



# MODELO BOLIVIANO DE TRAYECTORIA

Categoría 1:  
Unidades Productivas  
Micro y Pequeñas

*"Bolivia valora  
tu esfuerzo"*



### **REALIZACIÓN**

El Modelo Boliviano de Trayectoria fue elaborado por el Comité Técnico de la Categoría 1: Unidades Productivas Micro y Pequeñas del Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien.

### **MISIÓN**

Promover el esfuerzo y la mejora continua a estas unidades productivas a través del impulso de la calidad procesos, productividad y mayor eficiencia operativa de las Unidades Productivas Micro y Pequeñas (MYPES) difundiendo los conceptos de las prácticas de gestión por medio de un proceso de reconocimiento a la trayectoria en el marco del Desarrollo Productivo inclusivo de las unidades productivas del Estado Plurinacional de Bolivia.

### **VISIÓN**

Ser referencia internacional de procesos de reconocimiento de las Unidades Productivas Micro y Pequeñas.

## INTRODUCCIÓN

### 1. ¿QUÉ ES LA CATEGORÍA 1: UNIDADES PRODUCTIVAS MICRO Y PEQUEÑAS DEL PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA PARA EL VIVIR BIEN, CATEGORÍA (MYPE) PREMIO RECONOCIMIENTO A LA TRAYECTORIA?

La categoría de las Unidades Productivas Micro y Pequeñas del Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien, es un reconocimiento a las mismas, el cual será otorgado anualmente y tiene la finalidad de promover el esfuerzo y la mejora continua de estas unidades productivas.

Las unidades productivas participantes son evaluadas por las cualidades y las capacidades de producción a través del Cuestionario de Autoevaluación con base en el Modelo Boliviano de Trayectoria, adaptado de los Modelos Iberoamericano y Brasileiro, siendo perfeccionado con el trabajo del Comité Técnico representativo del sector.

Esta herramienta de autoevaluación contiene una metodología que utiliza criterios que serán evaluados por expertos.

### 2. ANTECEDENTES DEL PREMIO

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en su Artículo 306, párrafos I y II, establece que el Modelo Económico Boliviano es plural, dirigido y orientado a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien de todas las bolivianas y bolivianos, y la economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.

Para esto en el Decreto Supremo Nº 29894, de fecha 7 de febrero de 2009, aprueba la estructura y organización del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, disponiendo en su artículo 14, las atribuciones de las Ministras y Ministros, entre ellas dictar normas en el ámbito de su competencia y de acuerdo con el artículo 64, inciso n), que indican que es función del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural fomentar el desarrollo, regular la actividad y organización administrativa de las cooperativas y unidades productivas.

En ese marco de las competencias y atribuciones del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural vinculadas a la elaboración de estrategias para el desarrollo del sector productivo en el país, se considera necesario promover una cultura de excelencia entre productores nacionales de micro, pequeñas, medianas y grandes unidades productivas.

Es así que en junio de 2012 se crea el “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien” a través de la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/098.2012 modificada con la Resolución Ministerial 104.2013, como un galardón que el Estado Plurinacional de Bolivia otorga a las unidades productivas en reconocimiento a los esfuerzos que realizan en su apuesta por la soberanía productiva y el desarrollo integral, cumpliendo una función social, generando empleo digno, trabajando con la comunidad, generando productos de calidad e innovadores, respetando a la Madre Tierra y difundiendo las mejores prácticas en el sector productivo para el Vivir Bien.

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

La sobrevivencia de una unidad productiva está directamente ligada a las capacidades que tiene de atender a sus CLIENTES, actuar responsablemente en la sociedad y con las comunidades con las que interactúa, poseer información de su unidad productiva, contar con un LIDERAZGO que formule POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS que establezcan planes de acción y metas que sean oportunamente comunicados a todos sus colaboradores y empleados.

El DESARROLLO DE LAS PERSONAS (personas que trabajan en la unidad productiva) debe estar asegurado mediante la capacitación y desempeño en un ambiente adecuado para que los procesos sean ejecutados conforme a lo planeado incluyendo procesos de control.

Es importante, también, atender los RECURSOS Y ASOCIADOS, lo cual implica perfeccionar las relaciones con los proveedores, así como conocer y atender las necesidades de los clientes, además de contar con los insumos necesarios para ejecutar los procesos productivos.

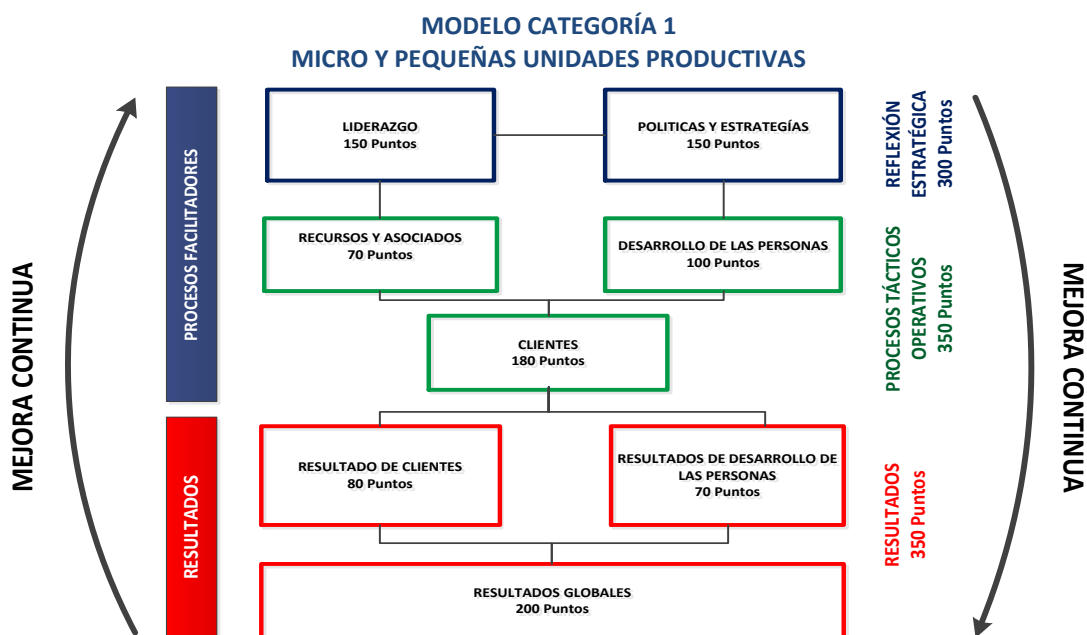
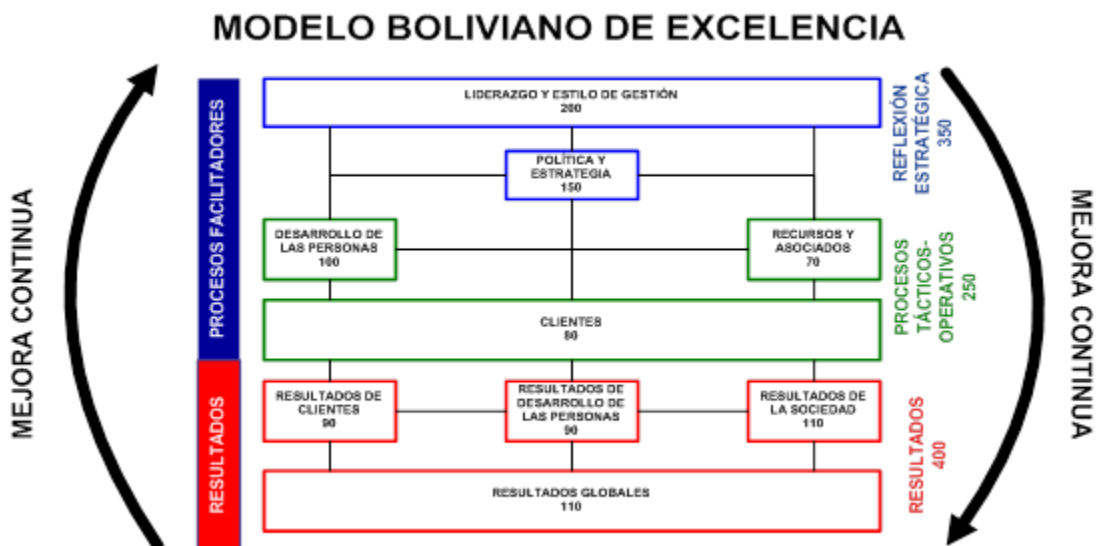
Por otra parte, una unidad productiva, de acuerdo al Modelo Boliviano de Excelencia, se planifica, ejecuta, controla y evalúa sus procesos para responder a su misión y alcanzar su visión de futuro. En una organización que busca la mejora continua y productividad, los resultados se construyen a través de sus prácticas de gestión. Por eso es importante, medir los RESULTADOS en relación a la situación económica - financiera de los recursos y asociados utilizados, el desarrollo de personas y en general el resultado obtenido de los procesos productivos principales y el apoyo logrado de sus proveedores.

Estos resultados generan INFORMACIÓN y CONOCIMIENTOS, que retornan a la unidad productiva para que sus directivos aprendan de sus aciertos y errores, e inicien nuevamente el planeamiento y comience un nuevo ciclo de mejoramiento.

### EL MODELO DE EXCELENCIA – BASE PARA EL MODELO BOLIVIANO DE LA CATEGORÍA UNIDADES PRODUCTIVAS MICRO Y PEQUEÑAS

El modelo propuesto posee dos partes: La primera denominada “procesos facilitadores”, que permiten evaluar la mejora continua en los procesos productivos y organizacionales; la segunda parte, denominada “resultados” donde se evalúa los resultados de las buenas prácticas. Cada uno de estos componentes a su vez agrupa distintos ítems que de forma global buscan medir:

- 1) La reflexión estratégica,
- 2) Los procesos tácticos operativos y
- 3) Los resultados impulsados por los responsables de las unidades productivas.



## FUNDAMENTOS DEL MODELO BOLIVIANO DE TRAYECTORIA - CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN – CATEGORÍA UNIDADES PRODUCTIVAS MICRO Y PEQUEÑAS

El Cuestionario de Autoevaluación posee fundamentos que expresan los conceptos más modernos de gestión y que son aplicables a cualquier unidad productiva independiente de su rubro o tamaño. Estos son:

Fundamentos	Concepto
Pensamiento Sistémico	Comprensión de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de una unidad productiva, así como con su ambiente externo.
Aprendizaje Organizacional	Búsqueda y alcance de un nuevo nivel de conocimiento para la unidad productiva.
Cultura de Innovación	Promoción de un ambiente favorable a la creatividad, experimentación y/o implementación de conocimientos, procesos, tareas, ideas u organización, novedosas para la unidad productiva.
Liderazgo y constancia de propósitos	Actuación democrática, inspiradora y motivadora con las personas, y abierta a nuevas ideas.
Orientación por Procesos e Informaciones	Comprensión y segmentación del conjunto de actividades y procesos de la unidad productiva, haciendo que la toma de decisiones y la ejecución de acciones se fundamenten en información disponible.
Visión de Futuro	Comprensión de los factores que afectan a la unidad productiva a mediano y largo plazo buscando su permanencia en el mercado.
Generación de Valor	Obtención de resultados que son valiosos para la unidad productiva, el cliente y el entorno, asegurando la permanencia de la unidad productiva.
Valoración de las Personas	Construcción de mejores relaciones entre las personas creando condiciones para que ellas se realicen personal y profesionalmente.
Conocimiento sobre el Cliente y el Mercado	Conocimiento y comprensión del cliente y del mercado, buscando la creación de valor de forma sostenible para el cliente y una mayor competitividad para la unidad productiva.
Desarrollo de Relaciones de Colaboración	Desarrollo de actividades en conjunto con otras unidades productivas y/o entidades público-privadas buscando beneficios para los involucrados.
Responsabilidad con la Sociedad y la Madre Tierra	Compromiso de una unidad productiva ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen a la sociedad y el medio ambiente, asumiendo un comportamiento responsable.

A continuación se detallan algunos principios:

- *Permanencia en el mercado.* Se refiere a la supervivencia continua que una unidad productiva logra en el tiempo y en un determinado rubro productivo, como resultado del establecimiento que realiza el dueño o propietario de la razón de ser, forma de organización y manejo de ésta. Este manejo o gestión abarca el desempeño y resultados de las distintas áreas de funcionamiento de la unidad productiva (productiva, comercial y financiera); así como la administración que se hace de la información y del relacionamiento que se establece entre ésta con sus copropietarios (socios, muchas veces familiares), trabajadores, proveedores, clientes y otros actores de su entorno.
- *Predisposición a la mejora continua.* Muchas de las medidas que se pueden adoptar son bastante sencillas y se basan en el sentido común. No requieren de ninguna capacidad técnica específica, aunque sí de personas motivadas y dispuestas a realizar cambios pertinentes.

- *Medidas sencillas.* Para la aplicación de las Buenas Prácticas no se precisan mayores inversiones en "producción más limpia", las cuales para las unidades productivas micro y pequeñas podrían resultar demasiado caras. Por el contrario, el objetivo es una mejora continua del proceso de producción en aspectos técnicos y organizativos, a través de una utilización más efectiva de los recursos y la optimización de los procesos productivos.
- *Percepción de los problemas.* Es importante que la unidad productiva dirija la atención de su personal a los problemas y las áreas con potencial de mejoras para que cada uno conozca sus posibilidades de acción real.
- *Recolección y difusión de información.* La elaboración de Buenas Prácticas puede reforzarse mediante la recolección interna de información y una buena comunicación natural dentro de la unidad productiva.
- *Cultura de la organización.* Las Buenas Prácticas, también, están relacionadas con cambios de comportamiento y la creación de una "cultura productiva". Esto significa involucrar y motivar a los trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la unidad productiva.

En síntesis las unidades productivas que deciden adoptar Buenas Prácticas pueden obtener ahorros considerables, con un esfuerzo modesto en términos de costos, tiempo y administración, así como prestigio y reconocimiento.

## MODELO BOLIVIANO DE TRAYECTORIA - CATEGORÍA 1: UNIDADES PRODUCTIVAS MICRO Y PEQUEÑAS: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

### REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

#### 1) LIDERAZGO

En este criterio se analiza el liderazgo de la unidad productiva, representada por sus dueños o propietarios. Asimismo, se verifica la razón de ser, la organización y la comunicación con sus trabajadores, más allá de compartir información de la unidad productiva y/o generar incentivos para un comportamiento responsable. Observa también, el comportamiento de los dueños o propietarios, la aplicación de sus conocimientos adquiridos en el trabajo y el análisis del desempeño. Igualmente, contempla el control de las actividades que realiza la unidad productiva en relación a las pautas definidas y mejorías de sus productos, generando la mejora continua de sus procesos.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- ¿Cómo nos Organizamos?
- ¿A dónde queremos llegar y qué es lo queremos alcanzar?
- Planificación y organización: Identificación de responsabilidades y funciones y procesos de producción.

#### Preguntas:

**1. a. Los dueños o propietarios demuestran y comunican su compromiso con la mejora continua y su proyección en el futuro.**

**A. ¿Los objetivos de la unidad productiva están definidos y son conocidos por los trabajadores?**

- a. Los objetivos de la Unidad Productiva no están definidos
- b. Los objetivos de la Unidad productiva están definidos y son transmitidos a los trabajadores por vía informal
- c. Los objetivos de la Unidad Productiva están definidos y son transmitidos a todos los trabajadores de manera permanente.

**B. ¿Los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la Unidad Productiva?**

- a. Los trabajadores no conocen los objetivos de la Unidad Productiva
- b. Pocos trabajadores conocen los objetivos de la Unidad Productiva pero no se sienten comprometidos.
- c. La mayoría de los trabajadores conocen y se sienten comprometidos con los objetivos de la Unidad Productiva.



- d. Todos los trabajadores conocen y se sienten comprometidos con los objetivos de la Unidad Productiva.

**C. ¿La Unidad Productiva realiza seguimiento a los objetivos que fueron planteados?**

- a. La Unidad Productiva no realiza el seguimiento a los objetivos planteados.
- b. La Unidad Productiva realiza un seguimiento a los objetivos planteados pero no los registra.
- c. La Unidad Productiva realiza un seguimiento a los objetivos planteados y cuenta con registros.

**D. ¿La Unidad Productiva se encuentra Organizada (Responsabilidades, organigrama u otro) para poder evaluar su desempeño en el Mercado Actual?**

- a. La Unidad Productiva se encuentra organizada, pero no se realiza una evaluación de desempeño.
- b. La Unidad Productiva cuenta con una estructura de trabajo organizada y se realiza una breve evaluación de desempeño ocasionalmente.
- c. Mi unidad productiva cuenta con una estructura de trabajo organizada, realiza una evaluación de desempeño regularmente y de manera escrita considerando uno o más de los siguientes aspectos: administración, producción y comercialización.

**E. ¿Cómo dueño o propietario, invierte tiempo y recursos en su propia formación productiva (Por ej. Capacitación y/o auto formación en cursos de administración, producción, comercialización, etc.) y aplica y transfiere los conocimientos adquiridos en su unidad productiva?**

- a. No invierto en mi formación productiva.
- b. Invierto a veces en mi formación productiva, pero no la aplico en la unidad productiva.
- c. Invierto a veces en formación productiva y la aplico en la unidad productiva.
- d. Invierto regularmente en formación productiva, la misma que transfiero y aplico en mi unidad productiva.

**1. b. Definición de responsabilidades y actividades de los trabajadores al interior de la organización.**

**F. ¿Las asignaciones de responsabilidades y funciones de los trabajadores están definidas?**

- a. No están definidas.
- b. Están definidas, pero no están escritas ni son conocidas por todos los trabajadores.
- c. Están definidas, documentadas y son conocidas por todos los trabajadores.

**1. c. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.**

- G. ¿Los procesos principales de su unidad productiva se realizan de manera organizada y planificada?**
- a. Los procesos principales no son realizados de manera organizada ni planificada.
  - b. Los procesos principales son algunos criterios de organización y planificación, pero no están documentados.
  - c. Los procesos principales son realizados de manera organizada y planificada en base a guías, fichas técnicas de procesos u otros.
- H. ¿Los procesos principales de la unidad productiva son controlados para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes?**
- a. Los procesos principales de mi unidad productiva no son controlados.
  - b. Los procesos principales de mi unidad productiva no son controlados, solo son corregidos a la ocurrencia de problemas o reclamos de los clientes.
  - c. Los procesos principales de mi unidad productiva son controlados en base a especificaciones definidas, siendo controladas por medio de indicadores y metas, pero no son documentadas.
  - d. Los procesos principales de mi unidad productiva son controlados en base a especificaciones definidas y documentadas, considerando indicadores y metas.
- I. ¿Se promueve la mejora de los productos, procesos y manejo de la unidad productiva?**
- a. No se promueve la mejora de productos, procesos y formas de manejo en mi unidad productiva.
  - b. Las mejoras de productos, procesos y formas de manejo en mi unidad productiva son promovidos a partir de mis contribuciones como solución a problemas ocurridos.
  - c. Las mejoras de productos y procesos de mi unidad productiva son promovidos regularmente a partir de mis contribuciones y de los trabajadores.
  - d. Las mejoras de productos y procesos de mi unidad productiva son promovidos a partir de mis contribuciones, de los trabajadores y de información externa, existiendo entre las mejoras por lo menos un ejemplo de una innovación implementada en mi unidad productiva.
- J. ¿Cómo se asegura de la calidad de los Productos de la Unidad Productiva?**
- a. Se realiza un control al producto en su totalidad
  - b. Se realiza un control solo en los procesos críticos
  - c. Se realiza un control solo al final del proceso de elaboración.
  - d. No se realiza ningún control

- K. ¿La Unidad Productiva define las especificaciones de calidad que deben tener los productos?**
- Todos los productos tienen sus respectivas especificaciones de calidad y están elaboradas en un documento físico.
  - Solo algunos productos cuentan con sus respectivas especificaciones de calidad y no todas tienen un documento físico.
  - Las especificaciones de calidad solo son explicadas a los trabajadores y no se tiene ningún documento.
- L. ¿Qué considera en sus costos de producción?**
- No se calcula costos de producción.
  - Se considera Materia prima, mano de obra y otros gastos (servicios básicos, mantenimientos de maquinaria y otros).
  - Solo se calcula gastos incurridos por pedidos o trabajos.
- M. ¿Lleva algún registro para controlar su materia prima, producto en proceso y producto terminado?**
- Si, se utiliza un sistema informático de control.
  - Cuentan con un método manual (Cuaderno).
  - Se tiene un método informal de control (por observación), de insumos, producto en proceso y producto terminado.
  - No tienen un sistema de control.
- N. ¿Es revisado el inventario físico de su unidad productiva?**
- Si, actualizado, revisado con una frecuencia periódica.
  - Algunos productos claves: en detalle
  - Conoce, pero no se actualiza.
  - Lo conoce, pero no la utiliza para estimar un nivel de actividad y no calcula su impacto en costos.
- O. ¿Se verifica la cantidad y calidad de la materia prima ingresada?**
- Existen métodos, registros, instructivos para realizar la verificación.
  - Existen registros, pero utiliza un método informal para la verificación.
  - Sólo se verifica la cantidad y no se registra
  - No se verifica.
- P. ¿Cuál es la herramienta informática más utilizada en la Unidad Productiva?**
- Calculadora
  - Paquetes informáticos ( Word, Excel)
  - Internet
  - Paquetes de: diseño, contable u otros
  - No utilizo ninguna herramienta.

**Q. La herramienta informática lo utiliza para:**

- a. Llevar un control de procesos productivos (insumos, producto, terminado, etc.)
- b. Correo electrónico para comunicarse con clientes y proveedores
- c. Realizar la publicidad promocional
- d. Informarse sobre el mercado, nuevos productos, nuevos insumos, nuevas tecnologías, etc.)
- e. No utiliza

**R. ¿Existe un área o espacio para el almacenamiento de materia prima y los productos terminados?**

- a. Tiene los espacios adecuados y están identificado.
- b. No está identificado, pero hay un espacio designado
- c. Está identificado, pero los espacios son inadecuados
- d. No hay espacios preestablecidos.

**S. ¿Se realizan acciones para reducir costos?**

- a. Sí, como una actitud de mejora continua.
- b. Solo en productos / procesos poco rentables.
- c. Se asocian con otras unidades productivas
- d. No se realiza

**T. ¿La Unidad Productiva que tipo de mantenimiento realiza a la maquinaria con la que trabaja actualmente?**

- a. Se realiza un mantenimiento correctivo.
- b. Se realiza un mantenimiento preventivo y correctivo.
- c. No se realiza ningún tipo de mantenimiento.

**U. ¿Qué tipo de mantenimiento realiza?**

- a. Sólo correctivo.
- b. Predictivo (cuando existen ruidos que alertan un posible fallo)
- c. Preventivo y correctivo.
- d. No aplica

**V. ¿Los trabajadores de producción participan en la gestión de mantenimiento?**

- a. Realizan rutinas de mantenimiento, las registran y participan del análisis de causas.
- b. La persona responsable realiza rutina de mantenimiento diario o mensual.
- c. No aplica.
- d. Los trabajadores no participan, el propietario se encarga del mantenimiento de las máquinas.

- e. La Unidad Productiva realiza la contratación de una empresa de servicio de mantenimiento de la maquinaria.

## 2) POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

En este criterio se analiza las políticas y estrategias que adopta una unidad productiva, para su proyección en el tiempo, las cuales están basadas en las necesidades y expectativas presentes y futuras del propietario, trabajadores, clientes y otros involucrados.

Considerando a la política como las líneas y directrices de acción y a la estrategia como la forma de implementación de estas.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Cómo la unidad productiva va a posicionarse en el mercado.
- Cómo la unidad productiva va a mantenerse en el tiempo.
- Como la unidad productiva va a desempeñarse.
- Establecimiento de procesos asociativos: alianzas, convenios, acuerdos, asociaciones.

### Preguntas

**2. a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes, futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.**

**W. ¿Lo que desea que llegue a ser su unidad productiva está definido y es conocido por los trabajadores?**

- a. Lo que puede llegar a ser mi unidad productiva no está definido.
- b. Lo que puede llegar a ser mi unidad productiva está definido, pero no está escrito y solo es conocido por mi persona.
- c. Lo que puede llegar a ser mi unidad productiva está definido, está escrito y es conocido por mi persona y algunos de los trabajadores.
- d. Lo que puede llegar a ser mi unidad productiva está definido, está escrito y es conocido por mi persona y todos los trabajadores.

**X. ¿Desde hace cuánto tiempo funciona su unidad productiva de manera continua?**

- a. Mi unidad productiva se encuentra operando de manera continua entre 1 y 5 años.
- b. Mi unidad productiva se encuentra operando de manera continua entre 5 años y 7 años.
- c. Mi unidad productiva se encuentra operando de manera continua entre 7 años y un día y más.

**Y. ¿La Unidad Productiva tiene recursos económicos exclusivos para su actividad productiva?**

- a. Los recursos son utilizados únicamente para la actividad de la unidad productiva
- b. Los recursos son utilizados para la actividad de la unidad productiva y para otra actividad económica que también genera ingresos.
- c. Los recursos son utilizados para la actividad de la unidad productiva y para el gasto familiar.

**Z. ¿La empresa cuenta con documentación que respalde el control del manejo de sus recursos económicos?**

- a. Se cuenta con un registro detallado de todo el movimiento de efectivo de la unidad productiva con nociones básicas de contabilidad.
- b. Se cuenta con un registro detallado de gastos e ingresos de efectivo de la unidad productiva.
- c. Se cuenta con registros manuales elaborados a criterio personal.
- d. No se conoce sobre el tema.

**AA. ¿Conoce el resultado económico de la empresa?**

- a. Si, a través de estados financieros.
- b. Si, a través de registros de ventas continuas.
- c. Si, de manera aproximada por cálculos independientes.
- d. No se conoce

**BB. ¿Cómo realiza su colocación de precios a sus productos terminados?**

- a. Considera los costos de producción e incrementa un porcentaje de ganancia.
- b. Considera los precios de sus competidores y coloca un precio competitivo.
- c. Considera los costos de producción y los precios del mercado.
- d. Coloca precio a un criterio cerrado.

**CC. ¿Qué acciones realiza La Unidad Productiva para el cuidado del medio ambiente?**

- a. Trata de minimizar el uso de la energía y/o agua.
- b. Recicla y/o reutiliza los residuos producidos.
- c. Manejo de desechos.
- d. Busca tecnologías o insumos amigables con el medio ambiente.
- e. Ninguna de las anteriores.

**DD. ¿Es común en la Unidad Productiva involucrar a los niños (2 a 12 años) del núcleo familiar en actividades laborales?**

- a. Si, en actividades productivas
- b. Si, en actividades comerciales (venta de productos)
- c. En ninguna actividad

## PROCESOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS

### 3) DESARROLLO DE LAS PERSONAS

En este criterio se analiza a la unidad productiva con relación al manejo de su personal. Observa la asignación de las funciones de la unidad productiva y sus responsabilidades asociadas a cada una de sus áreas de trabajo. Considera la selección y capacitación (externa o interna) de las personas para el ejercicio de sus funciones y analiza los riesgos y peligros asociados al trabajo, así como la identificación y el tratamiento de los factores que afectan al bienestar y la satisfacción de los trabajadores, que en muchos casos son también parte de la familia.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Desarrollo y mejoras en las formas de trabajo de la unidad productiva.
- Inversión en capacitación.
- Procesos de disminución de riesgos laborales.

#### Preguntas

#### 3. a. La asignación de funciones o tareas está alineada con las estrategias de la unidad productiva.

##### EE. ¿La selección de trabajadores se realiza de acuerdo a los requerimientos de la unidad productiva?

- a. La selección se realiza por intuición y/o considerando los lazos familiares o de cercanía.
- b. La selección se realiza en base a requisitos definidos para las funciones, así como considerando los lazos familiares o de cercanía.
- c. La selección se realiza en base a requisitos definidos para las funciones, inclusive para aquellos con los que tengo lazos familiares o de cercanía.
- d. La selección se realiza en base a requerimientos de cargos definidos, considerando requisitos y responsabilidades establecidas para cada función. (Que el trabajador esté previamente capacitado).

##### FF. ¿Existen algunas reglas internas de trabajo, donde se especifiquen las condiciones de trabajo para los trabajadores?

- a. Existen reglas de trabajo, pero no están claramente definidas.
- b. Existen reglas de trabajo, son definidas por mi persona, pero no están escritas y solo algunos trabajadores las conocen.
- c. Existen reglas de trabajo son definidas por mi persona, pero no están escritas, aunque todos los trabajadores las conocen.
- d. Existen reglas de trabajo establecidas de forma escrita y son conocidas por todos los trabajadores.

**3. b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del trabajador.**

**GG. ¿El dueño y/o propietario de la unidad productiva invierte o realiza la capacitación directa de sus trabajadores para mejorar su desempeño en sus funciones de acuerdo a requisitos que se requiere en el mercado?**

- a. No tengo la costumbre de otorgar o enviar a los trabajadores a capacitaciones.
- b. Suelo otorgar o enviar a los trabajadores a capacitaciones.
- c. Primero analizo y observo qué necesidades existen en la unidad productiva, para luego otorgarles o enviarles a los trabajadores a capacitaciones directas.

**HH. ¿El dueño y/o propietario de la unidad productiva incentiva el acceso de capacitación a sus trabajadores?**

- a. No les brindo o les otorgo horas de permiso para tomar algunos cursos capacitación en forma individual o independiente.
- b. Brindo o les otorgo horas de permiso para tomar algunos cursos capacitación en forma individual o independiente con compensación de horas de trabajo.
- c. Brindo o les otorgo horas de permiso para tomar algunos cursos capacitación en forma individual o independiente sin compensación de horas de trabajo.

**II. La unidad Productiva capacita a sus trabajadores en:**

- a. Seguridad Industrial (Manejo de Sustancias peligrosas e insumos)
- b. Primeros auxilios
- c. Incendios
- d. Manejo y manipulación adecuada de la maquinaria.
- e. No existe ninguna capacitación.

**JJ. Respecto a la seguridad industrial, en las instalaciones de la Unidad Productiva existe:**

- a. Demarcación de zonas peligrosas
- b. Demarcación de zonas de seguridad
- c. Botiquín de primeros auxilios
- d. Extintores de incendio
- e. Ventilación adecuada
- f. Ninguno de los anteriores

**KK. ¿La Unidad Productiva funciona en un área exclusiva de la vivienda familiar? ¿O se encuentra en otro espacio?**

- a. Cuentan con instalaciones exclusivas para la unidad productiva.
- b. Las instalaciones forman parte del hogar, pero tienen un área exclusiva para la empresa.



- c. Las instalaciones forman parte del hogar y comparten espacio con las actividades familiares.
- LL.** ¿Se consideró una distribución óptima al momento de ordenar su maquinaria y equipo en su Unidad Productiva?
- a. Si, se mantiene en permanente análisis
  - b. Hay restricciones menores (manejo de materiales y herramientas, coordinación entre operaciones, espacio)
  - c. Se observan cruces y distancias innecesarias de recorrido.
  - d. No se analizó la distribución en la unidad productiva
- MM.** ¿Cómo considera las condiciones de orden y limpieza en su Unidad Productiva?
- a. Las condiciones son buenas, el propietario de la UP y el personal están comprometidos con el mantenimiento, orden y limpieza.
  - b. Las condiciones son buenas, pero no todo el personal está comprometido.
  - c. Las condiciones son regulares, no existe un compromiso con el mantenimiento del orden y la limpieza.
  - d. No existe condiciones de orden y limpieza.

### 3. c. Atención y reconocimiento a las personas.

**NN.** ¿Se promueve el bienestar y satisfacción de los trabajadores?

- a. No realizo actividades para promover el bienestar y satisfacción de los trabajadores.
- b. Realizo algunas actividades para promover el bienestar y satisfacción de los trabajadores.
- c. Realizo regularmente actividades de forma planificada para promover el bienestar y satisfacción de los trabajadores.

## 4) RECURSOS Y ASOCIADOS

En este criterio se analizan los procesos de la unidad productiva relacionados a los clientes, la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Observa el relacionamiento de los proveedores con la unidad productiva, por medio del análisis de su selección. Considera, también, la gestión de las finanzas para asegurar los recursos financieros necesarios para las operaciones y las inversiones de la unidad productiva.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Patrimonio productivo: Incremento en inversión en maquinaria y herramientas de gestión y tecnología.
- Nivel de acceso a financiamiento a través de entidades financieras.
- Evidencia de Inventario: Registro de compras.

### Preguntas

**4. a. Gestión de los recursos financieros.**

**OO. ¿Cómo ha financiado el crecimiento de la unidad productiva?**

- a. Capital semilla. (Capital que permite iniciar su negocio).
- b. Acceso a préstamos bancarios.
- c. Socios y/o capital propio y/o familiar.
- d. Combinación de dos más opciones.

**PP. ¿La unidad productiva mejoró en tecnología, maquinaria, equipos y/o herramientas?**

- a. Se realiza la refacción de equipo y maquinaria frecuentemente.
- b. Se realiza la compra de maquinaria y/o equipos más modernos eventualmente.
- c. Se reemplaza algunos equipos o herramientas de acuerdo a requerimientos.
- d. Se reemplaza algunos equipos o herramientas de acuerdo a una planificación.

**4. b. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.**

**QQ. La unidad productiva alguna vez ha formado parte de:**

- a. Asociaciones con carácter representativo o productivo entre otros.
- b. Alianzas.
- c. Ninguno.
- d. Otro (Especifique en dos líneas):

.....  
.....

**RR. ¿Los proveedores de insumos, materia prima u otros son seleccionados y evaluados según criterios definidos por la unidad productiva?**

- a. Estos proveedores no son elegidos según criterios definidos.
- b. Estos proveedores son elegidos en base a criterios definidos por la unidad productiva, pero no se evalúa su desempeño.
- c. Estos proveedores son elegidos en base a criterios definidos por la unidad productiva y se evalúa su desempeño.
- d. Estos proveedores son elegidos en base a criterios definidos por la unidad productiva y se evalúa su desempeño periódicamente generando una mejora continua.

**4. c. Gestión de los recursos de información (precios, posibles clientes, entidades de apoyo, proyectos, financiamientos, etc.) incluido contactos personales.**

**SS. ¿En la unidad productiva la información relacionada con precios, clientes, entidades de apoyo, proyectos, etc. incluidos los contactos personales es manejada por el propietario o dueño para la mejora continua de la misma?**

- a. No hay un manejo de información en la unidad productiva.
- b. Hay un manejo de información intuitivo y es utilizado para algunos temas claves para la unidad productiva.
- c. Hay un manejo organizado de información y es utilizado para todos los temas pertinentes de la unidad productiva.
- d. Hay un manejo organizado y registrado de información y es utilizado para todos los temas pertinentes de la unidad productiva.

#### **4. d. Se fabrican, suministran y mantienen los productos.**

##### **TT. ¿La unidad productiva planifica y controla el proceso de producción acorde a los requisitos del producto identificado?**

- a. La planificación y control no están definidos y el trabajo se realiza de acuerdo a pedido inmediato.
- b. La planificación y control están definidos por el propietario y es de conocimiento solo por algunos trabajadores.
- c. La planificación y control están definidos por el propietario, está registrado de forma escrita y es de conocimiento solo por algunos trabajadores.
- d. La planificación y control están definidos por el propietario, está registrado de forma escrita y es de conocimiento de todos los trabajadores.

## **5) CLIENTES**

En este criterio se analiza la unidad productiva en relación a sus clientes actuales y potenciales. Estudia el conocimiento de las necesidades, expectativas de los clientes, su identificación y asociación. Observa la difusión de los productos disponibles, así como el tratamiento de los reclamos de los clientes y de la valoración de su satisfacción (Dinamismo comercializador).

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Evidencia de procesos productivos innovadores y diseño propio: Capacidad de reaccionar a estímulos externos con la creación de productos originales.
- Evidencia de procesos de registro y obtención de marcas.
- Nuevos clientes: Comparación de gestión a gestión para evaluar el incremento del volumen de ventas.
- Estrategia de venta y canales de venta.

### **Preguntas**

**5. a. La estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad.**

##### **UU. ¿La unidad productiva fomenta la innovación de productos?**

- a. Si, la Unidad Productiva se va actualizando conforme a la demanda del Mercado.
- b. La Unidad productiva diseña productos por temporadas adecuándolos para lanzarlos al mercado actual.
- c. Participa en cursos de capacitación y/o participa en ferias especializadas.
- d. No realiza innovación.

**VV. Qué innovaciones ha realizado la Unidad productiva en los últimos dos años:**

- a. Nuevo producto o servicio.
- b. Marca nueva en el mercado
- c. Prototipo
- d. Nuevo proceso de producción u operación
- e. Mejora en el proceso de producción u operación
- f. Ninguna innovación.

**WW. ¿La unidad productiva muestra evidencias de dibujo, diseño, creación y difusión de su marca?**

- a. La unidad productiva no conoce el manejo de marcas y/o no entiende como diseñar, crear o dibujar su marca.
- b. Conozco sobre el manejo de marca pero he decidido no manejar una marca propia
- c. Manejo una marca colectiva en alianza con otras unidades productivas.
- d. He analizado en algún momento diseñar o crear alguna marca, pero aún no lo he hecho.
- e. Tiene Dibujo, diseño, creo y difunde su marca.

**5. b. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos.**

**XX. ¿Los clientes son conocidos y agrupados de acuerdo a sus requisitos?**

- a. No conozco a mis clientes de forma clara.
- b. Conozco a mis clientes por el volumen de compras que realizan.
- c. Conozco a mis clientes y sus necesidades de manera intuitiva, aunque no tengo una lista de ellos.
- d. Cuento con información que identifica a mis clientes y da a conocer sus necesidades reflejadas en una lista u otra forma de registro.
- e. Conozco a mis clientes que son agrupados en forma planeada y las informaciones obtenidas son utilizadas en la mejora de la atención de los clientes actuales y en la búsqueda de clientes potenciales.

**YY. ¿La unidad productiva ha determinado claramente que información se otorga al cliente acerca del producto y/o cómo tratar las quejas y consultas?**

- a. La unidad productiva no tiene claramente establecida qué información se debe otorgar al cliente acerca del producto o cómo se deben tratar las quejas y consultas.

- b. La unidad productiva tiene claramente establecida qué información se debe otorgar al cliente acerca del producto, pero no cómo se deben tratar las quejas y consultas.
- c. La unidad productiva tiene claramente establecida qué información se debe otorgar al cliente acerca del producto y cómo se deben tratar algunas quejas y consultas.
- d. La unidad productiva tiene claramente establecida qué información se debe otorgar al cliente acerca del producto, cómo se deben tratar algunas quejas y consultas y además, recoge y trata la información que se genera de estas actividades y las aplica para una mejora continua.

**5. c. Se diseñan y desarrollan productos.**

**ZZ. ¿Se cuenta con registros que comprueben los requisitos técnicos para elaborar el producto de acuerdo al pedido del cliente?**

- a. No cuento con registros apropiados.
- b. Se cuenta con registros definidos por la unidad productiva, pero son de conocimiento solo de algunos trabajadores.
- c. Los registros están definidos por la unidad productiva y son conocidos por la unidad productiva.
- d. Los registros están definidos por la unidad productiva, son conocidos por la unidad productiva y además, la información es corroborada y utilizada para una mejora continua.

**AAA. ¿Se cuenta con registros o fichas técnicas que comprueben los requisitos técnicos para elaborar el producto de acuerdo al pedido del cliente?**

- a. No cuento con registros o fichas técnicas apropiadas.
- b. Se cuenta con registros o fichas técnicas definidos por la unidad productiva o solicitados por el cliente, pero son de conocimiento solo de algunos trabajadores.
- c. Los registros o fichas técnicas definidos por la unidad productiva o solicitados por el cliente y son conocidos por la unidad productiva.
- d. Los registros o fichas técnicas están definidos por la unidad productiva, son conocidos por la unidad productiva y además, la información es corroborada y utilizada para una mejora continua.

**5. d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.**

**BBB. ¿A través de qué forma la unidad productiva comercializa sus productos?**

- a. Asociaciones comerciales.
- b. De manera individual.
- c. Otro (Especifique en dos líneas):

.....  
.....

**CCC. ¿Cuál es la forma de promoción, venta a clientes por parte de la unidad productiva?**

- a. Los espero en mi punto de venta.
- b. Los productos y su forma de venta son divulgados sin considerar los diferentes tipos o grupos de clientes.
- c. La Unidad productiva ha determinado formas de promoción/difusión de información de productos, diferenciada por cliente.
- d. La Unidad productiva utiliza redes sociales u otro para la difusión de sus productos y venta.

**DDD. ¿La satisfacción de los clientes es evaluada después de vender su producto?**

- a. La satisfacción de los clientes no es evaluada.
- b. La satisfacción de los clientes es usualmente evaluada de forma intuitiva.
- c. Me comunico con los clientes después de que ellos compran mi producto para saber su conformidad.
- d. La satisfacción de los clientes es evaluada periódicamente y los resultados obtenidos son analizados en la mejora de los productos y en la atención a los clientes.

**EEE. ¿Realiza acciones para satisfacer a sus clientes?**

- a. Ninguna acción
- b. Se brinda servicio de post-venta.
- c. Se cumple los plazos de entrega pactados con el cliente.
- d. Se cumple con el volumen de entrega pactado con el cliente.
- e. Combinación entre los incisos b, c y d.

**FFF. ¿La Unidad Productiva define y revisa los requisitos o especificaciones de calidad del producto?**

- a. No se realizan pruebas de calidad a los productos antes de la entrega.
- b. A veces se realizan pruebas de calidad.
- c. Se realizan frecuentemente controles de calidad a los productos antes de la entrega.
- d. Se realizan frecuentemente controles de calidad a los productos antes de la entrega, cuyos resultados se registran y aplican para una mejora continua.

## RESULTADOS

En este punto se examinan los resultados de la unidad productiva, los cuales son una consecuencia directa de todo lo que ésta tiene y/o desarrolla, lo que significa el cumplimiento con lo solicitado en los criterios anteriores.

Esto se refiere a resultados de: Desarrollo de Personas, Clientes, Recursos y Asociados y Resultados Globales de su desempeño productivo y organizacional con el objetivo de garantizar su supervivencia y mejora continua.

Si se evidencia que el desempeño actual es el esperado o que las mejoras obtenidas son logradas a través de las acciones tomadas por experiencias y/o conocimiento de anteriores gestiones, los resultados se pueden calificar como un resultado favorable para la unidad productiva. Si por el contrario, los resultados actuales han empeorado por no considerarse las experiencias anteriores, estos se califican como desfavorables.

## 6) RESULTADOS DE CLIENTES

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Difusión de compromiso ante sus clientes.
- Asignación de recursos (materias primas, insumos, logística para ventas, etc.) dependiendo los requisitos de los clientes.
- Cumplimiento y revisión de pago de deudas.

### Preguntas

**G.GG. ¿Evalúa y realiza acciones correctivas en base a la opinión de la satisfacción de sus clientes?**

- a. No evalúo la opinión de mis clientes y no tengo información suficiente para evaluar.
- b. Solamente escucho la opinión de mis clientes, pero no realizó medidas correctivas.
- c. Evalúo la opinión de satisfacción de mis clientes, pero no realizó medidas correctivas.
- d. Usualmente evalúo la opinión de satisfacción de mis clientes y genero información suficiente para realizar medidas correctivas.

**H.H.H. ¿Cómo reacciona a un reclamo de sus clientes?**

- a. No escucho ni atiendo los reclamos presentados por el cliente.
- b. Escucho los reclamos de los clientes, pero no le doy ninguna solución.
- c. Escucho, atiendo y doy solución de acuerdo al reclamo presentado por el cliente, pero no guardo el registro de reclamos y soluciones.
- d. Escucho, atiendo y doy solución de acuerdo al reclamo presentado por el cliente, y además, guardo el registro de reclamos y soluciones.

**III. ¿La unidad productiva realiza el registro y el seguimiento a los pagos que realizan a los proveedores o a las entidades financieras?**

- a. No realizo el registro ni el seguimiento de los pagos de las materias primas y/o a las entidades financieras.

- b. Realizo el seguimiento de los pagos de las materias primas y/o a las entidades financieras, pero no lo registro periódicamente.
- c. Realizo el registro y el seguimiento de los pagos de las materias primas y/o a las entidades financieras, pero no utilizo esta información para evaluaciones futuras.
- d. Realizo el registro y el seguimiento de los pagos de las materias primas y/o a las entidades financieras y utilizo esta información para evaluaciones futuras.

## 7) RESULTADOS DE DESARROLLO DE PERSONAS

Los trabajadores deben ser entrenados para llevar a cabo las actividades bajo su responsabilidad en la unidad productiva. En general, la formación se realiza a través de la formación interna y externa a los trabajadores. Para supervisar la capacitación de los trabajadores es importante contar con algún tipo de indicador, por ejemplo, la cantidad de horas de formación por profesional y la satisfacción del personal.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Inversión en capacitación: capacitaciones internas y externas en nuevos procesos productivos, técnicas y tecnologías.

### Preguntas

**JJJ. ¿La unidad productiva realiza seguimientos a los resultados de mejora de desempeño que se puedan evidenciar con respecto a la formación productiva que obtuvieron sus trabajadores a la fecha?**

- a. No hago seguimiento de la formación productiva de los trabajadores.
- b. Realizo seguimiento y tengo información respecto al último año, pero el resultado es desfavorable.
- c. Realizo seguimiento y tengo información respecto al último año y existen resultados favorables.
- d. Realizó seguimiento y tengo información correspondientemente a más de una gestión y existen resultados favorables.

**KKK. ¿Cómo incentiva la permanencia de sus trabajadores en la unidad productiva?**

- a. Incentivos remunerados y/o bono de producción.
- b. Reconocimientos no monetarios. Ej.: Elección del trabajador del mes.
- c. Facilidades (Guarderías, permisos para ir al médico, etc.).
- d. Una combinación de dos o más opciones anteriores.

**LLL. ¿Cuánto tiempo de permanencia tiene el trabajador más antiguo de la unidad productiva?**

- a. Entre 0 a 6 meses.



- b. Entre 6 meses a 1 año.
- c. Entre 1 año a 2 años.
- d. Más de 2 años (indique en dos líneas):

.....  
.....

## 8) RESULTADOS GLOBALES

La productividad del trabajo se refiere a los ingresos generados por cada trabajador que se traduce en el desempeño de la unidad productiva. Se trata de un indicador universal e importante para el control de los productos ofrecidos a los clientes.

Para esto se consideran los siguientes ejes:

- Difusión del compromiso ante sus clientes: Tiempo de entrega, revisión de los requisitos solicitados antes de la entrega del producto, etc.
- Implementación de nuevos y mejores procesos productivos.
- Identificación y evaluación integral de procesos productivos, financieros (cumplimiento con proveedores y financiamiento) y manejo de personal.

### Preguntas

**MMM. ¿La unidad productiva ejecutó de manera satisfactoria su planificación para la producción, manejo de personal, clientes, proveedores, información y administración?**

- a. Ejecuto mínimamente mi planificación.
- b. Ejecuto generalmente mi planificación, pero no cuento con alguna información para ser evaluada.
- c. Ejecuto generalmente mi planificación y cuento con alguna información para ser evaluada.
- d. Ejecuto siempre mi planificación y cuento con toda la información para ser evaluada.

**NNN. ¿La unidad productiva realiza seguimiento y control del abastecimiento de recursos (materia prima, maquinaria, equipos, etc.) para la elaboración y cumplimiento de los productos que solicita el cliente?**

- a. No realizo seguimiento y control del abastecimiento de recursos que se requieren para elaborar el producto.
- b. Algunas veces realizo seguimiento y control del abastecimiento que se requieren para elaborar el producto.
- c. Realizo seguimiento y control frecuente del abastecimiento que se requieren para elaborar el producto.
- d. Realizo seguimiento y control frecuente del abastecimiento que se requieren para elaborar el producto, y además, ejecuto medidas preventivas.

**000. ¿La unidad productiva logró implementar y/o mejorar procesos de producción eficientes que contribuyan a la mejora continua?**

- a. No se logró implementar ni mejorar ningún proceso de producción.
- b. Se logró implementar y/o mejorar algún proceso de producción, pero no cuento con información suficiente para evaluar.
- c. Se logró implementar y/o mejorar algún proceso de producción y cuento con información suficiente para evaluar.
- d. Se logró implementar y/o mejorar más de un proceso de producción y cuento con información suficiente para evaluar.

## HOJA DE RESPUESTAS

HOJA DE RESPUESTAS								
CRITERIOS PROCESOS FACILITADORES: REFLEXIÓN ESTRATÉGICA								
Instrucciones y Recomendaciones para el llenado de la Hoja de Respuestas								
<p>a) Se debe seleccionar un solo inciso como respuesta. b) Si se marcan dos o mas incisos se anulará la pregunta.</p>								
1. LIDERAZGO								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte solo una opción)							
A	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
B	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
C	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
D	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
E	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
F	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
G	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
H	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
I	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
J	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
K	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
L	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

<b>M</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>N</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>O</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>P</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>Q</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>R</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>S</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>T</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>U</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>V</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS</b>								
<b>Preguntas</b>	<b>Opciones de respuestas a elegir (Pinte solo una opción)</b>							
<b>W</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>X</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>Y</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>Z</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>AA</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>BB</b>	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

CC	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
DD	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							
EE	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
FF	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
GG	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
HH	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
II	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
JJ	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
KK	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
LL	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
MM	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
NN	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
4. RECURSOS Y ASOCIADOS								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							
OO	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
PP	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
RR	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		



















SS	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
TT	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

HOJA DE RESPUESTAS								
CRITERIOS PROCESOS FACILITADORES : PROCESOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS								
Instrucciones y Recomendaciones para el llenado de la Hoja de Respuestas								
a) Se debe seleccionar un solo inciso como respuesta.								
b) Si se marcan dos o mas incisos se anulará la pregunta.								
<b>5. CLIENTES</b>								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							
UU	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
VV	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
WW	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
XX	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
YY	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
ZZ	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
AAA	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
BBB	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
CCC	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
DDD	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

EEE	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
FFF	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		

HOJA DE RESPUESTAS								
CRITERIOS RESULTADOS : RESULTADOS								
Instrucciones y Recomendaciones para el llenado de la Hoja de Respuestas								
a) Se debe seleccionar un solo inciso como respuesta. b) Si se marcan dos o mas incisos se anulará la pregunta.								
<b>6. RESULTADOS DE CLIENTES</b>								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							
GGG	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
HHH	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
III	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>7. RESULTADOS DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							
JJJ	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
KKK	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
LLL	a. <input type="radio"/>	b. <input type="radio"/>	c. <input type="radio"/>	d. <input type="radio"/>	e. <input type="radio"/>	f. <input type="radio"/>		
<b>8. RESULTADOS GLOBALES</b>								
Preguntas	Opciones de respuestas a elegir (Pinte una sola opción)							

MODELO BOLIVIANO DE TRAYECTORIA  
CATEGORÍA 1: UNIDADES PRODUCTIVAS MICRO Y PEQUEÑAS

<b>MMM</b>	a. 	b. 	c. 	d. 	e. 	f. 		
<b>NNN</b>	a. 	b. 	c. 	d. 	e. 	f. 		
<b>OOO</b>	a. 	b. 	c. 	d. 	e. 	f. 		



## ANEXO I

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ESTE GLOSARIO CONTIENE TODOS LOS TERMINOS DEL MODELO EN GENERAL, NO SOLO DE LA CATEGORÍA DE LA CATEGORÍA 1 “MICRO Y PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS”**

- **Acción de Mejora:** Acción orientada a la eliminación o disminución de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.
- **Alianzas:** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el cliente.
- **Análisis Financiero:** Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen.
- **Aprendizaje Organizacional:** Proceso de mejora de la organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad. Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal.
- **Dueño o Propietario:** Persona o grupo de personas que tienen la propiedad y/o el capital mayoritario en la unidad productiva.
- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.  
**Nota 1:** El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.  
**Nota 2:** “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.
- **Registro:** Documento y/o evidencia de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.
- **Cliente Externo:** Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.
- **Cliente Interno:** Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.
- **Capacidad del personal o los trabajadores:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
- **Estrategia:** Planes estructurados para lograr los objetivos.

- **Grado de Satisfacción del Cliente:** Nivel que refleja la percepción del cliente a medida que se han cumplido sus requisitos.
- **Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Liderazgo:** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.
- **Metas:** Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de ésta.
- **Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.
- **Norma:** Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**Nota:** Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

- **Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.
- **Oportunidad de Mejora:** Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.
- **Plan Estratégico:** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Nota 1** – El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

**Nota 2** – Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes de Gestión.

- **Plan de Gestión o de Negocio:** documento que especifica los objetivos a alcanzar por una organización o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

**Nota 1:** Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.

**Nota 2:** Habitualmente en la unidad productiva los planes de gestión son anuales.

**Nota 3:** El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.

- **Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- **Proceso Crítico:** Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.
- **Proceso de Mejora:** Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora a priorización y ejecución de proyectos de mejora.
- **Reflexión estratégica:** Análisis de la situación actual de la Unidad productiva a través de un análisis de fortalezas, debilidades y expectativas de los grupos de interés de la misma, los retos que se deben afrontar, así como las actuaciones que se deben desarrollar para alcanzarlos. Esto incluye la creación de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades y procesos dentro de la unidad productiva.
- **Redes de Contactos y de Colaboración:** Relaciones con individuos y organizaciones de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad, rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.
- **Riesgo Laboral:** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

**Nota:** El concepto de riesgo siempre tiene dos elementos: la frecuencia con la que se materializa un riesgo y las consecuencias que de él puedan derivarse.

- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.
- **Sostenibilidad:** Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- **Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.