sobre proyectos y actividades de difusión de la normalización
3. El GTQ se caracteriza por una buena comunicación, trabajo en equipo, sinergia entre los miembros, unión, compromiso
4. La normalización como tal se refuerza con las opiniones, experiencia de los delegados y la conducción del proceso por la experiencia del Coordinador
5. La disponibilidad e iniciativa de las personas del GTQ para asumir nuevos retos y concluirlos en la mayoría de los casos de manera satisfactoria.

Debilidad

1. Trabajar en el desarrollo de las siguientes habilidades: comunicación, planificación, liderazgo, dirección de grupos de trabajo, inglés, reglas de operación de los organismos de normalización.
2. Mejorar la comunicación con el IMNC relacionada con planes de desarrollo y estratégicos, programa nacional de normalización, estadísticas de resultados del CTNN9 para retroalimentación de los integrantes.
3. Se requiere evaluar los resultados periódicamente, mejorar el esquema de planificación, integración de nuevos miembros, aumentar el número de proyectos que se revisan, mejorar las actividades de reconocimiento por el desempeño.

Debilidad

5. Difusión dentro del GTQ de los esquemas de operación (directivas y otros documentos) del IMNC ya que a pesar de realizarse un buen esfuerzo no todos los conocen y con ello podría mejorar el desempeño.
6. Mejorar la gestión realizada a través de correo electrónico (envío-confirmación-recepción de comentarios, accesibilidad de la información, directorio correcto) e incluso el presencial (inicio de sesiones igual de efectivas en contenido y tiempo en ausencia del Coordinador).
6. No se cuenta con los resultados de la evaluación a los normalizadores realizada por el IMNC y las acciones de capacitación están suspendidas.
7. No se cuenta en todos los casos con los expedientes de ingreso completo de algunos de los delegados.
8. No se brinda inducción obligatoria a un delegado de nuevo ingreso, que le permita adaptarse y conocer el esquema de trabajo de una forma rápida.
9. A pesar de que el IMNC define claramente los papeles del Coordinador y Secretario, es necesario y deseable para un mejor funcionamiento, la definición y establecimiento de metas que en el corto y largo plazo los delegados del grupo deben conocer y en su momento ejecutar, alineados a la visión deseada para el GTQ.
10. Se requiere desarrollar un esquema de reconocimientos de los delegados del GTQ relacionado a los resultados por el desempeño obtenido en sus labores de normalización.
11. Fortalecer la participación individual a través de los grupos de trabajo.
12. Definir y sistematizar actividades tanto para el proceso de normalización como actividades complementarias como difusión y vinculación.
13. Evaluar permanentemente la contribución del normalizador.
14. Trabajar sobre los textos en inglés ya que dificultan la calidad de las contribuciones.
15. Desarrollar nuevos mecanismos de interacción, ejemplo casos que permitan al delegado desarrollar nuevas habilidades.

Oportunidad	Amenaza
1. Participar en proyectos fuera de programación 2. Establecimiento de alianzas con diferentes organizaciones así como la explotación de los convenios ya establecidos para la realización de proyectos específicos, eventos, generación de publicaciones, participación en conferencias, obtención de apoyos etc.	1. Nuevas responsabilidades del Coordinador en su trabajo y personales que impidan dar continuidad al GTQ. 2. Proyectos que requieran desarrollar nuevas habilidades. 3. Bajo impacto regional del GTQ.

Tabla 3. Matriz FADO resultado de las encuestas al coordinador y secretario del GTQ

Resultado del diagnóstico conforme a la NMX-CC-9004-IMNC-2009

Como resultado del diagnóstico, figura 6, puede concluirse que la gestión del GTQ conforme a los criterios de la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009, en su mayoría se encuentran en el nivel 1, algunos despuntan pero sin alcanzar el siguiente nivel, es decir, se tiene un buen desempeño en la labor de normalización dictaminada por el IMNC.

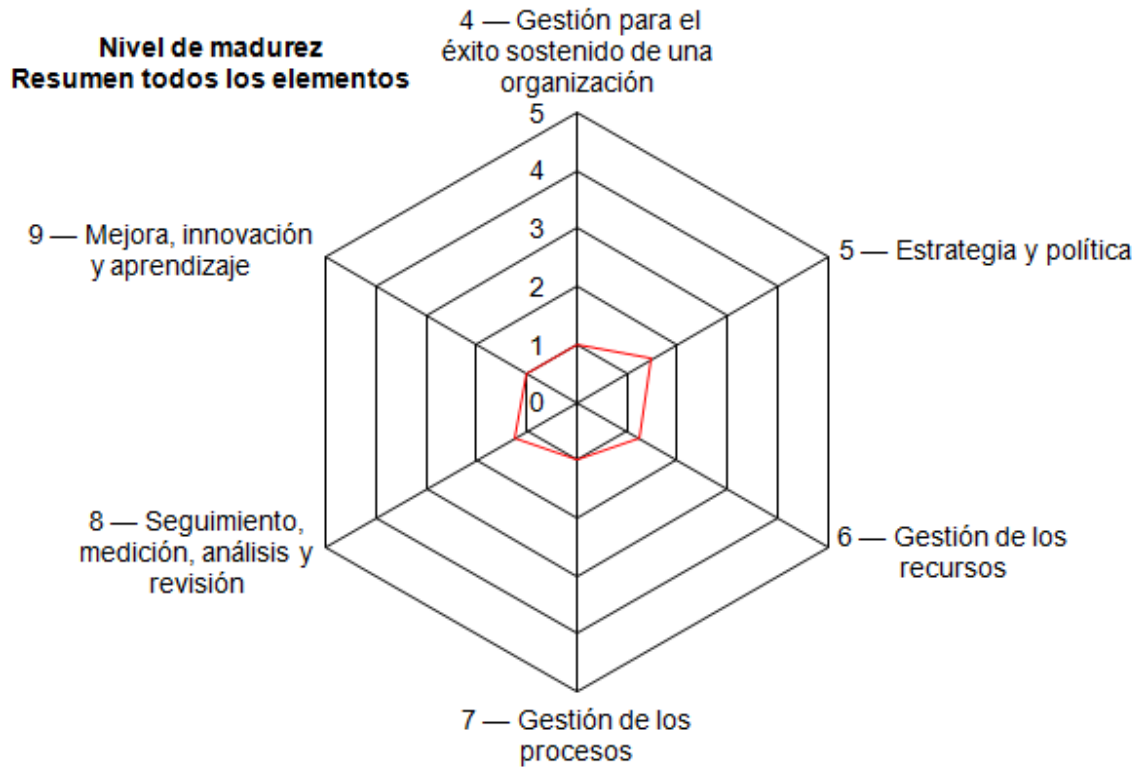


Fig. 6. Gráfica de resultados del ejercicio de autoevaluación conforme a la NMX-CC-9004-IMNC-2009

Resulta difícil establecer una conclusión general ya que cada uno de los rubros evaluados tiene diversas implicaciones, por lo que los detalles del diagnóstico serán tratados con base en las prioridades del GTQ y servirán de base para la construcción del modelo de gestión acorde a las necesidades. A continuación se presenta un breve resumen del diagnóstico realizado. En el Anexo F el lector podrá encontrar los resultados a detalle con relación al instrumento de auto evaluación utilizado.

Resumen del diagnóstico

El desarrollo del GTQ desde su creación y hasta la fecha es posible ubicarlo en tres etapas de crecimiento como se observa en la figura 7.

Etapas de desarrollo del GTQ

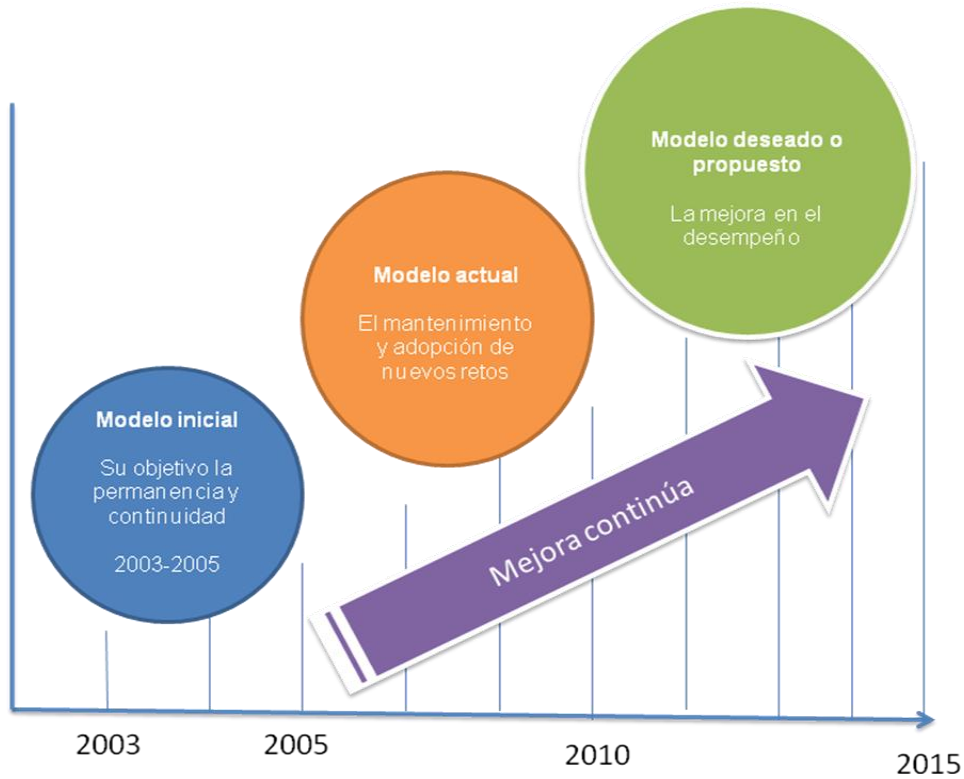


Fig.7 Etapas de desarrollo del GTQ y visión a futuro (2003-2015)

Modelo de gestión base del GTQ



Fig 8. Modelo base del GTQ 2003-2005

El modelo base del GTQ (figura 8) se enfocaba en la atención de proyectos determinados por el IMNC y atendidos a través de reuniones en donde la atención principal se centraba en el proceso de normalización. Los proyectos eran pocos y de baja dificultad. Dentro de los logros se consideraba la permanencia del número de delegados.

Por otra parte algunos de los resultados del diagnóstico vienen a confirmar lo obtenido como resultado de la aplicación de las entrevistas o a adicionar nuevos elementos para análisis. A continuación se resume el resultado del ejercicio de diagnóstico:

1. Gestión para el éxito sostenido de una organización

- La Gestión del GTQ se lleva a cabo conforme a directrices del IMNC con un enfoque central en el proceso de normalización.
- La Planificación anual, no es mayor de un año y la revisión de resultados considera poca retroalimentación para los delegados.
- Las actividades desarrolladas se generan en un entorno estable afectado solo por la consistencia a las reuniones de los delegados.
- Se requiere mejorar la claridad en el proceso de normalización.
- Se realizan actividades aisladas y complementarias al proceso anterior.
- No se cuenta con conocimiento real de todas sus necesidades del cliente y de las partes interesadas.

2. Estrategia y política

- Existencia de una misión que guía la operación del GTQ y sirve para el establecimiento de objetivos.
- Formulación de estrategias orientadas a la integración de nuevos participantes, compartir conocimientos, liderazgo, proyectos conjuntos pero

no hay sistematización y asociación a un objetivo global y medición del desempeño.

- Esquema voluntario de trabajo impide la asignación de objetivos a largo plazo y rendición de cuentas a las labores asignadas. No es posible el establecimiento de mecanismos de exigencia en las actividades como cualquier otro tipo de organización ya que adicionalmente la disponibilidad de los delegados se limita al tiempo designado para las sesiones de trabajo.
- Recursos limitados para el despliegue de estrategias, generalmente autofinanciables.
- Existe un proceso formal de comunicación que es claro, pero no así cuando se utilizan correos electrónicos.

3. Gestión de recursos

- La gestión sobre los recursos tienen mayor impacto en las actividades asociadas al proceso de normalización.
- La planificación anual no considera la asociación de recursos para su ejecución ya que las actividades que lo requieran también son voluntarias.
- La gestión del recurso humano aún no alcanza el nivel de madurez necesario como para realizar proyectos simultáneos y asignar de manera permanente nuevos retos.
- En su mayoría los miembros del GTQ que participan lo hacen por gusto y se encuentran altamente motivados hacia el aprendizaje así como también expresan y aportan sus ideas.
- El liderazgo del Coordinador es un factor clave en el desempeño del GTQ.

- Se encuentra pendiente la capacitación respecto al perfil de normalizador que proporcionaría el IMNC al igual que no existe un mecanismo de inducción a nuevos miembros.
- No existe un mecanismo planificado asociado a la asignación-ejecución de tareas a largo plazo alineadas a objetivos.
- No existe el análisis de la contribución de cada delegado en el desempeño del GTQ.
- El 59% de los delegados considera los documentos en inglés como un aspecto importante que afecta la calidad de sus aportaciones.
- No se tienen definidos los criterios bajo los cuales es conveniente el desarrollar una alianza ni con quién es conveniente llevarla a cabo.
- Los convenios firmados no son utilizados ni orientados a objetivos del GTQ (CANACO y ASQ).
- No se cuenta con una planificación relacionada a requerimientos de infraestructura ni asociada al crecimiento del GTQ.
- No es evidente una planificación orientada a la generación de conocimiento, diferente al realizado sobre la información, aunque en este último, también existen oportunidades de mejora relacionados con la disponibilidad de la información y claridad de la comunicación sobre todo por medios electrónicos (asegurar la recepción de información).

4. Gestión de los procesos

- No existen otros procesos identificados en la gestión del GTQ salvo el relacionado con la actividad de normalización aunque hay evidencia de otras actividades complementarias.

- No se cuenta con mecanismos para evaluar la eficacia y eficiencia sobre las actividades de normalización, es decir número de documentos revisados, si se hicieron en tiempo, quienes participaron, etc.
- No se lleva a cabo un análisis detallado de la contribución de cada delegado.
- Las responsabilidades se asignan de manera situacional dependiendo el trabajo a realizar.

5. Seguimiento, medición, análisis y revisión

- Seguimiento de los trabajos como responsabilidad exclusiva del Secretario y el Coordinador, no suficiente para asegurar el desempeño correcto del proceso ya que se ven en ocasiones rebasados por sus compromisos laborales.
- Seguimiento enfocado en la tarea y no en la planificación, visualizado en un horizonte de tiempo.
- Se tienen estadísticas sobre el desempeño en los foros realizados, pero la información no es utilizada para la mejora.
- No hay una relación visible entre mecanismos de medición – estrategia – procesos (indicadores clave asociados congruentes con la misión y visión).
- El desempeño del GTQ se evalúa solo por sesiones continuas realizadas, asistencia y trabajos desempeñados, no por la calidad de las aportaciones y resultados alcanzados.
- No se ha realizado un ejercicio tipo auditoría que permita evaluar el apego a los mecanismos definidos para el proceso de normalización (registros, formatos, cumplimiento de responsabilidades etc.), ni ejercicio de autoevaluación.

- No se cuenta con estudios comparativos con grupos nacionales o internacionales. Sin embargo, las aportaciones del GTQ han trascendido a nivel nacional y las opiniones de los asistentes a los foros es favorable.
- Se realizan análisis de los seminarios, de la información del IMNC pero no tan evidente un ejercicio de análisis interno
- No hay indicadores clave definidos sin embargo se realiza un análisis de los proyectos desarrollados tales como las actividades de normalización, convenios, estas últimas gestionadas más que como actividades que procesos.

6. Mejora, innovación y aprendizaje

- Se llevó a cabo un intento de capacitación orientado a mejorar el desempeño del los delegados del GTQ, sin embargo no ha sido concluido.
- Los retos asumidos por el GTQ han ido creciendo, desde la emisión de comentarios a documentos, hasta participación en proyectos de normas internacionales, realización de foros, entrevistas radiofónicas etc.
- A nivel de conducción de sesiones se realizan intentos para poder delegar la conducción de las mismas en el Secretario u otro delegado del GTQ.
- Para este año se han generado ideas interesantes en el esquema de mejora e innovación que pueden aterrizar en proyectos específicos desarrollados por los delegados del GTQ en ámbitos complementarios al proceso de normalización.
- Se desarrollan esquemas didácticos en las sesiones de trabajo que permitan formar un criterio entre los delegados y con ello emitir comentarios de mayor trascendencia.
- Se busca el fomento del trabajo de equipo y la adopción de retos individuales como lo son las ponencias de los foros.

- No todos los delegados, sobretodo los de nuevo ingreso, conocen el proceso de normalización, registros asociados y como se llevarán a cabo contribuciones a la actividad de normalización.

Derivado de lo anterior, la situación actual del Grupo de Trabajo Querétaro se resume en el modelo de gestión de la figura 9, donde se puede observar las diferencias notables respecto al modelo base, es decir, el enfoque de trabajo se ha extendido con el paso de los años y existen ejercicios de planificación más detallados, se participa y llevan a cabo actividades no sistemáticas pero complementarias al proceso de normalización.

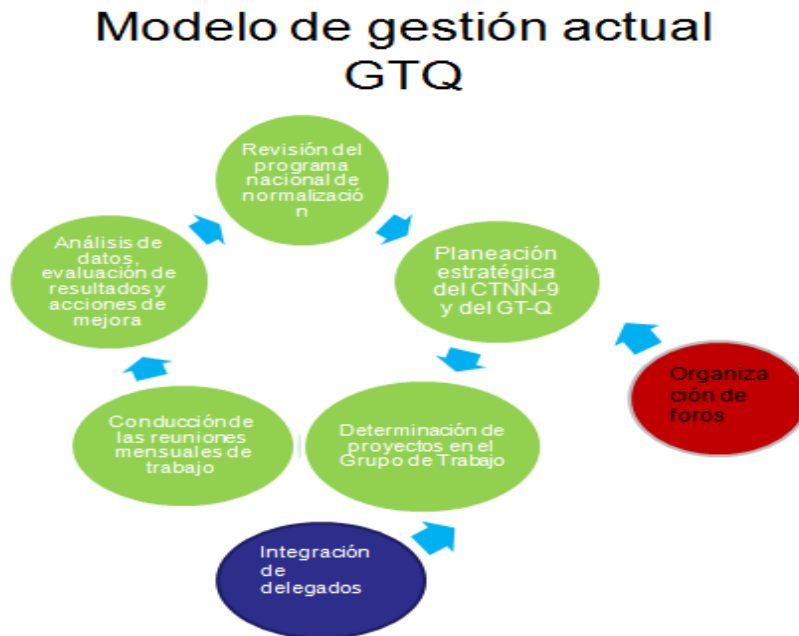


Fig. 9 Modelo de gestión actual del Grupo de Trabajo Querétaro

En el esquema siguiente (fig. 10) se presenta la secuencia que ha sido considerada en esta tesis para la construcción y proyección del modelo de gestión del GTQ.

Resultado del diagnóstico

Salida



Fig. 10 Representación del proceso para la generación del modelo de gestión del GTQ

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

IV.1 Resumen de diagnóstico y propuesta de alternativas solución

El diagnóstico realizado pretende dar las pautas necesarias para establecer la proyección del modelo de gestión acorde a las necesidades actuales y visión de futuro deseado para la operación del GTQ y que se resumen en las tablas 4 y 5 de la siguiente página.

El resultado más representativo y que brinda el marco de referencia para atender los resultados del diagnóstico señala la necesidad de identificar las actividades que realiza el GTQ y aquellas que en el mediano plazo se desean llevar a cabo. Una vez identificado el modelo resultará más sencillo el atender cada una de las necesidades, ya que se podrán ubicar en donde corresponda, para evaluar su contribución con la misión del GTQ. Es importante mencionar que cada uno de los procesos identificados en su interior cuenta con subprocesos de apoyo, y todos interrelacionados.

Factor	Oportunidad de mejora	Sugerencia
Gestión para el éxito sostenido de una organización	<ul style="list-style-type: none"> Falta de claridad en las necesidades del cliente y partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor acercamiento con el IMNC y sectores. Mejorar el enfoque de las evaluaciones que permita contar con información útil.
Estrategia y política	<ul style="list-style-type: none"> Falta de sistematización de las estrategias asociadas a un objetivo global. Desconocimiento de los resultados por los delegados. Recursos limitados para despliegue de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planificación, esquemas de trabajo, comunicación de actividades, comunicación de resultados y políticas del grupo.
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de desarrollo, capacitación inconclusa (reglas de operación). Mejorar habilidades de delegados para foros. Falta de acciones preventivas que aseguren la disponibilidad de documentos, claridad en la comunicación electrónica, aportaciones de los delegados, cumplimiento de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades-habilidades y aportaciones de los delegados (reconocimiento, coaching, gestión por comité). Mejorar la planificación, seguimiento a la asignación, comunicación, ejecución y registro de los trabajos, así como la conformación de equipos.

Factor	Oportunidad de mejora	Sugerencia
Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Brecha coordinación y seguimiento de trabajos. Actividades complementarias no sistemáticas-documentadas 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de procesos, no actividades con la finalidad de visualizar, coordinar y dar seguimiento sistemático a trabajos.
Seguimiento, medición, análisis y revisión	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el seguimiento para asegurar el desempeño correcto de los procesos. Falta de referencias de evaluación que permitan evaluar eficacia del GTQ con los objetivos del IMNC o programas de trabajo. No se analizan los registros o información relevante del GTQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el seguimiento de trabajos (Reuniones eficaces en tiempo y forma/ electrónico). Análisis de información de clientes y partes interesadas Desarrollar mecanismos de medición y/o ejercicios comparativos o de autoevaluación para evaluar desempeño versus objetivos o programas.
Mejora, innovación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades y criterios para aprovechar proyectos de mayor complejidad y retos(Boletines, publicaciones, espacios radio, esquema del foro). 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer esquema didáctico Inclusión de delegados en el proceso de planificación y ejecución (proyectos específicos).

Tabla 4 y 5. Resumen de diagnóstico y propuesta de alternativas solución

La figura 11 presenta la propuesta de modelo de gestión considerado para el Grupo de Trabajo Querétaro, derivado del análisis de información obtenida a través de la aplicación de los diversos instrumentos considerados.

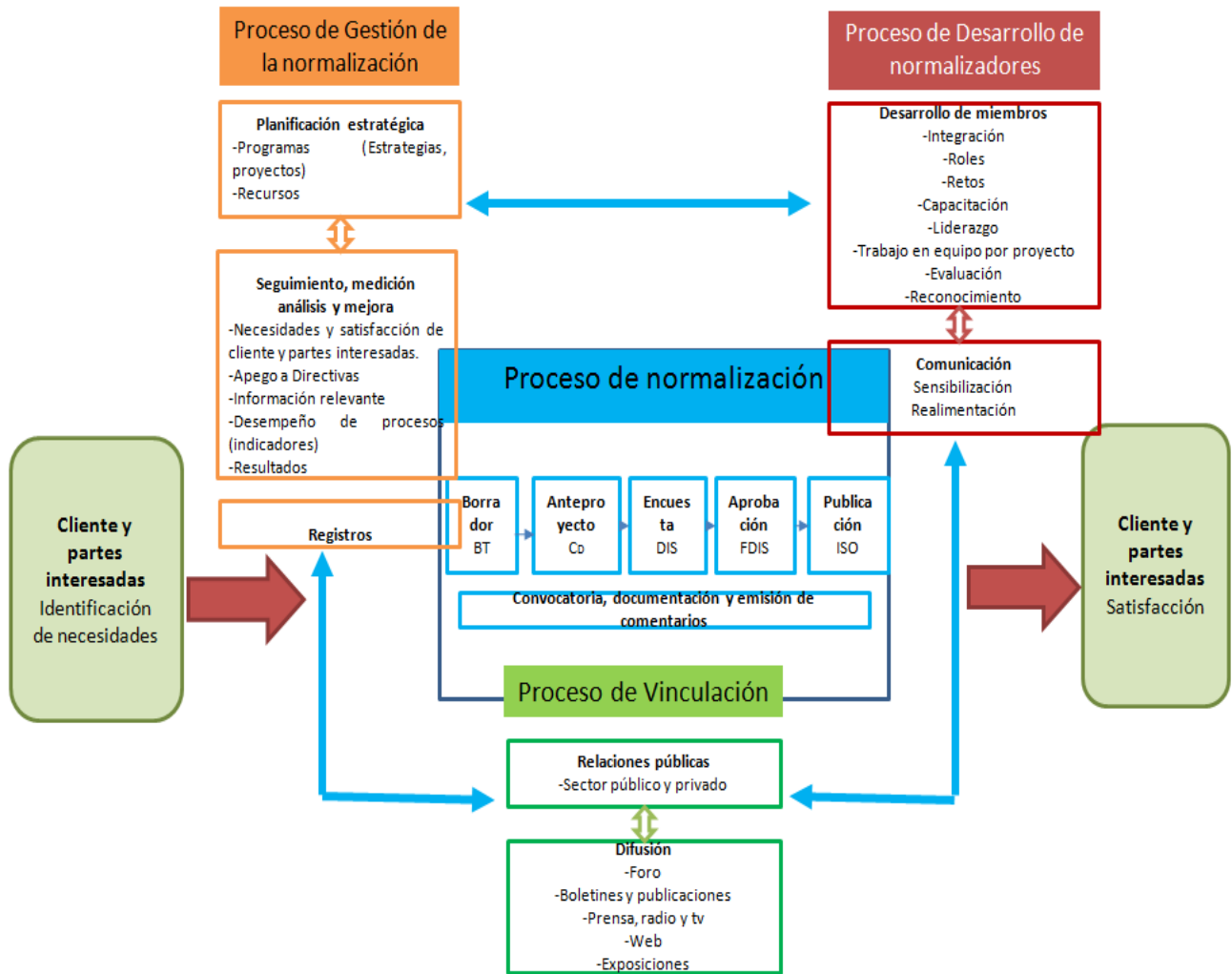


Fig. 11 Modelo de gestión propuesto para el GTQ 2010-2015

IV.2 Modelo de Gestión

El modelo de gestión para el GTQ tiene el siguiente alcance: proceso de normalización como eje central, proceso de gestión, proceso de desarrollo de normalizadores y proceso de vinculación. Cada uno de estos procesos tiene indicadores asociados de desempeño y como finalidad atender las necesidades y expectativas del IMNC y los sectores o partes interesadas en el desempeño del grupo de trabajo.

A continuación se describe cada uno de los procesos, destacando que el modelo de gestión ha considerado el establecimiento de mecanismos, en este caso indicadores, relacionados a la medición del desempeño. La medición ha sido considerada para abarcar los tres niveles de calidad recomendados en la literatura:

- Cliente.
- Producto/servicio.
- Proceso.

IV.3 Proceso de normalización

A nivel conceptual el esquema de operación del modelo de gestión se centra sobre un proceso principal denominado normalización, en el se llevan a cabo los esfuerzos relacionados con la revisión, documentación, emisión de comentarios y votación de normas a través de todo el proceso, iniciando con su etapa de borrador y ante proyecto hasta el proyecto mismo. En su mayoría, salvo algunas pequeñas consideraciones, el proceso de normalización está establecido en las directivas número 1 y 2, así como documentos complementarios del IMNC. La intención del modelo en la parte de este proceso consiste en reforzar entre los delegados el apego a dichos lineamientos y de manera específica contribuir a mejorar la planificación, seguimiento y cumplimiento de trabajos, así como sentar las bases para la adopción de nuevos proyectos.

Indicadores de desempeño asociados.

1. Eficacia en tiempo para revisión de proyectos: Número de proyectos revisados en tiempo/Número de proyectos planificados
2. Eficacia en cumplimiento en fecha para emisión de comentarios: Número de comentarios enviados en tiempo /Número de comentarios solicitados.

El seguimiento de estos indicadores se realizará a través de la matriz de seguimiento al programa anual de trabajo, de manera específica en el apartado

referido al proceso de normalización, (Anexo G) y apoyado en el aviso de programación para proyectos de normalización (Anexo H).

En la actualidad y dado que el proceso de planificación es anual, sólo se cuenta con la proyección anual para el ejercicio 2010 y evaluada contra el desempeño de este mismo período. Una vez realizada la planificación del ejercicio 2011 se identificarán claramente los proyectos planificados por mes y las fechas límite para el envío de comentarios a través del uso de los anexos indicados. Los beneficios del modelo y los resultados obtenidos que reflejan el desempeño de estos indicadores se presentan en el Anexo I.

IV.4 Proceso de gestión

El proceso de gestión se relaciona con aquellas actividades que permiten realizar un control a nivel administrativo y estratégico sobre todos los procesos del GTQ, es decir es un proceso que involucra el mantenimiento de registros, la medición, análisis y mejora del desempeño, la planificación incluyendo formulación e implantación de estrategias y recursos asociados y la evaluación de resultados orientados a la satisfacción del cliente.

Indicadores de desempeño asociados

3. Cumplimiento de expectativas de cliente: Resultado de la evaluación del desempeño del grupo por el IMNC/Calificación obtenida el año anterior.

El presente es un indicador que se pretende obtener de manera más directa del IMNC y de sus partes interesadas. De momento se cuenta con los resultados de la evaluación del foro 2009 en dónde más del 80% se encuentra satisfecho por la información que se presenta en el foro de normalización y el ejercicio comparativo realizado por el IMNC durante 2010 que permite evidenciar resultados favorables respecto al desempeño del GTQ (Anexo J).

4. Seguimiento al plan de trabajo: Cumplimiento mensual al programa de trabajo: foros, publicaciones, eventos de difusión (sin incluir proyectos) en el mes/Actividades programadas.

En el caso de este último indicador el seguimiento se realizará a través de la aplicación de la matriz de seguimiento al programa anual de trabajo de manera específica en los apartados relacionados con la gestión, desarrollo de normalizadores y vinculación (Anexo G). Asimismo el desempeño de estos indicadores se presentan en el Anexo I y para el año 2010 en la tabla 8.

IV.5 Proceso de vinculación

Enfocado a fortalecer las actividades de acercamiento con los sectores usuarios, a través del desarrollo de relaciones que permitan fortalecer los alcances e impacto del grupo, así como la difusión de los resultados fruto de los trabajos de normalización incluida la búsqueda de nuevos mecanismos para el fortalecimiento de la cultura de calidad y en específico la normalización.

Indicadores de desempeño asociados

5. Cobertura de la cultura de calidad: Número de asistentes a eventos de difusión por año/Número de asistentes a eventos del año anterior

El año anterior se obtuvo la participación de 156 asistentes de los 204 inscritos, se esperaría en el foro del 11 de noviembre del 2010 incrementar la cobertura.

6. Eficacia en vinculación: Número de proyectos específicos desarrollados derivados de convenios/ Número convenios.

En la actualidad se tienen tres convenios de los cuales, con la UTSJR se desarrollan 2 proyectos, uno relacionado con la escritura de artículos para difusión y el otro con la automatización del proceso de inscripción al foro 2010, el primero de ellos se encuentra en proceso y el segundo ya está concluido. Con la ASQ y la CANACO para 2011 se programaran proyectos específicos a desarrollar. De momento el desempeño de este indicador es de 66% siendo la

contribución total de la UTSJR. Se esperaría que durante el primer año la relación de este indicador fuera de 1 a 1.

IV.6 Proceso de desarrollo de normalizadores

Enfocado a la mejora de las capacidades de los delegados orientados a la realización de proyectos específicos, así como a asumir nuevos roles y responsabilidades dentro de una escala de crecimiento

Indicadores de desempeño asociados

7. Desarrollo de habilidades por delegado: Delegados que durante el año cumplieron con las metas establecidas conforme a su perfil /Total de delegados incluidos en el perfil.
8. Fortalecimiento de capacidades de delegados: Proyectos en proceso bajo la conducción de un delegado en el año/Número de proyectos totales al año.

Para estos dos últimos indicadores, dado que la propuesta del perfil de normalizadores, así como el desarrollo de proyectos a cargo de un delegado se acaba de implementar, por lo tanto el resultado de este indicador no es visible a la fecha de presentación de este proyecto.

Finalmente la estrategia para el despliegue de estos procesos se llevará cabo a través de proyectos específicos o líneas de acción a cargo de cada uno de los delegados. Es importante mencionar que el seguimiento de estos indicadores está inmerso en la matriz de seguimiento al programa anual de trabajo en el apartado específico de seguimiento de indicadores. Algunas estadísticas complementarias se especifican en el Anexo K.

La figura 12, ejemplifica la operación de la implementación del modelo en cada uno de sus ejes de desarrollo para el período 2010-2015.



Fig. 12 Esquema de operación del modelo de gestión 2010-2015

Para la ejecución de los procesos se ha determinado la asignación de un responsable para cada uno de ellos, independientemente de la responsabilidad que tiene un delegado (tabla 6). Estos procesos funcionarán a través de grupos de trabajo y presentarán avances programados dentro o fuera de las sesiones presenciales de trabajo.

Nombre del proceso	Responsable
Normalización	Delegado 1
Gestión	Delegado 2
Desarrollo de normalizadores	Delegado 3
Vinculación	Delegado 4

Tabla 6. Asignación de responsables de proceso del modelo de gestión

Con la intención de atender los resultados obtenidos del diagnóstico por cada uno de estos procesos, se desarrollaron guías de implementación que son una serie de documentos que como resultado de este trabajo de tesis complementan a la información existente en el GTQ, mismos que en algunos casos ya han sido implementadas como muestra de la aplicación del modelo de gestión y otras actividades que se implementarán en el futuro dentro del horizonte de tiempo considerado en la planificación y hasta el año 2015.

IV.7 Guías de implementación

Proceso de normalización

Realización de normas

Objetivo: Reforzar los procedimientos involucrados para la realización del trabajo técnico de normalización.

Alcance:

Los establecidos en las Directivas del IMNC.

Parte 1: Procedimientos Consolidados para el trabajo técnico de normalización.

Parte 2: Reglas para la redacción y estructuración de normas nacionales.

Diagrama de flujo

La figura 13 tiene como finalidad observar de manera rápida el proceso involucrado en esta actividad tomando como referencia tales directivas y destacando la parte del Aviso de programación para proyectos de normalización (Anexo H) de seguimiento como esenciales para el buen término de los trabajos.

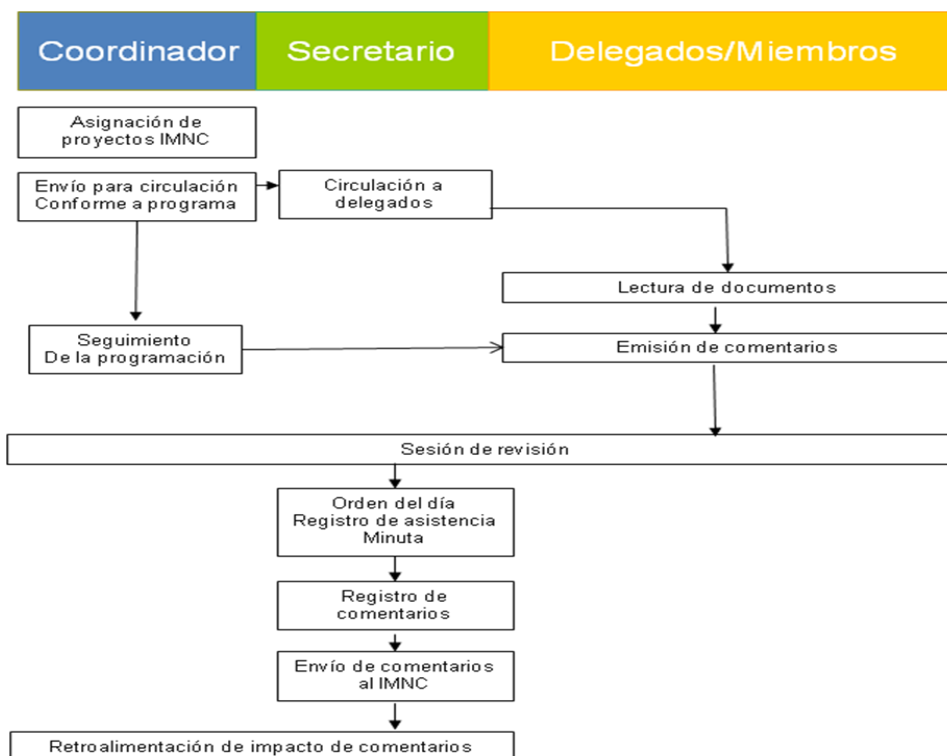


Fig. 13 Diagrama de flujo de la operación de la guía del proceso de normalización

Referencias

NOMBRE DEL REGISTRO	QUIÉN ES RESPONSABLE DE MANTENERLO	TIEMPO DE RETENCIÓN	ACCESIBILIDAD: (1) IMNC, COORDINADOR Y SECRETARIO (2)EQUIPOS DE TRABAJO (3)TODOS LOS INTEGRANTES
Orden del día F-27	Secretario	1 año y después archivo	(1)
Registro de asistencia. F-41	Secretario	1 año y después archivo	(1)
Minuta f-42	Secretario	1 año y después archivo	(1)
Plantilla de emisión de comentarios F-13 B	Secretario	1 año y después archivo	(1)
Plan de trabajo y calendario Anexos G y H	Coordinador	1 año y después archivo	(1)

Proceso de gestión

Para la mejora del conocimiento y de las directivas, la planificación de actividades y el seguimiento de las mismas se han desarrollado dos instructivos, uno de ellos orientado a la planificación y gestión de las y el otro al control documental.

Planificación y gestión de las actividades -Guía de implementación

Objetivo: Proporcionar los lineamientos que permitan reflexionar, formular, comunicar, implantar y controlar las diversas estrategias plasmadas en los programas de trabajo anuales establecidos para el GTQ.

Alcance: Aplicable a las actividades planificadas anualmente a desarrollar por el GTQ que permitan dar cumplimiento a las directrices establecidas por el IMNC.

Responsabilidad:

Del Coordinador:

- A finales de año, coordinar una reunión de trabajo con los delegados del GTQ y evaluar el desempeño del año anterior, así como formular una propuesta de trabajo congruente con los objetivos estratégicos del IMNC, a considerar en la planificación del CTNN9 en lo particular, para las actividades del GTQ.
- Participar en las reuniones de formulación de la planificación estratégica y programas de trabajo anuales del CTNN9 conforme lo establecido en el punto 2.1.2 de la directiva Número 1 del IMNC, considerando los aspectos clave de desarrollo del GTQ.
- Preparar en conjunto con el Secretario y dar a conocer entre los delegados durante las primeras reuniones de trabajo un panorama general de los compromisos anuales del GTQ, con la finalidad de fomentar la comprensión, aceptación y compromiso de dichos acuerdos.
- Conformar los grupos de trabajo a través de los cuales se atenderán los compromisos del programa de trabajo relacionados con las actividades de normalización, así como aquellas relacionadas al fortalecimiento y difusión de dicha cultura para lo cual puede apoyarse en los criterios guía para asignación de tareas (ver Anexo L).

Del Secretario:

- En ausencia del coordinador, participar en las reuniones de formulación de la planificación estratégica y programas de trabajo anuales del CTNN9 para el GTQ y en su caso, comunicar los compromisos establecidos.
- Mantener copia de los registros electrónicos o en papel de la planificación y programas de trabajo del GTQ, así como evidencias de su seguimiento (Minuta F-42).

De los delegados:

- Participar en las actividades que se desprenden de la planificación anual para el GTQ y cualquier otra de la misma naturaleza considerada durante

el año ejecutando dichas actividades a través del plan de acción (Anexo M).

- Proporcionar retroalimentación de las actividades asignadas en los periodos establecidos en las reuniones de trabajo.

Diagrama de flujo

El siguiente diagrama de flujo ejemplifica lo establecido en esta guía (fig. 14)

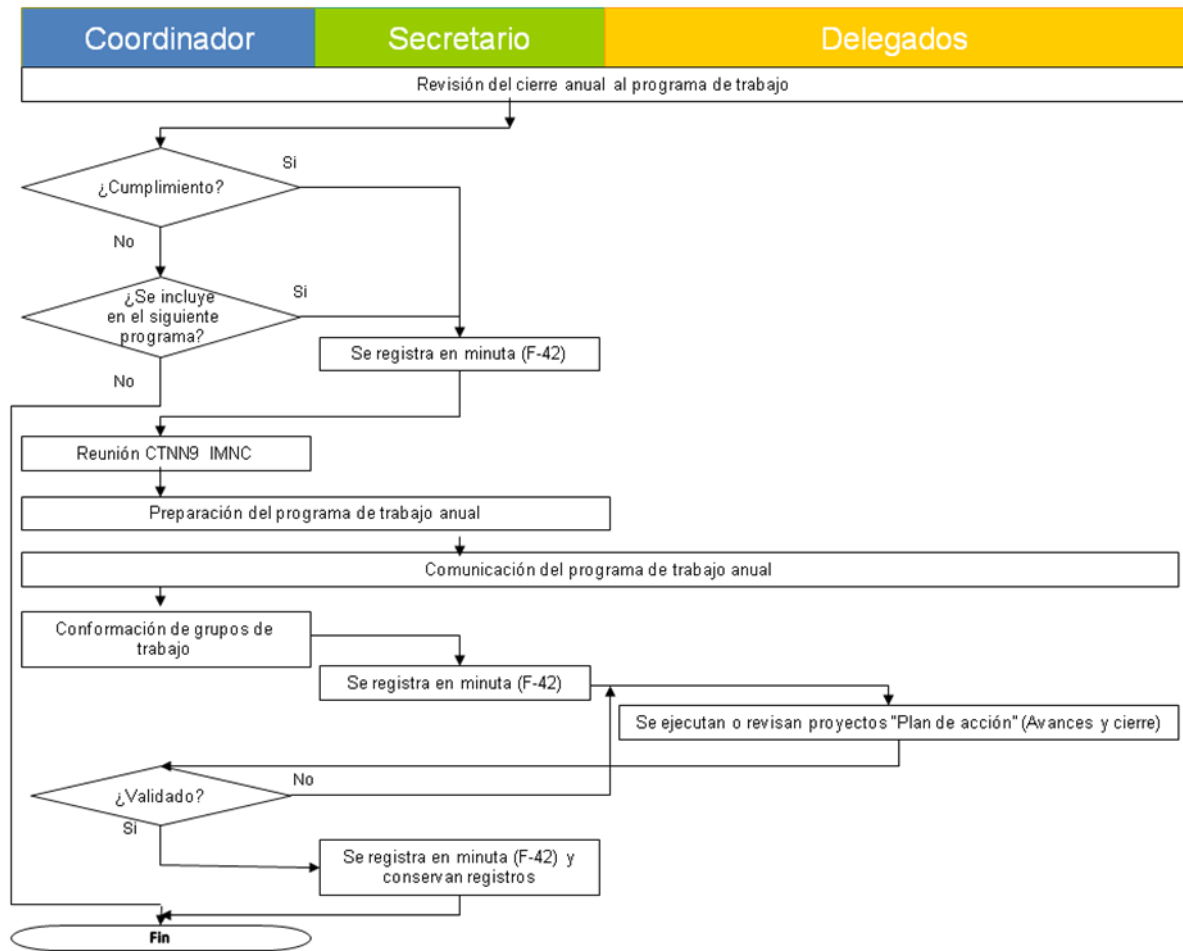


Fig. 14 Diagrama de flujo de la operación de la guía para la planificación y gestión de las actividades como parte del proceso de gestión.

Referencias

Nombre del Registro	Quién es responsable de	Tiempo de retención	Accesibilidad:
			(1) IMNC, Coordinador y Secretario
			(2) Equipos de Trabajo

	mantenerlo		(3) Todos los Integrantes
Programa Nacional de Normalización del año en curso	Secretario	1 año en tránsito y después archivo	(3)
Programa del trabajo F46	Secretario	1 año en tránsito y después archivo	(3)
Plan de acción (anexo)	Secretario	1 año en tránsito y después archivo	(1)
Guía de criterios para la asignación de tareas del GTQ	Secretario	Hasta nueva actualización	(1)

Control documental de las actividades de normalización-Guía de implementación

Objetivo: Contribuir al establecimiento de lineamientos que permitan realizar el control documental de la información relacionada a las actividades de normalización.

Alcance: Aplicable a la información generada derivada de la operación del GTQ.

Responsabilidad:

Del Coordinador:

- Notificar al Secretario del GTQ sobre cualquier cambio en la documentación necesaria para la operación del GTQ derivada de acuerdos establecidos por el CTNN9 del IMNC.
- Entregar para su resguardo cualquier información que se requiera mantener en los archivos del GTQ.
- Revisar en conjunto con el Secretario la información documental histórica como en tránsito generada por el GTQ y utilizarla para el cumplimiento de los objetivos del IMNC u otros fines que se consideren necesarios.

Del Secretario:

- Crear una estructura documental que le permita resguardar, identificar y mantener copia de los registros electrónicos o en papel relacionados con:
 - ✓ Los expedientes relacionados con los delegados (desde su ingreso hasta su egreso).
 - ✓ Los formatos relacionados con la operación del GTQ y en su caso actualización.
 - ✓ La planificación y programas de trabajo del GTQ, así como evidencias de su seguimiento (minutas, hojas de comentarios y documentos de trabajo).
 - ✓ Material necesario para el proceso de desarrollo de normalizadores así como su seguimiento.
 - ✓ Convenios, contratos u otro instrumento jurídico relacionado con compromisos establecidos por el GTQ con otras instituciones.
 - ✓ Memorias fotográficas de eventos o sesiones de trabajo incluyendo las presentaciones, artículos, ponencias o cualquier otro material de difusión desarrollado para los diversos foros.
 - ✓ Actualizar en caso de ser necesario, el directorio de delegados del GTQ y notificarlo al IMNC de manera permanente.
 - ✓ Desarrollar y actualizar permanentemente una base de datos de medios de difusión (contactos-prensa, radio, televisión, revistas, internet) así como otra relacionada con personas de instituciones interesadas en la participación en el GTQ.

De los delegados

- Proporcionar al Secretario información completa para su expediente y en su caso participar en su actualización.
- Proporcionar al Secretario memoria de preferencia electrónica o en papel de las actividades desarrolladas en materia de normalización, vinculación y difusión.

Diagrama de flujo

El siguiente diagrama de flujo ejemplifica lo establecido en esta guía (fig. 15)

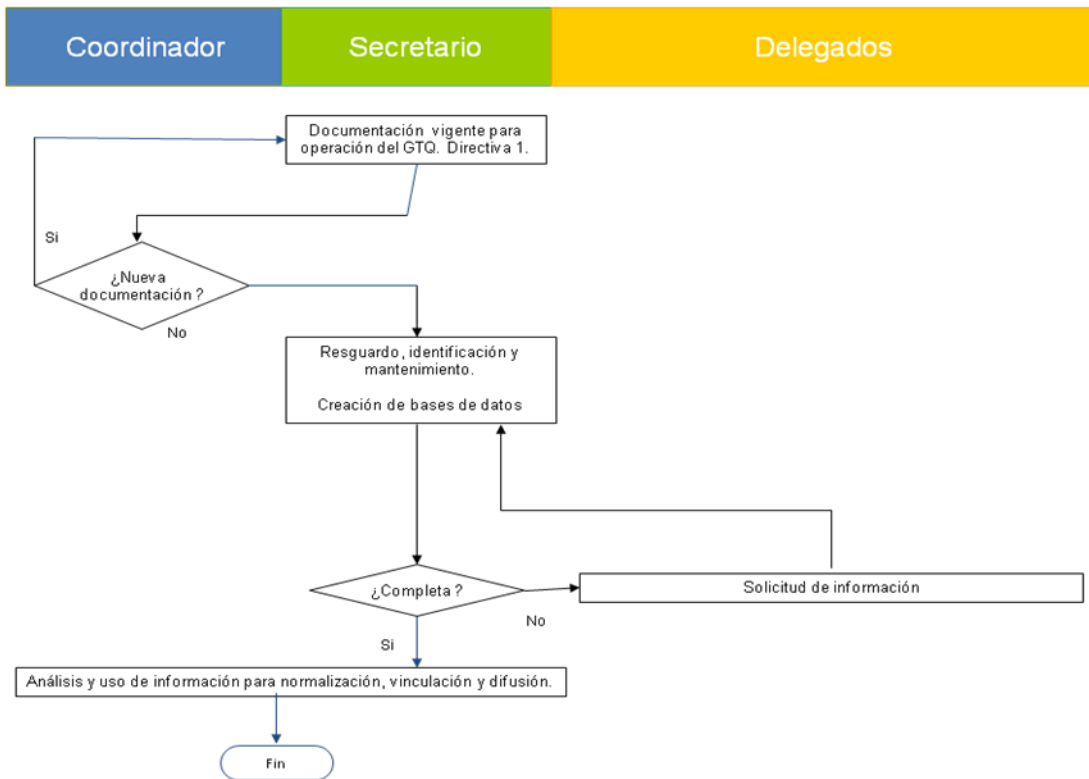


Fig. 15 Diagrama de flujo de la operación de la guía para el Control documental de las actividades de normalización como parte del proceso de gestión.

Referencias

Nombre del Registro	Quién es responsable de mantenerlo	Tiempo de retención	Accesibilidad: (1) IMNC, Coordinador y Secretario (2) Equipos de Trabajo (3) Todos los Integrantes
Directiva IMNC Parte 1: Procedimientos Consolidados para el trabajo técnico de normalización. 2004 (incluye el mantenimiento de los registros ahí considerados)	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)

Proceso de desarrollo de delegados

Parte importante del desempeño del GTQ depende de sus delegados, es por ello que con la intención de proveer un esquema de integración y desarrollo, como resultado de este trabajo de tesos se han establecido una serie de valores que guíen su comportamiento lo cual permita el mejor aprovechamiento e integración de sus capacidades.

El esquema de valores (figura 16) relacionados a esta actividad, están implícitamente establecidos en el código de ética del Instituto Mexicano de Normalización (IMNC) pero generados y adoptados por el GTQ.

Valores del Grupo de Trabajo Querétaro



Fig. 16 Valores rectores del desempeño del GTQ

Compromiso social: Fomentar la cultura de normalización en la sociedad aportando conocimientos y experiencia profesional sin fines de lucro.

Creatividad: Proponer estrategias innovadoras para lograr los objetivos.

Trabajo en equipo: Sumar las capacidades y talentos de los integrantes con compromiso, disciplina y apego a los lineamientos establecidos.

Integridad: Actuar de manera congruente, responsable y ética.

Lealtad: Mantener la amistad, confianza, identidad, comunicación y solidaridad entre los miembros del grupo.

Respeto: Realizar las actividades dentro de un ambiente de confianza, tolerancia, apertura y libertad de opinión dentro de las directrices establecidas.

Instructivo para el desarrollo de delegados

Objetivo: Contar con los lineamientos necesarios para el ingreso, desarrollo de las habilidades y contribución a los trabajos de normalizador del GTQ en sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad, congruentes con las estrategias del Anexo N.

Alcance: Aplicable a las etapas de ingreso, permanencia, desarrollo y salida de los delegados del GTQ.

Responsabilidad:

Del Secretario:

- Proporcionar información a los delegados de nuevo ingreso respecto a la documentación requerida para su integración, desarrollo, así como mantener registros electrónicos y en papel de los expedientes correspondientes.
- Mantener los expedientes actualizados de los delegados y cualquier solicitud requerida por el IMNC a los mismos.
- Expedir en coordinación con el Coordinador e IMNC los reconocimientos conforme el Anexo O.

Del Delegado de nuevo ingreso

- Proporcionar a su ingreso toda la documentación solicitada por el IMNC y cualquier otra información requerida por el IMNC durante su permanencia en el GTQ.
- Participar en el proceso de formación y en aquellas actividades de normalización del GTQ.
- Notificar previamente al Secretario respecto a salida del GTQ, participando en la realización de la encuesta de salida.

Diagrama de flujo

El siguiente diagrama de flujo ejemplifica lo establecido en esta guía (fig. 17)

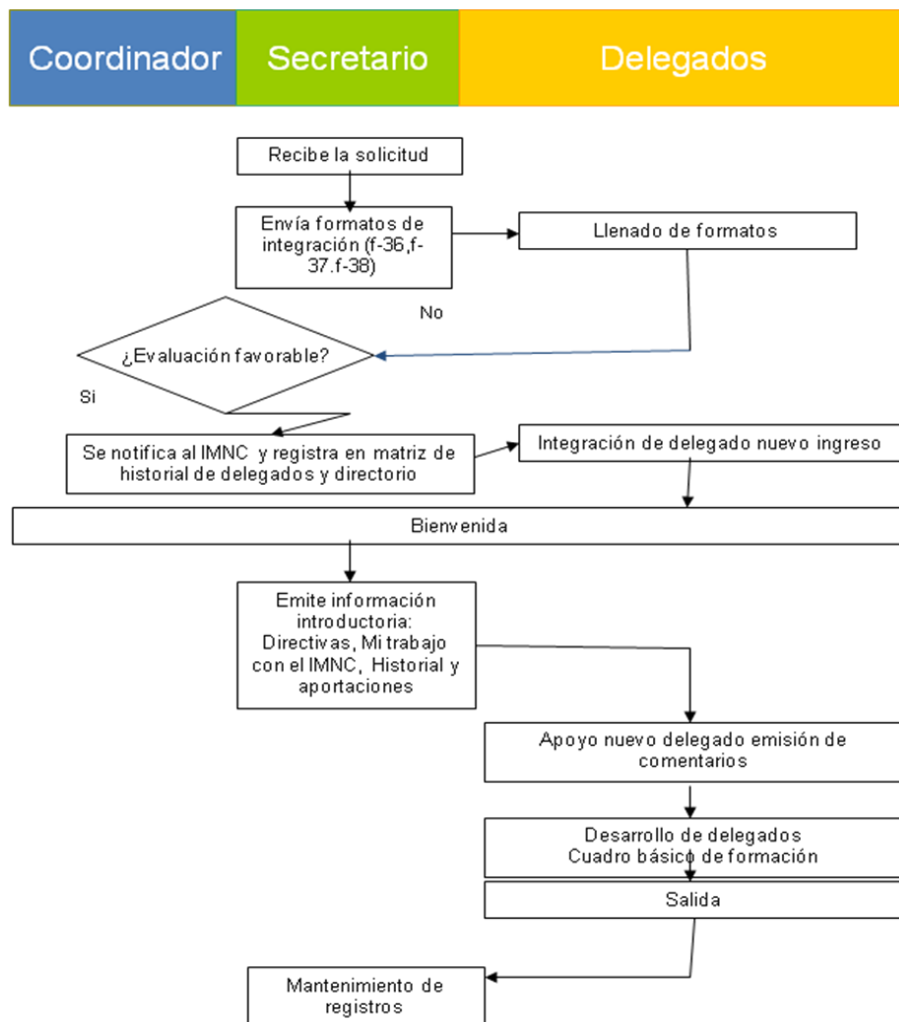


Fig. 17 Diagrama de flujo de la operación de la guía para el proceso de desarrollo de delegados

A continuación se muestran en la tabla 7, las diferentes etapas que los delegados del GTQ deberían cubrir en un horizonte de tiempo esquematizado en la figura 18.

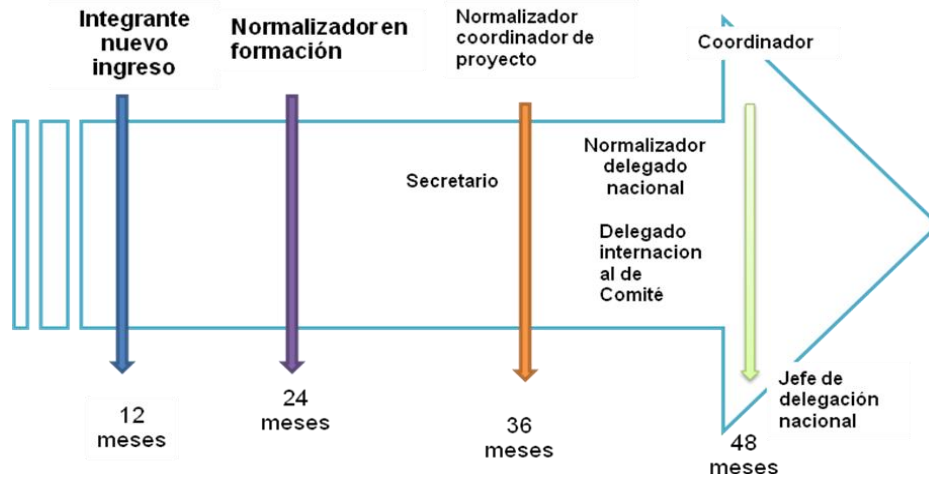


Fig. 18 Esquema de desarrollo de normalizadores

Etapa de crecimiento del delegado	Retos	Evidencias
Etapa 1		
Delegado de nuevo ingreso Años de experiencia en la participación de normas nacionales: 0-12 meses	Comprender la misión, visión, valores del GTQ, relación con el IMNC. Comprensión de las actividades del GTQ. Emitir comentarios solicitados con apoyo de un normalizador en formación.	F-36,F-37,F-38 y CV. Evidencia de conocimiento del documento “Mi trabajo en el IMNC (2006)” y del documento Presentación de principales trabajos y aportaciones realizadas por el GTQ
Inicio de trabajo como normalizador en el GTQ (período de 3-12 meses)	Asistir con entusiasmo y motivación a las sesiones. Lectura y colaboración en la revisión de un proyecto de norma. Introducción a las directivas – (elegir temas)	Lista de asistencia y minutas de los primeros 12 meses Tabla de desarrollo de proyectos de norma de NWI a ISO. Internacional y en México. Formato de comentarios elaborado por el participante. Lectura de Directivas IMNC parte 1: Procedimientos consolidados para el trabajo técnico de normalización. Lectura de Directivas IMNC parte 2: Reglas para la redacción y estructuración de normas nacionales. Reconocimiento 1 año

Etapa 2		
<p>Delegado en formación Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales: 12-36 meses</p>	<p>Comprometerse activamente a la participación en la revisión de proyectos de norma: - norma mexicana - norma internacional Colaborar en la organización del foro de difusión</p>	<p>Lista de asistencia y minutas de 36 meses Formato de comentarios elaborado por el participante. Evaluación del desempeño como normalizador - Lectura de normas - Tipo de comentarios - Exposición de comentarios en reuniones Cuadro básico de capacitación sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad. ISO 9000 Mexicanas (NMX-CC-9000-IMNC-2005, NMX-CC-9001 IMNC 2008, NMX-CC-9004 IMNC-2009) NMX-CC-SAA-1 9011-IMNC-2002 . NMX-EC-17000-IMNC-2007 Reconocimiento 3 años</p>
Etapa 3		
<p>Delegado coordinador de proyecto Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales: 25-36 meses. Participación en comités nacionales o internacionales: 12 meses.</p>	<p>Gestiona actividades relacionadas a un proyecto. -Coordinación de revisión, comentarios, conducción de reuniones, seguimiento.</p>	<p>-Lista de asistencia y minutas -Formato de comentarios -Proyectos coordinados: 2 -Es responsable de una actividad de difusión relacionada al proyecto que coordina. Evaluación del desempeño como normalizador - Lectura de normas - Tipo de comentarios - Exposición de comentarios en reuniones</p>
<p>Secretario del Grupo de Trabajo Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales: + 36 meses Años de experiencia en el desarrollo de normas internacionales: 24 meses Participación en comités</p>	<p>Encargado de realizar la función de secretariado dentro del GTQ.</p>	<p>Nombramiento emitido por el IMNC Minutas y asistencias Control de documentación histórica Reconocimientos</p>

nacionales o internacionales: 12 meses		Oficios
Etapa 4		
Delegado Coordinador del Grupo de Trabajo Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales:+48 meses Años de experiencia en el desarrollo de normas internacionales:36 meses Participación en comités nacionales o internacionales:36 meses	Encargado de llevar a cabo la coordinación del grupo de trabajo asegurando el cumplimiento de los objetivos del IMNC involucrando a los sectores de impacto e interés.	Nombramiento emitido por el IMNC Proyectos coordinados:4 Mínimo 560 pts. Toefl
Etapa 5		
Normalizador delegado nacional Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales:(36-48 meses) Años de experiencia en el desarrollo de normas internacionales:36 meses Participación en comités nacionales o internacionales:24 meses	Participar activamente en grupos de trabajo de normalización a nivel nacional.	Nombramiento emitido por el IMNC Formulario de comentarios de delegación nacional Mínimo 560 pts. Toefl
Delegado internacional de comité Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales: 36 meses y más Años de experiencia en el desarrollo de normas internacionales: 36 meses Participación en comités nacionales o internacionales: 36 meses	Participar activamente en grupos de trabajo de normalización a nivel internacional emitiendo comentarios considerando las diferentes y sectores involucrados del país, su opinión refleja la postura de México ante comités internacionales.	Nombramiento emitido por el IMNC Formulario de comentarios internacionales Constancia de miembro de comité internacional Constancia acreditación Inglés: Mínimo 600 pts. Toefl
Etapa 6		
Jefe de delegación nacional Años de experiencia en el desarrollo de normas nacionales:+48 meses Reuniones internacionales:4 Años de experiencia en el desarrollo de normas internacionales:36 meses Participación en comités nacionales o internacionales:36 meses	Encargado de la coordinación de las actividades desarrolladas a nivel nacional por los diferentes grupos de trabajo o comités.	Nombramiento emitido por el IMNC Constancia de miembro de delegación nacional Constancia acreditación Inglés: Mínimo 600 pts. Toefl

Tabla 7. Desarrollo de delegados

Referencias

Nombre del Registro	Quién es responsable de mantenerlo	Tiempo de retención	Accesibilidad: (1) IMNC, Coordinador y Secretario (2) Equipos de Trabajo (3) Todos los Integrantes
F-36 Carta Modelo para la solicitud de participación en las actividades de normalización del IMNC, A. C.	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
F-37 Perfil del RH(Delegado)	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
F-38 Código de ética	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
Mi trabajo en el IMNC (2006)	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
Directivas IMNC parte 1: Procedimientos consolidados para el trabajo técnico de normalización.	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
Directiva IMNC Parte 2: Reglas para la redacción y estructuración de normas nacionales.2004	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
Cuadro básico de capacitación en normatividad relacionada al fortalecimiento de capacidades en sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad. ISO 9000 Serie de Normas Mexicanas (NMX-CC-9000-IMNC-2005,NMX-CC-9001 IMNC 2008,NMX-CC-9004 IMNC-2009) NMX-CC-SAA-19011-IMNC-2002 . NMX-EC-17000-IMNC-2007	Secretario	Actualizable a la par con las normas.	(1)
Estrategia 1. Fortalecer la integración de nuevos miembros del GTQ	Secretario	Hasta nueva actualización	(3)
Guía de criterios para asignación de tareas	Secretario	Hasta nueva actualización	(1)
Plan de acción	Secretario	Hasta nueva actualización	(1)

De manera adicional en el Anexo P se presenta una propuesta para la evaluación de las competencias-comportamientos esperados de los delegados que dentro de un esquema voluntario contribuirían a orientar el desarrollo de los mismos en diferentes aspectos de interés para la mejora de su desempeño. La adopción de esta propuesta se deja a consideración del Coordinador por lo que la misma implica.

Finalmente, parte importante del desarrollo de los delegados se relaciona con el conocimiento de las directivas número 1 y 2.

Proceso de vinculación

Vinculación y difusión- Guía de implementación

Objetivo: Proporcionar los lineamientos a utilizar en el fomento de la normalización en la región mediante la vinculación y difusión de las actividades desarrolladas por el GTQ.

Alcance: Aplicable a las actividades relacionadas con el fortalecimiento y difusión de la cultura de la normalización del GTQ.

Responsabilidad

Del Coordinador:

- Incluir dentro del programa de trabajo anual, actividades orientadas al fortalecimiento y difusión de la cultura de la normalización para someterlas a consideración y apoyo del CTNN9.
- Firmar o en su caso llevar a cabo la gestión de acuerdos o convenios de colaboración entre el IMNC (GTQ) y las empresas o instituciones involucradas.
- Gestionar las actividades derivadas de la vinculación del GTQ con empresas o instituciones.
- Revisar en conjunto con el Secretario cualquier tipo de información oficial antes de su emisión a través de cualquier tipo de medio de comunicación electrónico o impreso.
- Solicitar en su caso a través del Secretario, recursos o apoyos del IMNC o en su caso a otras instituciones necesarias para la ejecución de estas actividades.

Del Secretario:

- Revisar en conjunto el Coordinador los acuerdos derivados de actividades de vinculación entre las diversas instituciones y el GTQ.
- Dar seguimiento a los acuerdos relacionados a actividades de vinculación y difusión a través del líder de proyecto específico.
- Mantener un directorio de los responsables de los sectores académicos, industriales y sociales incluyendo en estos últimos medios masivos de comunicación (radio, prensa, tv, internet) con los que el GTQ ha establecido algún vínculo de relaciones públicas útiles, con la finalidad de tener un contacto permanente y oficial a través de boletines, invitaciones a eventos, reuniones, entre otros.
- Mantener registros de las personas y empresas interesadas en participar en el GTQ y dar seguimiento a su solicitud.
- Emitir cualquier tipo de comunicación oficial relacionada a la vinculación o difusión de las actividades del GTQ así como aquellas relacionadas a la solicitud de recursos o apoyos a instituciones firmadas por el Coordinador o en su caso por éste.
- Informar al IMNC sobre la vinculación realizada con otras instituciones y acuerdos establecidos.

Del Delegado

- Ejecutar a través de proyectos específicos las actividades acordadas para la difusión de los trabajos de normalización generados por el GTQ y comunicar al Coordinador y Secretario su avance o conclusión.
- Participar en el desarrollo y formalización de nuevos lazos de vinculación entre el GTQ y otros sectores académicos y empresariales.
- Difundir las actividades del GTQ en medios electrónicos o impresos con apego a los lineamientos establecidos por el IMNC.
- Generar información de alto valor (artículos, boletines, presentaciones, etc.) para su instrumentación a través de medios de difusión y ser utilizados de forma permanente.

Los proyectos específicos se orientarán hacia el cumplimiento de dos estrategias definidas que servirán de base para los programas anuales, mismos que se revisarán y se generarán los compromisos del año siguiente que complementarán a las estrategias establecidas por el IMNC.

Estrategia 1: Creación y fortalecimiento de alianzas y convenios de colaboración con Instituciones de Educación, Municipio y Gobierno del Estado así como el sector privado.

Líneas de acción

- Celebración de convenio de colaboración con el Municipio de Querétaro con la finalidad de fortalecer los espacios públicos de difusión de las actividades del GTQ y la presencia del mismo con la sociedad.
- Celebración de convenio con la USEBEQ e instituciones académicas para fortalecer la promoción de la cultura de la calidad y la normalización desde educación básica hasta superior.
- Celebración de convenios con nuevas cámaras empresariales/parques industriales, asociaciones de profesionistas e instituciones de educación superior con la finalidad de contar con algún tipo de apoyo, como nuevos foros de difusión.
- Fortalecimiento de los convenios celebrados con la CANACO, ASQ y la UTSJR a través de proyectos de trabajo específicos.
- Explorar otros municipios y en su caso estados con los cuales celebrar convenios de colaboración a través de los convenios existentes

Estrategia 2: Incrementar la presencia a nivel estatal del Grupo de Trabajo en medios de difusión.

Líneas de acción

- Instrumentar la planificación anual de actividades de vinculación y difusión.
- Continuidad al foro anual de normalización.
- Búsqueda de espacios y mantenimiento de relaciones con medios de comunicación del Estado de Querétaro y Nacionales.
- Realizar un boletín trimestral propio del GTQ u otras publicaciones con el tema de normalización y desarrollar los mecanismos para el acercamiento de estas publicaciones a la sociedad (eventos municipales y estatales, inserciones etc.).
- Tener presencia en foros y ferias estatales no organizados por el GTQ obtenidos de manera gratuita a nombre del CTNN9 GTQ del IMNC derivados de los convenios de vinculación.
- Crear una base de datos de los asistentes a eventos para interactuar con ellos de manera permanente.
- Crear un espacio de difusión electrónica (web) actualizado de manera permanente (contenidos) bajo la WEB del IMNC.
- Contar con una base fotográfica de apoyo a los artículos de difusión.
- Diseñar y elaborar souvenirs para posicionar la imagen del IMNC y en particular la del GTQ entre los asistentes a diferentes eventos (plumas, tazas).
- Diseñar una playera de uso permanente para las reuniones del GTQ con la imagen del IMNC, que permita dar visibilidad a nuestras actividades, a la vez de difundir y desarrollar el sentido de identidad de los delegados.
- Desarrollo de una memoria de vinculación y difusión, así como de actividades de difusión a presentar a nuevas instituciones de las cuales poder obtener algún tipo de apoyo a los eventos realizados por el GTQ.

Diagrama de flujo

El siguiente diagrama de flujo ejemplifica lo establecido en esta guía (fig. 19)

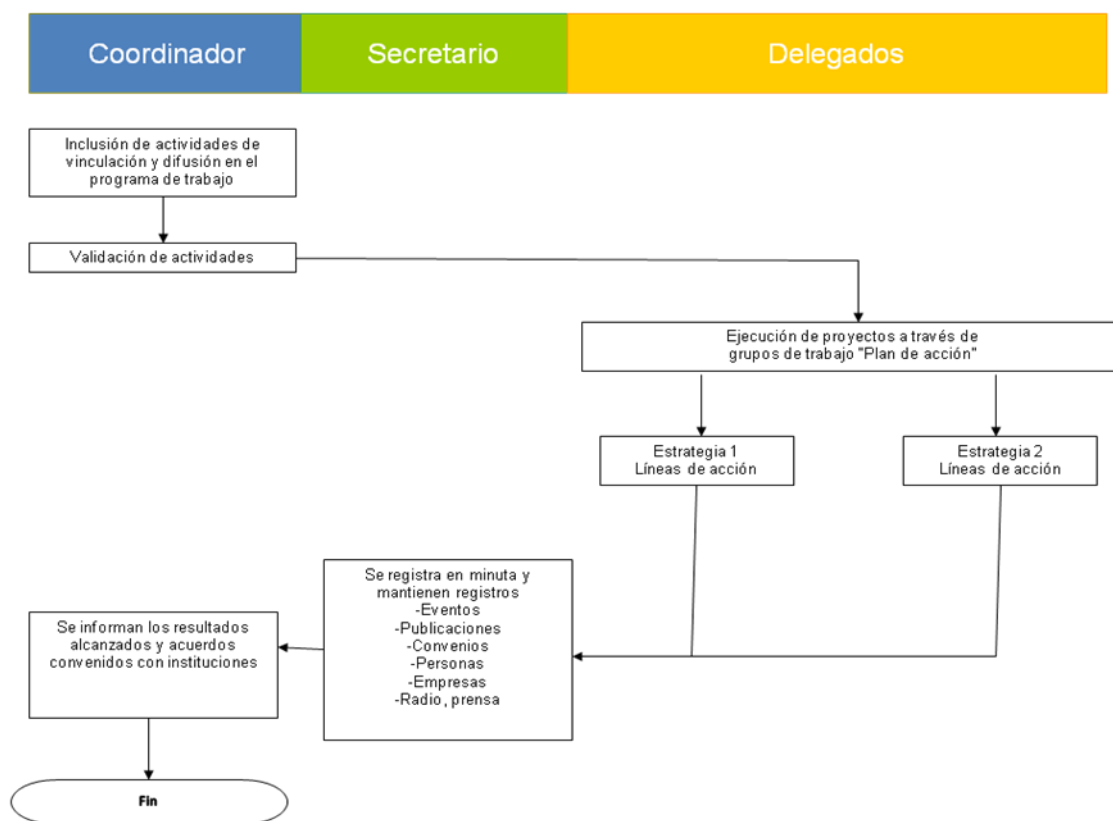


Fig. 19 Diagrama de flujo de la operación de la guía para proceso de vinculación y difusión

Referencias

Nombre del Registro	Quién es responsable de mantenerlo	Tiempo de retención	Accesibilidad: (1) IMNC, Coordinador y Secretario (2) Equipos de Trabajo (3) Todos los Integrantes
Planificación anual de actividades de vinculación y difusión	Secretario	Anual	(3)
Acuerdos y convenios de colaboración	Secretario	Conforme a vigencia	(1)
Directorio académico, social e industrial	Secretario	Permanente Actualización	(2)
Publicaciones, boletines, comunicaciones oficiales	Secretario	Anual	(1)

IV.8 Despliegue del modelo de gestión

El modelo de gestión del GTQ ha sido una respuesta a las diferentes inquietudes de los diversos delegados que de manera natural han expresado la necesidad de realizar de una manera diferente, más integral así como comprometida de realizar las actividades de normalización. Ante ello se ha presentado el trabajo de tesis como el primer proyecto enfocado a sistematizar y mejorar en algo las actividades que se realizan dentro en el mismo. El modelo de gestión tiene como filosofía la mejora continua por lo que es susceptible de modificación y sobretodo evolución.

La operación del modelo de gestión se ha puesto en práctica con la finalidad de evaluar su contribución en el trabajo desempeñado y documentado a través de una reunión y un correo electrónico especificando la operación a detalle del proyecto y registrándose en la minuta correspondiente, en la práctica ejecutándose a través de acciones específicas que se presentaran a continuación como es el caso del ejercicio comparativo presentado en el Anexo J. Se espera en el corto plazo obtener retroalimentación sobre el desempeño del modelo mismo para llevar a cabo las adecuaciones necesarias. Durante 2010 el modelo de gestión ha contribuido de manera positiva en el desarrollo de proyectos y actividades en relación a los últimos años, lo cual se evidencia en la gráfica del Anexo I así como en la tabla No. 8 en donde se describen los resultados obtenidos a la fecha en el plan de trabajo 2010 al mes de Octubre, resultado de la aplicación del modelo y agrupado por cada uno de los procesos identificados, destacando que la aplicación del mismo es una actividad gradual en la cual poco a poco se evidenciara por completo su desempeño como se ha mencionado con anterioridad. Cabe señalar como se ha mencionado que el principal recurso con el que cuenta el GTQ es el tiempo disponible para realizar actividades de normalización, derivado de ello los resultados alcanzados y proyectados se ven restringidos por esta variable.

IV.9 Resultados plan de trabajo 2010

	Planificadas	Realizadas	Detalle de actividades realizadas
Proceso de normalización			
Revisión, validación, comentarios o votación de normas	6	6	Revisión de la ISO/TS 10004:2009 Gestión de la calidad Satisfacción del cliente
			Revisión de la ISO/IEC 17021-2. Evaluación de la conformidad – Requisitos para los organismos que proveen auditorias y certificación de sistemas de gestión y requisitos para las auditorias de sistemas de gestión de certificación de tercera parte
			Revisión ISO CD 19011
			Revisión de la DIS 19011
			Revisión de la ISO/ DIS 50001
			Seguimiento a la norma Norma NMX-CC-028
Participación en reuniones internacionales	2	2	ISO TC 176 en Bogotá, Colombia e ISO TC 207 Guadalajara.
Total actividades	8	8	Eficacia en cumplimiento=100%

Actividades del proceso de normalizaciones consideradas como deseables pero no programadas

- Proyecto de norma para instituciones de asistencia 3ª edad.
- Revisión de una norma relacionada con temas ambientales

Proceso de Gestión			
	Planificadas	Realizadas	Detalle de actividades realizadas
Modelo de Gestión del GTQ	1	1	Destacando Entre otras cosas: la Definición de valores del GTQ que refuerzan el sentido de pertenencia, la comparación referencial con otros GT para evaluar el desempeño y la creación de un esquema de reconocimiento a delegados e instituciones.
Proyecto de automatización de captura de datos para foro en conjunto con la UTSJR.	1	1	Ya utilizado para la inscripción del foro 2010.
Refuerzo del trabajo en equipo	1	1	Creación de grupos de trabajo al interior para atención de cada actividad con reporte de avance y considerando criterios para asignación de tareas.
Total actividades	3	3	Eficacia en cumplimiento=100%

Actividades del proceso de gestión consideradas como deseables pero no programadas

- Ejercicio de planificación (visión 2015)
- Mejora en la conducción de reuniones

Desarrollo de normalizadores			
	Planificadas	Realizadas	Detalle de actividades realizadas
Perfil de normalizadores	1	1	Perfil concluido
Normalizar la integración de nuevos	1	1	Apoyada en el perfil de normalizadores

delegados			
Ejercicio de integración, sesión de fin de año.	1	0	A realizarse en diciembre
Total actividades	3	2	Eficacia en cumplimiento=66%

Actividades del proceso de desarrollo de normalizadores consideradas como deseables pero no programadas

- Concluir con el programa de capacitación de normalización

Vinculación			
	Planificadas	Realizadas	Detalle de actividades realizadas
Foro 2010	1	0	A realizarse el 11 Noviembre 2010.
Programas radiofónicos de difusión	3	2	Difusión de Foro (100.3 fm Radio y Televisión Querétaro, 100.35 fm Radio ITQ, 87.5 fm Radio Universidad). La difusión en Radio ITQ se hace a través de un spot de radio.
Paquete de artículos de difusión UTSJR	1	0	Uno por delegado (mínimo 8)
Total actividades	5	2	Eficacia en cumplimiento=40%

Actividades del proceso de vinculación consideradas como deseables pero no programadas

- Integración de nuevos delegados
- Revisión de convenios para ejecución de proyectos
- Impulso a sistemas de gestión en gobierno pendiente.
- Página web del grupo de trabajo

Cumplimiento global plan de trabajo	19	15	Eficacia en cumplimiento=78%
--	-----------	-----------	-------------------------------------

Tabla 8. Cumplimiento al plan de trabajo 2010.

IV.10 Conclusiones y recomendaciones

El modelo de gestión para el GTQ ha contribuido a la integración de diferentes prácticas y filosofías de gestión, aunado al análisis interno de los miembros del GTQ lo cual ha servido como marco o guía de referencia para visualizar todos los componentes que giran en torno de las actividades de normalización.

IV.11 Validación y comprobación de hipótesis

A continuación en la tabla 9 se presenta de manera resumida la comprobación de la hipótesis del presente trabajo.

Elemento a comprobar	Evidencia de su implementación	Resultados alcanzados
<p>Hipótesis:</p> <p>La implementación de un modelo de gestión en el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ), permite definir la autoridad y responsabilidad en las actividades que apoyan la normalización, así como aumentar la eficacia en su trabajo e impactar favorablemente en la participación y desarrollo de sus integrantes.</p>	<p>-Autoridad y responsabilidad reforzadas mediante el uso de las directivas del IMNC.</p> <p>-Definición y sistematización de actividades que apoyan la normalización a través de la documentación del modelo gestión</p> <p>-Mejora en la eficiencia a través del establecimiento de estrategias para el logro de objetivos e indicadores que permitan medir el desempeño así como la generación de proyectos por grupos que permitan brindar atención a los compromisos del GTQ y delegar actividades realizadas solo por el Secretario y Coordinador.</p>	<p>-Identificación de tres procesos adicionales al de normalización, así como el desarrollo de guías de implementación e indicadores de desempeño.</p> <p>-Proceso participativo de planificación.</p> <p>-Creación de grupos de trabajo para la delegación de responsabilidades apoyados por herramientas como la matriz de seguimiento a proyectos de normalización, matriz de seguimiento a programa de trabajo y planes de acción para ejecución de actividades. (Ejemplo: norma 50001 vs. norma 19011).</p> <p>-Mejora en la eficacia de la conducción de reuniones.</p> <p>-Mejora en los resultados de autoevaluación conforme a la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009.</p> <p>-Mejora en la participación en la revisión de normas.</p>

Tabla 9. Comprobación de hipótesis, resultados alcanzados y evidencia de implementación

IV.12 Cumplimiento de objetivos

A continuación en la tabla 10 se presenta de manera resumida la comprobación de los objetivos del presente trabajo.

Elemento a comprobar	Evidencia de su implementación	Resultados
Objetivos		
Desarrollar un modelo de gestión para el Grupo de Trabajo Querétaro.	Modelo de gestión documentado e implementado y con guías de implementación.	Modelo de gestión documentado, comunicado e implementado.
Realizar un diagnóstico de la gestión de trabajo del IMNC/CTNN9/GTQ.	Diagnóstico del GTQ realizado a través de encuestas, ejercicio de autoevaluación conforme a la NMX-CC-9004-IMNC-2009 e incluso estudios comparativos con otros grupos de trabajo.	Elementos de entrada para la construcción del modelo y generación de estrategias de atención vía proyectos específicos (Tabla resumen).
Definir un esquema de desarrollo de capacidades de los miembros participantes del IMNC/CTNN9/GTQ.	Guía de implementación para el desarrollo de delegados. Esquema de reconocimientos. Guía para la asignación de tareas.	Información de entrada para la integración del personal así como directrices específicas para el desarrollo de normalizadores. Valores del GTQ para reforzar el esquema voluntario de participación y la permanencia de los delegados. Propuesta de competencias con base en comportamientos deseables. Mejora en la calidad de comentarios emitidos en la revisión de documentos.
Establecer mecanismos y estrategias de vinculación con los sectores social, académico, empresarial.	Estrategias de vinculación y difusión del GTQ incluidas dentro del proceso de planificación y la guía de implementación.	Estrategias de atención vía proyectos específicos alineadas a la misión del GTQ. Incremento en el No. de delegados e instituciones que se insertan al GTQ.

Tabla 10. Comprobación de objetivos, resultados alcanzados y evidencia de implementación

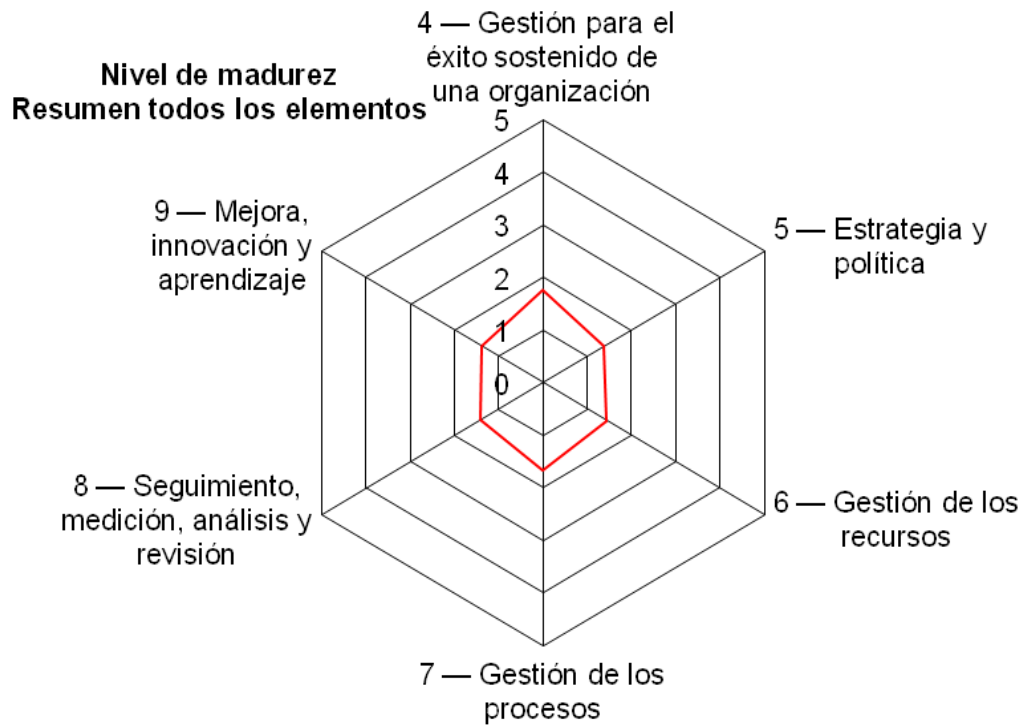


Fig. 20 Evaluación de la efectividad en la implementación del modelo de gestión conforme a la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009

Los resultados derivados de la implementación del modelo de gestión son incrementales, es decir, derivado de las actividades implementadas a través del modelo de gestión en alguno de los rubros considerados en el modelo es posible evidenciar una mejora, ya que en ese respecto ahora se han satisfecho elementos de la norma. De manera gradual con la implementación del modelo de gestión y una vez que se ha aplicado nuevamente el anexo A de la norma NMX CC 9004 IMNC 2009 se pueden observar pequeños cambios en la evaluación en los rubros de gestión para el éxito sostenido de una organización y gestión por procesos. Los resultados se resumen en la Fig.20. Conforme el modelo se vaya implementando tendrá su afectación en los demás elementos considerados en esta evaluación.

IV.13 Impactos de la tesis

- Permite visualizar la evolución del GTQ e identificar procesos en los que basa su actividad, facilitando la comprensión de la operación entre sus delegados.
- Es un punto de partida para la gestión de las actividades, ya que se han identificado claramente oportunidades de mejora en un horizonte de tiempo.
- Permitirá la movilidad y reducir la dependencia del Coordinador eficientizando los procesos del grupo conforme vaya madurando y desarrollando sus habilidades.
- Crea sinergia entre los delegados, reforzando el compromiso y la comunicación del grupo, en donde sus aportaciones y necesidades son escuchadas y reforzadas por un esquema de gestión en donde ellos participan orientados a los resultados esperados.
- Incremento de la interacción y comunicación entre los integrantes del GTQ y el IMNC creando un esquema de mejora en aspectos como el refuerzo de las directrices propuestas por IMNC tales como la planificación de actividades, ejercicios comparativos, efectividad en la emisión de comentarios y difusión de la normalización.

IV.14 Trabajos futuros

- Madurar el modelo en el GTQ gestionándolo a través de un Comité. Un esquema de trabajo como este permitirá desarrollar las capacidades de los delegados y al Coordinador fungir como asesor con lo cual podrá realizar otro tipo de actividades.
- Exportar el modelo a otros grupos de trabajo bajo las siguientes consideraciones:
Considerar en la ejecución del modelo de gestión la particularidad de una organización voluntaria, es decir un grupo de personas que no depende de

ningún tipo de recursos sino del compromiso adoptado por los delegados, siendo entonces necesario el continuar dentro de un esquema definido de trabajo considerando a la flexibilidad como herramienta fundamental en el despliegue del modelo y el tiempo dedicado a esta actividad.

El Modelo de Gestión es una iniciativa que no viene a sustituir las directrices del IMNC, es un mecanismo que refuerza al interior la operación de las actividades que se realizan en este caso por el GTQ sin directrices del IMNC, pero que son congruentes con su misión. En medida que avance su implementación podrán identificarse oportunidades de mejora del modelo y en caso de considerarlas como practicas factibles ser aprobadas por el IMNC a solicitud del GTQ.

Finalmente aún existe trabajo por hacer por el GTQ, algunas de ellas de manera general se ejemplifican en una línea de tiempo a través del esquema presentado en la figura 21 denominada ruta de la planificación.



Fig. 21 Ruta de planificación del GTQ

Literatura citada

Álvarez, L.I., y M.L. Santos. 2007. Gestión de calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, Primer Trimestre 2007:76-89.

Bertrand, J.N. 1992. El movimiento internacional de la calidad En: Laboucheix, V. *Tratado de la Calidad Total*. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo I: 31-47.

Cantarelli, V. 1992. El enfoque democrático de la calidad En: Laboucheix, V. *Tratado de la Calidad Total*. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo X: 213-227.

Castañeda, I., y R. González. 2007. La normalización técnica global como instrumentación principal para asegurar la aplicación de la ciencia y tecnología al progreso de la industria y el comercio. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. 2:7-14.

Chauvel, A. M. 1992. El diagnóstico de la calidad. En: Laboucheix, V. *Tratado de la Calidad Total*. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo XXIX: 545-561.

Coton, D. 1992. Papel de los estados en el desarrollo de la calidad. En: Laboucheix, V. *Tratado de la Calidad Total*. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo XIX: 347-362.

Courtier, J.C., y B. Vaucelle. 1992. La normalización, una herramienta para construir la calidad. En: Laboucheix, V. *Tratado de la Calidad Total*. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo XXII: 397-416.

Cuevas, M.M., Díaz, F., y V. Hidalgo. 2007. El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. Revista Española de Pedagogía. Año VX, Número 237: 295-317.

Dejong, D.J. 2009. Quality Improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence. American Journal of Health System Pharmacy. Vol. 66: 1031-1034.

Esponda, A., Palavicini, J., Cuentas, R., Navarrete, G., Esparza, M.A y G. Peñalba. 2001. Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000. Editorial Panorama, México.

Evans, J.R. y W.M. Lindsay. 2000. Administración y control de calidad 4a ed. Thompson Editores, México.

Fatzer, G y G. Stora. 1992. La medida de la calidad. En: Laboucheix, V. Tratado de la Calidad Total. Ed. Ciencias de la Dirección. Madrid, España. Capítulo XXI: 381-395

García de Lorenzo, A., Álvarez, J., Burgos, R., Cabrerizo, L., Farrer, K., Almeida, J.M., García, P.P., García, P., Del Llano, J., Planas, M., y G. Piñeiro. 2009. Modelos de gestión en nutrición clínica. Puntos débiles y puntos fuertes. Nutrición Hospitalaria, 24 (2) 135-137.

Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de gestión de la calidad. NMX-CC-9004-IMNC-2009 (ISO 9004:2009. COPANT/ISO 9004-2009).

Harding, H.A. 1983. Dirección de producción. Ed. EDAF, España.

Ibáñez, B. 2007. Manual para la elaboración de tesis. Ed. Trillas, México.

IMNC. 2004. Directiva Parte 1: Procedimientos Consolidados para el trabajo técnico de normalización.

IMNC. 2004. Directiva Parte 2: Reglas para la redacción y estructuración de normas nacionales.

Membrado, J. 2002. Innovación y mejora continua según el modelo EFMQ de excelencia. Editorial Díaz de los Santos, España.

Muñoz, A. 2008. La transferencia de tecnología y los modelos de gestión. DYNA – Ingeniería e Industria, 83 (6): 374-381.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., y C. Segovia. 2007. Estilos de Liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica Chile. Revista Chilena de Ingeniería. 17 (1): 21-26.

Peralta, A. G. 2002. De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua. 37 Actividades para realizarlas en su negocio. Editorial Panorama, México.

Pérez, R., Noda, M., Guzmán, M., Pacheco, S., y L. Augier. 2005. Modelos de gestión de la calidad para las universidades cubanas. Folletos Gerenciales. 12: 51-57.

Pires, A.M., y V.C. Machado. 2005. Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. Información Tecnológica, Universidad de Nova de Lisboa. 17 (1): 35-44.

Singh, S. S. 1999. Control de calidad Total. Claves, metodologías y administración para el éxito. Ed. Mc Graw Hill. México.

Summers, D. C. 2006. Administración de la calidad. Ed. Prentice Hall. México. Capítulo 3:34-55

Zapata, V., Zarate, M., Aguilera, J., Zelaya, A., Barrios, E., Laupheimer, S., Aravena, G., Garrido, C., y T. Taub. 2006. Indicadores de calidad en la gestión de personal. *Revista Chilena de Radiología*. 12 (4) 157-160.

Zuckerman, A. 1999. Standards in Latin America: The key global competition. *World Trade*. July: 66-67.

ANEXOS

Anexo A
Encuesta tipo 1

Información general

Nombre: _____

Tiempo en el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ): _____

Grado académico/especialidad: _____

Instrucciones: Favor de seleccionar el inciso que permita evaluar a través de la escala correspondiente, cada uno de las siguientes afirmaciones que se presentan a continuación.

1. El interés en las actividades de normalización en sistemas de calidad y evaluación de la conformidad fueron la razón por la cual me integre al GTQ.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

2. La actualización profesional es una de las expectativas que tengo al pertenecer al GTQ.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

3. La institución a la que pertenezco tiene interés en mi participación en las actividades que se desarrollan en el GTQ.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

4. Me siento en un ambiente de trabajo cómodo al asistir a las reuniones del GTQ.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

5. En la mayoría de las veces, en las actividades que requieren la integración de equipos para su realización los resultados son satisfactorios.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

6. Mis compañeros independientemente de su experiencia y capacidades, colaboran con las actividades que sean necesarias para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el grupo.

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Totalmente en desacuerdo | b) En desacuerdo | c) Ni en desacuerdo ni acuerdo | d) De acuerdo | e) Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|

7. Tengo conocimiento de los compromisos asumidos por el GTQ respecto a las actividades de normalización a desarrollar durante el año.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8. Conozco los resultados o una evaluación global que me permita conocer el desempeño del GTQ.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9. Estoy interesado en colaborar para mejorar la gestión del proceso de normalización y actividades de apoyo relacionadas, con la finalidad de incrementar la presencia y calidad de las aportaciones del GTQ en la región y el país.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10. Existen áreas de oportunidad que el GTQ debe considerar para tener un mejor desempeño.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

11. El esquema actual de coordinación en las reuniones de trabajo para la revisión de documentos (anteproyectos, proyectos, borradores, etc.) permite el logro de la mayoría de las actividades que han sido asignadas al GTQ.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12. El seguimiento a los trabajos de revisión de documentos, permite la contribución de todos los miembros del GTQ.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13. Estoy satisfecho con el desempeño del GTQ que incluso hablo de sus actividades con amigos, compañeros, familiares.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

14. La comunicación relacionada a la revisión de documentos es entendible de tal forma que puedo realizar las actividades a las que he sido asignado.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

15. La información que requiero para poder realizar mis contribuciones a las actividades de normalización se encuentra fácilmente a mi disposición.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

16. En caso de requerir algún apoyo o retroalimentación sobre determinada actividad es fácil establecer comunicación con los miembros del grupo.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

17. Considero necesario el contar con capacitación adicional para mejorar mis aportaciones a las actividades de normalización.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

18. La lectura de documentos en inglés dificulta la calidad de mis aportaciones en la revisión de documentos.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni en desacuerdo ni acuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

19. Finalmente agradeceríamos pudieras emitir algún comentario adicional en caso de ser necesario que permita mejorar el desempeño del Grupo de Trabajo Qro.

Anexo B
Encuesta tipo 2

Información general

Nombre: _____

Cargo/Tiempo en el Grupo de Trabajo Querétaro (GTQ): _____ / _____

Grado académico/especialidad: _____

Instrucciones: Favor de dar respuesta y evaluar según corresponda, las preguntas abiertas y cerradas respectivamente que se presentan a continuación.

1. ¿Cómo evalúa el desempeño del GTQ respecto a su contribución a los trabajos de normalización relacionados a los sistemas de calidad y evaluación de la conformidad a nivel nacional?

2. ¿Qué características de operación describen al GTQ de otros grupos de trabajo relacionados a la participación en actividades de normalización en sistemas de calidad y evaluación de la conformidad existentes en el país?

3. ¿Considera necesario el desarrollo de procesos adicionales que contribuyan a brindar un apoyo a la actividad de normalización desempeñada por el GTQ?

a)Si b)No

4. En caso de contestar afirmativamente la pregunta anterior, favor de describir de lado izquierdo el proceso a desarrollar y de manera específica del lado derecho el resultado que se pretende obtener de cada uno de ellos.

Proceso	Resultado
1.Normalización	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. Explique brevemente cómo visualiza al GTQ en los próximos tres años respecto a la madurez de cada uno de los procesos descritos en la tabla anterior.

Proceso	Visualización a tres años
1.Normalización	
2.	
3.	
4.	
5.	

6. Dentro de la estructura actual definida en el grupo de normalización del GTQ, la cual incluye al Coordinador, el Secretario y el Grupo de Normalizadores, ¿Existen otras necesarias para el adecuado funcionamiento del GTQ?

a) Si b)No

7. En caso de contestar afirmativamente la pregunta anterior, ¿Cuáles?

8. ¿Qué habilidades adicionales a las de un normalizador considera necesarias para fortalecer las capacidades del GTQ?

9. ¿Qué tipo de información adicional considera importante el GTQ debe considerar como elemento de entrada y generar en apoyo al proceso de normalización?

10. ¿Existe algún comentario adicional que considerare importante tomar en cuenta dentro de esta encuesta con la finalidad de mejorar el desempeño del GTQ?, favor de indicarlo.

Gracias

Anexo C Resultados del foro de normalización 2009

Respecto a las recomendaciones realizadas por los participantes se obtuvo la siguiente información

Sugerencias



- Que lleguen con más anticipación para montar lo necesario y estar listos para cuando lleguen los participantes
- Que no tarden tanto en la apertura, 1 o 2 que den unas palabras solamente
- El tercer ponente podrá utilizar modulación de voz, se mantiene muy plano y cansa a los participantes.
- La Lic. Claudia podría bajar un poco el tono de voz o solicitar que le bajen al micrófono, estaba muy alto.
- Muchas felicidades por este magno evento.
- Cuenten con un mejor sistema de registro más eficiente (rápido)
- Realizarlos con mas frecuencia.
- Seguir realizando este tipo de eventos con la misma calidad y servicio hacia los participantes, todo estuvo muy bien. Felicidades; y Gracias;
- Entregar orden del día
- Difundir más estos eventos a todos los sectores.
- El evento estuvo muy bien realizafo, muy buena elección separar el registro, así como la cafetería, eso ahorro tiempo a nosotros.
- Todo muy bién, Gracias;

Sugerencias



- Realizar este tipo de foros con mayo frecuencia ya que impulsa el conocimiento y comunicación tanto del trabajo realizado como de los cambios
- Los ponentes no se desvien del tema y administren el tiempo asignado ya que el poco tiempo que les sobra quieren abarcar los temas de manera rápida
- He asistido ha foros anteriores, pero generalmente ubico los eventos por cuenta propia, creo que seria importante considerar la base de datos del personal que asiste para que se nos invite a eventos posteriores.
- Continuar con estos foros, los cuales son muy enriquecedores y generan la motivación que se necesita para lograr un crecimiento del estado y del país.
- realizar ponencias de caso de éxito
- continuar relizando eventos de difusion
- mayor difusion de los eventos en los medios de comunicación
- realizacion de talleres y conferencias sobre casos de éxito
- continuar con el manejo de herramientas, organizar foros para la difusion y manejo de herramientas
- Organizar la mesa de registro con anticipación
- mas micrófonos para la sesión de preguntas
- todo bien
- enviar las ponencias vía correo electrónico

Sugerencias



- **Muy buen evento gracias**
- **Dar más difusión al evento**
- **Hacer extensivo a las empresas una invitación para que tengan la fortuna de participar**
- **Sigan organizando este tipo de eventos que nos hacen mas conscientes del impacto de la calidad en el mercado.**
- **En la medida de lo posible hacer el foro en Sábado para no dejar las actividades o tal vez en un turno vespertino gracias;**
- **La aportación que nos brindan es excelente, gracias por su trabajo y compromiso**
- **La invitación la recibí solo a 2 días del evento, me gustaría haberla recibido con mayor anticipación **N part 191****
- **Ninguno todo fue muy bien**
- **Agradecemos la invitación esperado no sea la última vez**
- **Información de mucho valor para nuestra org, que este tipo de eventos permanezca**
- **En momentos las ponencias se hacían un tanto pesadas por la carencia de ejemplos exceptuando la ultima, todo lo demás fue muy claro conciso y útil**
- **Dra Sofia puede mencionarme alguna bibliografía clave para complementar la implantación de la norma **ISO 9004:2009****
- **Mis felicitaciones al ponente Lic Víctor Hugo, muy claro y elocuente también al Dr marco Antonio Zamora**
- **Existe alguna forma de lograr una certificación en forma más económica bajo la norma **9001****

Anexo D: Formato de Autoevaluación conforme la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009

Tabla A.2 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 4 — Gestión para el éxito sostenido de una organización			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades			
4.2 Éxito sostenido			
4.3 El entorno de la organización			
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas			

Tabla A.3 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 5 — Estrategia y política			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
5.1 (Estrategia y política) Generalidades			
5.2 Formulación de la estrategia y la política			
5.3 Despliegue de la estrategia y la política			
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política			

Tabla A.4 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 6 — Gestión de los recursos			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades			
6.2 Recursos financieros			
6.3 Personas en la organización			
6.4 Proveedores y aliados			
6.5 Infraestructura			
6.6 Ambiente de trabajo			
6.7 Conocimientos, información y tecnología			

6.8 Recursos naturales			
Tabla A.5 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 7 — Gestión de los procesos			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
7.1 Generalidades			
7.2 Planificación y control de los procesos			
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos			

Tabla A.6 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 8 — Seguimiento, medición, análisis y revisión			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades			
8.2 Seguimiento			
8.3.1 (Medición) Generalidades			
8.3.2 Indicadores clave de desempeño			
8.3.3 Auditoría interna			
8.3.4 Autoevaluación			
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)			
8.4 Análisis			
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis			

Tabla A.7 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 9 — Mejora, innovación y aprendizaje			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades			
9.2 Mejora			
9.3 Innovación			
9.4 Aprendizaje			

Evaluador

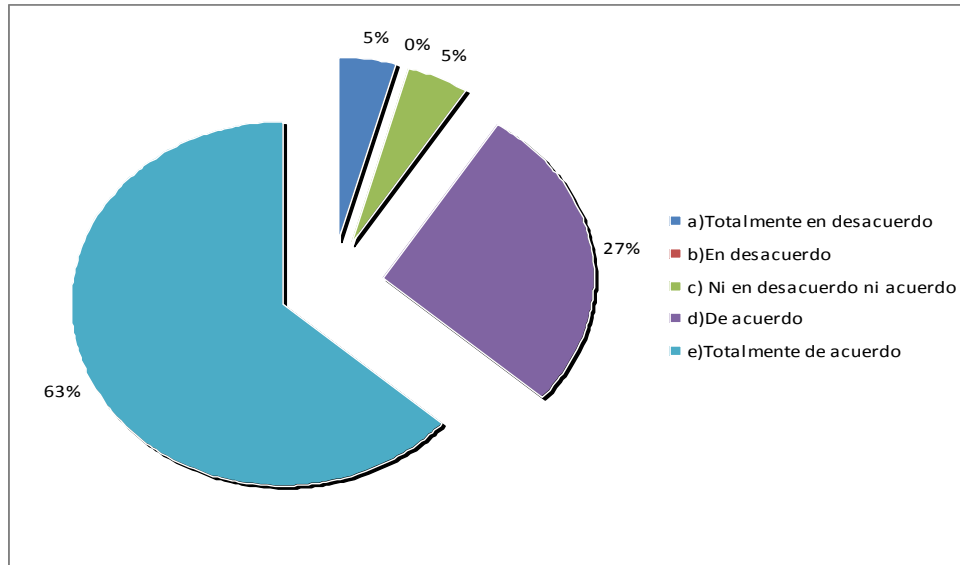
Clave

Anexo E

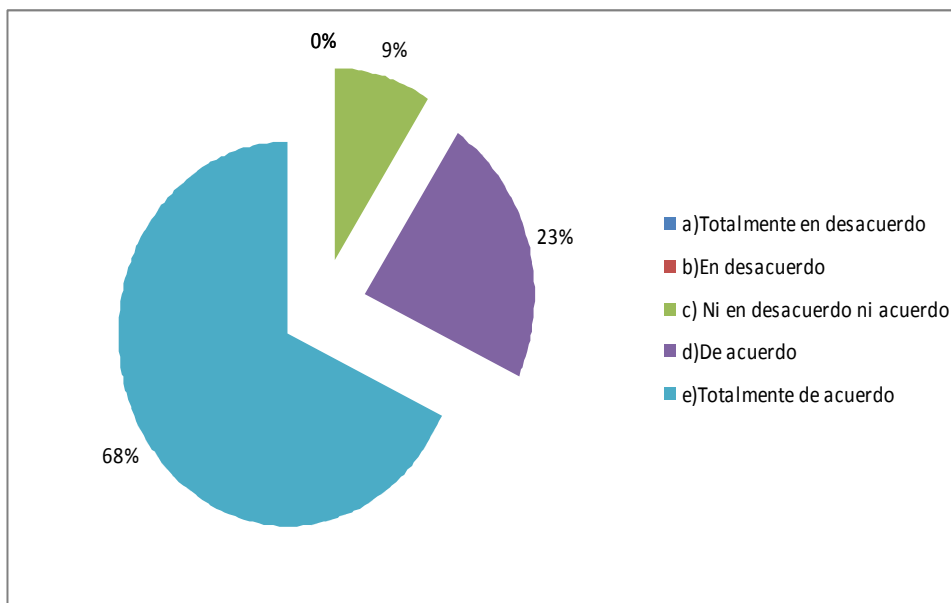
Resultados de las encuestas aplicadas a los miembros del grupo.

Motivación

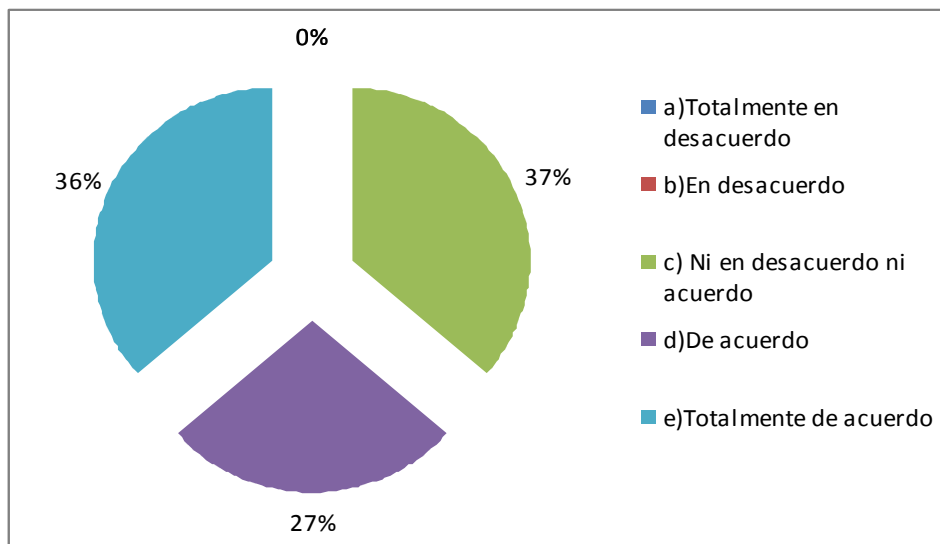
1. El interés en las actividades de normalización en sistemas de calidad y evaluación de la conformidad fueron la razón por la cual me integre al GTQ.



2. La actualización profesional es una de las expectativas que tengo al pertenecer al GTQ.

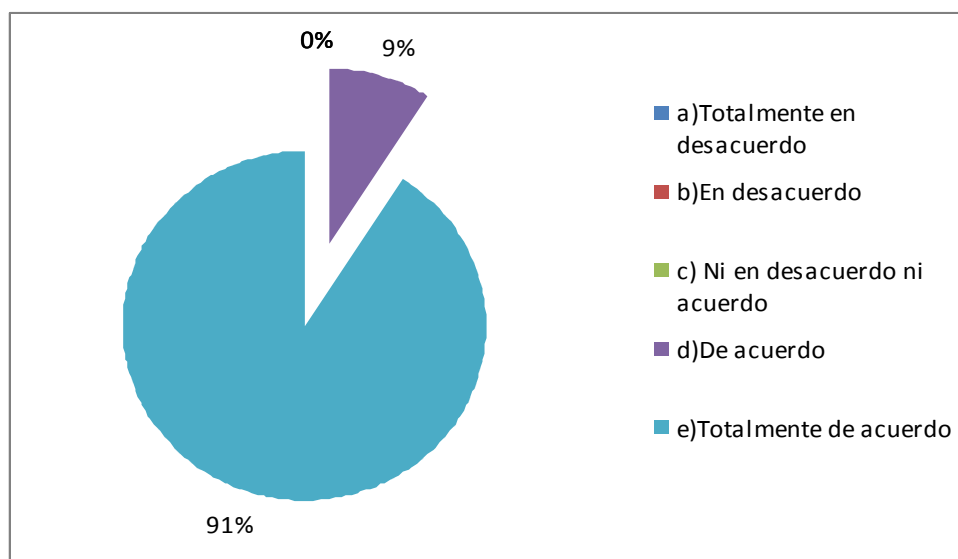


3. La institución a la que pertenezco tiene interés en mi participación en las actividades que se desarrollan en el GTQ.

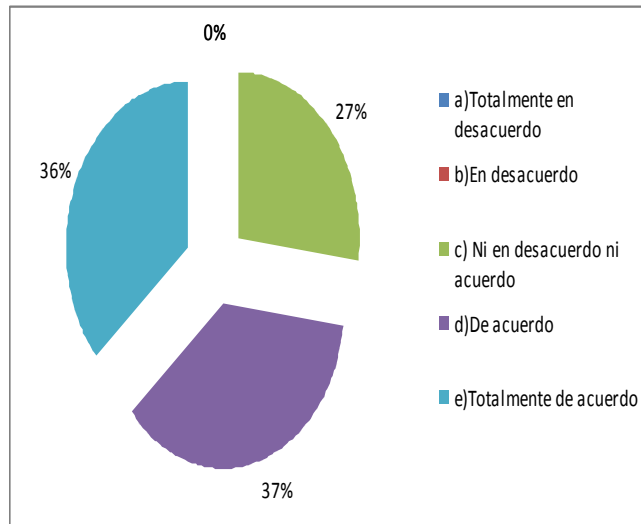


Trabajo en equipo

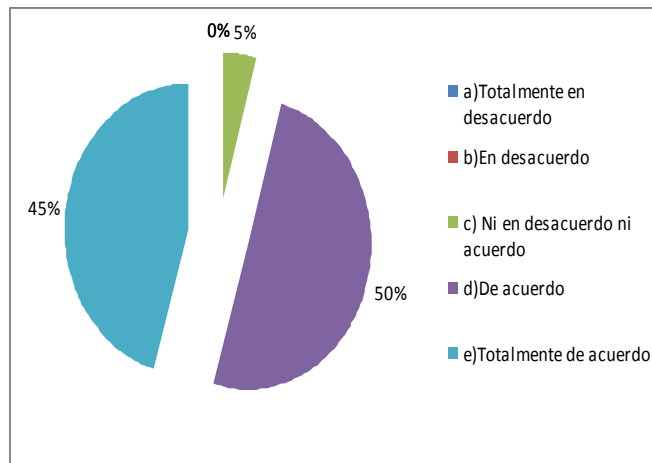
4. Me siento en un ambiente de trabajo cómodo al asistir a las reuniones del GTQ.



5. En la mayoría de las veces, en las actividades que requieren la integración de equipos para su realización, los resultados son satisfactorios.

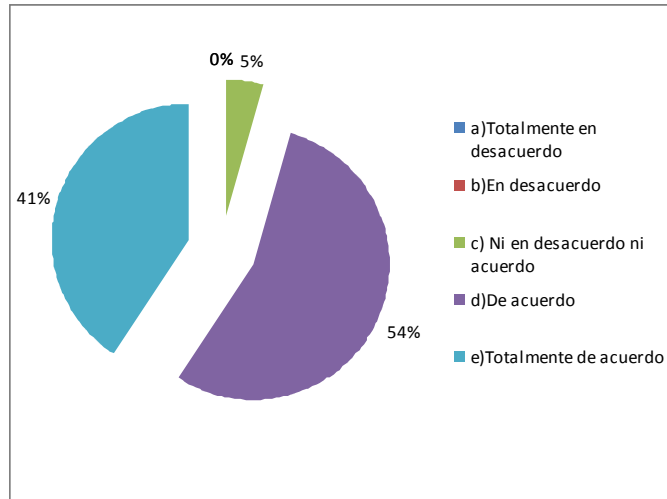


6. Mis compañeros independientemente de su experiencia y capacidades, colaboran con las actividades que sean necesarias para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el grupo.

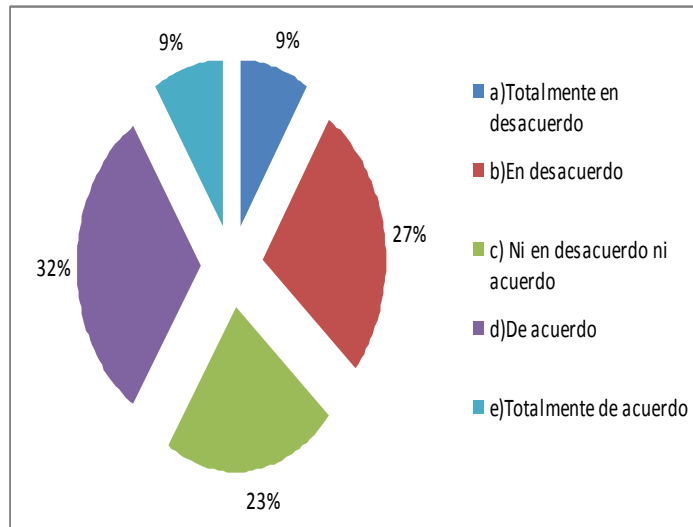


Planificación

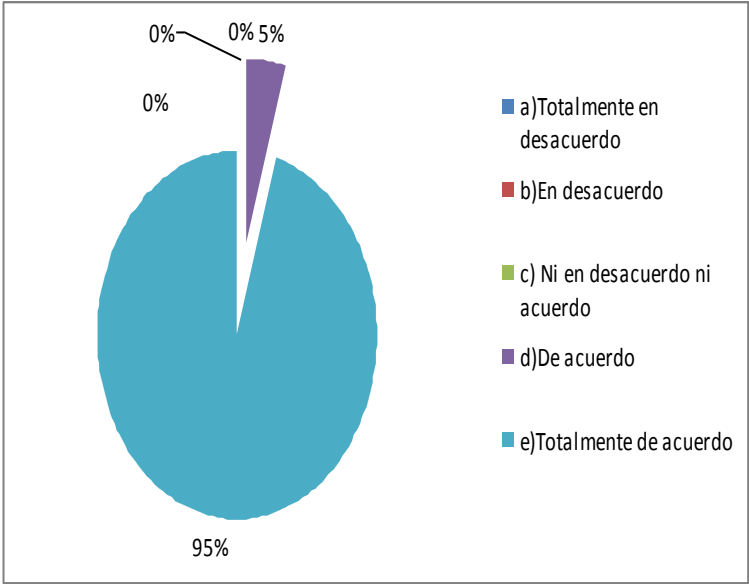
7. Tengo conocimiento de los compromisos asumidos por el GTQ respecto a las actividades de normalización a desarrollar durante el año



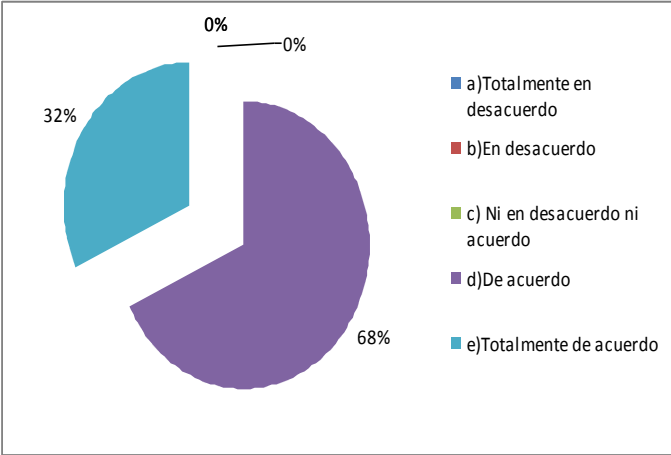
8. Conozco los resultados o una evaluación global que me permita conocer el desempeño del GTQ.



9. Estoy interesado en colaborar para mejorar la gestión del proceso de normalización y actividades de apoyo relacionadas, con la finalidad de incrementar la presencia y calidad de las aportaciones del GTQ en la región y el país.

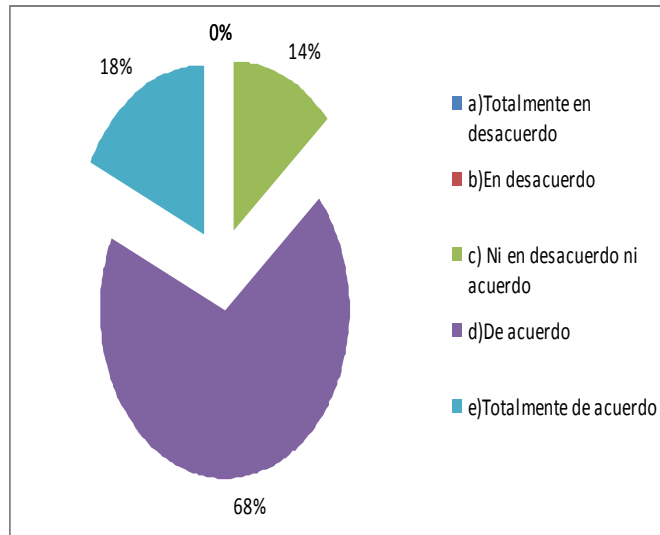


10. Existen áreas de oportunidad que el GTQ debe considerar para tener un mejor desempeño.

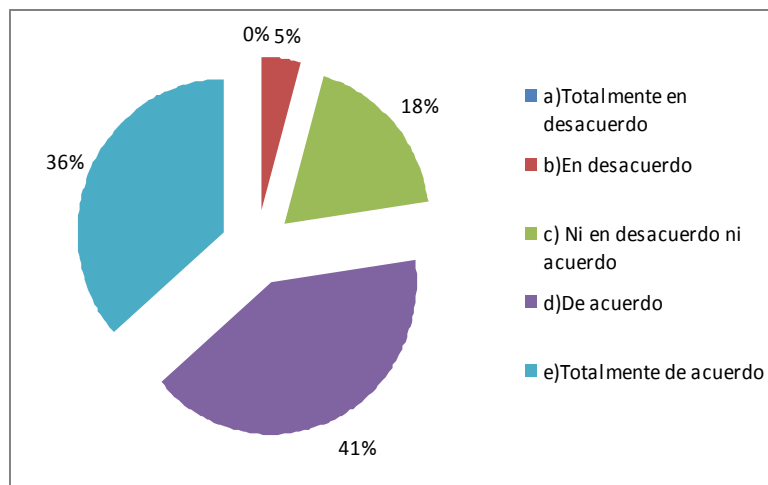


Evaluación

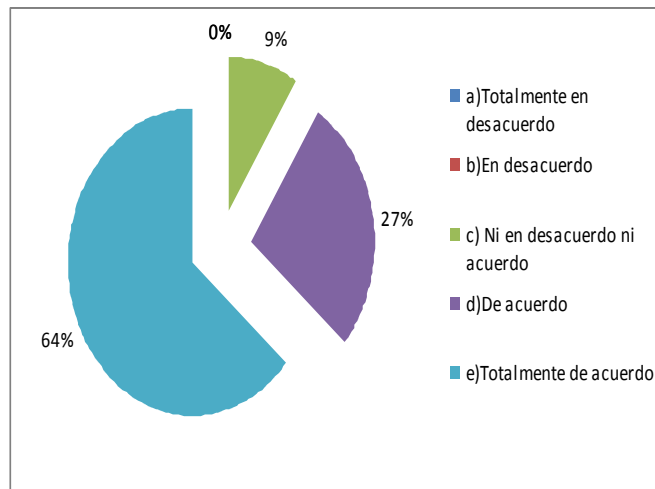
11. El esquema actual de coordinación en las reuniones de trabajo para la revisión de documentos (anteproyectos, proyectos, borradores, etc.) permite el logro de la mayoría de las actividades que han sido asignadas al GTQ.



12. El seguimiento a los trabajos de revisión de documentos, permite la contribución de todos los miembros del GTQ.

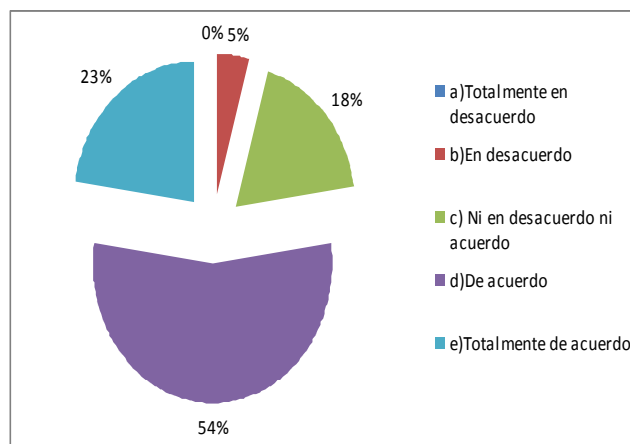


13. Estoy satisfecho con el desempeño del GTQ que incluso hablo de sus actividades con amigos, compañeros, familiares.

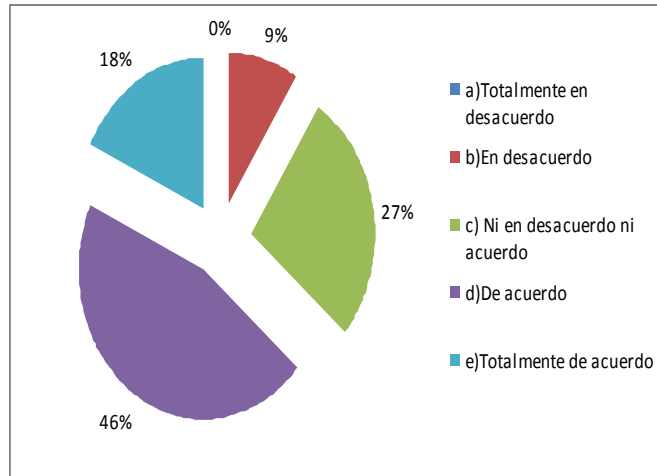


Comunicación

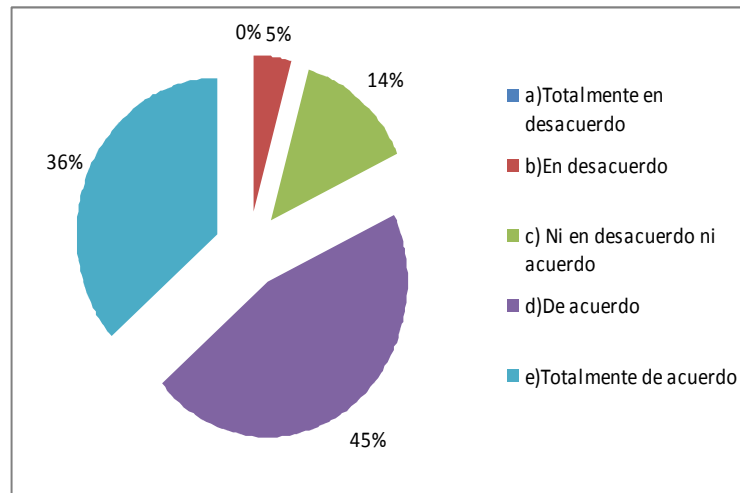
14. La comunicación relacionada a la revisión de documentos es entendible de tal forma que puedo realizar las actividades a las que he sido asignado.



15. La información que requiero para poder realizar mis contribuciones a las actividades de normalización se encuentra fácilmente a mi disposición.

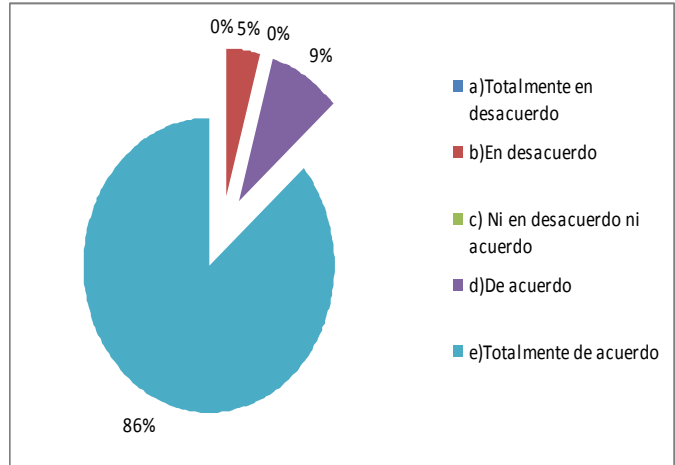


16. En caso de requerir algún apoyo o retroalimentación sobre determinada actividad es fácil establecer comunicación con los miembros del grupo.

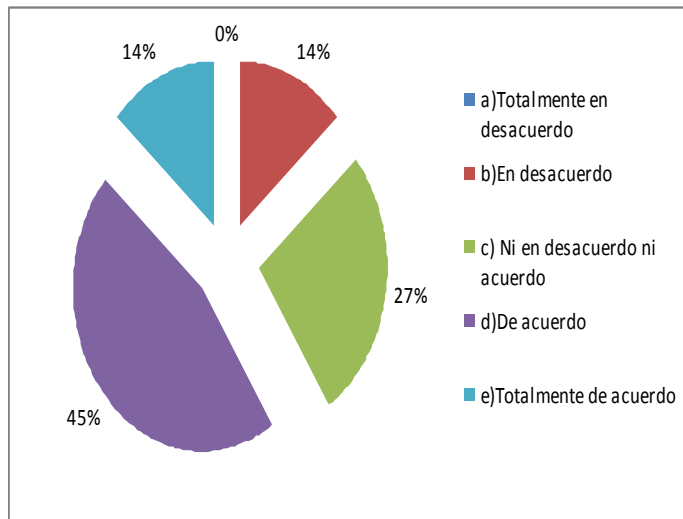


Desarrollo de habilidades

17. Considero necesario el contar con capacitación adicional para mejorar mis aportaciones a las actividades de normalización.



18. La lectura de documentos en inglés dificulta la calidad de mis aportaciones en la revisión de documentos.



Anexo F

Aplicación del Autodiagnóstico conforme a la norma NMX-CC-9004-IMNC-2009

Tabla A.2 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 4 — Gestión para el éxito sostenido de una organización			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	Nivel 1	Gestión del GTQ basada en políticas (directivas) del IMNC. Decisiones por consenso. Foro y comentarios a documentos con orientación al cliente IMNC-Usuario	JMC
4.2 Éxito sostenido	Nivel 1	Programación de actividades anuales en el primer mes. Evaluación del cumplimiento respecto a cumplimiento de la participación y entrega de comentarios del año anterior. No se cuenta con: Una planificación a largo plazo 2 ó 3 años Identificación de las partes interesadas y forma de evaluación de impacto Definición de todos los procesos para el logro de la estrategia La forma de evaluar el cumplimiento de planes	JMC
4.3 El entorno de la organización	Nivel 1	El entorno es relativamente estable, sin cambios. La operación del IMNC y el carácter voluntario de la participación colocan al GTQ en una situación vulnerable ante la falta de consistencia de sus integrantes. La motivación propia de los asistentes y la cohesión de equipo de trabajo es lo que mantiene la participación del GTQ	JMC
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	Nivel 1	Relacionadas a las actividades del IMNC y foros que se satisfacen en buena medida por el trabajo de los integrantes.	JMC

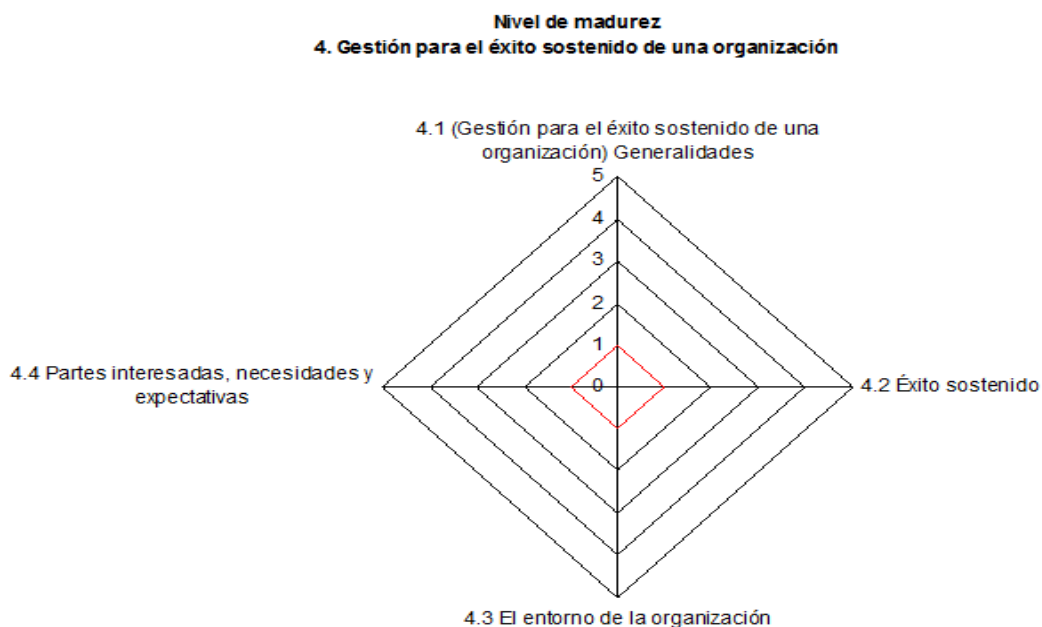


Tabla A.3 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 5 — Estrategia y política			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
5.1 (Estrategia y política) Generalidades	Nivel 1	Se cuenta con una misión y visión. No se cuenta con una serie de valores que se consideran necesarios para el grupo.	MGA
5.2 Formulación de la estrategia y la política	Nivel 1	No se lleva acabo de manera sistemática un seguimiento y evaluación de la estrategia respecto al entorno para evaluar su continuidad. Existen estrategias definidas a través de 6 años de trabajo pero que no se ejecutan : como las de facilitar la integración de nuevos participantes, compartir conocimientos, liderazgo, proyectos conjuntos (revisión de proyectos de normas, foros de difusión y elaboración de proyectos como las bases del Premio Estatal). Se vincula con la planeación del IMNC en las reuniones de Grupo Consejero del IMNC CTNN9.	MGA
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	Nivel 2	No hay un esquema estrategia-objetivo-medición. La definición de objetivos es muy general y se orienta a corto plazo sobre la participación en la revisión de proyectos. Hace falta la planeación a 3 y 5 años. El esquema voluntario de trabajo impide la asignación de objetivos a largo plazo y rendición de cuentas a las labores asignadas, generalmente se asignan a los integrantes que asisten regularmente. El funcionamiento del GTQ se basa en asumir de manera voluntaria roles y responsabilidades. Los recursos asignados a cada actividad provienen de las instituciones o los propios miembros. Se realiza un seguimiento de las actividades y proporciona retroalimentación pero aun puede mejorar. Se realiza un comparativo de resultados contra estrategia como GTQ. La estructura del proceso de normalización es clara, la de difusión esta acotada al foro.	MGA
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	Nivel 2	Se implementa un proceso formal de comunicación, minuta de acuerdos. La comunicación se genera en forma vertical y horizontal. La comunicación vía electrónica en ocasiones no es consistente	MGA

**Nivel de madurez
5 Estrategia y política**

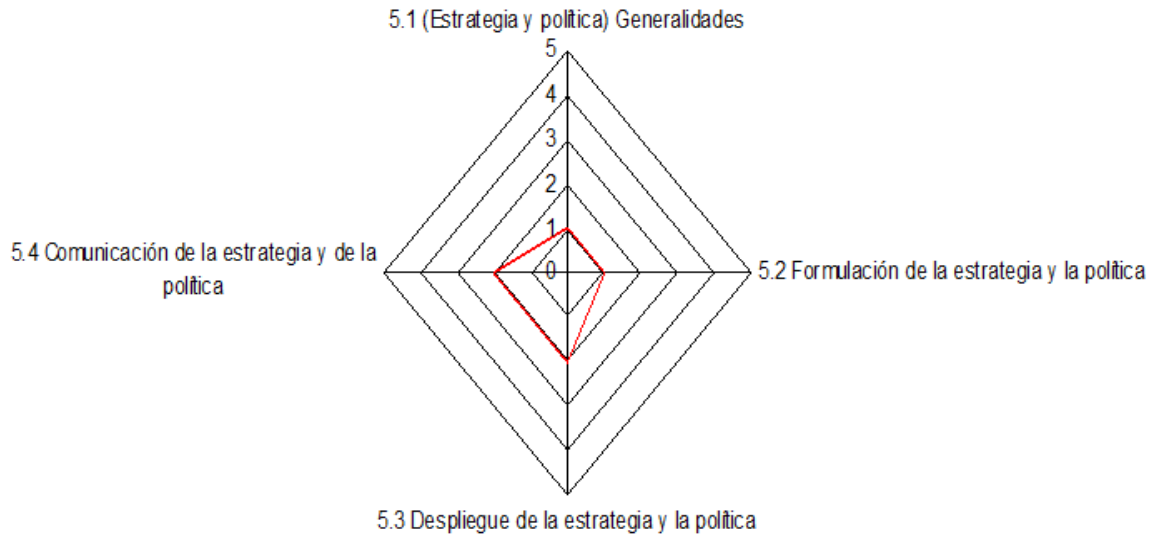


Tabla A.4 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 6 — Gestión de los recursos

Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidades	Nivel 1	No se cuenta con una identificación de recursos internos y externos para el logro de objetivos solo el relacionado al tiempo para realizar las actividades de normalización. Los recursos, en este caso el tiempo dedicado a las actividades de normalización, se evalúan en la asistencia y en la emisión de comentarios y contribución en las actividades. Ha habido un desarrollo de los integrantes que aún no alcanza la madurez como para poder llevar proyectos simultáneos, solo se atiende un proyecto a la vez. No se cuenta con una evaluación de riesgos de su escasez. La revisión de la estrategia, objetivos y planes no se hace una respecto a la disponibilidad de recursos.	MMM
6.2 Recursos financieros	Nivel 1	Los recursos que se obtienen son para proyectos específicos y no se hace una planeación integral (anual) ya que no se cuenta con un presupuesto definido, todo se hace de forma voluntaria.	MMM

6.3 Personas en la organización	Nivel 1	<p>Las personas que integran el GTQ se involucran a través del liderazgo del coordinador, quien crea un ambiente propicio para ello. Existe trabajo de grupo. El proceso de formación capacitación a los normalizadores no esta concluido y los conocimientos adquiridos no se replican en nuevos miembros. El cumplimiento de objetivos- tareas se hace sobre la marcha proporcionándoles el apoyo necesario. Los miembros del GTQ de manera voluntaria realizan su desempeño como normalizadores. Se emite solo un reconocimiento anual por el IMNC a los integrantes con una participación consistente durante el año pero no es fácil identificar la antigüedad de los delegados y no es motivador. No se analiza la contribución de cada miembro. El trabajo en grupo es evaluado como satisfactorio, las actividades que involucran una participación mediante un esquema de grupo de trabajo da resultados y cada uno de los miembros aporta lo mejor de ellos, lo anterior contribuye a que dentro del GTQ los miembros se sientan cómodos. En los documentos en inglés se dificulta la contribución.</p>	MGA
6.4 Proveedores y aliados	Nivel 2	<p>Se tiene un medio de comunicación (correo, reuniones) sin embargo hace falta la clasificación de los proveedores y aliados. Considerando como proveedores = Evaluadores y aliados = CIDESI, Premio de Calidad, CANACINTRA, IMNC. No se tienen definidos los criterios bajo los cuales debe realizarse y con quién, una alianza enfocada a las actividades que generan valor para el GTQ. Actualmente se cuenta con dos convenios los cuales han sido muy poco explotados. Sólo se aprovecha para la difusión al foro de normalización.</p>	MMM
6.5 Infraestructura	Nivel 1	<p>Se cuenta con la infraestructura básica para operar proporcionada por las organizaciones integrantes del CTNN9, IMNC, CIDESI. No hay una proyección relacionada al incremento de participantes y solicitudes de nuevo ingreso. No hay una planificación sobre requerimientos de infraestructura por ejemplo Internet.</p>	MGA
6.6 Ambiente de trabajo	Nivel 2	<p>No se hace de manera formal. Los integrantes manifiestan su satisfacción de pertenecer y contribuir en la revisión de normas. Existe el foro para que expresen sus inquietudes y aporten ideas. Las condiciones físicas para la realización de reuniones son adecuadas (proyector, pantalla, servicio de café). Sin embargo no se visualiza la necesidad de un espacio mayor.</p>	MMM

6.7 Conocimientos, información y tecnología	Nivel 1	Se cuentan con esquemas básicos relacionados a los conocimientos e información, aunque la relación entre éstos con actividades de planificación, capacitación, entre otros, no es evidente. Existe una adecuada gestión sobre los registros en información derivada de las reuniones que bien puede analizarse para nutrir las actividades del GTQ, sobre todo la toma de decisiones. La información respecto a expedientes del personal es reservada y administrada por el secretario, en el caso específico de estos últimos no es completa. Se buscan nuevos foros de difusión tales como un espacio propio en la Web del IMNC. La tecnología para el desarrollo de normas se ha aprendido de manera circunstancial de acuerdo al proyecto en que se participa. La protección y confidencialidad es salvaguardada por el IMNC. No hay planes de desarrollo que nos lleven a explorar nuevas técnicas y metodologías. Existen aspectos de mejoría en la disponibilidad de la información y claridad de la comunicación para realizar trabajos de normalización, aunque en su mayoría, los miembros evalúan adecuadamente estos factores.	VR
6.8 Recursos naturales	Nivel 1	Las actividades del GTQ implican poca o nula utilización de recursos naturales, la gestión de la información se realiza generalmente en formato electrónico.	VR

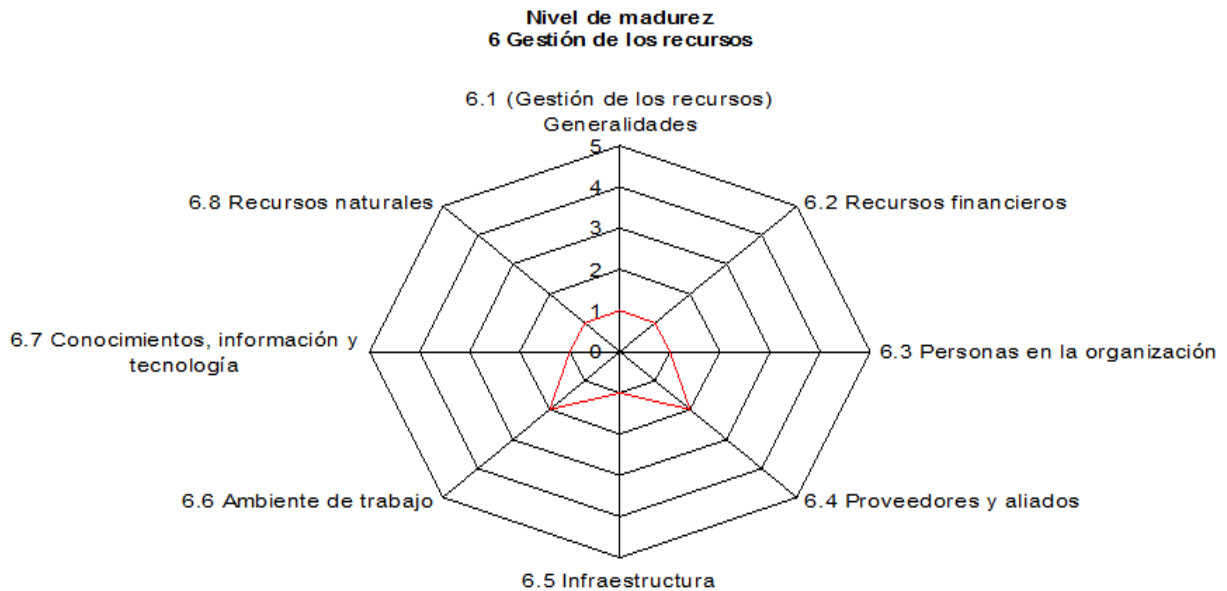


Tabla A.5 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 7 — Gestión de los procesos			
Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
7.1 Generalidades	Nivel 1	Se ha identificado solo proceso principal normalización el cual se gestiona formalmente. No existen otros procesos identificados pero si actividades tal es el caso del foro. No se realizan mediciones de eficacia y eficiencia del proceso de normalización. Solo se mide la oportunidad para la entrega de comentarios, sin embargo la emisión de comentarios por parte de los integrantes es aún limitada y no se evalúa la participación individual.	GAC
7.2 Planificación y control de los procesos			
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	Nivel 1	Las responsabilidades se asignan para casos puntuales. No es sistemática, cambia dependiendo la situación y sobretodo de manera formal para la organización del foro. La figuras de responsabilidad solo son la del coordinador y secretario. No se considera necesaria la creación de otra figura formal.	GAC

**Nivel de madurez
7 Gestión de los procesos**

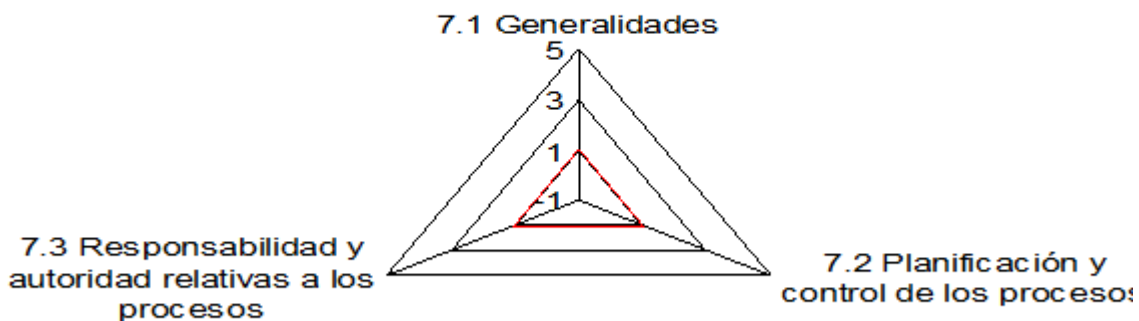


Tabla A.6 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 8 — Seguimiento, medición, análisis y revisión

Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades	Nivel 1	El seguimiento de las actividades se realiza por el secretario o coordinador, sin embargo no es suficiente para asegurar en todos los casos el desempeño del proceso. Falta de aportaciones de los miembros en la revisión de normas, actividades no realizadas (sitio web)	GAC
8.2 Seguimiento	Nivel 1	Se realiza un seguimiento centrado en los productos (normalización y foro), ya que no se tienen definidas claramente las expectativas sobretodo futuras de las partes interesadas. El seguimiento se hace sistemáticamente de manera mensual en las reuniones de trabajo. El IMNC envía los proyectos de norma y un programa de trabajo para entregar comentarios que se distribuye junto con los documentos. No hay estadísticas básicas para evaluar el proceso de normalización. Se tienen estadísticas y evaluaciones de los foros de difusión. No se ha evaluado la capacidad del GTQ con base en las actividades que podría realizar. En opinión del los miembros del GTQ la evaluación del desempeño del grupo parece adecuada, sin embargo se detecta que puede mejorarse en el seguimiento de los trabajos, así como en el esquema de coordinación de los mismos.	GAC
8.3.1 (Medición) Generalidades	Nivel 1	Se dispone de información que apoya la evaluación del proceso. Sin embargo no se visualiza la relación entre esta medición con la estrategia y los procesos del grupo. No existen mecanismos de recopilación de información sobre el desempeño de indicadores clave.	GAC
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	Nivel 1	Básicamente se evalúa la participación a través de la asistencia y actividades desarrolladas por los integrantes del GTRQ. No hay indicadores clave coherentes con la misión y visión, medibles que permitan visualizar el desempeño y por lo tanto establecer acciones correctivas, preventivas o de mejora.	GAC
8.3.3 Auditoría interna	Nivel 1	No existe una auditoría como tal, sólo una evaluación de resultados contra los compromisos realizada por el coordinador quien retroalimenta a los miembros del GTQ. El IMNC es auditado por la "EMA" y muestra los registros de las minutas del GTRQ y del comité como evidencia del apego a los procedimientos de normalización.	VR
8.3.4 Autoevaluación	Nivel 1	No se realizan ejercicios de autoevaluación que permitan identificar oportunidades de mejora. El GTQ se caracteriza por buena comunicación, trabajo en equipo, sinergia entre los miembros, unión, compromiso de los miembros que la integran	VR
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	Nivel 1	No existe una metodología para la realización de estudios comparativos y no se ha evaluado su necesidad. Los comparativos realizados son opiniones del coordinador del GTQ, personal de IMNC y miembros del GTQ que participan en otros grupos de trabajo, la opinión es referente a otros grupos de normalización Nacionales, sin embargo la participación y relevancia que ha tenido el GTQ en el CTNN9 es muy buena comparada con otros grupos de trabajo. Se cuenta con la retroalimentación obtenida de algunos foros.	FM

8.4 Análisis	Nivel 2	Se hacen análisis periódicos de la información que nos envía el IMNC y estamos atentos a los cambios que nos marcan para hacer los comentarios. No es del todo evidente un ejercicio de análisis interno que permita generar oportunidades de mejora. Se hacen análisis de los estudios de satisfacción del cliente en seminarios, en las reuniones del consejo del CTNN9 y en las de la comisión de normalización del IMNC se analizan estadísticas de normalización anual sobre la gestión del IMNC. No son para uso y análisis del GTQ.	FM
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	Nivel 2	Hacemos una evaluación de los proyectos activos, pero no tenemos indicadores clave bien definidos. El proceso de revisión de información considera el proceso de normalización y en su caso la realización del foro y/o firma de convenios gestionado más como actividades que procesos. La evaluación de los proyectos en los que se participa se limita a la participación oportuna y en algunos casos al seguimiento de un programa de fechas establecidas	FM

Nivel de madurez
8 — Seguimiento, medición, análisis y revisión

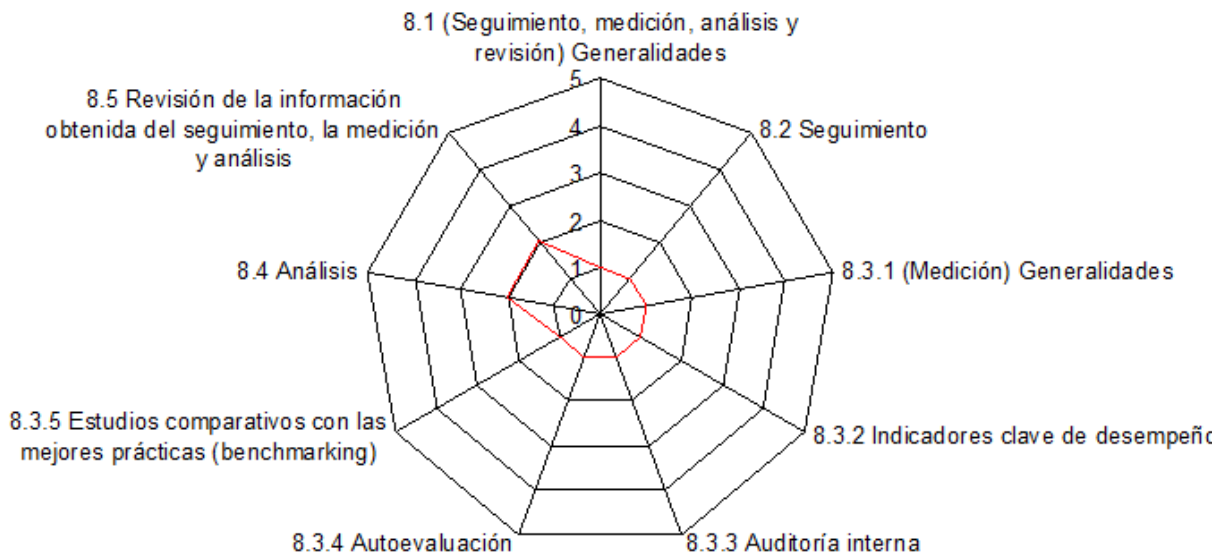
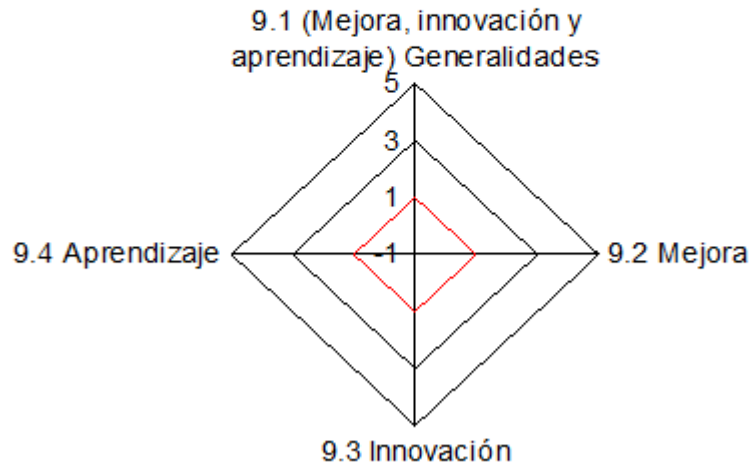


Tabla A.7 — Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 9 — Mejora, innovación y aprendizaje

Apartado	Evaluación del nivel de madurez	Comentario de ser necesario	Evaluado por
9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades	Nivel 1	La mejora de los procesos se realiza para cada proyecto puntual (sólo se ha ofrecido formación básica a los miembros del GTQ para realizar las tareas de Normalización en una ocasión). La mejora de los procesos de normalización se ha ido dando de manera gradual al asumir proyectos de mayor complejidad. Desde emitir una opinión, votar documentos, desarrollar una norma, hacer un cambio al documento internacional, modificar un proyecto en encuesta pública, proyectos de uso de norma, foros de difusión para otras partes interesadas. Se trata de delegar la actividad de conducción de sesiones por una persona diferente al coordinador.	FM
9.2 Mejora			
9.3 Innovación	Nivel 1	Se ha establecido un esquema informal de innovación, en dónde los integrantes externan sus opiniones y se desarrollan nuevas ideas que han sido inclusive tomadas en cuenta por el IMNC para otros grupos de trabajo. Como por ejemplo el esquema de convenios de colaboración, la organización del foro con esquemas participativos, el modelo de gestión de las reuniones.	FM
9.4 Aprendizaje	Nivel 1	El aprendizaje se logra con la participación en los proyectos y el intercambio de experiencias de los integrantes. Para subsanar la falta de recursos y la inconsistencia de algunos integrantes las sesiones son didácticas para que se pueda forjar el criterio para emitir comentarios, en algunas ocasiones se trabaja en equipos para intercambiar experiencias. No se evalúan las potencialidades de los miembros del GTQ con la finalidad de orientarlos a compromisos de largo plazo y orientarlos al cumplimiento de la misión y visión. No todos los miembros sobretodo los de nuevo ingreso conocen el proceso de normalización y de igual forma los registros asociados	VR

Nivel de madurez
9 — Mejora, innovación y aprendizaje



Delegados participantes en la evaluación del GTQ	Clave
Miguel García Altamirano	MGA
Graciano Aguilar Cortés	GAC
Jonathan Martínez Cota	JMC
Mariana Medina Mancera	MMM
Francisco Mora Rodríguez	FM
Víctor Rodríguez Obregón	VR

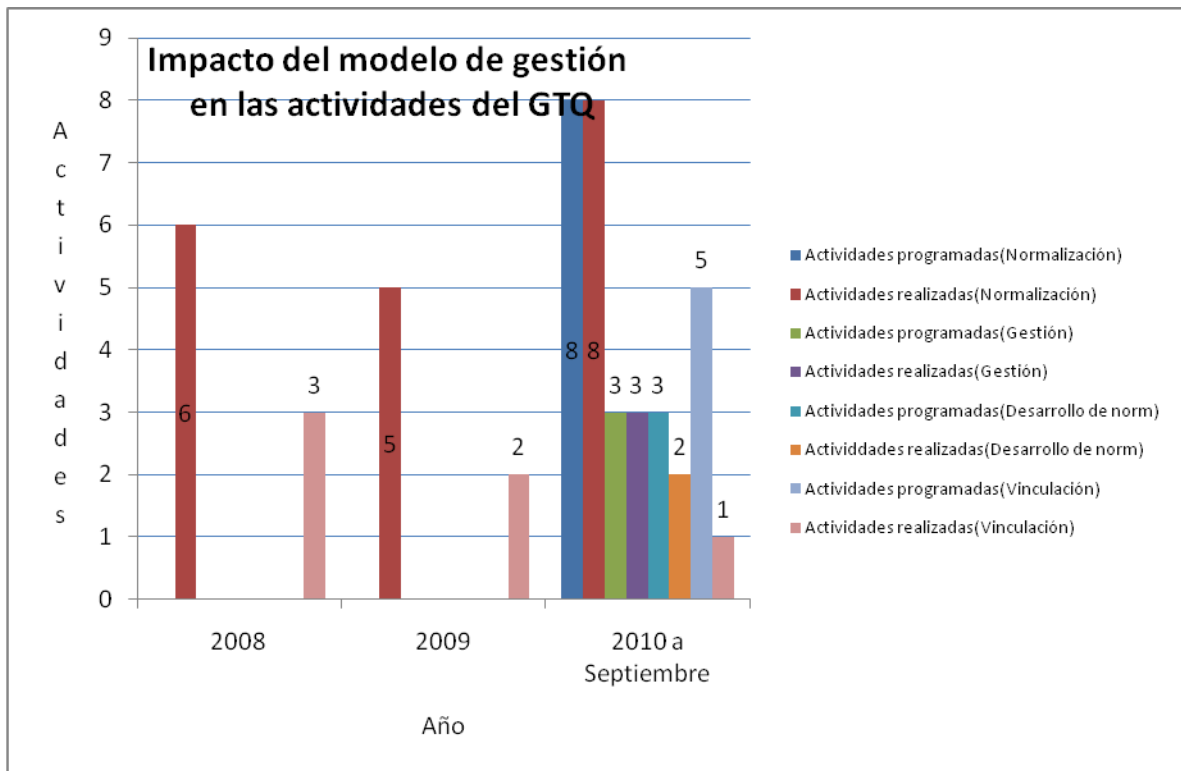
Anexo G
Matriz de seguimiento a programa anual de trabajo

Actividades	Programado/Real	Mes												Resultado	Observaciones	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Proceso de normalización																
	P															
	R															
													Eficacia			
Proceso de gestión																
	P															
	R															
													Eficacia			
Proceso de desarrollo de normalizadores																
	P															
	R															
													Eficacia			
Proceso de vinculación																
	P															
	R															
													Eficacia			
Seguimiento de indicadores																
Indicador	Cumplimiento mensual al programa de trabajo	Ene	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Observaciones		
													Eficacia			

Anexo H Aviso de programación para proyectos de normalización

Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Actividad
		Distribución del documento a los integrantes del grupo de trabajo
		Análisis del documento e identificación de términos de difícil traducción
		Reunión de análisis (dependerá de las sesiones requeridas)
		Reunión para revisión y comentarios
		Envío al IMNC
		Envío del voto de México a la DGN para su envío a ISO

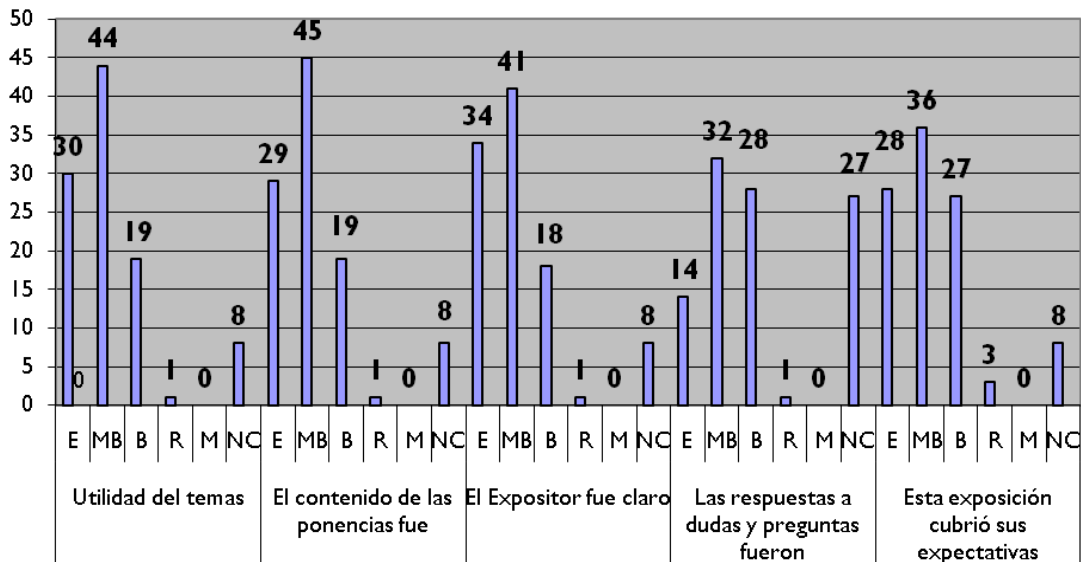
Anexo I Impacto del modelo de gestión Actividades programadas vs realizadas del ejercicio 2010



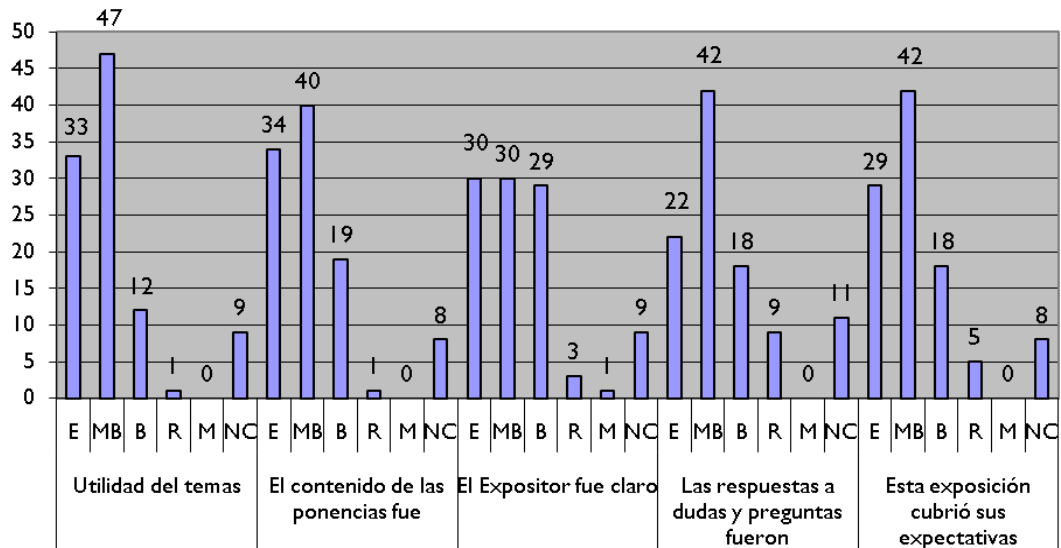
Anexo J Resultados de satisfacción de cliente y partes interesadas en el desempeño del GTQ

Resultados del foro 2009

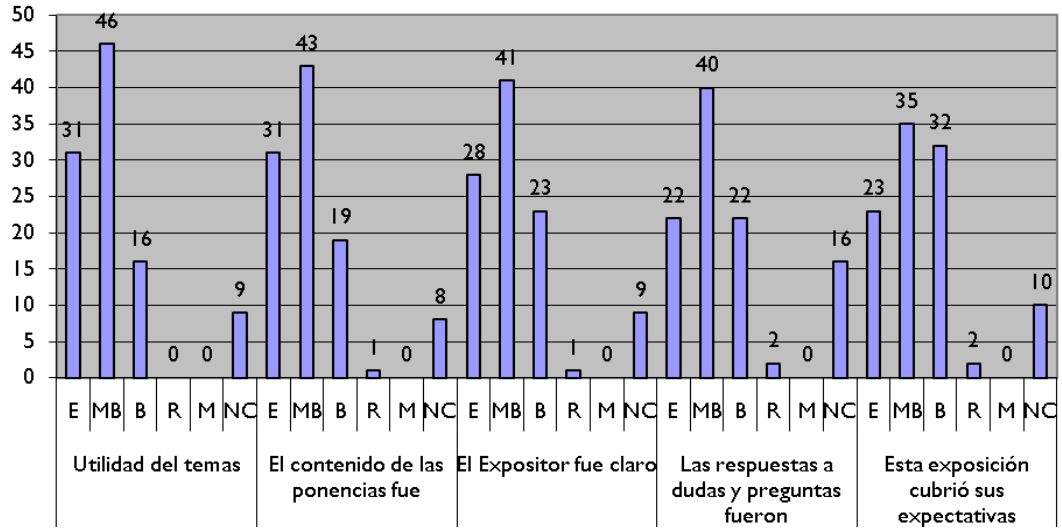
Antecedentes, objetivo e impacto esperado con la revisión de la norma ISO 9004



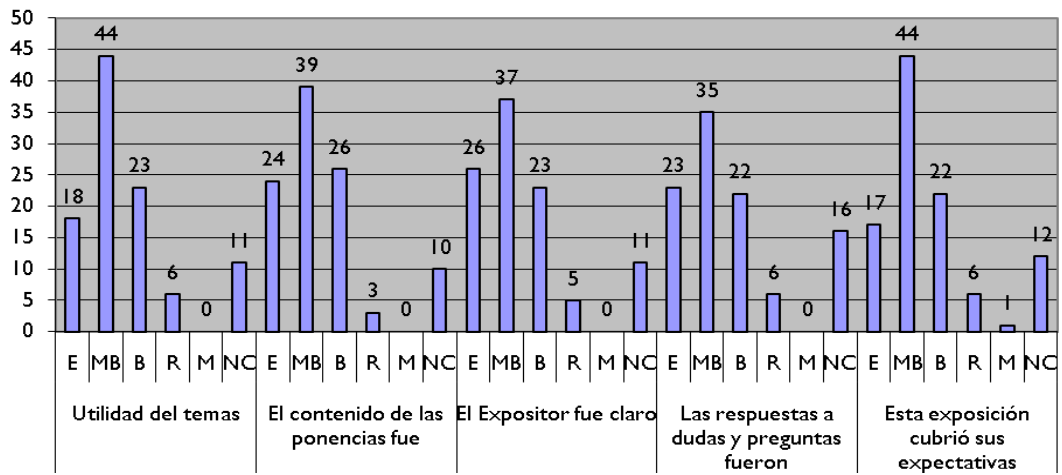
Mejora y desarrollo de los sistemas de gestión ISO 9004



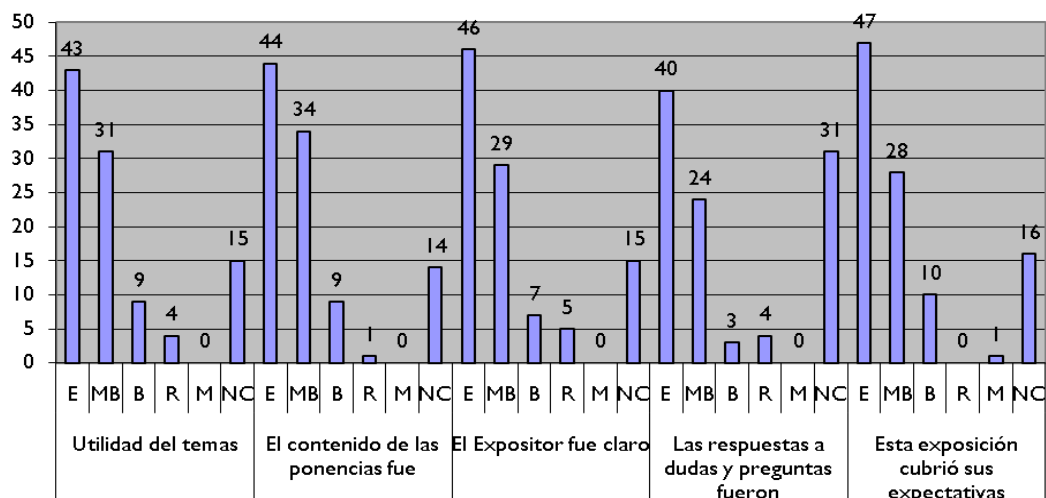
Taller de mejora y desarrollo de los sistemas de gestión ISO 9004



Proyecto de actualización y mejora de las bases de evaluación del Premio de Calidad Estado de Querétaro 2010



Empresa ganadora, ¿Cómo se ve la nueva ISO 9004



Ejercicio comparativo 2010

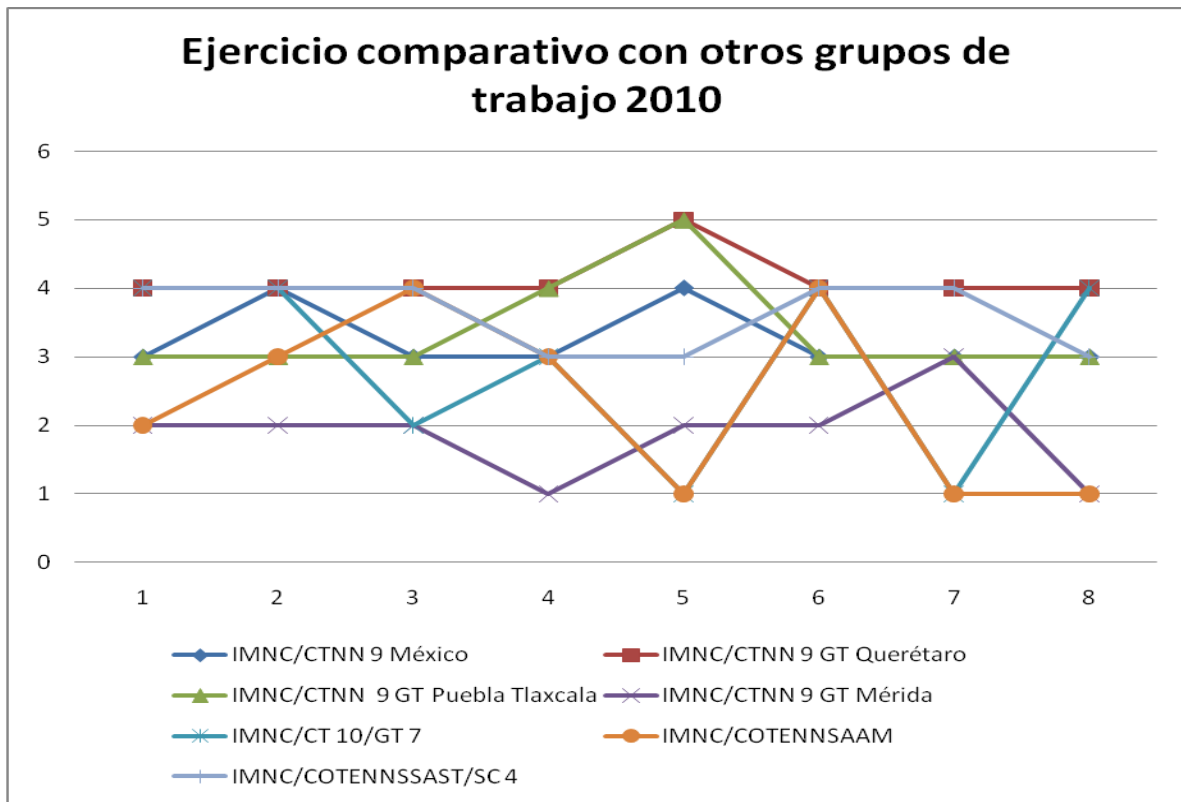
Comparativo CTNN-9 entre grupos de trabajo

Número	Aspecto a comparar del Grupo de trabajo	Significado y preguntas de apoyo	Grupos de Trabajo						
			IMNC/CTNN 9 México	IMNC/CTNN 9 GT Querétaro	IMNC/CTNN 9 GT Puebla Tlaxcala	IMNC/CTNN 9 GT Mérida	IMNC/CT 10/GT 7	IMNC/COTENNSAAM	IMNC/COTENSSAST/SC 4
1	Capacidad de convocatoria	Reúne a los expertos idóneos en el tema para las actividades de normalización que se trabajan. "acuden al llamado" ¿Qué tan bueno es para convocar?	3	4	3	2	4	2	4
2	Integración de los expertos, de sectores involucrados	Se logra el ambiente propicio para interesar al "experto" en el tema e incorporarlo al comité ¿Cómo integra a los expertos?	4	4	3	2	4	3	4
3	Desarrollo de mecanismos que fomenten la participación	Se mantiene el interés del "experto" en las actividades de normalización ¿Cómo? Teniendo una participación objetiva, permanente y de valor a las actividades de normalización por los expertos participantes.	3	4	3	2	2	4	4
4	Eficacia en la planeación y realización de actividades	Se logra un resultado de acuerdo al objetivo propuesto en la revisión de un proyecto, votación de documentos, emisión de normas?	3	4	4	1	3	3	3

5	Actividades de difusión	Organización de foros, conferencias, se colabora con artículos, entrevistas, apoyo a otras instituciones para fortalecer sus actividades.	4	5	5	2	1	1	3
6	Reconocimiento a los integrantes por su labor	Reconoce al equipo e integrantes del comité. Existen Políticas de reconocimiento	3	4	3	2	4	4	4
7	Formación de integrantes	Los integrantes adquieren conocimientos y competencias en actividades de normalización	3	4	3	3	1	1	4
8	Vincula con otras instituciones	Se logran sinergias entre IMNC y otros comités ó asociaciones para fortalecer las actividades. Se suscriben convenios de colaboración	3	4	3	1	4	1	3
Total por puntos			26	33	27	15	23	19	29

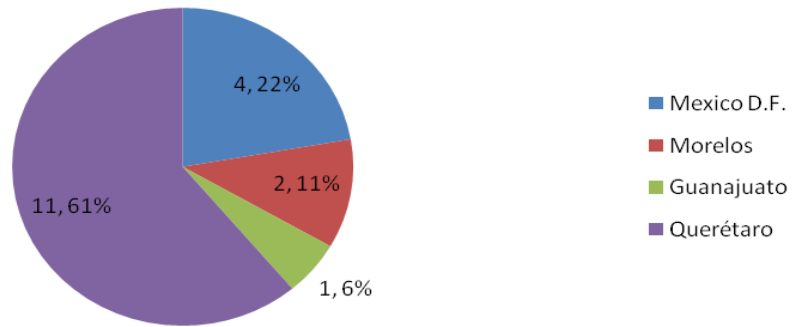
(La escala utilizada se refiere a los valores 1 al 5)

1 = No se hace, 2= mínimo suficiente para operar; 3 = Bien; 4 Muy bien, 5 Excelente el mejor en su clase.

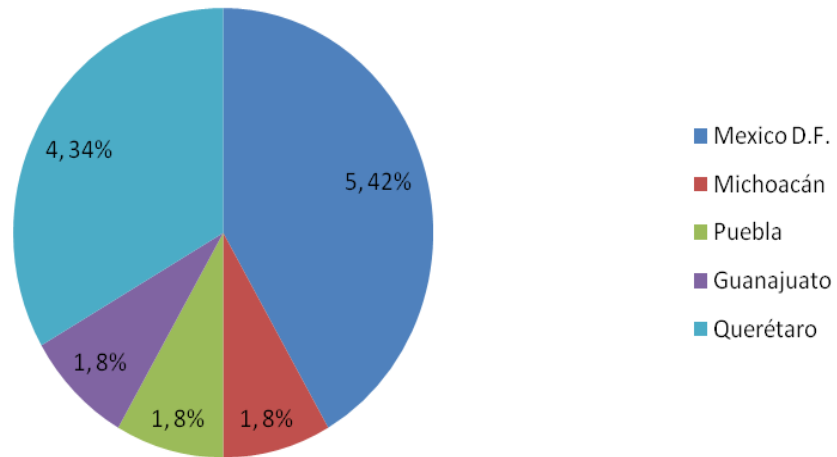


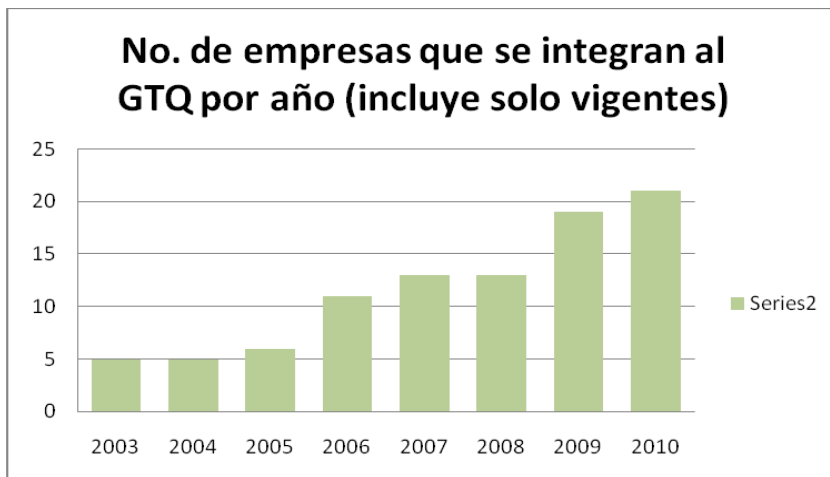
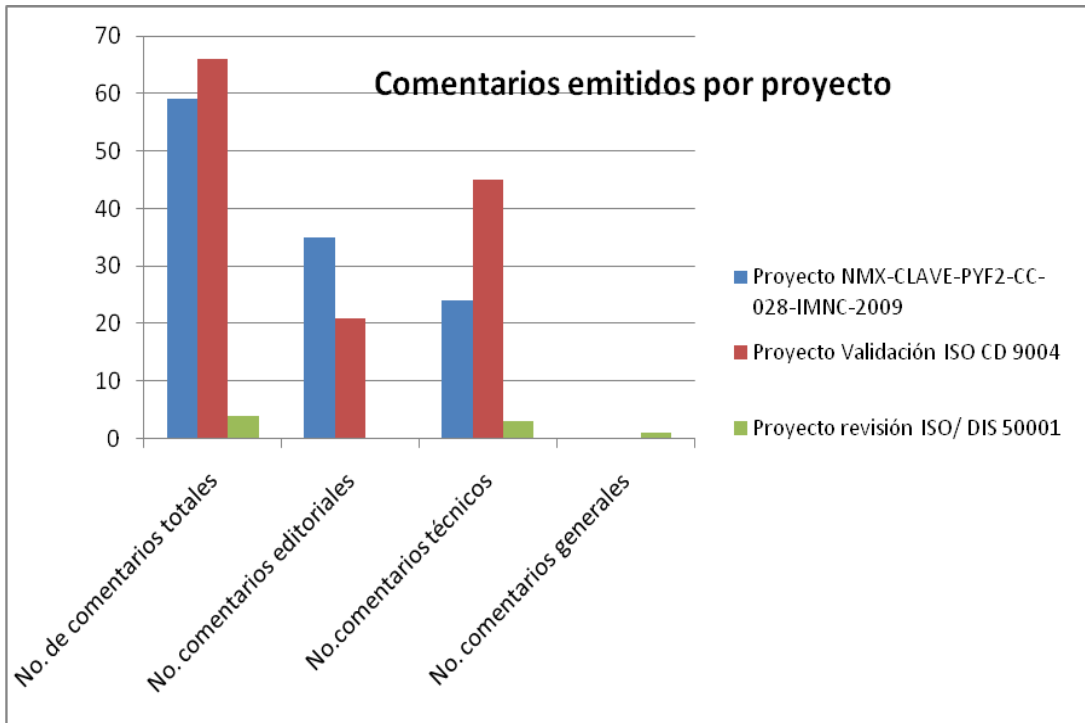
Anexo K
Estadísticas de desempeño del GTQ

**Organizaciones participantes por estado en la
revisión del Proyecto NMX-CLAVE-PYF2-CC-
028-IMNC-2009**

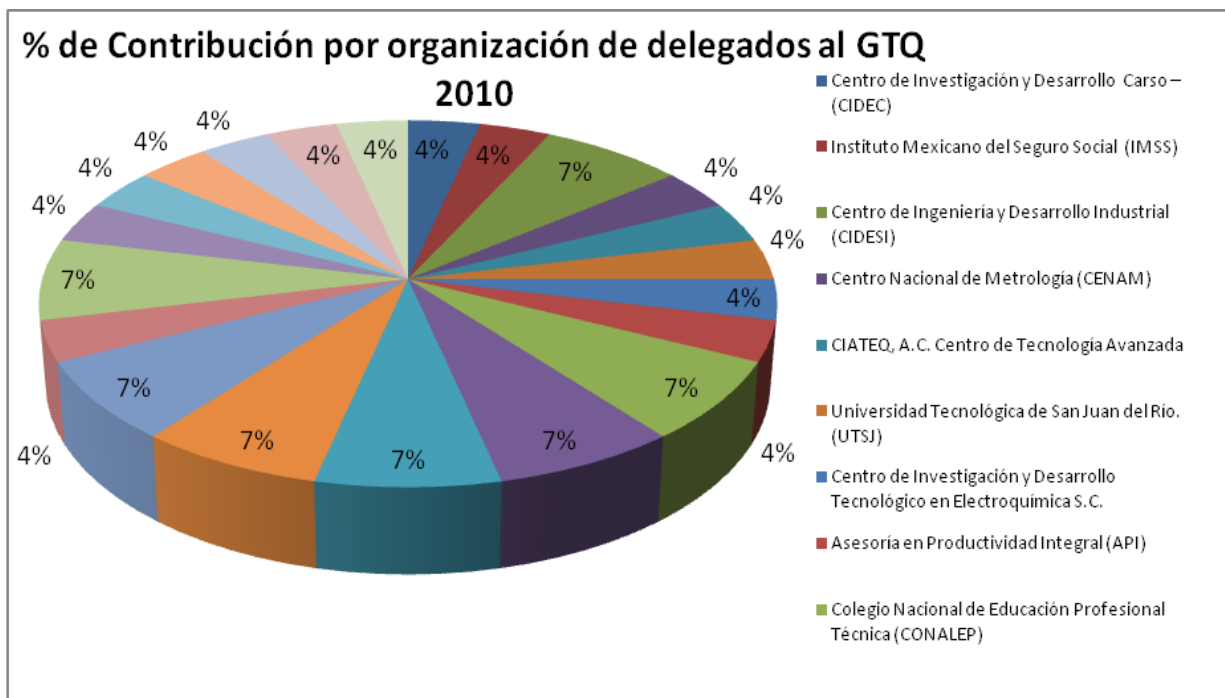
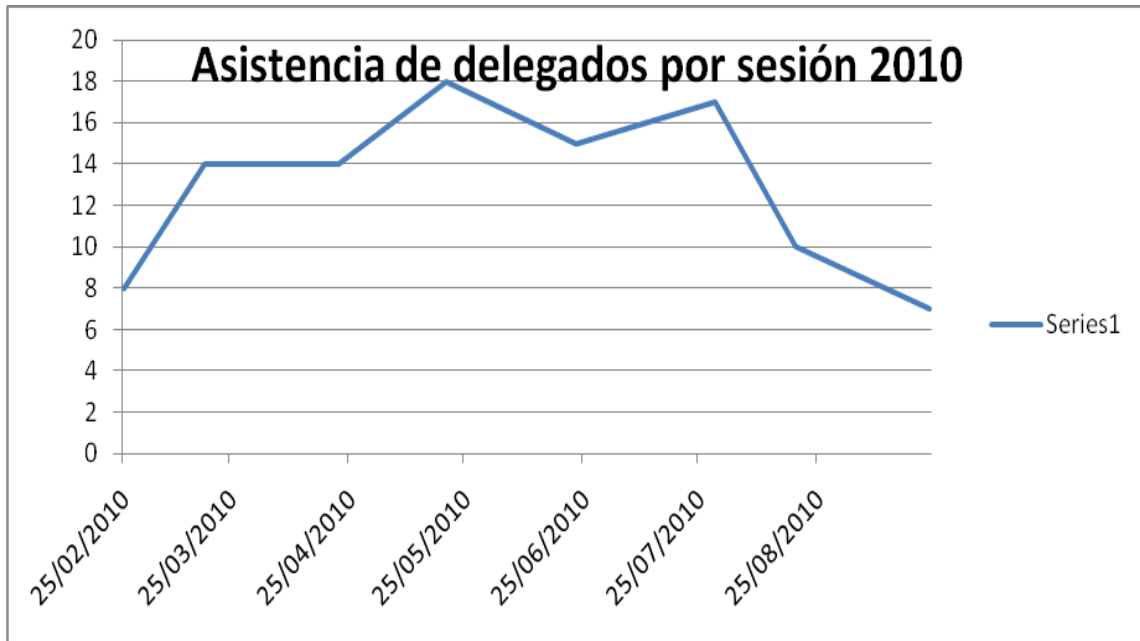


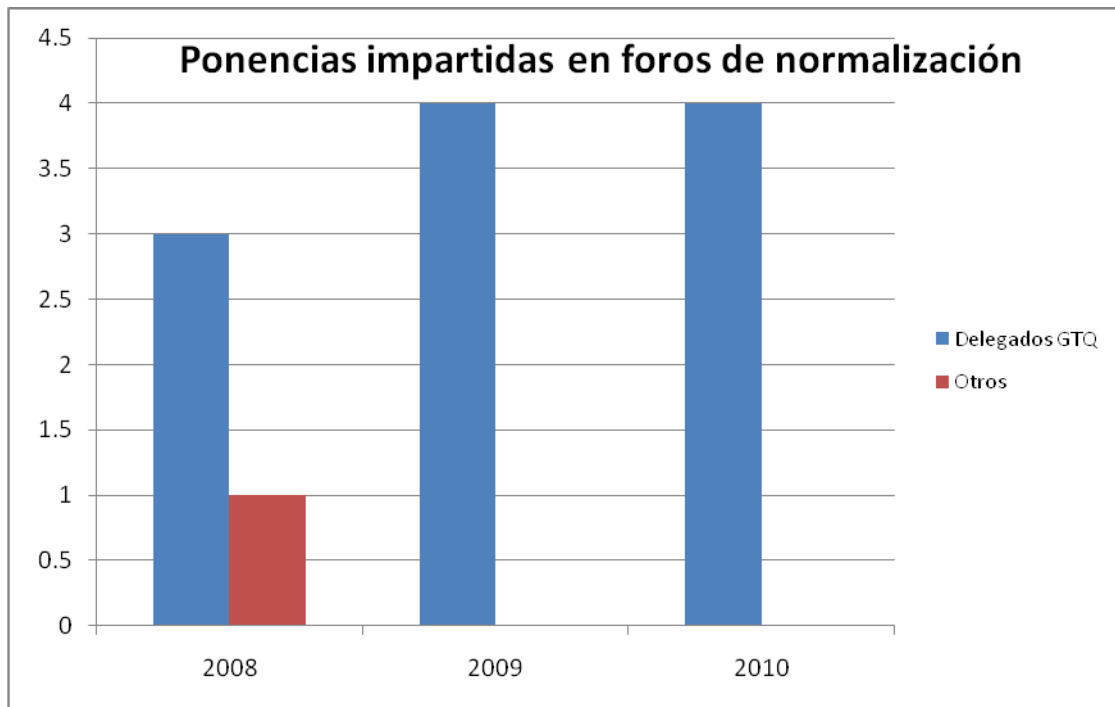
**Organizaciones participantes por estado en el
Proyecto Validación ISO CD 9004**











Anexo L

Guía de criterios para la asignación de tareas del GTQ

En el diseño de cada una de las actividades a realizar en el GTQ dentro del modelo de gestión planteado, se recomienda el considerar alguno de los siguientes lineamientos que tienen como finalidad incrementar la probabilidad de éxito de la tarea a ejecutar.

Objetivo

Brindar un soporte que sirva como guía para la asignación de tareas específicas derivadas de la atención de proyectos específicos como parte de la implementación del modelo de gestión así como resultado del plan de trabajo 2010-2015 para el GTQ

Alcance

El conjunto de criterios presentados son aplicables y complementarios a los lineamientos establecidos por el IMNC y de manera particular utilizados para brindar soporte a los nuevos procesos que conforman el modelo de gestión en sus cuatro ejes de desarrollo.

Contenido

En el diseño de las tareas asignadas a los miembros del GTQ es recomendable considerar la naturaleza del trabajo que va a ser asignado conforme a ciertos criterios básicos:

Diseño del trabajo

Autogestión: Referente al conocimiento y grado de dominio que el delegado o delegados tengan de la tarea de tal forma que sea posible realizar en un momento dado una toma de decisiones acertada y coordinar los esfuerzos de un grupo de trabajo basado en su experiencia o conocimiento del tema.

Participación y variedad de tareas: En lo posible tratar de detallar las tareas específicas que cada uno de los delegados deberá realizar de tal forma que sean

aprovechadas al máximo las habilidades de cada uno de ellos, resulte interesante y atractiva la tarea a desarrollar. Lo anterior pretende facilitar el trabajo, proveyendo una identidad del delegado con la tarea y generar una responsabilidad compartida por la misma, permitiendo al grupo el tener el control del trabajo y balancear los recursos del equipo para el logro de las metas.

Interdependencia

Metas y tareas interdependientes: Las tareas asignadas a grupos de delegados, en lo posible hacerlas interdependientes de otros, es decir, buscar incrementar la motivación y la competencia entre los grupos en la búsqueda de un fin común en donde la tarea global dependerá del esfuerzo de cada uno de los grupos y los miembros que integren cada uno de ellos, por lo que los éxitos y logros serán compartidos incrementando su motivación.

Recompensas y retroalimentación: El realizar una retroalimentación individual sobre el desempeño satisfactorio y después relacionarla con el desempeño global, es decir, los efectos de un buen desempeño, fortalece en lo individual ya que considera la contribución de cada uno de los delegados y a nivel grupal fortalece los éxitos de grupo.

Composición del grupo de trabajo

Heterogeneidad: Con la finalidad de incrementar la posibilidad de éxito de las tareas, la asignación de las mismas se realizará sobre la premisa de la heterogeneidad, es decir, se buscará en el desarrollo de proyectos incursionar a personas con habilidades diferentes, de tal forma que sea posible visualizar el proyecto desde diversos puntos de vista, lo cual facilite el dialogo y a su vez sea un elemento que permita incrementar la experiencia de algunos de los delegados.

Flexibilidad: Considerada como la posibilidad de contar con la disponibilidad de tiempo, así como la facilidad para desempeñar la tarea de alguno de los delegados en caso de ausencia, es decir, realizar la tarea independientemente de

que existan situaciones no previstas que impidan a cualquiera de los delegados desempeñar sus funciones dentro de un proyecto.

Tamaño del grupo: Considerar el no distribuir el trabajo en un número menor de tres personas ni mayor de cinco, derivado del supuesto de la facilidad de gestionar y comunicarse entre los miembros del grupo.

Preferencia por un grupo de trabajo: Considerar en lo posible la preferencia de un delegado por un grupo de trabajo, está demostrado que la preferencia para trabajar en cierto grupo de trabajo contribuye a la satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Contexto

Capacitación: El que los delegados cuenten con el conocimiento necesario para desarrollar su función es uno de los factores determinantes en el desempeño del grupo. Los conocimientos necesarios para el grupo de trabajo no solo incluye el conocimiento de documentación técnica o de revisión, sino conocimientos más amplios como los valores a través de los cuales se desempeñará, toma de decisiones, habilidades de comunicación, manejo de grupos y sobretodo experiencia en los temas en los que se desempeñará.

Gestión: Referente al liderazgo y administración de las actividades ejercidas sobre el grupo para el logro de resultados.

Comunicación entre grupos: El crecimiento de los grupos de trabajo se lleva a cabo a través de la experiencia de otros. Los proyectos a desarrollar deben considerar la intervención de uno o más grupos en caso de ser necesario, para que entre ellos se apoyen para la realización de la actividad y se tenga un aprendizaje conjunto.

Procesos

Potencialidad: La capacidad observada en el grupo para el logro efectivo de la actividad y la certeza y confianza que ellos tengan para realizar el trabajo. Al asignarse una tarea el delegado o grupo de delegados debe visualizar la actividad como algo alcanzable y bajo control, con ello se contribuye al éxito de la actividad y a la seguridad y calidad de cómo se ejecutan los trabajos.

Cooperación entre miembros del grupo: Considerar en el diseño del trabajo el apoyo no solo en términos técnicos sino también en términos sociales que tenga el grupo para auto motivarse y trabajar en conjunto con la creencia de que son un equipo.

Comunicación: Relativo a fluidez de la información y su comprensión para la realización de una tarea. Se espera que los delegados desarrollen la habilidad de escuchar y dar a conocer claramente sus ideas.

Anexo N

Estrategias para el desarrollo del perfil de normalizadores

Estrategia 1. Fortalecer la integración de nuevos miembros del GTQ

Líneas de acción

- Desarrollar los materiales de difusión a nuevos miembros del GTQ
- Designar a un delegado responsable de brindar la inducción a nuevos miembros y rotar esta actividad de manera mensual
- Actualizar y llevar correctamente el directorio de delegados
- Contar con los expedientes completos del GTQ incluyendo CV.

Estrategia 2. Homogenización de conocimientos entre los delegados del GTQ

Líneas de acción

- Proveer de la capacitación necesaria a los delegados del GTQ relacionada a los términos de normalización de manera particular las directivas 1 y 2.
- Inducir espacios de crecimiento y capacitación relacionados con el intercambio de experiencias y conocimientos entre los miembros del GTQ y con ello reducir las brechas entre los mismos buscando incrementar su eficacia.

Estrategia 3. Gestión del trabajo por proyectos

Líneas de acción

- Definir los proyectos específicos a desarrollar por cada año conforme a la planificación anual
- Realizar una evaluación de los delegados del GTQ y ubicarlos en su etapa correspondiente de desarrollo
- Agrupar al personal por grupos de proyecto específicos, nombrando a un coordinador de mayor desarrollo y a quién presentará y dará seguimiento de los avances.
- Contribuir al éxito de los proyectos a través de la asignación de delegados competentes.

Anexo O

Esquema de reconocimientos

1.0 Antecedentes

A través de los años se ha establecido la práctica de reconocer la actividad de los normalizadores. Sin embargo hay diferentes tipos de reconocimiento y no existe un lineamiento claro para integrarlo a la cultura de los grupos de trabajo del CTNN-9.

2.0 Objetivo

Definir los reconocimientos para los integrantes del CTNN-9 GTQ que han destacado por su participación en las actividades del comité, alineados a los objetivos pretendidos por el mismo.

3.0 Reconocimiento

Se identifican diferentes tipos de reconocimiento

Motivo	Periodicidad	Evento en que se otorga	Tipo de reconocimiento	Criterio	Participación
3.1 Reconocimiento por participación	Anual	Aniversario del CTNN-9 ó GT según el caso. Entrega formal en la ceremonia o reunión de trabajo	Diploma con la firma del Director del IMNC	Por su contribución en los proyectos de normalización nacional e internacional del Comité de Normalización Nacional en Sistemas de Gestión de Calidad y Evaluación de la Conformidad CTNN-9 Grupo de trabajo Querétaro durante el año 20XX.	Normal

3.2 Reconocimiento al compromiso	Anual	En el aniversario del CTNN-9 En congreso o foro de normalización.	Diploma, medalla, fistol, corbata grabada, regalo (reloj de mano, ajedrez) etc.	Por su compromiso social en la participación activa en la normalización nacional e internacional demostrada durante (1, 3, 5, 7, 10. 15 y 20) años de servicio en el Comité Técnico de Normalización Nacional en Sistemas de Gestión de Calidad y Evaluación de la Conformidad CTNN-9 / Grupo de Trabajo Querétaro	Destacable
3.3 Reconocimiento por la labor de vinculación y difusión	Anual después de resultados del foro	Entrega formal en la reunión de trabajo del comité ó GT	Diploma, medalla, fistol, corbata grabada, regalo (reloj de mano, ajedrez) etc.)	Por apoyar e impulsar las actividades de normalización del CTNN-9 grupo de trabajo Querétaro durante el año 20XX	Destacable
3.4 Reconocimiento por proyectos liderados	Anual	Cierre de año	Diploma, medalla, fistol, corbata grabada, regalo (reloj de mano, ajedrez) etc.	Por labor en el desarrollo de proyectos específicos de normalización	Destacable
3.5 Reconocimiento al Grupo de Trabajo	Anual	congreso anual del CTNN-9 Entrega formal en la ceremonia	Placa de metal	A la destacada labor, participación activa y compromiso de normalización en México del Grupo de Trabajo XXX	Motivador

Anexo P

Propuesta de evaluación de competencias-comportamientos esperados de los delegados

Nombre del delegado		Fecha de evaluación	
Instrucciones	En la casilla correspondiente a calificación otorgada asigne el porcentaje correspondiente a la columna que mejor describa el o los comportamientos manifestados por el delegado del GTQ. Solo debe elegirse una de las columnas descriptoras, si presenta características de 2 ó más columnas tomar siempre la de mayor nivel.		
Nombre del evaluador			

Genéricas	Niveles/Descriptoros			Calificación otorgada
	Primer Nivel: La mitad del tiempo (50%)	Segundo nivel: Frecuente (75%)	Tercer nivel: Siempre (100%)	
Compromiso social	Identifica su compromiso con la actividad de normalización que realiza. <u>Descriptoros</u> a) Participa de manera frecuente en las reuniones de normalización lo que facilita la asignación y continuidad de los trabajos. b) Proporciona apoyo y respuesta que manifiesten su compromiso respecto a las actividades de normalización.	Proporciona ideas y/o mecanismos que permitan fortalecer el trabajo de normalización así como el acercamiento de la misma con la sociedad. <u>Descriptoros</u> a) Orienta de manera crítica y con base en su experiencia los comentarios emitidos sobre los documentos tratados. b) Propone ideas respecto a la difusión de los trabajos realizados.	Participa y ejecuta los trabajos y propuestas generadas en el GTQ. <u>Descriptoros:</u> a) Además de orientar sobre el cómo mejorar los trabajos de normalización, ejecuta los correspondientes de una manera frecuente en tiempo y forma requeridos. b) Participa en la ejecución de labores de difusión y vinculación. c) Genera nuevos foros o espacios no considerados, así como nuevas relaciones o alianzas que permitan contar con un mayor acercamiento con la sociedad.	
Trabajo en equipo.	Participa activamente en las actividades que involucran el trabajo en equipo. a) Está al pendiente de las comunicaciones	Coordina grupos de trabajo para actividades de corta duración y específicas de manera satisfactoria y	Contribuye a través de su liderazgo a la suma de capacidades y talentos el grupo, fomenta la disciplina y apego a	

	<p>recibidas.</p> <p>b) Acepta responsabilidades proporcionando su punto de vista o comentarios en tiempo y forma solicitados.</p> <p>c) Fomenta la amistad, confianza, identidad, comunicación y solidaridad.</p>	<p>asume el rol de colaborador cuando es necesario.</p> <p>a) Se propone como coordinador de una actividad específica de grupo y se asegura de que los resultados esperados se encuentren en tiempo y forma.</p> <p>b) Cuando no coordina un grupo, contribuye de igual forma con su trabajo y comunicación en la consecución de los objetivos fungiendo como un segundo coordinador.</p> <p>c) Propone acciones colectivas de mejoramiento.</p> <p>d) Contribuye con la generación de un clima sano dentro del grupo.</p>	<p>lineamientos establecidos.</p> <p>a) Lidera proyectos específicos alineados a los objetivos del Grupo.</p> <p>b) Promueve y ejecuta nuevos proyectos.</p> <p>c) A través de su experiencia promueve el crecimiento de los miembros del grupo para la ejecución de proyectos.</p>	
Integridad	<p>Actúa de manera congruente, responsable y ética en el ejercicio de sus actividades.</p> <p>a) Fomenta la confianza, tolerancia, apertura y libertad de opinión dentro de las directrices establecidas.</p> <p>b) Demuestra su comprensión sobre los conceptos de rectitud y honestidad</p>	<p>Considera los lineamientos establecidos del grupo de trabajo en su operación y toma de decisiones.</p> <p>a) Considera los canales formales de comunicación para dar a conocer sus ideas o proyectos.</p>	<p>Se responsabiliza de la confidencialidad de la información recibida derivado de las actividades en las que participa.</p> <p>a) Realiza un uso adecuado de la información (preservación, confidencialidad, lucro, difusión no autorizada) y comunicaciones que recibe.</p> <p>b) Comunica cualquier uso particular</p>	

			que de la información pretenda hacer para beneficios particulares.	
Actitud de servicio	Muestra disposición a las actividades de normalización y aquellas relacionadas a su fortalecimiento (difusión, vinculación).	Es proactivo en la asignación de nuevas tareas y contribuye con su esfuerzo a logro de los objetivos.	Brinda un apoyo en el seguimiento de actividades no solo en las que participa, sino en las del grupo, da respuesta a las comunicaciones solicitadas así como en la generación de información.	
Eficacia	Niveles/Descriptoros			
Capacidad de Análisis, abstracción y síntesis.	<p>a) Analiza la información y emite comentarios genéricos y editoriales que permiten cumplir con la solicitud de revisión de documentos.</p> <p>b) Es capaz de hilar ideas de manera congruente y concretarlas en una propuesta específica.</p>	a) Analiza la información emitiendo comentarios técnicos de relevancia con base en su experiencia.	<p>a) Analiza los elementos que integran un problema, estableciendo sus causas, pros y contras de una decisión y asigna prioridades a las actividades que realiza. Ubica el contexto de la situación.</p> <p>b) Construye soluciones a detalle y específicas con una gran cantidad de información, pero es capaz de ubicarlas en un horizonte de tiempo y con los recursos, riesgos o consideraciones asociadas para su ejecución.</p>	
Comunicación oral y	a) Su redacción es clara y sin ambigüedades.	a) Ha demostrado su dominio personal al participar en eventos o foros ante	a) Se asegura de que el mensaje sea comprendido por la persona que lo	

escrita	<p>b)Utiliza un tono de voz que puede ser escuchado por cualquier auditorio.</p> <p>b)Da a conocer su opinión externando claramente sus ideas a los demás</p>	<p>un público.</p> <p>b) Participa en actividades de difusión en medios escritos o electrónicos (en vivo o grabados).</p>	<p>recibe, proporciona tiempo para que las personas procesen sus ideas así como muestra apertura a recibir retroalimentación mostrando interés y respeto a las opiniones de los demás.</p> <p>b) Utiliza mecanismos o herramientas de apoyo en la comunicación(relación de ideas con situaciones o acontecimientos comunes)</p> <p>c) Es capaz de mantener una conversación fluida en Inglés y redactar comentarios en ese idioma.(TOEFL 550 pts)</p>	
Planeación y organización	<p>a)Manifiesta el interés en ser líder de proyecto.</p> <p>b)Cuenta con la formación académica requerida conforme la naturaleza del proyecto para dirigirlo.</p> <p>c)Ha demostrado experiencia en el tema del cual será líder, CV o proyectos anteriores.</p>	<p>a)Genera una estrategia de atención del proyecto asignado(planificación, necesidad de recursos, relaciones necesarias).</p> <p>b)Proporciona información de seguimiento del proyecto.</p> <p>c)Define y aplica herramientas de control para la optimización de recursos.</p>	<p>a)Concluye en tiempo y forma los proyectos asignados.</p> <p>b)Los proyectos desarrollados han fortalecido la presencia del GTQ en la región y el país</p> <p>c)Participa en proyectos nacionales o internacionales de alto impacto.</p> <p>d) Colabora con otros grupos de trabajo en proyectos intergrupos.</p>	
Mejora continúa	<p>a)Participa en el despliegue de estrategias de mejora de las actividades del grupo</p>	<p>a)Formula y coordina estrategias de mejora de las actividades del grupo</p>	<p>a)Ha desarrollado actividades de mejora de alto impacto posicionando al GTQ</p>	
Toma de decisiones	<p>a) Contribuye con sus comentarios a la toma de decisiones aunque de manera</p>	<p>a)Toma decisiones apoyadas en su experiencia y solo con la información</p>	<p>Analiza situaciones de manera sistemática, evalúa alternativas y</p>	

	ocasional, apoyando sus comentarios en percepciones sin información concreta.	disponible en el momento.	asigna prioridades con base en los objetivos del grupo e instituto (IMNC).	
Manejo de grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Es capaz de integrar grupos de trabajo. b) Asigna tareas entre los participantes de acuerdo a su experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Delega actividades en el grupo de trabajo sin disminuir el conocimiento y control del proyecto. b) Los miembros del grupo reconocen su figura de líder de proyecto para la consecución de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ha demostrado su capacidad para con base en esfuerzos grupales concluir proyectos de manera exitosa. b) Retroalimenta a los miembros del grupo de manera sistemática respecto a los avances y logros del grupo. 	

Los resultados se comparan vs las gráficas de crecimiento de competencias por tipo de delegado, se detectan las brechas y se ejecutan proyectos específicos de desarrollo valiéndose de recursos internos o externos.