



## Competencia Regional de Equipos

# Criterios 2017 para equipos que Concursan

*Los Criterios usados en la Competencia de Equipos Estrellas de la Excelencia son los de la International Team Excellence Competition Award de la American Society for Quality, salvo el Factor 6.2 adicionado por IPACE para incrementar el valor de las presentaciones en la Jornada Final.*

*ASQ e IPACE requieren que se solicite permiso y, en algunos casos, pagar un derecho para imprimir o reusar este material. Todo uso no autorizado de estos Criterios es una violación a las leyes de EE.UU. y podrían tener una pena de usd 100.000.*

*Para más información, por favor contacte a IPACE, [www.ipace.org.ar](http://www.ipace.org.ar)*



## Introducción

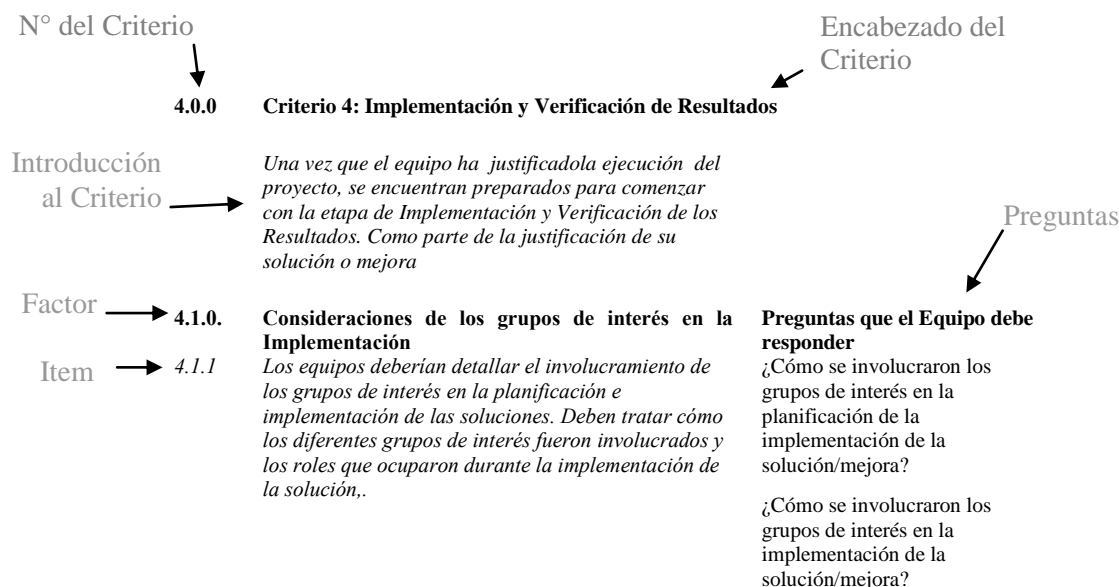
ASQ concibe una comunidad global que utiliza tecnología, conceptos y herramientas de calidad que le permiten mejorar a ella misma y al mundo. Dentro de dicho contexto, los Criterios para el ITEA brindan un marco para que los equipos contribuyan de manera eficiente a los esfuerzos de mejora integrales. Los Criterios reconocen cinco etapas de un proyecto que son clave para las mejoras basadas en el trabajo en equipo:

1. Selección del Proyecto y del Equipo.
2. Análisis de la Situación inicial y de la Causa Raíz/Oportunidad de Mejora.
3. Desarrollo de la Solución / Mejora.
4. Implementación y Verificación de Resultados.
5. Preservación y Comunicación a los grupos de interés.

Adicionalmente se suma un sexto Criterio, al cual la Competencia de Equipos Estrellas de la Excelencia suma dos ítems a los descritos por la ASQ.

6. Presentación general y aprendizaje.

Cada sección de los Criterios contiene las siguientes partes:



El texto en *itálicas* presente en todos los Criterios contiene información clarificadora del mismo. Pero, **los equipos sólo serán juzgados por la manera en la que responden a las Preguntas de las columnas de la derecha.**



***Importante:***

Es para destacar que los Criterios responden al desarrollo de un proyecto, no a una metodología en particular.

Eso significa que un equipo podría haber sido guiado en su proyecto por la metodología Lean, Six Sigma, PDCA, la de PMI o ninguna de éstas sino una propia definida dentro de su organización, y aun así las preguntas de estos Criterios son aplicables.

La Dirección Técnica de la Competencia está disponible para explicar cómo, habiendo utilizado una metodología, se puede responder a las preguntas.

Adicionalmente, los equipos podrán encontrar la forma en la cual se evaluarán sus respuestas en la última página de este documento.



## Criterios

### 1.0.0 Criterio 1: Selección del proyecto y del equipo

*La Fase de Selección de proyecto y equipo reconoce la fundamental importancia de identificar proyectos que puedan proveer un beneficio significativo a la compañía y facilitar que esos proyectos tengan éxito a través de la efectiva asignación y preparación del equipo de proyecto.*

*Los equipos que son asignados a un proyecto deben entender el “porqué” del proyecto: quién percibe que el proyecto es importante, cuál es el contexto o entorno dentro de la organización que lo hace importante, y qué brechas específicas u oportunidades necesita la organización que sean abordadas.*

*Los miembros del equipo deben ser seleccionados entre aquellos que tienen ambos, interés en el resultado del proyecto y habilidad para ayudar a que sea exitoso. Si se requiere, la organización debe estar dispuesta a sumar otros miembros de equipo con habilidades y conocimiento necesarios, y después preparar al grupo completo a que funcione como equipo.*

#### 1.1.0 Entendiendo el contexto para la selección del proyecto

*Preguntas que el Equipo debe responder*

1.1.1 Los proyectos son usualmente identificados y seleccionados antes de que se forme el equipo. Esto es porque, en la mayoría de las organizaciones, quienes son responsables por seleccionar los proyectos no son quienes los ejecutan. Entender quiénes son los “sponsors” ayudará al equipo a entender cómo enfocar mejor el proyecto.

Q1. ¿Quién fue responsable de seleccionar el proyecto?

Q2. ¿Qué antecedentes e información sobre la compañía o de quienes seleccionaron el proyecto se brinda para entender mejor el contexto del proyecto?

#### 1.2.0 Proceso de selección del proyecto

*Preguntas que el Equipo debe responder*

1.2.1 Los proyectos son una respuesta a la necesidad de cierto tipo de cambio. En términos generales, los proyectos resultan de brechas percibidas u oportunidades que necesitan ser abordadas. Podrían ser (1) brechas asociadas con uno o más procesos, o (2) serán oportunidades asociadas con algún proceso existente o algún proceso que el equipo de proyecto deberá crear. Cuando construyen la historia del proyecto, este es el ítem en el cual el equipo debe explicitar si es de solución de problemas eliminando una causa(s) raíz(ces) o si es un equipo de mejora abordando un proceso existente o creando uno nuevo.

Q1. ¿Cómo es que el grupo que identificó el proyecto se enteró de la brecha u oportunidad?

Q2. ¿Cuál era la brecha (solución de problema) y/o cuál era la oportunidad (mejora de procesos)?

Q3. ¿Qué área de la organización tenía la brecha o la oportunidad?

Nota: A lo largo del resto de los Criterios, habrá una referencia directa a causa(s) raíz(ces) y oportunidades de mejora. Al responder a las preguntas de los Criterios, el equipo debe tratar de ser consistente al considerar que son un equipo de solución de problemas o de mejora.

1.2.2 La mayoría de las organizaciones tienen más brechas y

Q1. ¿Qué datos fueron generados para ayudar a



oportunidades que recursos para abordarlos. Para ayudar en la selección del proyecto, el impacto potencial de las brechas y oportunidades debe, al menos, ser estimado.

Aquellos que seleccionan el proyecto deben tener un respaldo justificado, posiblemente utilizando herramientas, que conforme la base de la decisión. El enfoque y todo dato de respaldo usado para la estimación debe ser apropiado para el proyecto y la brecha identificados.

- 1.2.3 Para ganar apoyo, las brechas identificadas deben ser definidas en términos de negocio que se relacionen con los objetivos del sector/gerencia y organizacionales, o con métricas de desempeño y/o estrategias. La brecha expresa la diferencia entre dónde está la organización y dónde quiere estar.

### 1.3.0 Selección y preparación del equipo

- 1.3.1 Una vez que el proyecto se ha identificado, el siguiente paso crítico es seleccionar los recursos apropiados para el proyecto. Es una preocupación básica identificar los grupos de interés: aquellos que son proveedores y clientes de la porción de organización bajo análisis, así como también aquellos que trabajan en esa porción.

- 1.3.2 En el contexto del área de proceso y las necesidades del proyecto, el equipo debe estar compuesto por personas con conocimiento del proceso y especialización técnica relevantes al trabajo por hacer. Adicionalmente a los grupos de interés del proceso, es importante determinar si competencias o recursos adicionales son necesarios para el éxito del proyecto.

- 1.3.3 Aún cuando se incorporen miembros de equipo especializados desde fuera de los grupos de interés, a veces es beneficioso brindar a algunos o a todos los integrantes del equipo capacitación antes de que el proyecto comience. Puede tratarse de un entrenamiento sobre una técnica específica para preparar al equipo para hacer su trabajo. También puede ser un entrenamiento general sobre la gestión de proyectos para ayudarlos a

seleccionar el proyecto?

Q2. ¿Qué métodos y/o herramientas fueron utilizadas para evaluar o priorizar la necesidad?

Q3. ¿Por qué se utilizaron esos métodos y/o herramientas para seleccionar el proyecto?

Q1. ¿Qué objetivos (organizacionales y/o particulares), indicadores de desempeño, y/o estrategias se esperaba fueran impactados por el proyecto?

Q2. ¿Cómo se relacionan con las brechas u oportunidades percibidas -descritas en 1.2.1.-?

Q3. ¿Cuál era la descripción del problema y cuál la que expresaba dónde quería estar la organización al finalizar el proyecto?

#### *Preguntas que el Equipo debe responder*

Q1. ¿Cómo se identificaron los grupos de interés? (stakeholders)

Q2. ¿Cuáles o quiénes eran estos grupos de interés?

Q1. ¿Qué conjunto de conocimientos o habilidades se determinaron como necesarios para completar con éxito el proyecto?

Q2. ¿En qué medida los grupos de interés tenían los conocimientos o habilidades requeridos?

Q3. ¿Qué conocimientos o habilidades adicionales fueron necesarios y trabajados para que el proyecto fuese exitoso?

Q1. ¿Qué entrenamientos específicos fueron realizados antes de comenzar con el proyecto?

Q2. ¿Qué actividades se realizaron antes de comenzar con el proyecto para que el grupo trabajara como un único equipo?



operar efectivamente como equipo. Si fue determinado que no era necesaria ninguna capacitación para los miembros, entonces el equipo debería explicar por qué ellos en particular no necesitaban ninguna capacitación. Preguntas que el equipo debe responder.

- 1.3.4 Además de entrenamiento, también es importante para los miembros del equipo tener una clara comprensión de qué esperar durante el proyecto, de manera que puedan funcionar bien como equipo. Esto debería incluir los roles y responsabilidades generales y específicos, rutinas de reunión, cómo se comunicarán entre sí sus miembros y cómo con los miembros de los grupos de interés, y un claro entendimiento de cómo será monitoreado y medido el desempeño del proyecto a medida que el equipo lo desarrolle.

Q1. ¿Qué roles y expectativas se determinaron antes de comenzar el proyecto? De los miembros de los equipos.

Q2. ¿Qué fechas y entregables tuvo que considerar el equipo antes de comenzar el proyecto?

Q3. Antes de que comenzara el proyecto, ¿qué rutinas de equipo, incluyendo a las de comunicación, fueron establecidas?

## 2.0.0 Criterio 2: Análisis de la Situación inicial y de la Causa Raíz/Oportunidad de Mejora

*La Fase de Análisis de la Situación Actual y de la Causa Raíz/Oportunidad de Mejora del proyecto requiere que el equipo se haga cargo de los objetivos del proyecto y luego identifique claramente los obstáculos que serán necesarios salvar (ya sean las causas raíz de un problema o requisitos para una oportunidad). “Hacerse cargo” implica que el equipo comprenda los procesos actuales y pueda expresarlos hasta el punto en el cual su proyecto específico debería tratar las brechas originales. La identificación de los obstáculos involucra tanto una revisión amplia inicial de posibles causas raíz u oportunidades como la determinación final de las áreas en las cuales se concentrará el trabajo del proyecto.*

### 2.1.0 Indicadores críticos esperados del proyecto

*Preguntas que el Equipo debe responder*

- 2.1.1 Una vez formado, el equipo debe hacerse cargo de los entregables del proyecto. Una manera indispensable de hacerlo es traduciendo todas las brechas del proyecto en entregables específicos del equipo. De las brechas u oportunidades percibidas en el Factor 1.2.1, el equipo debería identificar objetivos o indicadores específicos de los cuales es responsable; en algunos casos esto puede ser solamente una porción de la, o de las brechas identificadas. Simultáneamente, el equipo debería también identificar beneficios potenciales adicionales que percibe que puedan provenir del proyecto, pero que no son indicadores directos del mismo.

Q1. ¿Qué objetivos y/o indicadores específicos el equipo intentaba alcanzar con el proyecto?

Q2. ¿Qué otros beneficios potenciales se esperaban impactar con el proyecto, además de los objetivos y/o de los indicadores específicos ya mencionados?

### 2.2.0 Posibles Causas raíces/Oportunidades de mejora

*Preguntas que el Equipo debe responder*



- 2.2.1 Existen usualmente muchas formas de cerrar brechas o planear para aprovechar nuevas oportunidades. Los equipos deberían explorar las múltiples formas en las que la situación actual puede estar contribuyendo con las brechas o puede formar una base para las nuevas oportunidades. Los equipos deberían tener un enfoque explicable –incluyendo algunas herramientas utilizadas– para descubrirlas. La selección de un enfoque apropiado es crucial para trazar un puente y determinar cómo tratar la brecha. En algunas organizaciones, se le puede proveer al equipo con una lista básica de métodos y herramientas a utilizar. Aún en dicha situación, el equipo debería poder presentar qué información fue necesaria y porqué las herramientas dieron tal información.
- Q1. ¿Qué métodos y/o herramientas fueron utilizados para identificar las posibles causas raíces/oportunidades de mejora?
- Q2. ¿Por qué seleccionaron esos métodos y/o herramientas?
- Q3. ¿Cómo se preparó al equipo para utilizar esos métodos y/o herramientas?
- 2.2.2 Una vez que ese enfoque -incluyendo las herramientas- ha finalizado, el equipo debe utilizarlo para identificar las posibles Causas raíces/Oportunidades de mejoras. Todo enfoque o herramienta debe generar los datos necesarios para que el equipo pueda determinar posibles causas raíces/Oportunidades de mejoras.
- Q1. ¿Qué datos fueron generados y cómo fueron analizados para identificar posibles Causas raíces/Oportunidades de mejora?
- Q2. ¿Cuáles fueron las posibles Causas raíces/Oportunidades de mejora?
- 2.3.0 Causas raíces/Oportunidades de mejora finales**
- Preguntas que el Equipo debe responder*
- 2.3.1 Habiendo identificado una variedad de posibles Causas raíces/Oportunidades de mejora, el equipo necesita achicar las posibilidades para identificar las causas raíz/oportunidades de mejora verdaderas o finales del proyecto. Los métodos y/o las herramientas utilizados para seleccionar las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales pueden ser diferentes a los utilizados para identificar las potenciales Causas raíces/Oportunidades de mejora.
- Q1. ¿Qué métodos y/o herramientas fueron utilizados para identificar las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales?
- Q2. ¿Por qué se seleccionaron esos métodos y/o herramientas en particular?
- Q3. ¿Cómo se preparó el equipo para usar esos métodos y/o herramientas?
- 2.3.2 Una vez que el enfoque -incluyendo las herramientas- ha finalizado, el equipo debe identificar las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales. El equipo debería explicar cómo fueron analizados los datos para seleccionar las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales.
- Q1. ¿Qué datos fueron generados y cómo fueron analizados para identificar las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales?
- Q2. ¿Cuáles son ejemplos concretos de análisis de datos que llevaron a identificar la verdadera causa raíz?
- Q3. ¿Cuáles fueron las Causas raíces /Oportunidades de mejora finales?
- 2.3.3 Una vez que las Causas raíces/Oportunidad de mejora finales se identifican, el equipo debería validar que aquellas sean las verdaderas Causas raíces/Oportunidades de mejora. Esto podría incluir el uso de métodos y/o herramientas y datos que prueben
- Q1. ¿Cómo fueron validadas las Causas raíces/Oportunidades de mejora finales?
- Q2. ¿Qué evidencia demuestra que las Causas raíces/Oportunidades de mejora fueron validadas previamente al desarrollo de la





que se identificaron las verdaderas Causas raíces/Oportunidades de mejora.

solución?

## 2.4.0 Actualización del plan del Proyecto

*Preguntas que el Equipo debe responder*

2.4.1 Los equipos necesitan reflexionar de manera periódica sobre su rendimiento y ajustarse a la información y circunstancias cambiantes. Esto incluye observar la comunicación a los grupos de interés y su involucramiento, y cómo la resistencia potencial identificada durante esta etapa fue o será tratada; el impacto potencial o real sobre el propósito del proyecto, el alcance, o los entregables; si se necesita capacitación adicional o ajustes en la formación del equipo; y si el proyecto se encuentra encaminado para brindar los resultados deseados. *Nota: Aún si los cambios no fuesen necesarios, debe haber pruebas que sugieran que el equipo consideró el alcance del proyecto, los entregables, los miembros del equipo, y las rutinas de gestión antes de seguir adelante.*

Q1. ¿Cómo se verificó que el alcance inicial del proyecto, los entregables y el cumplimiento de los tiempos fueran siendo los correctos? O, ¿qué cambios fueron realizados?

Q2. ¿Cómo comunicaron y/o involucraron a/con los grupos de interés durante la fase de análisis de las Causas raíces/Oportunidades de mejora?

Q3. ¿Qué resistencias (al cambio) de los grupos de interés se identificaron o fueron abordadas durante esta fase del proyecto?

Q4. ¿Cómo se confirmó que la conformación inicial del equipo y las rutinas iniciales establecidas fueron las adecuadas? O, ¿qué cambios fueron realizados?

## 3.0.0 Criterio 3: Desarrollo de la Solución/Mejora

*La Fase del proyecto de Desarrollo de la Solución/Mejora refleja la primera etapa en la que el equipo debería comenzar con una amplia variedad de soluciones o mejoras potenciales y luego seleccionar una solución o mejora final para la implementación. Aun cuando esto puede parecer simple, este es el punto en el cual son propuestos los cambios (o el nuevo desarrollo) y el equipo necesita responder una serie de preguntas: ¿Existió un enfoque lógico y sólido utilizado para identificar tanto los planes potenciales como los finales? ¿Los planes abordarán realmente los objetivos del proyecto? ¿Los planes son prácticos, es decir, la organización los aceptará como razonables y “de valor”?*

### 3.1.0 Posibles Soluciones o Mejoras

*Preguntas que el Equipo debe responder*

3.1.1 Así como la mayoría de las brechas pueden tener múltiples causas raíz u oportunidades de mejora, existen usualmente múltiples soluciones que pueden abordar las causas raíz o mejoras de proceso finales que el equipo acaba de identificar. Los equipos deberían explorar estas múltiples soluciones y posibilidades de mejora para llegar a lo que es mejor para las circunstancias del proyecto. Los equipos deberían tener un enfoque que pueda explicarse -incluyendo las herramientas utilizadas- para desarrollar sus soluciones o mejoras. La selección de un enfoque apropiado es crucial para poder trazar un puente desde las causas raíz/oportunidades de mejora hasta las soluciones finales. En algunas

Q1. ¿Qué métodos y/o herramientas fueron utilizados para identificar la/s posible/s Solución(es) /Mejora(s)?

Q2. ¿Por qué se seleccionaron esos métodos y/o herramientas?

Q3. ¿Cómo se preparó el equipo para utilizar esos métodos y/o herramientas?





organizaciones, se le puede entregar al equipo una lista básica de métodos y herramientas a utilizar. Aún en dicha situación, el equipo debería poder presentar qué información fue necesaria y porqué las herramientas dieron tal información.

- 3.1.2 Una vez que el enfoque -incluyendo las herramientas- finaliza, el equipo debe utilizar dicho enfoque para identificar las posibles soluciones o mejoras. Todo enfoque o herramienta utilizada debe generar los datos necesarios para que el equipo pueda determinar las soluciones o mejoras posibles que surjan de las causas/oportunidades de mejora finales. (Ítem 2.3.2)

Q1. ¿Qué datos fueron generados y cómo fueron analizados para identificar posibles Soluciones/Mejoras?

Q2. ¿Cuáles eran las posibles Soluciones/Mejoras?

Q3. ¿Qué evidencias demuestran que efectivamente esas eran posibles Soluciones/Mejoras y no las definitivas o finales?

### 3.2.0 Soluciones o Mejora finales

*Preguntas que el Equipo debe responder*

- 3.2.1 Habiendo identificado una variedad de soluciones o mejoras posibles, el equipo necesita achicar las posibilidades para identificar las soluciones o mejoras finales para el proyecto. Los métodos y/o herramientas utilizados para seleccionar dichas soluciones o mejoras finales pueden ser diferentes a aquellos utilizados para identificar posibles soluciones o mejoras.

Q1. ¿Qué métodos y/o herramientas fueron utilizados para identificar las Soluciones/Mejoras finales?

Q2. ¿Por qué se seleccionaron esos métodos y/o herramientas?

Q3. ¿Cómo se preparó el equipo para la utilización de esos métodos y/o herramientas?

- 3.2.2 Una vez que ese enfoque -incluyendo las herramientas- ha finalizado, el equipo debe utilizar un enfoque para identificar las soluciones o mejoras finales. El equipo debería además presentar cómo fueron analizados los datos para seleccionar las soluciones o mejoras finales.

Q1. ¿Cómo se utilizaron los métodos y/o herramientas para determinar las Soluciones/Mejoras finales?

Q2. ¿Cuáles son/eran las Soluciones/Mejoras finales?

- 3.2.3 Sólo porque un equipo ha sugerido una solución no significa que dicha solución sea la correcta o que será aceptada por la organización. Antes de que la solución pueda ser implementada, deben tener lugar dos revisiones separadas y distintas. Estas son la validación y la justificación.

Q1. ¿Cómo fueron validadas las Soluciones/Mejoras finales?

Q2. ¿Qué evidencia demuestra que la validación fue hecha antes de la implementación?

La primera de ellas, la validación, es realmente parte de la identificación de la solución o mejora propuestas. Aquí, el equipo necesita validar sus soluciones o mejoras propuestas, mostrando que ayudarán a cerrar la brecha original identificada y cumplir con los objetivos originales del proyecto.



3.2.4 Además de tratar los objetivos originales del proyecto, con el fin de respaldar la implementación de sus soluciones o mejoras, el equipo debería revisar cualquier beneficio adicional. Los mismos podrían haber resultado del trabajo ya realizado, o podrían estar atados a una solución o mejora propuesta específica.

3.2.5 Una vez que el equipo ha validado sus soluciones o mejoras propuestas, y ha recolectado la información sobre los beneficios adicionales del proyecto, es tiempo de la segunda revisión. El equipo debe justificar sus soluciones o mejoras propuestas. La justificación debería estar basada en datos que muestren que las soluciones o mejoras valen claramente la pena de ser implementadas por la organización. *NOTA: Con el fin de realizar una justificación adecuada, el equipo debería tener algo de información básica sobre los costos de la implementación. Esto es una parte necesaria de la justificación, pero no debería ser confundida con la planificación de la implementación.*

Q1. ¿Qué beneficios potenciales adicionales se anticiparon a partir de la aplicación de la Soluciones/Mejoras finales?

Q2. ¿Fueron estos beneficios potenciales adicionales anticipados antes de la implementación?

Q1. ¿Qué datos fueron generados y cómo se analizaron para justificar por qué debían ser implementadas las Soluciones/Mejoras finales?

Q2. ¿Qué evidencia demuestra que la justificación fue realizada antes de la implementación?

### 3.3.0 Actualización de la gestión del Proyecto

3.3.1 Los equipos necesitan reflexionar de manera periódica sobre su rendimiento y ajustarse a los cambios de la información y de las circunstancias. Esto incluye observar el involucramiento y comunicación de los grupos de interés, y cómo la resistencia potencial identificada durante esta etapa fue o será tratada; el impacto potencial o real sobre el propósito del proyecto, el alcance, o entregables; si se necesita capacitación adicional o ajustes en la composición de los miembros del equipo; y si el proyecto se encuentra encaminado para brindar los resultados deseados.

*Preguntas que el Equipo debe responder*

Q1. ¿Cómo se verificó que el alcance inicial del proyecto, los entregables y los tiempos a cumplir, o aquellos actualizados, siguieran siendo los correctos? ¿Qué cambios fueron realizados?

Q2. ¿Cómo comunicaron y/o involucraron a/con los grupos de interés durante la fase de generar las Soluciones/Mejoras?

Q3. ¿Qué resistencias de los grupos de interés se identificaron o fueron abordadas durante esta fase del proyecto?

Q4. ¿Cómo se confirmó que la conformación inicial del equipo y las rutinas iniciales -o actualizadas- establecidas fueron las adecuadas? O, ¿qué cambios fueron realizados?

### 4.0.0 Criterio 4: Implementación y verificación de resultados

*Una vez que el equipo ha justificado la implementación del proyecto, se encuentra preparado para comenzar con la etapa de Implementación y Verificación de los Resultados. Como parte de la justificación de su solución o mejora, el equipo ya posee una comprensión básica de lo que se necesita hacer para implementar su solución. En términos más generales, la implementación necesita considerar los cambios y*



*el impacto sobre el personal, los procesos y la infraestructura. La planificación de la implementación depende en gran medida de las soluciones o mejoras que estén siendo implementadas, pero típicamente podría incluir ítems tales como el desarrollo del plan de acción, la asignación de recursos, y las actividades de gestión del tiempo. Finalmente, el equipo necesita presentar sus resultados.*

#### **4.1.0 Consideraciones de los grupos de interés en la implementación**

*Preguntas que el Equipo debe responder*

- |   |   |
|---|---|
| <p>4.1.1 Los equipos deberían detallar el involucramiento de los grupos de interés en la planificación e implementación de las soluciones. Deben tratar cómo los diferentes grupos de interés fueron involucrados y los roles que tomaron durante la implementación de la solución, o demostrar cómo fue considerado el interés de todos los grupos de interés.</p>   | <p>Q1. ¿Cómo fueron involucrados los grupos de interés en el planeamiento de la implementación de las Soluciones/Mejoras?</p> <p>Q2. ¿Cómo fueron involucrados los grupos de interés en la implementación de las Soluciones /Mejoras?</p>   |
| <p>4.1.2 Como fue mencionado al final de los Criterios 2 y 3, la resistencia de los grupos de interés puede ocurrir en cualquier momento durante un proyecto. Sin embargo, durante la implementación de la solución/mejora - cuando los procesos iniciales son modificados o se introducen los nuevos- es el momento en el cual más probablemente aparezca la resistencia al cambio e impacte en el proyecto. El equipo debería identificar qué pasos fueron tomados para anticipar la resistencia (antes de que ocurra), los diferentes tipos de resistencia que se encontraron realmente, y cómo la resistencia encontrada fue identificada.</p>                      | <p>Q1. ¿Qué fue realizado para anticipar la resistencia antes de que ocurriese?</p> <p>Q2. ¿Qué tipo de resistencias fueron efectivamente encontradas durante el transcurso de la implementación de las Soluciones/Mejoras?</p> <p>Q3. ¿Cómo se identificó la resistencia real?</p> |
| <p>4.1.3 Para minimizar el impacto negativo sobre el proyecto, la resistencia debería ser tratada tan pronto como sea posible. Se deberían realizar esfuerzos para evitar que la resistencia anticipada o potencial ocurra y se debería tratar la resistencia real tan pronto como sea identificada. El equipo debería detallar cómo trató la resistencia encontrada, incluyendo las informadas en las actualizaciones de la gestión del proyecto para los Criterios 2 y 3.</p>   | <p>Q1. ¿Cómo fueron abordadas esas resistencias?</p> <p>Q2. ¿Cómo supo el equipo que las abordó con éxito?</p>  |
| <p>4.1.4 La resistencia puede ser activa (tal como se indicó en los últimos Factores) o puede ser pasiva. Existen muchos tipos de resistencia pasiva, pero una de las más penetrantes es la simple ausencia de aceptación (buy-in) de los grupos de interés o de respaldo a los cambios necesarios para la implementación del proyecto. Como sucede con todo lo demás, los equipos deberían presentar un enfoque -incluyendo las herramientas utilizadas- para asegurar aceptación de los grupos de interés. La selección de un enfoque adecuado que garantice el respaldo del grupo de interés es crucial para una implementación fluida del proyecto. Así como el</p> | <p>Q1. ¿Cuál es la evidencia de la aceptación (“buy-in”) por parte de los grupos de interés?</p> <p>Q2. ¿Cuál es la evidencia que demuestra que la aceptación fue obtenida antes de la implementación?</p>  |



equipo validó que había identificado de manera adecuada las causas y las soluciones/mejoras para su proyecto antes de seguir adelante, también deberían poder demostrar que tenían aceptación de los grupos de interés antes de la implementación. Si no resulta práctico obtener aceptación de todos los grupos de interés, entonces el equipo debería explicar el racional para la aproximación limitada utilizada, o demostrar cómo consideró el interés de todos los grupos de interés.

#### **4.2.0 Implementación de la Solución/Mejoras**

- 4.2.1 Ya sea que implemente un nuevo proceso o se modifique uno ya existente, el equipo debería explicar qué procedimientos o sistemas fueron creados o modificados para implementar la solución. Aún cuando la planificación incluya *cómo* sustentar las mejoras, se le pedirá al equipo que trate este tema en el Criterio 5.

#### *Preguntas que el Equipo debe responder*

- Q1. ¿Qué procesos o sistemas fueron cambiados o creados para implementar las Soluciones/Mejoras?
- Q2. ¿Qué sistemas fueron cambiados o creados para medir y gestionar el desempeño de la implementación?

#### **4.3.0 Resultados del Proyecto**

- 4.3.1 Con los procesos nuevos o modificados firmemente establecidos, el equipo debería poder medir y verificar los resultados finales de su proyecto. Volviendo al comienzo del Criterio 2, el equipo debería informar su éxito en el proyecto basándose en los objetivos o indicadores específicos sobre los que es responsable. El equipo tuvo la oportunidad al final de cada una de los Criterios de indicar si existieron cambios básicos a su proyecto. Si alguno de dichos cambios fue un cambio en los objetivos, estos ajustes deben ser incorporados.

#### *Preguntas que el Equipo debe responder*

- Q1. ¿Cuáles fueron los resultados?
- Q2. ¿Cómo fueron los resultados comparados con los objetivos e indicadores del ítem 2.1.1?

- 4.3.2 Mientras informa sobre los resultados del proyecto en base a los objetivos originales, el equipo debería también identificar beneficios adicionales que se obtuvieron y que no fueron objetivos directos del proyecto. Si las mejoras fueron en áreas "blandas" que no son fáciles de medir (los ejemplos podrían ser la satisfacción del cliente o la motivación de los empleados), entonces el equipo necesita describir cómo determinó que hubo una mejora en dichas áreas.

- Q1. ¿Qué beneficios adicionales se obtuvieron con el proyecto?
- Q2. ¿Cómo midió el equipo los beneficios adicionales "blandos" (soft)?
- Q3. ¿Cómo resultaron los beneficios adicionales obtenidos comparados con los esperados identificados en el ítem 3.2.4?



## 5.0.0 Criterio 5: Sosteniendo y comunicando los resultados

*Sostener y comunicar los resultados es una natural extensión de la fase del proyecto de Implementar y verificar los resultados. El foco de esta fase es asegurar que todos los recursos utilizados en completar el proyecto finalmente no se malgastan, y también asegurar que todos los involucrados en el proyecto están conscientes del éxito final del mismo. Los esfuerzos de sostenimiento se dividen entre asegurar que ninguno de los cambios desaparezca y en asegurar que los beneficios de los cambios hechos tampoco se pierdan.*

### 5.1.0 Sosteniendo los resultados a lo largo del tiempo

*Preguntas que el Equipo debe responder*

5.1.1 Los beneficios iniciales obtenidos de los procesos nuevos o modificados pueden gradualmente desaparecer a través del tiempo. En términos generales, esto sucede de dos maneras: (1) Los mismos cambios desaparecen y el proceso retornará a su estado anterior al proyecto. (2) Los cambios permanecerán vigentes, pero el beneficio de aquellos cambios irá desapareciendo de forma gradual.

Q1. ¿Qué se hizo para asegurar que los cambios realizados en los procesos o sistemas durante la implementación (ítem 4.2.1) continuaran aplicándose?

Q2. ¿Qué evidencia demuestra que esto pasó a ser parte de la cultura/estrategia operativa de la organización?

Para prevenir el primero de los casos, el equipo debería explicar qué se hizo para sostener las soluciones o mejoras a través del tiempo.

5.1.2 Mientras que es importante que el equipo haga que los cambios no desaparezcan, es finalmente más importante que no se pierdan los beneficios del proyecto. Parte del plan de implementación del equipo debería brindar rutinas de gestión -incluyendo cambios de proceso y sistemas de mediciones- que garanticen que tanto los cambios como los beneficios de dichos cambios continúen. Si se utilizó un sistema existente, el equipo debería explicar por qué sabían que el sistema sería efectivo bajo las nuevas circunstancias.

Q1. ¿Qué se hizo para asegurar que los beneficios obtenidos de la implementación (ítem 4.2.1) se mantuvieran?

Q2. ¿Qué evidencia demostró que esto pasó a ser parte de la cultura/estrategia operativa de la organización?

### 5.2.0 Comunicación de los resultados

*Preguntas que el Equipo debe responder*

5.2.1 En los ítems de la Gestión del Proyecto (2.4.1 y 3.3.1), el equipo tuvo la oportunidad de compartir la información y los resultados temporales a los grupos de interés y otra gente involucrada. A esta altura, el proyecto está casi terminado y los resultados han sido verificados. Dichos resultados necesitan ser formalmente compartidos con aquellos que asignaron el proyecto al equipo y con todos los grupos internos y externos de interés. No se espera que el equipo comparta información confidencial con grupos de interés externos, pero deben garantizar que se realice una adecuada comunicación a todos los grupos.

Q1. ¿Cómo comunicó el equipo los resultados a los diversos grupos de interés?



## 6.0.0 Criterio 6: Presentación general y aprendizaje

*La Presentación General no es una fase del proyecto, sino más bien una colección de ítems claves que el equipo debe considerar al contar su historia. Aunque consiste en 10 ítems, hay tres temas: (1) claridad de la presentación visual, (2) integración de la presentación visual y oral, y (3) claridad de la presentación oral.*

### 6.1.0 Presentación general

6.1.1 Independientemente de cuán bien el equipo pueda haber desarrollado y completado el proyecto, la puntuación final del equipo en la Competencia dependerá solamente de cuán bien lo comunique. En consecuencia, se le otorgará puntos al equipo por cubrir la presentación real de manera escrita y oral. Para obtener la puntuación más alta posible, la presentación visual debe ser fácil de leer y debería seguir los ítems de los Criterios; se le prestará atención a los ítems claves y la presentación visual deberá respaldar lo que se presenta de manera oral. La presentación oral también necesita respaldar la parte visual y debería ser clara y fácil de seguir. Independientemente del país de origen, en todas las rondas de la Competencia, evaluación inicial y Jornada Final, la presentación de los equipos debe ser realizada en español.

#### *Preguntas que el Equipo debe responder*

- Q1. ¿Incluyó el equipo numeración visible de las diapositivas a lo largo de toda la presentación?
- Q2. ¿Se incluyeron los números de cada ítem de los Criterios en todas las diapositivas?
- Q3. ¿Los números de los Criterios fueron coherentes con el contenido de cada diapositiva?
- Q4. ¿Los gráficos e ilustraciones fueron utilizados adecuada y efectivamente para presentar el proyecto y los criterios?
- Q5. ¿La narrativa escrita de la presentación fue coherente con la presentada verbalmente?
- Q6. ¿Los tiempos disponibles fueron utilizados con efectividad por el equipo?
- Q7. ¿El ritmo general de la presentación fue aceptable?
- Q8. ¿Fue la presentación organizada de tal manera que la historia del proyecto fue fácil y rápidamente seguida?
- Q9. ¿Los contenidos de las diapositivas fueron claros y fáciles de leer (como tamaño de las letras, tablas y gráficos) cuando fue necesario (a diferencia de cuando fue al sólo efecto de ilustrar)?
- Q10. ¿La presentación oral fue articulada de manera clara y con un tono aceptable? (gramática, estructura, volumen, articulación...)

### 6.2.0 Aprendizaje e impacto cultural

6.2.1 Una clave para la comprensión del proyecto es la habilidad para mantener el interés y el involucramiento de la audiencia en todo momento. El equipo debería

#### *Preguntas que el Equipo debe responder*

- Q1. ¿La presentación fue creativa y permitió una efectiva comunicación con el público?





aplicar técnicas de presentación y otros recursos -como videos, uso de equipos y rol playing- para asegurarse la atención de quienes lo escuchan.

6.2.2. Usualmente, las organizaciones realizan los proyectos para obtener resultados concretos (descritos en los ítems), pero muchas de ellas también esperan algún reflejo en la cultura, por ejemplo, a través de las lecciones aprendidas durante el proyecto, de la replicación o de la inspiración para que otros también desarrollen proyectos. El equipo debería presentar, si los ha habido, ejemplos de aplicación en otros procesos o cómo el enfoque, análisis o soluciones serían aplicables a otro proceso de su propia organización; o cómo ha contribuido a su propio crecimiento y desarrollo; o cómo ha impactado en la cultura de la organización; o cómo ha contribuido a consolidar el trabajo en equipo o a mostrar los beneficios de utilizar metodologías y técnicas de mejora.

Si no los ha habido, es esperable que el equipo explique porqué.

Q1. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas a partir del desarrollo del proyecto?

Q2. ¿Ha habido impacto del proyecto en la cultura de la organización?





## Evaluación

Los Jueces calificarán la respuesta a cada pregunta según los siguientes criterios:

### No Cumple:

El equipo no ha respondido a la pregunta, lo ha hecho de modo parcial, o el contenido de la respuesta no responde a la intención de la pregunta.

Le será asignada 0 pts. a esa Pregunta.

### Cumple:

El equipo ha respondido de manera tal que cumple con la intención de la pregunta.

Le será asignada 1 pts. a esa Pregunta.

### Excede:

Hay 3 motivos (categorías) por los cuales el Equipo merece Excede para una pregunta. Para serle asignado un Excede, 2 o 3 de esas categorías están presentes o una de ellas lo está de manera contundente y muy clara a la vista del Juez.

(a) Precisión, profundidad, detalle. Grado de detalle y precisión superior al esperado.

El Equipo menciona o muestra:

- Abundantes actividades y/o detalles que muestran muy claramente la manera en la que el Equipo abordó el tema de la pregunta.
- Complejidad y profundidad de pensamiento y abordaje.
- Una dimensión diferente a la de la pregunta para abordar el tema.

(b) Innovación o mejor práctica. Práctica, metodología, análisis o accionar creativo e innovador para el tema de la pregunta.

El Equipo menciona:

- Un enfoque utilizado, “no convencional”, que vas más allá del establecido o "tradicional" para el tema y/o sector.
- Un enfoque que conforma un benchmark, muy beneficioso de copiar/adaptar.

(c) Alineamiento e integración. Integración y alineamiento con las respuestas a otras preguntas de éste y otros Factores.

El Equipo menciona:

- Ligazón y/o alineamiento que muestra asociación con las actividades/técnicas/enfoque de otras preguntas.
- Integración con otras partes/instancias del proyecto.
- Sólo se busca hacia atrás (en preguntas anteriores) y no debe considerarse en preguntas que requieren la conexión en la misma pregunta.