



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en Gestión

20 AÑOS

Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

MODELO DE CLASE MUNDIAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD



GUÍA PARA LAS ORGANIZACIONES

2012 - 2013





Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

2012 - 2013

COORDINACIÓN GENERAL

Luis Emilio Velásquez Botero
Director Ejecutivo

COORDINACIÓN OPERATIVA

Holguer Rangel Gómez
Luz Nancy Lanza Angulo

AGRADECIMIENTO

La Corporación Calidad agradece a todas las personas y entidades que aportaron conocimientos, ideas y experiencias para la construcción del modelo de excelencia de este premio.

DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO

Self Designers / D.G. Diego Mauricio Hernández

ISSN 978-958-98503-1-2

Bogotá, Noviembre de 2012

© Corporación Calidad 2012

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico incluyendo fotocopiado y microfilmación, sin permiso por escrito de la Corporación Calidad.



Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

2012 - 2013



CONTENIDO

CARTA A LOS PARTICIPANTES	<i>pág. 6</i>
GANADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN	<i>pág. 7</i>
I. LA CORPORACIÓN CALIDAD	<i>pág. 8</i>
II. PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN	<i>pág. 11</i>
III. MODELO DEL PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN	<i>pág. 14</i>
IV. MARCO GENERAL DE EVALUACIÓN	<i>pág. 37</i>
V. GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL INFORME EJECUTIVO DE POSTULACIÓN	<i>pág. 39</i>
VI. PROCESO PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN VERSION 2012 - 2013	<i>pág. 42</i>
VII. BASES PARA LA POSTULACIÓN 2012-2013	<i>pág. 46</i>
VIII. RESPONSABILIDADES DE LOS GANADORES	<i>pág. 49</i>
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN	<i>pág. 50</i>
GLOSARIO	<i>pág. 52</i>



CARTA A LOS PARTICIPANTES

Señores dirigentes de organizaciones públicas y privadas:

El mundo actual se caracteriza por generar cambios a gran velocidad, los cuales tienen un impacto simultáneo en diferentes dimensiones: social, económica, política, tecnológica, comercial, entre otras. Las organizaciones no son ajenas a este proceso acelerado, que les plantea un gran reto: desarrollar la capacidad para enfrentar los cambios y ser partícipes y agentes del mismo. Es entonces cuando las organizaciones deben asumir el reto de la competitividad, de ser capaces de entregar una oferta de valor claramente diferenciada, percibida y valorada por sus grupos sociales objetivo.

En este sentido, la Corporación Calidad, durante sus más de 20 años de existencia, se ha empeñado en desarrollar conocimiento en gestión para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, a través de procesos de investigación, de experimentación y referenciación, con el fin de transferirlo a los sectores público y privado y de esta manera realizar una contribución efectiva al desarrollo del país. Este conocimiento está plasmado fundamentalmente en modelos de excelencia que orientan a las organizaciones en la implementación de los sistemas y prácticas más avanzados en gestión a nivel mundial.

Como resultado de este trabajo, se desarrolló el Modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión - Modelo de Clase Mundial para la Competitividad y la Sostenibilidad, que permite a las organizaciones garantizar dinamismo en la identificación permanente de brechas, realizar ejercicios de referenciación con empresas o instituciones que cuenten con elementos comunes (Benchmarking) y gestionarla de manera que se proyecte como una organización de clase mundial.

Los invitamos a postular sus organizaciones al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión versión 2012 - 2013, con la seguridad de que tendrán grandes beneficios, ya sea por el reconocimiento público al más alto nivel con visibilidad nacional e internacional, para quienes ganan el premio, o por descubrimiento de brechas mediante la evaluación y análisis de la gestión de todas las organizaciones participantes.

LUIS EMILIO VELÁSQUEZ BOTERO

Director Ejecutivo

Corporación Calidad



GANADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN

Versión 2009 - 2010

- Organización Pública
 - Ministerio de Educación Nacional
 - Policía Nacional de Colombia
 - Industria Militar - Indumil
- Organización Manufacturera o Industrial - Muy Grande
 - Productos Alimenticios Doria S.A.S.
- Organización de Servicios - Muy Grande
 - Seguros Bolívar S.A.

Versión 2011

- Organización Pública
 - Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
 - Secretaría de Educación Distrital de Cartagena
- Organización Manufacturera o Industrial - Muy Grande
 - Laboratorios Baxter S.A. - Planta Cali.



I. LA CORPORACIÓN CALIDAD

La Corporación Calidad fue creada en 1991 de manera concertada entre el Gobierno Nacional y el sector privado, representados por el IFI, Colciencias, Fonade y 44 empresas de los diferentes sectores económicos y regiones del país. Actúa como un centro de innovación que desarrolla y difunde de forma masiva conocimientos y tecnologías en gestión, con el propósito de potencializar las organizaciones públicas y privadas en el contexto de un entorno económico y social que exige mayores niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad.

La Corporación Calidad opera como un centro de desarrollo tecnológico y pertenece al Sistema Nacional de Competitividad, al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y a la Red Colombiana de Centros de Productividad. Internacionalmente, pertenece a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (REDIBEX), al Global Excellence Model (GEM) y tiene vínculos con diversos centros de investigación y desarrollo en gestión.

Como centro de innovación, la Corporación Calidad tiene una oferta de valor claramente diferenciada y difícilmente imitable, la cual se entrega a las organizaciones a través de la ejecución de proyectos para el desarrollo y la prestación de servicios de apoyo a la gestión. Su aporte al país se refleja fundamentalmente en la entrega de conocimiento innovador como un bien público que contribuye a desarrollar y consolidar organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas, que crean riqueza y generan progreso y bienestar para los colombianos.



Misión

Inspira, propicia y habilita procesos y sistemas de innovación en gestión, que aseguren sostenibilidad en las organizaciones, para que éstas ejerzan su función generadora de riqueza y bienestar social y ambiental.

Visión 2020

Somos reconocidos como un centro de innovación, referente nacional e internacional en conocimiento en gestión organizacional, que crea valor superior para el desarrollo de sectores y organizaciones de clase mundial.

Valores corporativos

Para asegurar el desarrollo de la misión y el logro de la visión, la Corporación Calidad y sus colaboradores fundamentan su labor en los siguientes valores:

- Solidaridad
- Respeto por las personas
- Disposición a la innovación
- Coherencia
- Aspiración a la excelencia



Nuestra oferta de valor

La Corporación Calidad ofrece de manera claramente diferenciada a sus grupos sociales objetivo:

- Acceso privilegiado a conocimiento de punta en gestión y a servicios altamente diferenciados para los miembros asociados.
- Soluciones innovadoras y pertinentes para el desarrollo integral y armónico de las organizaciones.
- Transferencia de conocimiento y generación de aprendizaje transformador, innovación y alta rentabilidad en los servicios.
- Generación de valor superior a las políticas públicas en el contexto nacional y territorial a través del diseño y ejecución de programas y proyectos para el desarrollo.
- Modelos de excelencia e innovación en gestión, de clase mundial, para la competitividad y la sostenibilidad.
- Diseño y ejecución de programas y proyectos de alto impacto para el desarrollo sectorial y regional y el fortalecimiento de cadenas productivas.
- Orientación y acompañamiento de investigaciones y estudios en temas de gestión.
- Beneficios tributarios legales por aportes y contribución a la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Diseño, aplicación y difusión de programas y proyectos de referenciación estratégica (Benchmarking).
- Participación en redes nacionales e internacionales de conocimiento en gestión.
- Participación en escenarios de discusión y reflexión estratégica, conceptual y metodológica sobre la gestión, a nivel nacional e internacional.
- Respeto a las características de cada organización y respuesta a sus necesidades.



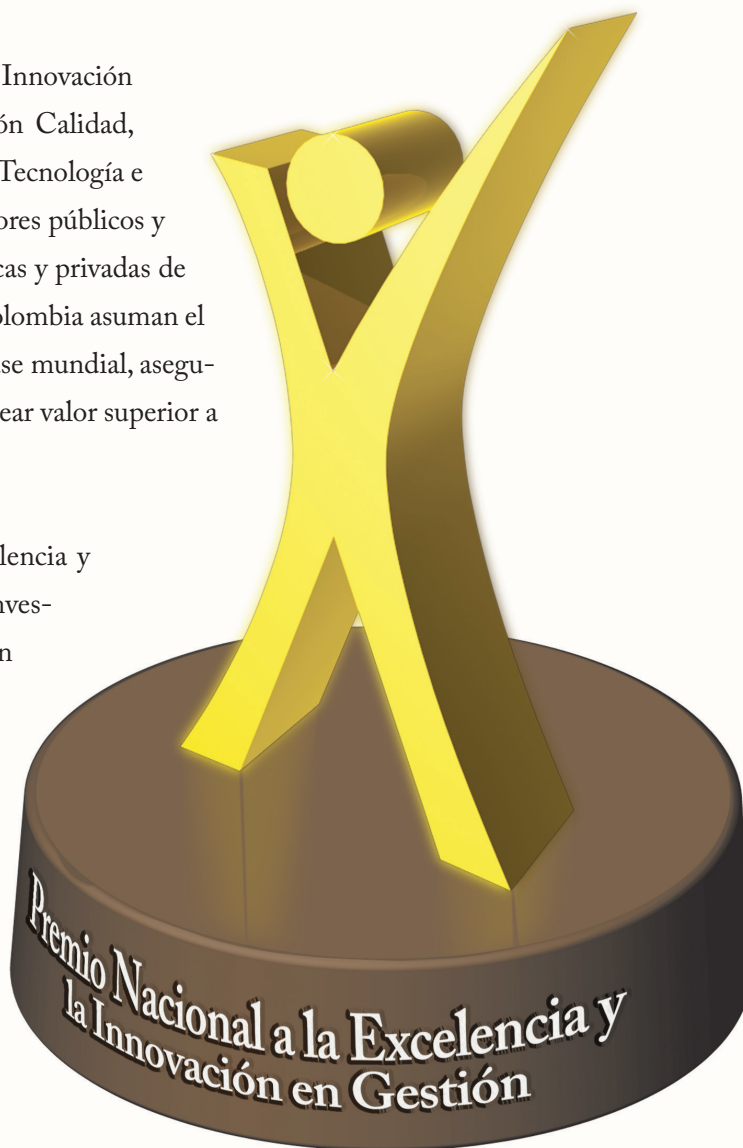
II. PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN

La economía globalizada actual exige a las organizaciones ser competitivas y capaces de proyectarse exitosamente hacia el futuro. En este sentido, es necesario involucrar en la gestión de las organizaciones conceptos y prácticas de modelos de excelencia que, más allá de la calidad y la productividad, le permitan a éstas alcanzar resultados que estén al nivel de organizaciones de clase mundial. Con este precedente, y como una contribución al desarrollo del país de acuerdo con las políticas nacionales de productividad y competitividad, surge el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

El Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión es un aporte de la Corporación Calidad, miembro del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, que cuenta con el apoyo de actores públicos y privados, para que las organizaciones públicas y privadas de todos los sectores, tamaños y regiones de Colombia asuman el reto de convertirse en organizaciones de clase mundial, asegurando su sostenibilidad y su capacidad de crear valor superior a sus grupos sociales objetivo.

El modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión es fruto de las investigaciones y experiencias de la Corporación Calidad, que durante 20 años ha desarrollado e implementado modelos sectoriales, nacionales e internacionales de excelencia en la gestión.

El Premio es un reconocimiento a las organizaciones que en Colombia tienen un sistema de gestión basado en la Excelencia y la Innovación. No es un certificado de calidad de un producto o servicio.





Objetivos

El Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión tiene los siguientes objetivos:

- Reconocer públicamente las organizaciones que tengan altos niveles de excelencia e innovación en su gestión y difundir sus prácticas y resultados para que sirvan como ejemplo a otras organizaciones.
- Difundir masivamente el modelo para fomentar la utilización de los criterios del premio como herramienta para que las organizaciones identifiquen las principales brechas que tienen para ser sostenibles y competitivas internacionalmente.
- Proyectar a las organizaciones ganadoras hacia la obtención de reconocimientos internacionales que les agreguen valor en sus procesos de internacionalización.
- Servir como guía de reflexión y debate para evaluar la capacidad innovadora de la organización.

¿Por qué postularse al premio?

Participar en este premio representa para las organizaciones múltiples beneficios. Al preparar el informe ejecutivo de postulación, las organizaciones tienen la oportunidad de hacer una autoevaluación a través de ejercicios de reflexión guiada por las preguntas incluidas en los criterios del premio.

Todas las organizaciones que se postulan reciben un informe detallado de retroalimentación en el que se relacionan las principales brechas en la gestión, con respecto al modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. Estas brechas se determinan a través de las evaluaciones realizadas en las diferentes etapas del proceso y de las observaciones de las visitas de campo realizadas por los evaluadores.

Se realizan visitas de campo a todas las organizaciones postulantes; éstas tienen como objetivo ampliar y profundizar el conocimiento acerca de la organización por parte de los evaluadores.

Las brechas que se descubren en este proceso de evaluación se expresan en términos de oportunidades de innovación y mejoramiento, para desarrollar acciones que permitan cerrar esas brechas y obtener resultados de clase mundial.

Ser ganador del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión es ser reconocido por la excelencia en la gestión de su organización, es estar al nivel de empresas de clase mundial, es demostrar prácticas ejemplares en todas las áreas, con excelentes resultados, y niveles de competitividad superior. Adicionalmente, este premio le permite a las organizaciones ganadoras participar en otros reconocimientos internacionales como el Premio Iberoamericano a la Calidad.



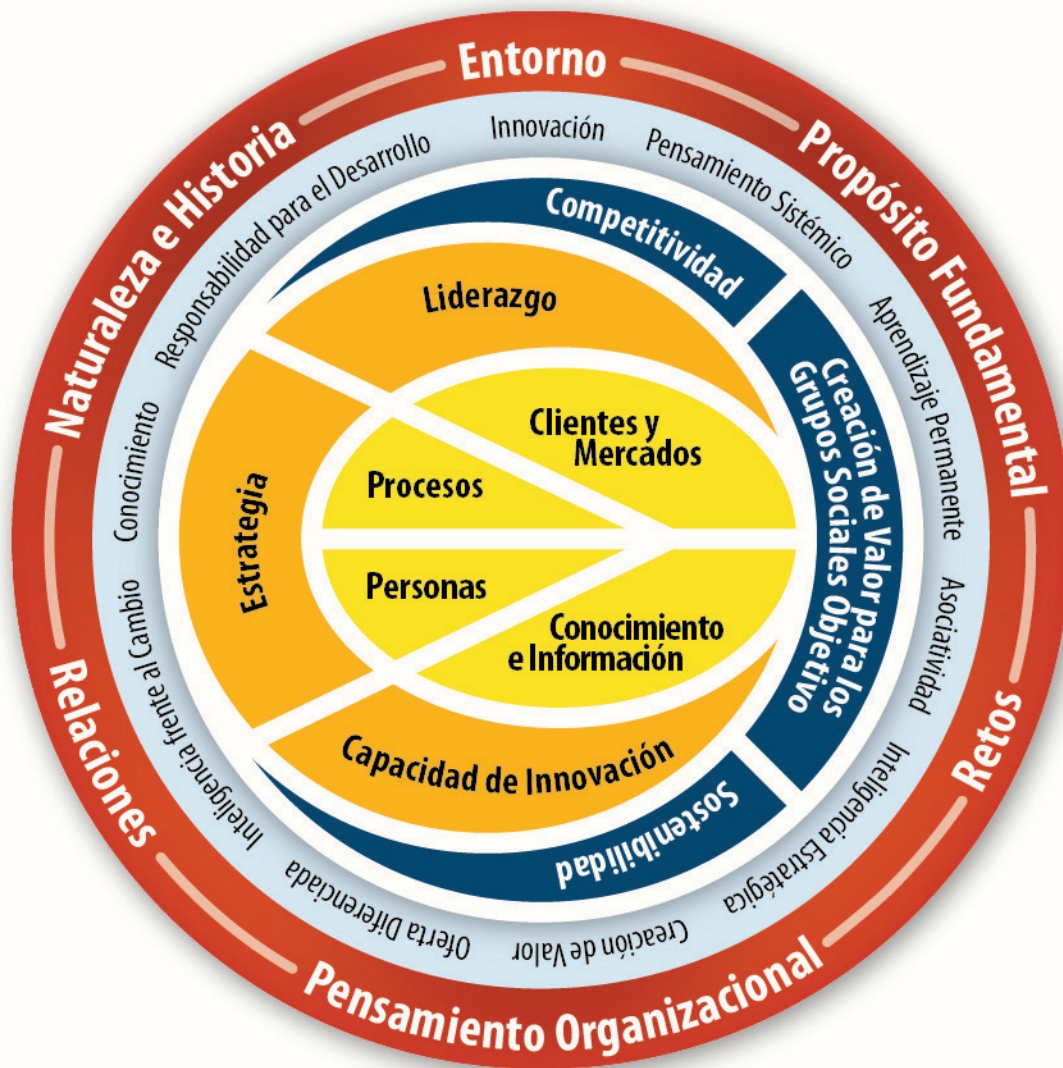
El Premio como un medio para el desarrollo de la innovación y el mejoramiento

El Modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, desarrollado por la Corporación Calidad, contiene los referentes y criterios de evaluación, constituye la guía para la elaboración del informe ejecutivo de postulación y se puede utilizar en la organización como un medio para:

- Realizar evaluaciones del estado de la gestión en la organización y, en consecuencia, orientar los planes de acción.
- Iniciar o consolidar un sistema de gestión integral de excelencia encaminado hacia la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de la organización.
- Establecer un punto de partida para desarrollar productos y/o servicios innovadores, con altos niveles de desempeño que aseguren competitividad y sostenibilidad.
- Desplegar en todos los niveles de la organización los conceptos y valores de un sistema de gestión integral basado en el aprendizaje.
- Compararse con organizaciones de clase mundial.
- Desarrollar el arte de identificar brechas a través de procesos de innovación y cerrar esas brechas a través de procesos de mejoramiento, para asegurar niveles superiores de desempeño.



III. MODELO DEL PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN



- Perfil Organizacional
- Fundamentos de Excelencia
- Resultados
- Criterios Impulsores
- Criterios Habilitadores
- Canales de Comunicación



Los MODELOS DE EXCELENCIA en la gestión están referenciados en el mundo con base en los esquemas de reconocimiento a la gestión. La tendencia mundial evidencia la utilización de estos modelos de excelencia como instrumentos para el logro de la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones y generalmente están contenidos en premios Nacionales o Internacionales.

El modelo que se presenta tiene tres grandes componentes:

- **Perfil organizacional.** Es el punto de partida para entender la organización y su contexto y está constituido por seis (6) elementos: Naturaleza e Historia, Propósito Fundamental, Pensamiento Organizacional, Entorno, Relaciones y Retos.
- **Fundamentos de excelencia.**
- **Criterios de evaluación o implementación:** 3 impulsores, 4 habilitadores y los resultados.

Este último componente representa un modelo dinámico, en el cual los criterios impulsores y habilitadores interactúan de forma integral y sistémica para la obtención de resultados que apuntan a la creación de valor para los grupos sociales objetivo, a la competitividad en el presente y la sostenibilidad en el futuro.



Perfil de la organización

El modelo está enmarcado en una plataforma constituida por seis (6) elementos que describen el perfil de la organización. Estos son:

- **Naturaleza e historia.** Describe el tipo de organización, el sector económico en que se desarrolla y la evolución de la organización desde su constitución.
- **Propósito fundamental.** Responde a la intención o mandato por el cual existe la organización y al planteamiento global de las necesidades que pretende atender mediante los productos y servicios que ofrece.
- **Pensamiento organizacional.** Es la filosofía que constituye la ideología de referencia en la vida de la organización, son los criterios rectores de base que están por encima de las definiciones estratégicas y que condicionan los demás elementos que caracterizan la organización.
- **Entorno.** Se refiere al conjunto de condiciones externas que rodean e influyen la operación de la organización tales como las condiciones y tendencias del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales, los grupos sociales objetivo, etc.
- **Relaciones.** Son las conexiones o enlaces que hace la organización para el desarrollo de su actividad y el logro de sus propósitos estratégicos; incluyen alianzas, convenios, trabajo en red, etc.
- **Retos.** Son los principales desafíos que enfrenta la organización y que tiene en cuenta para la definición de su estrategia y focalización de esfuerzos.

Fundamentos de excelencia

Los fundamentos de excelencia se constituyen en el referente filosófico e ideológico de la gestión y expresan conceptos reconocidos internacionalmente que se traducen en prácticas o factores de desempeño superior encontrados en organizaciones de clase mundial. El modelo que da soporte al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión se sustenta en diez fundamentos: Innovación, Pensamiento sistémico, Aprendizaje permanente, Asociatividad, Inteligencia estratégica, Creación de valor, Oferta diferenciada, Inteligencia frente al cambio, Conocimiento y Responsabilidad para el desarrollo, los cuales se describen a continuación:



- **Innovación.** La organización y las personas deben desarrollar deliberada y sistemáticamente procesos de aprendizaje que les permitan cambiar sus estructuras de pensamiento y, en consecuencia, descubrir brechas, generar acciones y obtener resultados inimaginables.
- **Pensamiento sistémico.** El pensamiento de las personas y de la organización contempla el todo, las partes, y las conexiones entre las partes. En este sentido, en los sistemas son trascendentales la interacción y la interdependencia entre sus componentes, más que los componentes mismos.
- **Aprendizaje permanente.** El conocimiento, del cual se derivan las decisiones y las acciones que conducen a un desempeño superior, se ha de apalancar en una cultura que propicie la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y la experimentación coordinada.
- **Asociatividad.** Las organizaciones están compuestas de elementos (personas, procesos, áreas, entre otros) que interactúan sistémicamente y a su vez forman parte de sistemas mayores. La competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, cadenas, redes, sectores, regiones y sistemas, está dada por su capacidad de generar y gestionar acciones conjuntas y de tener interacciones efectivas.
- **Inteligencia estratégica.** Además de los sistemas y las herramientas para la gestión de la estrategia, las organizaciones deben desarrollar niveles superiores de inteligencia estratégica, los cuales conducen a visualizar la organización y su entorno de manera integral y sistémica, a tomar decisiones con altos niveles de diferenciación y a obtener resultados superiores a los anteriores.
- **Creación de valor.** Las acciones de la organización deben estar enfocadas a la creación de valor superior, tangible e intangible, para los diferentes grupos sociales objetivo. De esta manera se alcanzan resultados consistentes, y altos niveles de competitividad y sostenibilidad de la organización.
- **Oferta diferenciada.** La oferta diferenciada, sostenible y difícilmente imitable, debe gestionarse para que sea impulsora y pilar del desarrollo, el éxito, la competitividad y la sostenibilidad de la organización. De esta manera se facilita a los grupos sociales objetivo decidir sobre sus preferencias.
- **Inteligencia frente al cambio.** Las transformaciones que experimentan las organizaciones y su entorno exigen el desarrollo de capacidades para enfrentar el cambio, y ser partícipes y agentes del mismo. Para esto, se deben definir los procesos, construir la cultura y desarrollar las personas que aseguren altos niveles de efectividad.



- **Conocimiento.** El conocimiento, combinado inteligentemente con la estrategia y los recursos, asegura altos niveles de desarrollo de la organización. Su adecuada gestión es clave para el mantenimiento, el mejoramiento y la innovación de los procesos, y debe estar soportada en enfoques, estrategias e instrumentos.
- **Responsabilidad para el desarrollo.** La relación entre el desarrollo de la organización y el desarrollo de sus grupos sociales objetivo debe optimizarse y armonizarse con base en una actuación comprometida con valores éticos, transparencia y respeto, para crear riqueza y generar prosperidad colectiva.

Criterios de evaluación

Se cuenta con 8 elementos de referencia para implementar y evaluar la gestión, que están distribuidos así: tres (3) capítulos o **criterios impulsores**, cuatro (4) capítulos o **criterios habilitadores** y uno (1) de **resultados**. Sirven de guía para implementar el sistema de gestión integral en la organización, para realizar ejercicios de autoevaluación y para preparar el informe de postulación, entre otros.

Criterios impulsores. Son los que cohesionan y estimulan la organización en su conjunto. Estos son:

- Estrategia
- Liderazgo
- Capacidad de Innovación

Criterios habilitadores. Son los que hacen efectiva la labor de la organización desde el marco planteado por los criterios impulsores. Estos son:

- Personas
- Procesos
- Conocimiento e Información
- Clientes y Mercados

Resultados. Son el reflejo de la gestión de la organización, se refieren a: la creación de valor para los grupos sociales objetivo, la competitividad y la sostenibilidad. En la organización es necesario que se definan acciones gerenciales de evaluación que permitan identificar y mostrar los avances y logros obtenidos en las distintas áreas y procesos, así como los avances globales de la organización para visualizar el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido.



1. Estrategia

Este Criterio examina la formulación y el planteamiento estratégicos establecidos por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de creación de valor, así como los procesos para el establecimiento y la gestión de esas definiciones estratégicas. Incluye la alineación de estrategia, estructura y cultura de la organización hacia el alcance de sus propósitos.

1.1. Pensamiento organizacional, formulación y planteamiento estratégicos

- a. ¿Tiene la organización definidos los elementos de su formulación estratégica? ¿Cuáles son y quiénes participan en su definición?
- b. ¿Cómo se asegura la relación entre la formulación estratégica y el pensamiento organizacional?
- c. ¿Cuáles son los grupos sociales objetivo para los cuales la organización crea valor?
- d. ¿De qué manera la estrategia involucra elementos que aseguran contribución al desarrollo social?
- e. ¿Cuál es la oferta de valor diferenciado de la organización para sus grupos sociales objetivo? ¿Cuáles son los recursos estratégicos (capacidades distintivas y activos estratégicos) que la soportan y hacen sostenible?
- f. ¿Cómo involucra la organización la innovación como un elemento fundamental en todos sus procesos y definiciones estratégicas?
- g. ¿Cómo se revisan y se actualizan las estrategias de la organización y con qué frecuencia se hace esta revisión?
- h. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

1.2. Definición de iniciativas y acciones estratégicas

- a. ¿Cómo se analiza la realidad de la organización y se contrasta con los propósitos y definiciones estratégicos establecidos, para descubrir las brechas existentes y establecer las acciones necesarias para cerrar esas brechas?
- b. ¿Cómo se consolidan, organizan y priorizan las acciones a desarrollar para el cierre de brechas?
- c. ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas (conjunto de acciones) resultantes del proceso anterior?
- d. ¿Cómo se convierten las iniciativas estratégicas en lineamientos o imperativos que orientan los esfuerzos y acciones hacia el futuro?
- e. ¿Cuál es la estructura de objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones para los lineamientos o imperativos definidos?
- f. ¿Cómo se efectúa la asignación de los recursos requeridos para la implementación de los planes para la consecución de los propósitos estratégicos?
- g. ¿En qué forma los lineamientos e imperativos estratégicos involucran la innovación del modelo de negocios, procesos, productos y/o servicios?
- h. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



1.3. Despliegue y seguimiento estratégicos

- a. ¿Cómo se asegura que las definiciones estratégicas son desplegadas en toda la organización y en otros grupos de interés, con el propósito de incidir en la cultura organizacional?
- b. ¿Cómo se hace el despliegue de imperativos, lineamientos y objetivos estratégicos en los diferentes niveles y áreas de la organización?
- c. ¿Cómo se hace el despliegue de las metas y las acciones en los diferentes niveles de la organización para construir planes de acción, asegurar focalización y alineación estratégicas, y construir cuadros de mando integral?
- d. ¿Cómo se establecen los indicadores y metas para el seguimiento al cumplimiento de las estrategias, y de qué forma se asegura que cubren todos los procesos claves y grupos de interés?
- e. ¿Cómo participa la alta dirección en el seguimiento, evaluación y enriquecimiento del direccionamiento estratégico de la organización?
- f. ¿Cómo se hace el seguimiento de los planes de acción y metas establecidos?
- g. ¿Cómo se procede cuando se encuentran desviaciones entre los resultados esperados y los resultados reales?
- h. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

1.4. Alineación de estrategia, estructura y cultura

- a. ¿Cómo se hace la alineación de la estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos) con la estrategia para soportar y asegurar el avance hacia los propósitos definidos?
- b. ¿Cuáles son las metodologías y procesos utilizados por la organización para determinar la cultura deseada (marco de valores y principios y conjunto de prácticas y conductas)?
- c. ¿De qué forma la alta dirección participa y asegura procesos gerenciales efectivos para la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura?
- d. ¿De qué forma la estructura y estrategia favorecen el desarrollo de una cultura de innovación?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



2. Liderazgo

Este capítulo examina el enfoque y la implementación del sistema de liderazgo organizacional en cuanto a la capacidad, participación e influencia de los líderes en la construcción y mantenimiento de un sistema de gestión integral y de una cultura de excelencia e innovación en los diferentes niveles de la organización.

2.1. Estilo de liderazgo

- a. ¿Cuál es el estilo de liderazgo (prácticas, capacidades, participación e influencia de los líderes) y cómo se despliega en la organización?
- b. ¿Cuál es el papel de la alta dirección en el diseño, implementación y seguimiento de un Sistema de Gestión Integral?
- c. ¿Cuál es el papel de los líderes para lograr la participación de los colaboradores en el proceso de Gestión Integral?
- d. ¿Cuál es el compromiso de la Alta Dirección en el tema de Responsabilidad Social?
- e. ¿Cómo se asegura que el liderazgo que se desarrolla en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- f. ¿De qué forma la alta dirección promueve la excelencia, la innovación y el aprendizaje para la creación de valor a los grupos sociales objetivo?
- g. ¿Cómo se lidera el involucramiento de los diferentes grupos sociales objetivo hacia el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización?
- h. ¿Cómo se mide el impacto del desarrollo del liderazgo en la organización?
- i. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

2.2. Cultura organizacional

- a. ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores)?
- b. ¿Cómo se traducen esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la organización?
- c. ¿Cómo se establecen las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y qué acciones se desarrollan para cerrar esas brechas?
- d. ¿Cuál es el papel de la alta dirección para generar un ambiente que incentive y propicie la excelencia y la innovación como elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional?
- e. ¿Cómo se asegura la efectividad de los procesos de definición, despliegue y consolidación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia, la innovación y la creación de valor?
- f. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



2.3. Ética y gobierno corporativo

- a. ¿Cuál es el enfoque definido por la organización para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos sociales objetivo?
- b. ¿Cuál es el rol de la alta dirección en el desarrollo, promoción y control de prácticas éticas en la organización?
- c. ¿Cuáles son los mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en la organización?
- d. ¿Cómo asegura la organización la equidad entre sus socios, patrocinadores o fundadores y protege los derechos de las partes interesadas?
- e. ¿Con qué frecuencia y qué medios se utilizan para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo?
- f. ¿Cómo se promueve y asegura una conducta ética en toda la organización y en todas sus interacciones? ¿Cómo se evalúa y controla esta conducta en su estructura de gobierno, incluyendo la alta dirección?
- g. ¿Cuál es el compromiso de la organización frente al respeto y preservación de los derechos humanos?
- h. ¿Cómo comunica la alta dirección sus acciones y resultados a quienes la eligieron, nombraron o designaron?
- i. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



3. Capacidad de innovación

Este criterio examina el enfoque, la implementación y los resultados de la organización en cuanto a las estrategias, las prácticas y los procesos de innovación a través de toda la Cadena de Valor. Igualmente evalúa la forma como se fomenta y gestiona una cultura de innovación, que se refleja en comportamientos y conductas visibles y en productos, servicios y procesos de alto valor agregado.

3.1. Estrategia de innovación

- a. ¿De qué forma la estrategia de la organización tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito?
- b. ¿Cuál es el papel de la alta dirección en el desarrollo de la estrategia de innovación?
- c. ¿Qué tipo de conocimientos, competencias y recursos requiere y dispone prioritariamente la organización para promover e incentivar la innovación?
- d. ¿Cómo se formalizan y planifican los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación en la organización?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

3.2. Despliegue de la estrategia de innovación

- a. ¿Cuál es el alcance de la estrategia de la innovación de la organización en cuanto al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos del negocio?
- b. ¿Cuál es la estructura definida por la organización para la asignación de responsabilidades en materia de innovación?
- c. ¿Cuáles son los recursos humanos, financieros y materiales significativos asignados por la organización para la innovación?
- d. ¿Cómo se comunican y comparten en la organización las innovaciones realizadas?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

3.3. Cultura de la Innovación

- a. ¿De qué forma la organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus colaboradores?
- b. ¿Cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo?
- c. ¿Cómo se establecen y desarrollan las competencias y disciplinas necesarias para lograr y fortalecer una cultura de innovación en la organización?
- d. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



3.4. Innovación en la cadena de valor

- a. ¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en los procesos de producción o equivalentes?
- b. ¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos/distribución) y en la logística?
- c. ¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en las áreas de mercadeo y ventas?
- d. ¿Cómo se introducen innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes?
- e. ¿Cuáles son las principales innovaciones implementadas de procesos, sistemas, productos y/o servicios en los últimos años?
- f. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

3.5. Resultados de la innovación

- a. ¿Cómo se mide el impacto para la organización que genera la innovación de procesos, productos y/o servicios?
- b. ¿Cómo considera la organización su capacidad y resultados en innovación con respecto al mercado y/o a la competencia?
- c. ¿Qué tan importantes son los ingresos generados por los productos desarrollados con base en procesos de innovación en los últimos años?
- d. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



4. Personas

Este capítulo examina la forma como la organización desarrolla el potencial de las personas como elemento fundamental para alcanzar sus propósitos estratégicos. Revisa también la forma en que la estrategia de la organización orienta y genera un ambiente propicio para la innovación, el alto desempeño y el desarrollo integral de los trabajadores.

4.1. Gestión del talento humano

- a. ¿Cómo se definen los cargos, perfiles y competencias requeridos en la organización para que contribuyan a la creación de valor a sus grupos sociales objetivo y al logro de los propósitos estratégicos?
- b. ¿Cómo se definen los factores de selección y cómo se realizan los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal?
- c. ¿Cómo se diseñan e implementan los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño?
- d. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

4.2. Desarrollo integral de las personas

- a. ¿De qué manera la estrategia de la organización contribuye en el desarrollo integral de las personas?
- b. ¿Cuáles son los sistemas empleados para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos de la organización?
- c. ¿Cómo se desarrollan las competencias definidas por la organización?
- d. ¿Cómo los programas de capacitación y desarrollo involucran la cultura de excelencia e innovación y contribuyen a consolidar el aprendizaje organizacional?
- e. ¿Cuáles son las estrategias y los mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los propósitos estratégicos de la organización?
- f. ¿Cómo promueve la organización el desarrollo integral de las personas, como individuos, ciudadanos y profesionales?
- g. ¿Cómo promueve la organización el desarrollo de las personas en cargos críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos?
- h. ¿Cómo se identifican, desarrollan y preparan las personas con alto potencial?
- i. ¿Cuál es el impacto estratégico que generan en la organización los diferentes programas de capacitación adelantados?
- j. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



4.3. Competencias y disciplinas

- a. ¿Cuáles son y cómo se definen las competencias y disciplinas que fomenta y desarrolla principalmente la organización?
- b. ¿Cómo se asegura que las competencias y disciplinas que se fomentan y desarrollan en la organización contribuyen al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- c. ¿Cómo se promueve en la organización el desarrollo de competencias y disciplinas para el aprendizaje, la excelencia y la innovación?
- d. ¿Cómo se desarrollan y fomentan las conversaciones efectivas en la organización para una mejor interacción y coordinación de acciones entre personas, áreas y procesos?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

4.4. Calidad de vida en el trabajo

- a. ¿Cuáles son y cómo se identifican los factores de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral?
- b. ¿Cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo? ¿Cuál es el proceso y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción?
- c. ¿De qué forma el ambiente de trabajo propicia la participación y el compromiso de las personas en el logro de los propósitos estratégicos de la organización?
- d. ¿Cuáles son los mecanismos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas?
- e. ¿Qué mecanismos de reconocimiento tiene la organización para promover el desarrollo de la excelencia y la innovación?
- f. ¿Qué acciones y medios de concertación se tienen con los sindicatos u otros grupos de representación de los colaboradores para trabajar por los propósitos estratégicos?
- g. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



5. Procesos

Este capítulo examina la estructura de los procesos, la forma en que la organización los gestiona y cómo estimula e integra a sus proveedores y clientes en el mejoramiento de los procesos clave y de apoyo. Todo con el fin de crear valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios y alcanzar los objetivos estratégicos orientados a la innovación y sostenibilidad de la organización.

5.1. Estructura y gestión de procesos

- a. ¿Cómo concibe, define y estructura sus procesos la organización y cómo entiende el trabajo por procesos?
- b. ¿Cómo se identifican los procesos que crean o agregan valor, en línea con el modelo de negocio de la organización?
- c. ¿Cómo se relacionan entre sí los procesos de la organización?
- d. ¿Cómo se asegura que la estructura y gestión de los procesos en la organización contribuyen al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- e. ¿De qué forma se gestionan los riesgos en los procesos de la organización?
- f. ¿Cómo soportan los procesos de la organización el Sistema de gestión de riesgos?
- g. ¿Cómo se implementan los procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura entre otros)?
- h. ¿Cómo contribuye la estructura y gestión de procesos en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia y la innovación dentro de la organización?
- i. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

5.2. Gestión de la rutina

- a. ¿Cómo opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes técnicas y/o herramientas, para hacer realidad los productos y/o servicios?
- b. ¿Cómo se determinan los responsables de los procesos y de la implementación de las técnicas y/o herramientas que soportan su desarrollo?
- c. ¿Cómo se establecen y difunden los procedimientos de trabajo, quiénes los elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos actualizados y disponibles en el puesto de trabajo?
- d. ¿Cuál es la forma en que los colaboradores aplican la gestión de procesos en su trabajo diario?
- e. ¿Cómo se asegura que el trabajo diario en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- f. ¿Cómo contribuye la gestión de la rutina en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia y la innovación dentro de la organización?
- g. ¿Cuáles son los mecanismos y/o herramientas establecidos para medir el desempeño de los proce-



tos, mejorarlos y asegurar valor agregado en el logro de los propósitos estratégicos planteados?
h. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

5.3. Gestión de mejoramiento e innovación

- a. ¿Cómo se identifican en la Organización las necesidades de mejoramiento e innovación de procesos, productos y servicios?
- b. ¿Cómo se priorizan, estructuran y administran los proyectos de mejoramiento e innovación?
- c. ¿Cómo se alinean los proyectos de mejoramiento e innovación con los objetivos, prioridades estratégicas y capacidades de la organización?
- d. ¿De qué forma participan los colaboradores en los proyectos de mejoramiento e innovación en la organización?
- e. ¿Qué proyectos de mejoramiento e innovación se están gestionando actualmente, y quiénes participan en ellos?
- f. ¿Qué beneficios estratégicos han aportado a la organización los mejoramientos e innovaciones de productos, servicios, procesos y sistemas?
- g. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

5.4. Gestión para el desarrollo de los proveedores

- a. ¿Cuál es el enfoque de la organización con respecto a las compras y cómo se implementa para asegurar la calidad de los insumos, productos y servicios requeridos?
- b. ¿Cuáles son los criterios de selección y desarrollo de los proveedores claves de la organización en línea con su estrategia?
- c. ¿De qué forma se involucran, estimulan y comprometen los proveedores en el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización?
- d. ¿Cuáles son los criterios que tiene la organización para la realización de alianzas estratégicas con proveedores o subcontratistas?
- e. ¿Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores?
- f. ¿Cuáles indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de los proveedores y qué acciones se aplican en caso de desviación?
- g. ¿Cómo promueve la organización la asociatividad o encadenamiento de sus proveedores y subcontratistas para incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad de toda la cadena de valor?
- h. ¿Cómo contribuye la organización en el desarrollo y la formalización de sus proveedores?
- i. ¿De qué forma se gestiona la optimización de los costos asociados al abastecimiento?
- j. ¿Cómo estimula la organización el mejoramiento y la innovación en los procesos de abastecimiento y en los productos adquiridos?
- k. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



6. Conocimiento e información

Este criterio examina cómo la organización utiliza, gestiona y asegura el conocimiento como activo y elemento potenciador de la competitividad, soportado en sistemas de información y en informaciones relevantes. Examina la forma como el conocimiento soporta la estrategia y las decisiones y asegura la creación de valor de manera sostenible.

6.1. Gestión de la información

- a. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para identificar las necesidades de información, diseñar y/o seleccionar los sistemas de información e identificar la información relevante de los diferentes procesos y niveles?
- b. ¿Cuáles son los procedimientos y las tecnologías que se usan para asegurar la confiabilidad, disponibilidad, consistencia, seguridad, sistemicidad, integralidad y actualización de la información?
- c. ¿Cómo contribuyen los sistemas de información al desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización?
- d. ¿Cómo se analiza la información y cómo los resultados de los análisis contribuyen al aprendizaje, al logro de las metas de la organización y en general al mejoramiento, innovación y creación de valor en procesos, productos y/o servicios?
- e. ¿Cómo contribuyen los resultados del análisis de la información al desarrollo del conocimiento y a la creación de nuevos productos y/o servicios de la organización?
- f. ¿Cómo se asegura la actualización tecnológica de los sistemas de información?
- g. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

6.2. Gestión del conocimiento

- a. ¿Cuál es el enfoque que se tiene sobre la gestión del conocimiento?
- b. ¿Qué elementos de la estrategia de la organización le apuntan a la apropiación, uso y transferencia de conocimiento?
- c. ¿De qué manera contribuye la gestión del conocimiento al logro de los propósitos estratégicos de la organización?
- d. ¿Cómo identifica, protege y utiliza la organización el conocimiento como elemento innovador para lograr desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos sociales objetivo?
- e. ¿Cómo se incentiva dentro de la organización la creación de conocimiento a fin de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos?
- f. ¿Cómo se incorporan las experiencias y lecciones aprendidas como elementos generadores de conocimiento en la organización?



- g. ¿Tiene la organización desarrollos de propiedad industrial o derechos de autor? ¿Cuáles son?
- h. ¿Qué mecanismos tiene la organización para identificar el impacto de la gestión del conocimiento?
- i. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

6.3. Redes de conocimiento

- a. ¿Qué tipo de redes establece la organización, con qué actores y con qué propósitos?
- b. ¿Cómo se genera aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento mediante el trabajo en redes dentro de la organización y con otros grupos sociales objetivo?
- c. ¿De qué forma contribuye el trabajo en red a la innovación y al cumplimiento de los propósitos estratégicos en la organización?
- d. ¿Tiene la organización acuerdos de colaboración con centros de investigación u otras entidades de desarrollo? ¿Cuáles son y cómo se gestionan?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



7. Clientes y mercados

Este criterio evalúa el conocimiento y entendimiento que tiene la organización de sus clientes y mercados en cuanto a sus necesidades, expectativas y preferencias; la forma como la organización utiliza esta información para desarrollar productos y servicios innovadores, con alto valor agregado, que satisfagan y superen dichos requerimientos. Así mismo, evalúa la capacidad de la compañía para sostenerse en los mercados objetivos e incursionar en nuevos a través de estrategias de asociatividad y cooperación, basándose en relaciones duraderas con sus clientes.

7.1. Conocimiento de clientes y mercados

- a. ¿Cuál es el enfoque o estrategia global de la organización con respecto a los clientes y mercados?
- b. ¿Cuáles son las metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer los mercados, grupos de clientes y en general grupos sociales objetivo?
- c. ¿Cómo se obtiene y se analiza la información sobre el entorno, las características y tendencias del mercado?
- d. ¿Cuál es la frecuencia, fuentes y confiabilidad con que se obtiene esta información?
- e. ¿Cómo se identifican y priorizan las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes y de los mercados?
- f. ¿Cómo se toman en cuenta los clientes de la competencia y otros clientes o mercados potenciales en estos procesos?
- g. ¿De qué forma el conocimiento de los clientes y mercados contribuye al logro de los propósitos estratégicos?
- h. ¿De qué forma el conocimiento de los clientes y mercados, actuales y potenciales, promueve el desarrollo de la excelencia, la innovación y el aprendizaje en la organización?
- i. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

7.2. Desarrollo de productos y servicios

- a. ¿Cuál es el enfoque o estrategia global de la organización en cuanto al diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos y/o servicios?
- b. ¿Cómo se diseñan, desarrollan e introducen nuevos productos y/o servicios, en función de las necesidades reales y potenciales del mercado, clientes y otros grupos sociales objetivo?
- c. ¿De qué forma se involucra a los clientes, proveedores, colaboradores y otros grupos de interés en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?
- d. ¿Cómo se conciben, definen o estructuran los procesos de diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos y/o servicios en la organización?
- e. ¿Cuáles son los procesos para la identificación y aseguramiento de los requisitos legales de los



productos y/o servicios diseñados?

f. ¿Cómo se mide y se asegura la calidad de los nuevos productos y/o servicios desarrollados antes de salir al mercado?

g. ¿Cuál es la metodología utilizada para establecer mecanismos y canales efectivos de suministro y/o distribución de los productos y/o servicios diseñados?

h. ¿Con qué frecuencia se desarrollan nuevos productos y/o servicios dentro de la organización? ¿Qué productos y/o servicios nuevos han sido introducidos en los últimos años?

i. ¿Cuáles son los objetivos para la introducción de nuevos productos y/o servicios en los próximos años?

j. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

7.3. Relaciones con los clientes

a. ¿Cuál es el enfoque y/o las políticas de la organización para el manejo de las relaciones con sus clientes y/o usuarios?

b. ¿Cómo se despliega este enfoque y se integra dentro de la cultura de la organización?

c. ¿Qué comportamientos y compromisos, explícitos y visibles, caracterizan la interacción efectiva de la organización con sus clientes en el día a día?

d. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se tienen a disposición de los clientes actuales y potenciales para facilitar el acceso a la organización y al portafolio de productos y servicios que ofrece?

e. ¿Qué metodologías define y utiliza la organización para prestar soporte a los clientes en la utilización de los productos y/o servicios entregados por la organización?

f. ¿Cuál es el sistema de recolección de información con respecto a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias, de los clientes y/o usuarios?

g. ¿Cómo se obtiene la percepción de los clientes acerca del cumplimiento de la oferta de valor?

h. ¿Cuál es el proceso de análisis y utilización de la información obtenida para dar respuesta a los clientes y/o usuarios?

i. ¿Cuáles son las acciones que se desarrollan para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los distintos grupos de clientes y/o usuarios?

j. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

7.4. Asociatividad

a. ¿Cómo está considerado el tema de asociatividad dentro de la estrategia de clientes y mercados de la organización?

b. ¿Qué formas de asociatividad ha desarrollado o desarrolla la organización con el propósito de sostenerse en los mercados actuales e incursionar en nuevos?

c. ¿Con quiénes desarrolla la organización proyectos y/o procesos asociativos?



- d. ¿Cuál es el papel de la alta dirección en el fomento y desarrollo de estos proyectos y/o procesos asociativos?
- e. ¿De qué forma se crean, estimulan y mantienen relaciones basadas en la confianza con las entidades que integran los proyectos asociativos?
- f. ¿Cómo se desarrollan las habilidades y competencias necesarias para que los colaboradores tengan mayor capacidad de generar y gestionar proyectos y/o procesos asociativos?
- g. ¿Cómo los proyectos asociativos contribuyen al logro de los propósitos estratégicos de la organización?
- h. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?



8. Resultados

Este criterio examina los resultados de la organización, su evolución y comparación con los mejores y la manera como esos resultados contribuyen a la creación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo y para el medio ambiente. Igualmente, evalúa la competitividad de la organización, entendida como un concepto asociado a su desempeño y a los logros obtenidos en el pasado y hasta el presente; y la sostenibilidad, relacionada con el enfoque de las estrategias que aseguran la permanencia y crecimiento de la organización en el futuro.

8.1. Creación de valor para los grupos sociales objetivo

- a. ¿Cómo se considera el tema de creación de valor para los grupos sociales objetivo dentro de la estrategia de la organización?
- b. ¿Cuáles son los criterios de la organización para identificar las necesidades y expectativas de los actores y/o grupos sociales objetivo?
- c. ¿Qué programas y acciones se desarrollan con el fin de armonizar y optimizar el desarrollo de la organización con el desarrollo de sus grupos sociales objetivo?
- d. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la organización frente a la creación de valor a los grupos sociales objetivo?
- e. ¿Cuáles son los resultados de la organización en cuanto a la creación de valor para sus grupos sociales objetivo como contribución a su éxito y desarrollo?
- f. ¿Cuáles han sido el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas?
- g. ¿Cómo se analizan los resultados de las mediciones clave de la organización y qué acciones se toman con base en este análisis? ¿Cuál ha sido el impacto de esas acciones?
- h. ¿Cuáles son las políticas, sistemas y recursos utilizados por la organización para medir, reducir, controlar o eliminar el impacto ambiental negativo, actual o potencial, de sus procesos, actividades, productos y/o servicios en todo su ciclo de vida?
- i. ¿Cómo se referencian y comparan las prácticas y resultados de la organización con los de la competencia y con los mejores en los mercados nacionales e internacionales?
- j. ¿Cómo se asegura que las herramientas, procesos y sistemas contribuyen a la creación de valor para los grupos sociales objetivo?
- k. ¿Cómo se definen y desarrollan las capacidades distintivas y los activos estratégicos para asegurar la creación de valor para los grupos sociales objetivo?
- l. ¿Cómo se comunican a sus grupos sociales objetivo y a la sociedad en general los resultados de las acciones y programas de Responsabilidad Social?
- m. ¿Cómo asegura la organización que la creación de valor para los grupos sociales objetivo sea sostenible?
- n. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los sistemas y metodologías anteriormente descritos?



8.2. Competitividad

- a. ¿Cómo concibe o entiende la organización la competitividad?
- b. ¿Cómo se considera la competitividad dentro de la estrategia de la organización?
- c. ¿Cuáles son las metodologías e indicadores que usa la organización para medir su competitividad?
- d. ¿Cómo se asegura que las herramientas, procesos y sistemas contribuyen al mejoramiento de la competitividad de la organización?
- e. ¿De qué manera la innovación contribuye a mejorar la competitividad de la organización?
- f. ¿Cómo la organización hace seguimiento de la evolución en su posición competitiva? ¿Cómo ha sido esa evolución?
- g. ¿Cómo se definen y desarrollan las capacidades distintivas y los activos estratégicos para asegurar competitividad de la organización?
- h. ¿Cómo se mide el impacto para la organización que genera la innovación de procesos, productos y/o servicios?
- i. ¿Cómo considera la organización su capacidad y resultados en innovación con respecto al mercado y/o a la competencia?
- j. ¿Qué tan importantes son los ingresos generados por los productos desarrollados con base en procesos de innovación en los últimos años?
- k. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los sistemas y metodologías anteriormente descritos?

8.3. Sostenibilidad

- a. ¿Cómo concibe o entiende la organización la sostenibilidad?
- b. ¿Cómo se considera la sostenibilidad dentro de la estrategia de la organización?
- c. ¿Cuáles son las metodologías que se usan para medir el alcance de los propósitos estratégicos de la organización?
- d. ¿Cómo se gestionan los riesgos asociados a la sostenibilidad de la organización?
- e. ¿Cómo mide la organización el grado de salud financiera y qué elementos y acciones utilizan para asegurarla en el futuro?
- f. ¿Cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos?
- g. ¿De qué forma la organización utiliza la información para propiciar y proyectar el mejoramiento de su desempeño y el establecimiento de nuevos retos?
- h. ¿Cómo se definen y desarrollan las capacidades distintivas y los activos estratégicos para asegurar sostenibilidad de la organización?
- i. ¿En qué forma la innovación y la diferenciación permanentes contribuyen al éxito sostenible de la organización en el futuro?
- j. ¿Cuáles son los resultados claves de desempeño de la organización en los últimos años? ¿Cuál es su proyección hacia el futuro?



k. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para evaluar el riesgo en el mediano y largo plazo, la permanencia de la organización, la relevancia tecnológica de sus productos y/o servicios, y las capacidades organizacionales requeridas en el futuro?

l. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los sistemas y metodologías anteriormente descritos?



IV. MARCO GENERAL DE EVALUACIÓN

El Premio evalúa la gestión en sus distintos momentos: **Planear**, es la forma como la organización define sus metas y los métodos para alcanzarlas en los distintos componentes. **Hacer**, es la manera como la organización genera acciones para capacitar y entrenar a las partes interesadas; para ejecutar las tareas planteadas y recoger los datos correspondientes a las mismas. **Verificar**, son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas ejecutadas y evaluar el logro de los objetivos propuestos, tomando como base los datos recogidos en la ejecución. **Actuar**, es la aplicación de acciones correctivas y/o preventivas necesarias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y al mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

La evaluación de la organización se centra también en establecer la consistencia y armonía entre los siguientes tres elementos: **Enfoque, Implementación y Resultados**.

El **enfoque** es entendido como la concepción y directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada tema o factor que se va a evaluar. Se evalúa que sea adecuado para atender el propósito del ítem en función de la realidad de la organización.

La **implementación** es la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque. Se analiza su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la organización.

Los **resultados** son los logros y efectos obtenidos gracias a la aplicación del enfoque. Se evalúan los niveles de desempeño en los procesos en función de la realidad organizacional, su comparación con las mejores prácticas, las tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y la implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza una evaluación integral que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos.

Evaluación cualitativa

Como resultado del análisis de la información referente a los diferentes criterios e ítems del modelo y de la consistencia entre enfoque, implementación y resultados, el equipo de evaluadores hace una descripción cualitativa, la cual se expresa en términos de **Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento**.



- **Fortalezas**

Son los recursos y capacidades especiales apropiados y utilizados por la organización de manera sistemática y por los que puede desarrollar una posición privilegiada frente al entorno. Se señala una fortaleza cuando la organización demuestra que ese factor está consolidado al interior de la misma y forma parte de un sistema, en el cual:

- Los procesos están diseñados en relación con el direccionamiento estratégico de su propio sistema de gestión.
- Los procesos son implementados de manera sistémica y cuentan con mecanismos para la identificación y solución de problemas.
- Los procesos responden a ciclos periódicos de evaluación y mejoramiento, sustentados en indicadores tanto de proceso (ítems de verificación) como de resultado (ítems de control).

- **Oportunidades de Mejoramiento**

Son las brechas existentes entre el estado de desarrollo de los elementos, procesos o sistemas de la organización o la gestión, frente al estado de desarrollo requerido para su éxito sostenible, de tal modo que:

- La organización no cuenta con una visión de sistema que articule los diferentes procesos.
- La operación de los procesos no responde con claridad al direccionamiento estratégico propio de su sistema de gestión.
- No existen ciclos de evaluación ni de mejoramiento, no cuenta con indicadores o éstos no se emplean de forma sistémica.

Evaluación cuantitativa

De manera complementaria a la evaluación cualitativa, el equipo de evaluadores realizan una valoración cuantitativa del nivel de desarrollo de cada uno de los criterios e ítems del modelo, comparando las prácticas de la organización con las características de las organizaciones de clase mundial.



V. GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL INFORME EJECUTIVO DE POSTULACIÓN

Las organizaciones interesadas en postularse al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, deben preparar un informe ejecutivo de postulación de máximo 50 páginas, que incluya el perfil de la organización y la descripción de su gestión de acuerdo con los elementos contenidos en el modelo, es decir, los ocho (8) capítulos de criterios impulsores, criterios habilitadores y resultados.

Es importante que el informe refleje, de manera breve, la gestión de la organización con respecto a los criterios definidos en el modelo. Igualmente, es importante tener en cuenta que las preguntas contenidas en cada capítulo son una guía de reflexión para las organizaciones en la elaboración del informe de postulación, pero no representan un cuestionario cuyas preguntas deban ser respondidas en su totalidad. A continuación se describe la estructura recomendada para el informe ejecutivo de postulación:

Contenido	¿Qué se requiere?	Recomendaciones	Extensión recomendada
1. Carta Remisoria	Describir el propósito de organización al postularse al Premio y usar el modelo de excelencia.	Involucrar al primer directivo para que haga explícita la intención de la participación de la organización en el proceso.	1 página
2. Perfil de la organización	Describir el perfil de la organización en términos de los 6 elementos: Naturaleza e Historia, Propósito Fundamental, Pensamiento Organizacional, Entorno, Relaciones y Retos.	Esta descripción debe ser lo más precisa posible, para tener claro el contexto en el cual la organización desarrolla sus actividades y realizar la evaluación reconociendo y respetando ese contexto.	3 páginas
3. Descripción general de la gestión de la organización	Presentar una visión general del sistema de gestión de la organización y los elementos que lo constituyen.	Explicar los factores que la organización considera claves para asegurar que en cualquiera de sus actuaciones permanentemente crea valor.	2 páginas
4. Aplicación del modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión	Entender cada ítem, reflexionar sobre las cuestiones que allí se plantean, y describir qué tiene, qué hace y cómo lo hace la organización.	Tener en cuenta que las preguntas contenidas en los criterios de evaluación no son un cuestionario a responder, sino una guía de reflexión para las organizaciones. Es importante hacer este ejercicio de reflexión y análisis en grupos que incluyan la alta dirección y las personas de los procesos relacionados.	1 - 2 páginas, en promedio, por ítem. 44 páginas aproximadamente.
TOTAL (aproximado)			50 páginas



1. Carta remisoría

Indique cuál es la intención de la organización al participar en la versión 2012 - 2013 del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

2. Perfil de la organización

Describa de forma precisa, la manera como la organización ha identificado, analizado y apropiado cada uno de los seis (6) elementos que forman el perfil de la organización.

Es una fuente de información importante para que el grupo de evaluadores y jurados pueda entender la organización y su sistema de gestión, y facilitar el proceso de evaluación.

3. Descripción general de la gestión de la organización

Describa brevemente la manera como la organización se gestiona y los elementos que constituyen el sistema.

4. Aplicación del modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

Describa cómo se realiza la gestión en la organización en cada uno de los capítulos e ítems del Modelo enfatizando en lo que tiene la organización en cada uno de los aspectos, qué hace y cómo lo hace mostrando los ciclos de mejoramiento e innovación.



5. Resumen de criterios y puntajes

Criterio	Puntaje
1 Estrategia	140
1.1 Pensamiento organizacional, formulación y planteamiento estratégicos	35
1.2 Definición de iniciativas y acciones estratégicas	35
1.3 Despliegue y seguimiento estratégicos	35
1.4 Alineación de estrategia, estructura y cultura	35
2 Liderazgo	120
2.1 Estilo de liderazgo	40
2.2 Cultura organizacional	40
2.3 Ética y gobierno corporativo	40
3 Capacidad de Innovación	120
3.1 Estrategia de innovación	30
3.2 Despliegue de la estrategia de innovación	20
3.3 Cultura de la innovación	20
3.4 Innovación en la cadena de valor	20
3.5 Resultados de la innovación	30
4 Personas	80
4.1 Gestión del talento humano	20
4.2 Desarrollo integral de las personas	20
4.3 Competencias y disciplinas	20
4.4 Calidad de vida en el trabajo	20
5 Procesos	80
5.1 Estructura y gestión de procesos	20
5.2 Gestión de la rutina	20
5.3 Gestión de mejoramiento e innovación	20
5.4 Gestión para el desarrollo de los proveedores	20
6 Conocimiento e información	80
6.1 Gestión de la información	30
6.2 Gestión del conocimiento	30
6.3 Redes de conocimiento	20
7 Clientes y mercados	80
7.1 Conocimiento de clientes y mercados	20
7.2 Desarrollo de productos y servicios	20
7.3 Relaciones con los clientes	20
7.4 Asociatividad	20
8 Resultados	300
8.1 Creación de valor para los grupos sociales objetivo	100
8.2 Competitividad	100
8.3 Sostenibilidad	100
TOTAL	1000



VI. PROCESO PREMIO NACIONAL A LA EXCELENCIA Y LA INNOVACIÓN EN GESTIÓN VERSION 2012 - 2013

Etapas

Invitación a empresas

La Corporación Calidad invita de manera directa a un grupo de organizaciones que tienen enfoques y prácticas avanzadas en su gestión, identificando como grupos objetivos: las 100 empresas con mejores resultados financieros del país, miembros asociados y clientes de la Corporación, organizaciones del sector público y organizaciones que han ganado distinciones o Premios, entre otras.

Inscripción

Las empresas interesadas en postularse al premio deben radicar en la Corporación Calidad el formulario de inscripción y pagar el 50% del valor correspondiente a la categoría a la cual pertenecen. La fecha límite para la inscripción es el **14 de diciembre de 2012**.

Orientación a postulantes

Una vez realizada la inscripción, la Corporación Calidad le asignará un profesional idóneo quien podrá orientar la elaboración del informe, si así lo requiere la organización. Para tal fin es necesario comunicarse con:

CORPORACIÓN CALIDAD

Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

Carrera 7 No. 26-20 oficina 10-02

Edificio Seguros Tequendama, Bogotá D.C.,

Línea de Atención al Postulante: (1) 2861444 Fax: (1) 2823185,

Correo electrónico: pneig@ccalidad.com.co

Página Web: www.ccalidad.org

www.premionacionalexcelencia.com

Toda la información que las organizaciones postulantes entregan en el proceso del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión es de carácter **estrictamente confidencial**, lo que significa que, sin su autorización, ninguna información será divulgada, salvo a las instancias creadas para el desarrollo de este proceso (jurados, evaluadores y coordinadores designados por la Corporación Calidad). Así mismo, se precisa que en la estructuración del informe y desarrollo de la evaluación, no se requiere la entrega de secretos industriales.



Elaboración y entrega de informes de postulación

Con base en las instrucciones contenidas en la guía, los postulantes deberán presentar un **informe ejecutivo de postulación**, de máximo **50 páginas**. La fecha límite para la entrega es el **15 de Febrero de 2013**. Se debe adjuntar copia de la consignación correspondiente al 50% restante del valor de la inscripción.

Selección de evaluadores y jurados

La composición y conformación del grupo de evaluadores del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión se realiza con base en criterios de especialización y experiencia en los temas de gestión, con la orientación técnica de la Corporación Calidad.

Todos los pertenecientes a este grupo reciben un entrenamiento especial para asegurar la interpretación uniforme de los criterios del premio y del sistema de calificación establecido.

La asignación de los evaluadores para el análisis de las organizaciones se realiza con base en la experiencia del evaluador y el tipo de organización analizada. Se tiene en cuenta además el Código Ético diseñado para tal fin, así como un estricto análisis de los conflictos de interés.

La selección del grupo de jurados se realiza a través de invitación por parte de la Corporación Calidad. Este grupo incluye a destacados representantes del sector privado, público, académico y diplomático que son reconocidos por su aporte, conocimiento, experiencia y liderazgo en temas de gestión organizacional.

Evaluación de informes ejecutivos de postulación

El grupo de evaluadores realiza una lectura profunda de los informes ejecutivos de postulación que presentan las organizaciones inscritas, con el fin de valorarlos cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los criterios establecidos para cada componente y teniendo en cuenta la relación de causalidad entre los resultados y la aplicación de los enfoques.

Visitas de campo

Todas las organizaciones inscritas en el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión reciben la visita de los evaluadores para examinar con mayor profundidad los enfoques, implementación y resultados, así como para verificar la consistencia entre los distintos criterios, consignados en el Informe Ejecutivo de Postulación.

Basados en estas visitas, los evaluadores elaboran un informe definitivo de evaluación de cada organización para ser presentado a los miembros del Jurado.



Las fechas de las visitas de campo serán informadas a las organizaciones en la **última semana de marzo y la primera semana de abril de 2013.**

Selección de organizaciones para presentación ante el jurado

Partiendo de la evaluación cualitativa y cuantitativa realizada por el grupo de evaluadores, el jurado selecciona las organizaciones con mayor avance con respecto al modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión y que por tanto continuarán en el proceso, con opción de ser merecedoras del premio.

Las organizaciones seleccionadas deben presentar y sustentar el sistema de gestión de su organización ante el Jurado. Esta presentación la hará el Primer Directivo de la organización con su equipo de trabajo.

Las organizaciones seleccionadas para efectuar la presentación ante el jurado serán notificadas con una semana de anticipación, de acuerdo con el cronograma establecido.

Nota: Los costos de traslado y hospedaje a los que haya lugar serán asumidos por las organizaciones seleccionadas para hacer la presentación ante el jurado.

Selección de ganadores

Una vez realizada la presentación del primer directivo de la organización ante el jurado, éste realizará un análisis integral y profundo de cada organización seleccionada y tomará las decisiones definitivas sobre las organizaciones merecedoras del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

Retroalimentación

Todos los postulantes reciben un informe escrito y una visita de retroalimentación por parte de un equipo conformado por un representante de la Corporación Calidad y uno del equipo evaluador; si la organización fue seleccionada para realizar la presentación ante el jurado, asistirá además un representante del jurado.

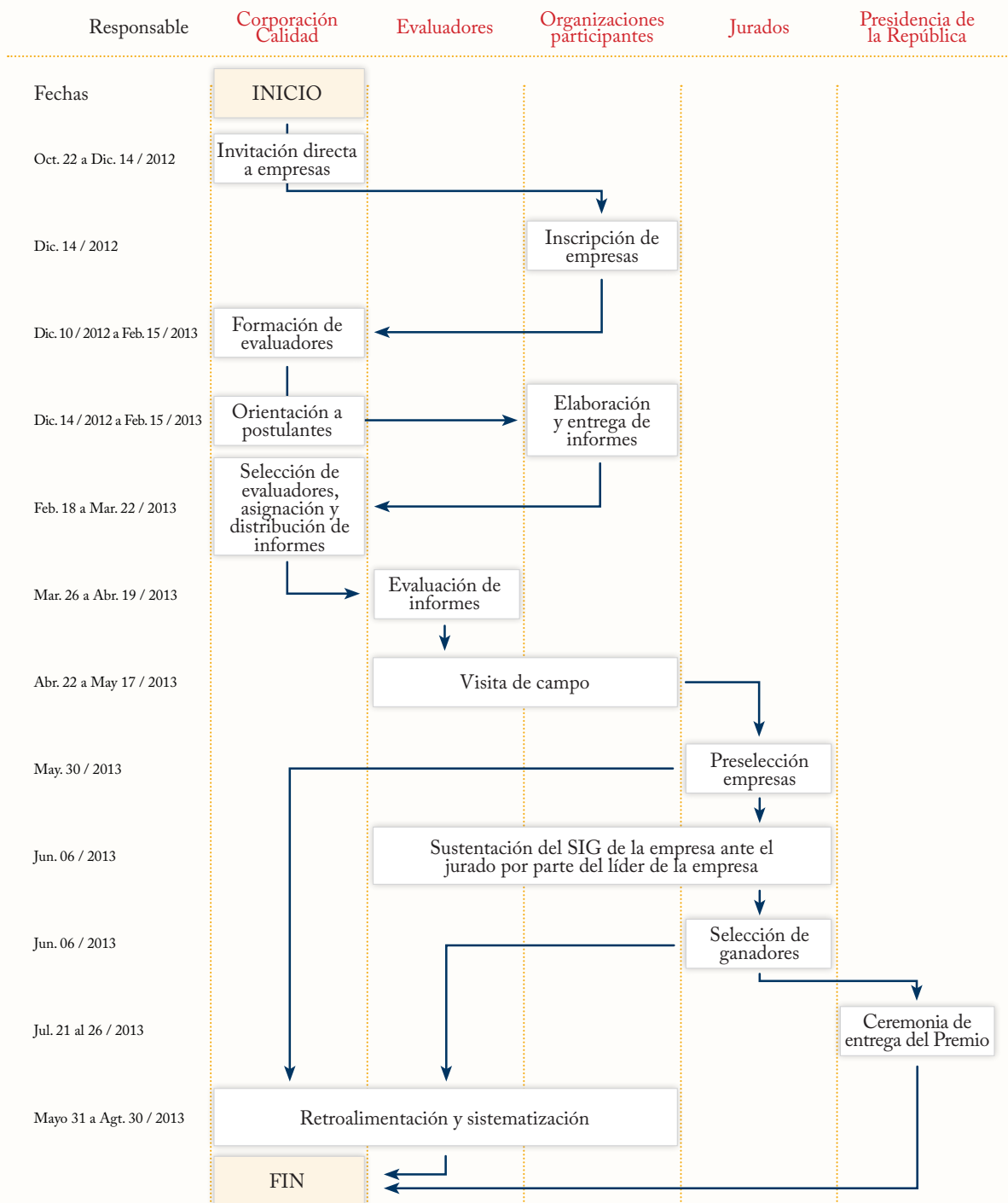
La retroalimentación es el aporte más valioso que se brinda a los participantes, dado que en ella se analizan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del sistema de gestión que se está desarrollando, se establecen referentes de acción que orientan a las organizaciones en su camino hacia la excelencia y se determinan parámetros para medir la evolución del sistema de gestión.



Ceremonia de entrega

Los premios serán entregados por el Señor Presidente de la República en ceremonia especial a la que, además de las organizaciones ganadoras y participantes, estarán invitados representantes de los sectores público, privado, académico y diplomático.

Cronograma del Premio





VII. BASES PARA LA POSTULACIÓN 2012-2013

Orientaciones y recomendaciones para la elaboración del informe ejecutivo de postulación

Es importante que los postulantes participen activamente de las jornadas académicas de formación para asegurarse del conocimiento profundo del modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. (Ver cronograma).

Orientaciones

- El informe ejecutivo de postulación debe presentarse en CD y en cinco copias impresas.
- Debe estar escrito en Word, la fuente deberá ser Arial de 10 a 12 puntos, tamaño carta, a espacio sencillo y en una sola columna. No comprimir información.
- El contenido del informe ejecutivo de postulación no debe superar las 50 páginas, incluidos los anexos. Los evaluadores no considerarán informes que excedan estos límites.
- El informe debe ceñirse estrictamente a las indicaciones establecidas en los criterios y estándares de evaluación, utilizando idéntica secuencia y numeración.

Recomendaciones

- Es importante estudiar y asimilar integralmente la guía para los postulantes, con el propósito de establecer adecuadamente los alcances de cada uno de los criterios que se evalúan. De igual manera, debe distribuirse la labor de preparar el informe entre las personas más conocedoras de cada tema, quienes de antemano deben conocer y compartir en forma global, clara y concreta, los objetivos y alcances del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.
- Es recomendable que los responsables de cada tema elaboren un borrador del informe, con el fin de asignar a un equipo de la alta dirección la responsabilidad de la edición final, advirtiendo sobre la importancia de la coherencia e integralidad de su contenido y de no sobrepasar la extensión total permitida.
- El documento final debe estar redactado en forma precisa y clara, respondiendo estrictamente la información requerida para facilitar la lectura y evitar interpretaciones personales.
- Es muy importante procurar la participación de todos los niveles de la organización.
- Es clave considerar las tres dimensiones de la evaluación -enfoque, implementación y resultados-, ya que el propósito del enfoque, la implementación y el seguimiento a las mediciones es permitir el diag-



nóstico de los procesos más importantes de la organización, aquellos que permiten el mejoramiento del desempeño y que contribuyen a los resultados clave. Se recomienda tener en cuenta, en este contexto, lo siguiente:

- » Muestre que las actividades son sistémicas.
- » Tenga en cuenta que la consistencia entre el enfoque, la implementación y el seguimiento a las mediciones deben mejorar el desempeño de la organización.
- » Reflexione de manera amplia y suficiente en los requerimientos de los criterios correspondientes al modelo.
- » En el caso que exista el mismo requerimiento de información en más de un ítem, es apropiado indicar el lugar donde se encuentra esta información, en lugar de repetirla.
- » Se recomienda utilizar gráficos, modelos o tablas con una breve y clara explicación, evitando largas descripciones.

Categorías

El Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión está dirigido a organizaciones en Colombia de todos los tipos, tamaños, sectores y regiones. Se otorga en las siguientes categorías:

- Manufactura – Industria
 - Muy Grande
 - Grande
 - Mediana
 - Pequeña
 - Microempresa
- Servicios
 - Muy Grande
 - Grande
 - Mediana
 - Pequeña
 - Microempresa
- Pública
 - Organizaciones públicas



Para todos los efectos, se entiende por Muy Grande, Grande, Mediana, Microempresa y Pequeña toda unidad de explotación económica realizada por persona jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbano que responda a los siguientes parámetros:

Categorías		
Tamaño	Activos	Número de trabajadores
Muy Grande	Mayor a 100.001 SMMLV	Mayor que 1.000
Grande	Entre 30.001 a 100.000 SMMLV	201 – 1000
Mediana	Entre 5.001 a 30.000 SMMLV	51 - 200
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMMLV	11-50
Microempresa	Menor a 500 SMMLV	1 - 10

* SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en el momento de efectuar el pago.

Nota: Para la clasificación de aquellas organizaciones que presenten combinaciones de parámetros de número de trabajadores y activos diferentes a los anteriores, el factor determinante será el que la ubique en la categoría superior.

Inversión

El costo total de la participación en el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión está determinado por la categoría en la cual participa la organización y es considerado un valor simbólico, si se tiene en cuenta la ganancia que implica participar en el proceso. Dichos valores son:

Categoría	Inscripción
Muy Grande	40 SMMLV
Grande	25 SMMLV
Mediana	15 SMMLV
Pequeña	0 SMMLV
Microempresa	0 SMMLV
Pública	20 SMMLV



VIII. RESPONSABILIDADES DE LOS GANADORES

Siendo uno de los objetivos del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión difundir las experiencias y estrategias exitosas de gestión, las organizaciones ganadoras adquieren el compromiso de compartir sus experiencias y resultados para el aprendizaje de otras organizaciones.

Por su parte, el recibir el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión constituye un honor y un compromiso para las organizaciones ganadoras, quienes deben servir de ejemplo a las demás organizaciones del país y, por lo tanto, se espera que su comportamiento siga siendo consistente con dicha distinción.

Los ganadores pueden utilizar la imagen del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión en sus campañas publicitarias, lo cual les permite promocionarse como una organización de excelencia en la gestión. Esta publicidad, que puede ser expuesta durante un tiempo máximo de cinco años, debe ser de tipo institucional haciendo mención al año en el cual fueron ganadores y la categoría en la que fue otorgado el reconocimiento.

La Corporación Calidad entregará a las organizaciones ganadoras un manual de uso corporativo de la imagen de éste, que las mismas deben aplicar.

Las organizaciones ganadoras se convierten en promotoras de la excelencia y la innovación en gestión, por esta razón deben elaborar un documento en el cual divulguen su experiencia en la aplicación del modelo de gestión del Premio.



Persona encargada del proceso

Cargo

Nombre

Identificación

Teléfono directo

Correo electrónico

Tamaño de la empresa

N° de empleados

Valor de activos

Categoría en la que se inscribe

Organización de Servicios

Muy grande

Grande

Mediana

Pequeña

Microempresa

Organización de Manufactura

Muy grande

Grande

Mediana

Pequeña

Microempresa

Pública

Anexar

Certificado de constitución y representación legal, con una vigencia no mayor a tres (3) meses.

Estados financieros de los últimos tres (3) años

Consignación del 50 % del valor correspondiente a la categoría en la cual participan.

El pago debe realizarse a nombre de:

**Corporación Calidad
Bancolombia
Cuenta Corriente # 04072422989**

GLOSARIO

Acciones correctivas Acciones implementadas para eliminar las causas que generaron un problema, un defecto, un resultado no acorde con lo esperado o situaciones indeseables, con el propósito de prevenir su recurrencia. No se deben confundir con correcciones.

Acciones preventivas Acciones implementadas con anticipación para eliminar las causas de la posible ocurrencia de un problema, una no conformidad, un defecto o una situación indeseable.

Activos estratégicos Elementos tangibles e intangibles, contruidos y acumulados a través del tiempo, competitivamente superiores y que, combinados inteligentemente con las Capacidades Distintivas, aseguran la sostenibilidad de la Oferta de Valor.

-**Activos de infraestructura** Comprenden las tecnologías, metodologías y los procesos empleados como: sistemas de información, métodos gerenciales, banco de datos, etc.

-**Activos de mercado** Potencial que la empresa posee como resultado de intangibles que están relacionados con el mercado, tales como: marcas, clientes, lealtad de los clientes, negocios relacionados, canales de distribución, franquicias, etc.

-**Activos de propiedad intelectual** Incluyen los activos que requieren protección legal para proporcionar a las organizaciones beneficios tales como: know-how, secretos industriales, copyright, patentes, diseños, etc.

-**Activos humanos** Comprenden los beneficios que el individuo puede proporcionar a las organizaciones por medio de su experiencia, creatividad, conocimiento, habilidad para resolver problemas. Todo visto de manera colectiva y dinámica.

Alineación estratégica Se refiere a la coherencia de la gestión organizacional con los propósitos estratégicos planteados por la organización.

Alta dirección Comprende los ejecutivos, directores o líderes, que constituyen el nivel más alto de una empresa, los cuales comparten la responsabilidad principal por el desempeño o por los resultados de la organización.

Alto desempeño Es el resultado de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo que muestre características de efectividad de clase mundial en sus resultados.

Aprendizaje Es el proceso de adaptarse y anticiparse a los cambios permanentes que ocurren en el entorno, para asegurar la supervivencia, la competitividad, y el incremento de la capacidad de acción efectiva frente al cambio. Es el proceso mediante el cual el conocimiento adquirido permite cambiar la forma de interpretar el mundo.

Aprendizaje organizacional Es el proceso mediante el cual las organizaciones transforman la información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Aseguramiento de la calidad Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad.

Asociatividad La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva.

Atributo de calidad Es una característica o propiedad importante para un desempeño adecuado del producto y/o servicio que en la percepción del cliente, puede ejercer influencia en su preferencia o en su fidelidad.

Auditoría de calidad Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Brecha Diferencia en el desempeño de una actividad en particular o sobre otras organizaciones, detectada a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o meta establecida.

Cadena de valor Es el conjunto de procesos que son necesarios para generar valor a un producto o servicio que se entrega al cliente y/o consumidor. Esto incluye todos los procesos que puedan darse posterior a su entrega (distribución, servicios postventa, entre otros).

Capacidades distintivas Son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la organización sabe hacer especialmente bien, para poder cumplir y hacer sostenible la oferta de valor.

Capital intelectual Conjunto de activos intangibles representados por el acervo de conocimientos y beneficios utilizados que generan el diferencial competitivo y que agregan valor a la organización.

Cliente Se debe considerar al cliente como el destinatario de los productos y/o servicios de la organización. Puede tratarse de una persona natural o jurídica. Es quien adquiere (comprador) y/o quien utiliza el producto o recibe el servicio (usuario/consumidor).

Clientes objetivo Grupo de clientes cuyas necesidades pueden ser focalizadas y atendidas en forma destacada por la organización.

Competencias Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas. Capacidades de poner en operación los diferentes Conocimientos, Habilidades y Valores de manera integral en las diferentes interacciones.

Competitividad Hace referencia a la capacidad de las organizaciones de tener y desarrollar una oferta atractiva para sus mercados actuales y potenciales, diferenciada con respecto a su competencia y cuyo retorno de la inversión es superior. Es un concepto asociado al desempeño de la organización (ejecución) y a los logros obtenidos en el pasado y hasta el presente.

GLOSARIO

Comunidad Grupo social con costumbres afines que habitan en una misma localidad. Puede referirse a un grupo de personas relacionadas por un interés común.

Conducta Acción o reacción de una persona frente a un estímulo o situación.

Conocimiento Es el capital intelectual de la organización. El conocimiento le otorga a la organización su capacidad para crear valor.

Corrección Acción de reparo, ajuste o retrabajo relacionada con el tratamiento de un problema, pero sin la eliminación de su causa.

Cultura organizacional Conjunto de creencias, costumbres, ritos, comportamientos, prácticas, lenguaje, símbolos, valores y principios comunes en todos los integrantes de una organización. Representa la forma de ser de una organización y es única para cada una.

Desempeño Resultados obtenidos de procesos y de productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos.

Despliegue Proceso mediante el cual la organización hace que los objetivos, indicadores, metas y estrategias definidas, se reflejen en los diferentes procesos y niveles de la misma.

Direccionamiento estratégico conjunto de enunciados que constituyen el futuro a largo plazo ambicionado por la organización y que están representados en la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias. De la misma forma, incluye los valores, las capacidades y los activos que utilizarán y desarrollarán para alcanzarlos y el despliegue de objetivos y estrategias a los diferentes niveles.

Disciplinas Prácticas que permiten evolucionar las estructuras de pensamiento.

Documentación Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la institución y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Efectividad Capacidad de alcanzar los resultados deseados en forma eficiente y eficaz, de una manera continua y sostenida en el largo plazo.

Eficacia Indicadores y respectivos resultados que miden el grado en el que los requisitos de los clientes están siendo atendidos por los procesos.

Eficiencia Indicadores y respectivos resultados que miden el nivel de los recursos empleados en un proceso para atender los requisitos del cliente.

Enfoque Se refiere a la concepción y directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada tema o factor que se va a evaluar.

Estándar Compromiso documentado utilizado en común y repetidas veces por las personas involucradas en la ejecución de un proceso. Comprende el conjunto de reglas, instrucciones y procedimientos.

Estandarización Actividad sistemática de establecer, utilizar y mejorar estándares para el desarrollo de actividades o tareas específicas.

Estrategia Acción de largo y mediano plazo necesaria para asegurar la misión y alcanzar la visión y los propósitos estratégicos de la organización. Es la forma en que la organización traza el camino a seguir para garantizar su supervivencia en el largo plazo.

Estrategia organizacional Conjunto de elementos que constituyen una oferta valorada por los grupos sociales objetivo, y la forma de generar esa oferta, movilizándolo de manera integrada recursos estratégicos valiosos, apropiados por la organización.

Evaluación Es el proceso de comparación y análisis de los resultados esperados con los obtenidos y la identificación de las causas de desvío entre unos y otros para definir acciones de mejoramiento.

Excelencia Es el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados destacados, mediante la aplicación de los diez Fundamentos de excelencia descritos en este documento.

Factores críticos Aspectos, procesos, o áreas en las cuales la organización debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional como condición para asegurar su competitividad.

Fundamentos de excelencia Referentes filosóficos e ideológicos de la gestión, expresan conceptos reconocidos internacionalmente que se traducen en prácticas o factores de desempeño superior.

Gestión Es el arte de descubrir y cerrar brechas a través de procesos de innovación y mejoramiento.

Gestión de la calidad Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Todas las personas y recursos de la organización se enfocan en la mejora continua de la calidad para satisfacer al cliente.

Gestión de la innovación Manera como la organización enfoca sus recursos con el fin de generar conocimientos que permitan obtener nuevos productos, servicios, procesos o mejoras sustancialmente significativas de las ya existentes.

Gestión del conocimiento Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Gestión del riesgo Actividades coordinadas para identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización o los procesos.

Gobierno corporativo Son los estándares definidos e implementados por una organización, con el fin de garantizar un ejercicio gerencial con rectitud y transparencia, el derecho de los socios o

GLOSARIO

accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos sociales objetivo. El objetivo principal de la incorporación de estos estándares es la generación de confianza, como un elemento que tiene una relación natural con el manejo y desempeño organizacional.

Grupos sociales objetivo Son los sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la organización focaliza sus esfuerzos y pretende atender de forma destacada.

Impacto ambiental Es cualquier cambio físico, químico o biológico en el medio ambiente resultante de las actividades, productos y/o servicios de una organización y que afecta la dinámica de un ecosistema y las condiciones de vida humana con repercusiones en el presente o futuro. Esta afectación puede ser de manera directa o indirecta, adversa o benéfica, total o parcial.

Implementación Se refiere a la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque, así como su alcance y extensión dentro de la institución. Se analiza su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la institución, así como la permanencia en la aplicación del enfoque.

Indicador de efectividad Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

Indicadores Son expresiones numéricas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y/o servicios de la organización.

Indicadores de resultados Son aquellos que permiten evaluar la incidencia de los procesos en los propósitos de la organización.

Iniciativas estratégicas Conjunto de acciones estratégicas que le apuntan a un mismo propósito.

Información Conjunto de datos significativos y pertinentes que permiten conocer el desempeño del sistema organizacional. La información permite resolver problemas y tomar decisiones.

Innovación Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

-**Innovación en la gestión** Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

-**Innovación en tecnología** Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.

-**Innovación tecnológica** Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

Liderazgo Es la responsabilidad que a alguien se le delega para influir en el comportamiento de otros, para que tal comportamiento los beneficie en el proceso y se logren los resultados que se esperan de la tarea.

Mecanismos Medios prácticos que se emplean para desarrollar un determinado fin organizacional.

Mejoramiento Resultado de la aplicación de estrategias para mejorar productos y/o procesos de acuerdo con retroalimentaciones y ciclos de aprendizaje de primer orden.

Mejores prácticas Desempeño superior dentro de una actividad sin importar el tipo de organización, el sector, los enfoques ni los métodos que llevan a resultados excepcionales. Es un término relativo que indica prácticas institucionales innovadoras o interesantes en una determinada área o proceso que han sido identificadas como las que contribuyen a un mejor desempeño en las instituciones líderes.

Meta Es el resultado bien definido, que se pretende alcanzar en el futuro. Está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo.

Misión Razón de ser de la institución y la línea común que une los programas y las actividades de ésta. Especifica el rol funcional que la institución va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Representa el compromiso y deber de la empresa para con la sociedad.

Modelo de excelencia Representación gráfica del sistema de gestión que sirve como referencia para la evaluación de una organización.

Objetivos estratégicos Son los propósitos hacia los cuales debe estar enfocada la organización para lograr su desarrollo.

Oferta de valor Es una propuesta claramente diferenciada, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes o grupos sociales objetivo porque les agrega valor para su éxito y desarrollo. Algo por lo cual los clientes están dispuestos a dar una retribución rentable a quien la ofrece y cuyo valor es percibido por quienes lo reciben como superior a la retribución entregada.

Organización Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Plan de acción Conjunto de acciones operativas que debe realizar cada área o departamento para dar cumplimiento a las metas establecidas y que se organizan de tal forma que permite su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Principio Precepto, verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta o fórmula aceptada por su aplicación general.

Procesos Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estos pueden ser:

GLOSARIO

-Procesos clave Aquellos que son fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos y metas organizacionales.

Son aquellos que agregan valor a los productos y/o servicios y que son apreciados por el cliente.

-Procesos de soporte Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave. Proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aporte a la creación de valor es indirecto; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la institución es similar a la que tienen los procesos clave.

-Procesos Transversales Procesos que involucran varias áreas funcionales y que son generales para toda la organización. Adquieren su carácter transversal en la medida en que son considerados como un todo y no de manera aislada en las partes que ejecutan cada tarea.

Productividad Se refiere a la medida de eficiencia en el uso de los recursos para la producción de bienes y/o servicios. El concepto de productividad puede ser aplicado en forma general, si medimos el aprovechamiento de todos los recursos empleados para generar resultados.

Proveedores Organizaciones o personas, internas o externas a la institución (públicas o privadas) que proporcionan productos y/o servicios durante cualquier etapa de los procesos.

Redes Relaciones con individuos y/o grupos cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.

Referenciación (Benchmarking) Es un proceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente las filosofías, las estrategias, las prácticas, los procesos y los productos de las organizaciones que son reconocidas como exitosas, con el fin de aprenderlas y adaptarlas a la organización para mejorar su desempeño.

Responsabilidad social Decisión de una organización de asignar recursos y realizar proyectos por el bienestar y los intereses de la sociedad que se ve afectada por su operación.

Resultados Se refiere a los logros obtenidos gracias a la aplicación del enfoque.

Salud financiera Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia, y que se representa por su valor económico.

Servicios Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

Sistema Es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.

Sistema de información Mecanismo que permite conocer permanentemente el desempeño del sistema organizacional. Para su funcionamiento es necesario establecer, entre otros aspectos: responsables de su administración, frecuencia y flujo de información, metodología de recolección de información, herramientas para procesamiento y análisis.

Sistemicidad Se refiere a que en los enfoques se repitan y se utilicen datos e información que hacen posible la mejora y el aprendizaje. En otras palabras, existe sistematicidad en los enfoques si se basan en la oportunidad de evaluación y aprendizaje, permitiendo ganar mayor madurez. A medida que los enfoques de la organización maduran, se tornan más sistemáticos y reflejan ciclos de evaluación y aprendizaje.

Sostenibilidad Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos perduren en el tiempo. Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Es un término relacionado con el enfoque de las estrategias que aseguran la permanencia y crecimiento de la organización en el futuro.

Tecnología Es el conjunto de conocimientos o información, en forma de saber hacer, de métodos, procedimientos, maquinaria o equipo, para la fabricación de un producto, el diseño de un proceso o la prestación de un servicio. Es la aplicación de la ciencia.

Tendencia Es el comportamiento positivo o negativo a largo plazo del tiempo de un determinado indicador. Es la trayectoria histórica que ha seguido el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en el transcurso del tiempo.

Valor agregado/creado Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

Valores Conjunto de criterios básicos establecidos por la institución que guían las acciones en busca de la realización de su visión y definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que orientan y/o conforman la cultura organizacional.

Ventajas competitivas Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción frente a su competencia directa e indirecta. Las ventajas competitivas se derivan de las capacidades organizacionales clave y de estas dependerá la vigencia de dichas ventajas. Características únicas de una compañía o producto que la hace ser superior a la competencia.

Visión Estado deseado y necesario a largo plazo. Se refiere a la forma como se ve la organización y se analiza su supervivencia en escenarios futuros.



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en Gestión

20 AÑOS

Apoyado por:





**CORPORACIÓN
CALIDAD**
Innovación en Gestión

20 AÑOS

Carrera 7 No. 26 - 20 Oficina 10-02 • Teléfono (57-1) 2861444 • Fax: (57-1) 2823185
E-mail: pneig@ccalidad.com.co • www.ccalidad.org • www.premionacionalexcelencia.org
Bogotá D.C. - Colombia