



MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN

Dimensiones y Descriptores



2019

MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN®

Estrategia

Innovación

Logros,
Impactos y Aprendizajes

CORPORACIÓN CALIDAD

Colombia

Mario Salazar Salazar

Director Ejecutivo

Usuarios

Procesos

Estructura

Alianzas

Colaboradores

Conocimiento

Bogotá – Colombia

*El presente documento, es el resultado de un trabajo profesional de actualización del **Modelo Nacional de Excelencia e Innovación®**, a partir del análisis y de la referenciación con los más exigentes modelos de excelencia en el mundo, que se construyen a partir de las mejores prácticas de gestión (Clase Mundial) de las organizaciones reconocidas con los más importantes premios nacionales e internacionales a la calidad de la gestión y a la competitividad.*

*Debe usarse como un instrumento de caracterización de las organizaciones en el marco de procesos de referenciación competitiva, y para el caso particular del **Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión – NEIG**, como guía para elaborar el Informe de Postulación, en cuyo caso **no debe entenderse -ni presentarse- como un listado de respuestas obligatorias a todos y cada uno de los los descriptores**, por el contrario y como Informe de Postulación, lo que se recomienda desde es una redacción que **Describe globalmente las características de la organización frente a cada subcriterio, en el marco de los lineamientos descritos en las bases de postulación del Premio.***

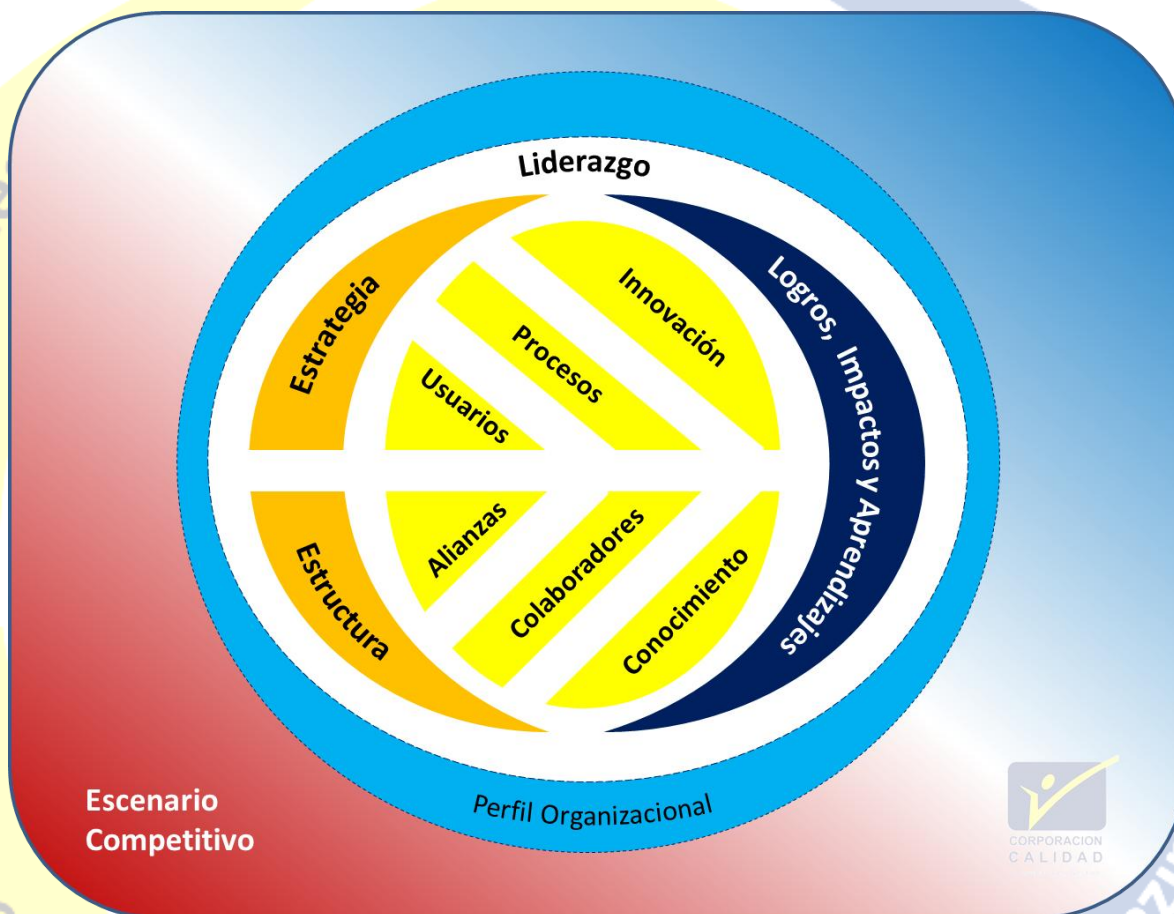
Liderazgo INDICE

A. ESTRUCTURA DEL MODELO -----	6
1. Representación gráfica del Modelo como sistema-----	6
2. Despliegue de criterios, subcriterios y ponderación-----	8
B. CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y DESCRIPTORES DEL MODELO -----	9
0. Perfil Organizacional-----	9
1. Liderazgo-----	10
1.1. Estilo de Liderazgo-----	10
1.2. Cultura Organizacional-----	11
1.3. Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo-----	11
2. Estrategia-----	13
2.1. Planeación Estratégica-----	13
2.2. Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia-----	14
2.3. Alineación del Sistema Organizacional-----	14
3. Estructura-----	15
3.1. Capacidad Financiera-----	15
3.2. Activos Intangibles-----	16
3.3. Capacidad de Adaptación-----	16
4. Alianzas-----	17
4.1. Asociatividad-----	17
4.2. Redes de Conocimiento e innovación-----	18
4.3. Gestión para el Desarrollo de los Proveedores-----	18
5. Usuarios-----	20
5.1. Conocimiento del Publico Objetivo-----	20
5.2. Estrategia de Relacionamiento-----	21
5.3. Conocimiento de la Competencia-----	22
6. Colaboradores-----	23

6.1.	Gestión de los Colaboradores	23
6.2.	Desarrollo Integral de los Colaboradores	24
6.3.	Calidad de Vida en el Trabajo	24
7.	Procesos	26
7.1.	Estructura y Gestión de Procesos	26
7.2.	Gestión ambiental	27
7.3.	Mejoramiento continuo	27
7.4.	Gestión de Riesgos	28
8.	Conocimiento	29
8.1.	Gestión de la Información	29
8.2.	Gestión del Conocimiento	30
9.	Innovación	31
9.1.	Estrategia de la Innovación	31
9.2.	Estructura para la Innovación	32
9.3.	Despliegue e Implementación del esquema de Innovación	32
10.	Logros, Impactos y Aprendizajes	33
10.1.	Colaboradores	33
10.2.	Usuarios	34
10.3.	Innovación	35
10.4.	Medio Ambiente	36
10.5.	Comunidad	36
10.6.	Accionistas	37
C. GLOSARIO		37

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

1. Representación gráfica del Modelo como sistema



© Todos los derechos reservados – Corporación Calidad

- El **Escenario Competitivo** representa el entorno y las circunstancias en las que está inmersa la organización. Este contempla tanto elementos críticos como favorables que impactan a la organización, y que a su vez pueden ser influenciados por esta.

- El **Perfil Organizacional** es la ‘silueta’ permeable de la organización que aprende y aporta, y se refiere a las características globales de la entidad en relación con el Escenario Competitivo.
- Los criterios de referenciación competitiva corresponden a las dimensiones – explícitas o no- de cualquier organización, así:
 - Los criterios de *Enfoque* contemplan el **Liderazgo**, la **Estrategia** y la **Estructura**, que estimulan, dirigen, cohesionan y soportan la organización como sistema.
 - Los criterios de *Implementación* consideran las **Alianzas**, los **Usuarios**, los **Colaboradores**, los **Procesos**, el **Conocimiento**, y la **Innovación**, asociados a los procesos misionales y de apoyo de la cadena de generación de valor, y
 - El criterio de *Resultados* da cuenta de los **Logros**, los **Impactos** y los **Aprendizajes**, como reflejo –por un lado- de la gestión y de la creación de valor, y por otro, de la sostenibilidad, la trascendencia y el crecimiento, tanto de la organización como de sus partes interesadas

2. Despliegue de criterios, subcriterios y ponderación

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS		PONDERACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
1	Liderazgo	7,0%	70
1.1	Estilo de Liderazgo	2,5%	25
1.2	Cultura Organizacional	2,5%	25
1.3	Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo	2,0%	20
2	Estrategia	7,0%	70
2.1	Planeación Estratégica	3,0%	30
2.2	Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia	2,0%	20
2.3	Alineación del Sistema Organizacional	2,0%	20
3	Estructura	6,0%	60
3.1	Capacidad Financiera	2,5%	25
3.2	Activos Intangibles	1,0%	10
3.3	Capacidad de Adaptación	2,5%	25
4	Alianzas	7,0%	70
4.1	Asociatividad	3,0%	30
4.2	Redes de Conocimiento e Innovación	2,0%	20
4.3	Gestión para el desarrollo de los proveedores	2,0%	20
5	Usuarios	6,5%	65
5.1	Conocimiento del Público Objetivo	2,0%	20
5.2	Estrategia de Relacionamiento	2,5%	25
5.3	Conocimiento de la Competencia	2,0%	20
6	Colaboradores	6,5%	65
6.1	Gestión de los Colaboradores	2,0%	20
6.2	Desarrollo Integral de los Colaboradores	2,0%	20
6.3	Calidad de Vida en el Trabajo	2,5%	25
7	Procesos	7,0%	70
7.1	Estructura y Gestión de Procesos	2,0%	20
7.2	Gestión Ambiental	2,0%	20
7.3	Mejoramiento Continuo	1,0%	10
7.4	Gestión de Riesgos	2,0%	20
8	Conocimiento	6,0%	60
8.1	Gestión de la Información	2,0%	20
8.2	Gestión del Conocimiento	4,0%	40
9	Innovación	7,0%	70
9.1	Estrategia de la Innovación	2,0%	20
9.2	Estructura para la Innovación	2,0%	20
9.3	Despliegue e Implementación del esquema de Innovación	3,0%	30
10	Logros, Impactos y Aprendizajes	40,0%	400
10.1	Colaboradores	6,5%	65
10.2	Usuarios	6,5%	65
10.3	Innovación	7,0%	70
10.4	Medio Ambiente	7,0%	70
10.5	Comunidad	6,5%	65
10.6	Accionistas	6,5%	65
		100,0%	1000

B. CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y DESCRIPTORES DEL MODELO

0. Perfil Organizacional

El perfil organizacional da cuenta de la naturaleza de actividad, la estructura organizacional, su origen, su evolución, su relación y posicionamiento con respecto al escenario competitivo, y de sus características fundamentales. Brinda además la perspectiva adecuada para el entendimiento de la organización frente al Modelo Nacional de Excelencia e Innovación

- De manera breve, Indicación de el origen de la organización, la filosofía, y el objetivo buscado como objeto social.
- Descripción el tipo de organización, tamaño, el sector en que desarrolla su oferta de valor y la evolución de la organización desde su constitución
- Descripción las características más relevantes de la organización, en el marco de su naturaleza y el escenario competitivo en el que se encuentra inmersa
- Descripción las características del escenario competitivo en que se encuentra la organización, -tanto local como internacionalmente-, la forma cómo se ve afectada por dicho escenario, y la forma como se relaciona con este
- Indicación de (Si lo conoce) el posicionamiento de la organización con respecto a su escenario competitivo, y las evidencias en que se sustenta dicho posicionamiento

1. Liderazgo

Se refiere a la plataforma que articula, permea y dinamiza el cambio organizacional en función del logro de los objetivos estratégicos. Contempla los Estilos que permiten a la organización adaptarse a las circunstancias, y la promoción de una Cultura Organizacional enfocada en la excelencia operacional y en la innovación, dentro de un ejercicio gerencial enmarcado por la Ética, la Transparencia y el buen Gobierno Corporativo.

1.1. Estilo de Liderazgo

Puede incluir:

- Descripción del estilo de liderazgo de la organización incluyendo las prácticas, capacidades, participación e influencia de los líderes, y la forma cómo logran el compromiso de los colaboradores.
- Papel de los líderes en cuanto a lograr la participación y el empoderamiento de los colaboradores en el proceso de construcción y dinamismo del sistema de gestión, y en el logro de los objetivos de la estrategia
- Descripción de la forma como se lidera el involucramiento de los demás grupos de interés en el proceso de construcción y dinamismo del sistema de gestión, y en el logro de los objetivos de la estrategia
- Existencia de una cultura de Experiencia de Clientes internalizada en toda la organización
- Cómo se mide el impacto del liderazgo en la organización y muestre los resultados y las tendencias de las últimas mediciones

1.2. Cultura Organizacional

Puede incluir:

- Descripción del proceso para definir la cultura deseada de la organización
- Descripción de los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias, valores, medios...) y la manera como están alineados con la estrategia
- Explicación de cómo se traducen dichos elementos en conductas y comportamientos visibles de los colaboradores
- Descripción de las estrategias y los mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización
- Descripción de la forma cómo se consolida la cultura organizacional deseada en todos los niveles de la organización
- Descripción de cómo se involucra la excelencia operacional, la innovación y el aprendizaje como elementos adicionales pero fundamentales dentro de la cultura organizacional, la manera como estos elementos están alineados con la estrategia, y la forma como crean valor a los grupos de interés
- Descripción de la forma en que se evalúa y mejora la cultura organizacional

1.3. Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo

Puede incluir:

- Descripción del enfoque de la organización para garantizar un ejercicio ético y transparente en todos los niveles además respetuoso de los derechos de los grupos de interés
- Describir cómo la ética, la transparencia y el respeto por los derechos de los grupos de interés, se relacionan con la cultura deseada de la organización

- Descripción cómo se desarrolla, promueve y asegura una conducta ética en toda la organización y en sus interacciones, y cómo se evalúa y controla dicha conducta en su estructura de gobierno, incluyendo la alta dirección
- Descripción 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
- Explicación cómo asegura la organización la equidad entre sus socios, patrocinadores o fundadores y cómo protege los derechos de las partes interesadas
- Indicación de la frecuencia y los medios que se utilizan para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo
- Describir la forma cómo la alta dirección comunica sus acciones y resultados a quienes la eligieron, nombraron o designaron

Estrategia

Estructura

Alianzas

Colaboradores

Conocimiento

Perfil Organizacional

2. Estrategia

Este criterio se refiere al planteamiento del horizonte estratégico establecido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de crear y ofertar valor, el despliegue, la alineación del sistema organizacional para el logro de los propósitos establecidos y el respectivo seguimiento, análisis y reflexión hacia el crecimiento y la mejora.

2.1. Planeación Estratégica

Puede incluir:

- Mencionar los grupos de interés para los cuales la organización crea valor
- Mencionar las áreas, procesos o personas que participan en la definición de la estrategia
- Enunciar la oferta de valor y Descripción las características que la hacen diferente para los grupos de interés
- Descripción los elementos de la formulación estratégica, explicitando la estructura, los indicadores, las metas y demás elementos asociados
- Indicación de la forma como se diseña, se revisa y se actualiza la estrategia de la organización, así como la frecuencia y los métodos que se utilizan para dicho fin
- Describir la forma en que la estrategia involucra elementos que contribuyen al desarrollo de la sociedad y al cuidado del Medio Ambiente
- La estrategia de Experiencia de Cliente está alineada con la Estrategia de la compañía. Descripción de la forma cómo la organización asigna los recursos requeridos para la implementación de la estrategia

2.2. Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia

Puede incluir:

- Indicación de cómo es desplegada la estrategia en la organización, explicitando la forma en que todas las áreas y niveles de la organización participan
- Descripción de cómo se hace el seguimiento y control de los indicadores, las metas y de las acciones en los diferentes niveles de la organización
- Descripción del papel de la alta dirección en el seguimiento, la evaluación y mejora en la implementación de la estrategia
- Explicación del proceso seguido tras hallazgos de desviaciones entre lo esperado y lo real

2.3. Alineación del Sistema Organizacional

Puede incluir:

- Descripción el papel de la alta dirección en el entendimiento, diseño, ajuste, implementación, y seguimiento de la organización como sistema
- Descripción el esquema de alineación del sistema organizacional como soporte para la implementación de la estrategia
- Explicación la forma cómo se relacionan e interactúan las diferentes áreas, procesos y personas, para la implementación de la estrategia
- Indicación de cómo la alta dirección desarrolla procesos gerenciales efectivos para la alineación del sistema organizacional
- Explicación cómo la alineación del sistema organizacional, favorece el desarrollo de una cultura de innovación

3. Estructura

Este criterio se refiere a los elementos que soportan la organización como un todo, y le permiten desarrollar su oferta de valor. Da cuenta del esquema financiero que brinda los recursos económicos y de inversión, así como la valoración y el cuidado de los activos intangibles, y las características de la organización que le permiten ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno y de las circunstancias.

3.1. Capacidad Financiera

Puede incluir:

- Enunciar las diferentes fuentes de financiación y la forma como la organización maneja las relaciones con dichas fuentes
- Descripción las pautas de negociación que la organización desarrolla con las fuentes externas de financiación
- Descripción cómo se efectúa la formulación, la programación y la ejecución presupuestal del capital de trabajo, en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Descripción los procesos que la organización desarrolla para optimizar o para hacer rentable los recursos con los que cuenta
- Describir las estrategias de la organización para promover el uso racional y el aprovechamiento más adecuado de la infraestructura, bienes y servicios
- Describir la forma como se establecen las prioridades de inversión e Indicación de la evolución de las inversiones en los últimos años
- Mencionar la forma como la organización gestiona los indicadores de capacidad financiera (liquidez, endeudamiento, cobertura, intereses, etc.)

3.2. Activos Intangibles

Puede incluir:

- Descripción la importancia que da la organización a sus activos intangibles
- Explicación la forma como la organización valora sus activos intangibles en relación con los objetivos de la organización
- Descripción la forma cómo la organización gestiona y mejora sus activos intangibles
- Mencionar si sus activos intangibles están reflejados contablemente
- Describir el porcentaje de los activos intangibles con respecto al patrimonio

3.3. Capacidad de Adaptación

Puede incluir:

- Descripción las características intrínsecas de la organización que le permiten adaptarse a los cambios o a situaciones imprevistas
- Descripción las pautas generales para el control de cambios en la organización
- Describir el papel de la alta dirección con respecto a la flexibilidad del sistema organizacional
- Indicación de cómo la organización ha manejado los cambios en las características del escenario competitivo, los cambios durante el desarrollo de los proyectos, los imprevistos o las situaciones de crisis a las que se ha enfrentado
- Dé cuenta de los aprendizajes y de los cambios mismos que ha tenido la organización, tanto a nivel estructural como de su gestión, a partir de las situaciones inesperadas que ha enfrentado

4. Alianzas

Este criterio se refiere a la forma como la organización identifica y desarrolla alianzas estratégicas con el objetivo de fortalecer la competitividad de las partes. Incluye los esquemas asociativos, la gestión de redes para el conocimiento y para la innovación, y la gestión asociada al desarrollo de proveedores y de la cadena productiva.

4.1. Asociatividad

Puede incluir:

- Descripción cómo la organización considera dentro de la estrategia la asociatividad como un elemento neurálgico para fortalecer la productividad o la competitividad organizacional
- Descripción las formas de asociatividad que desarrolla la organización con el propósito de sostenerse vigente frente a sus grupos de interés actuales e incursionar en nuevos y más exigentes
- Indicación de cuáles son los criterios que tiene la organización para la realización de alianzas estratégicas
- Descripción cuál es el papel de la alta dirección en el fomento, la promoción y el desarrollo de estos proyectos o procesos asociativos, tanto al interior de la organización, como fuera de ella
- Mencionar con quiénes y con qué propósitos específicos desarrolla la organización proyectos o procesos asociativos
- Explicación la forma como se crean, se estimulan y se mantienen las relaciones con las entidades que integran los proyectos asociativos
- Descripción el esquema de gestión de las alianzas
- Indicación de cómo los proyectos asociativos han contribuido, y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización

4.2. Redes de Conocimiento e innovación

Puede incluir:

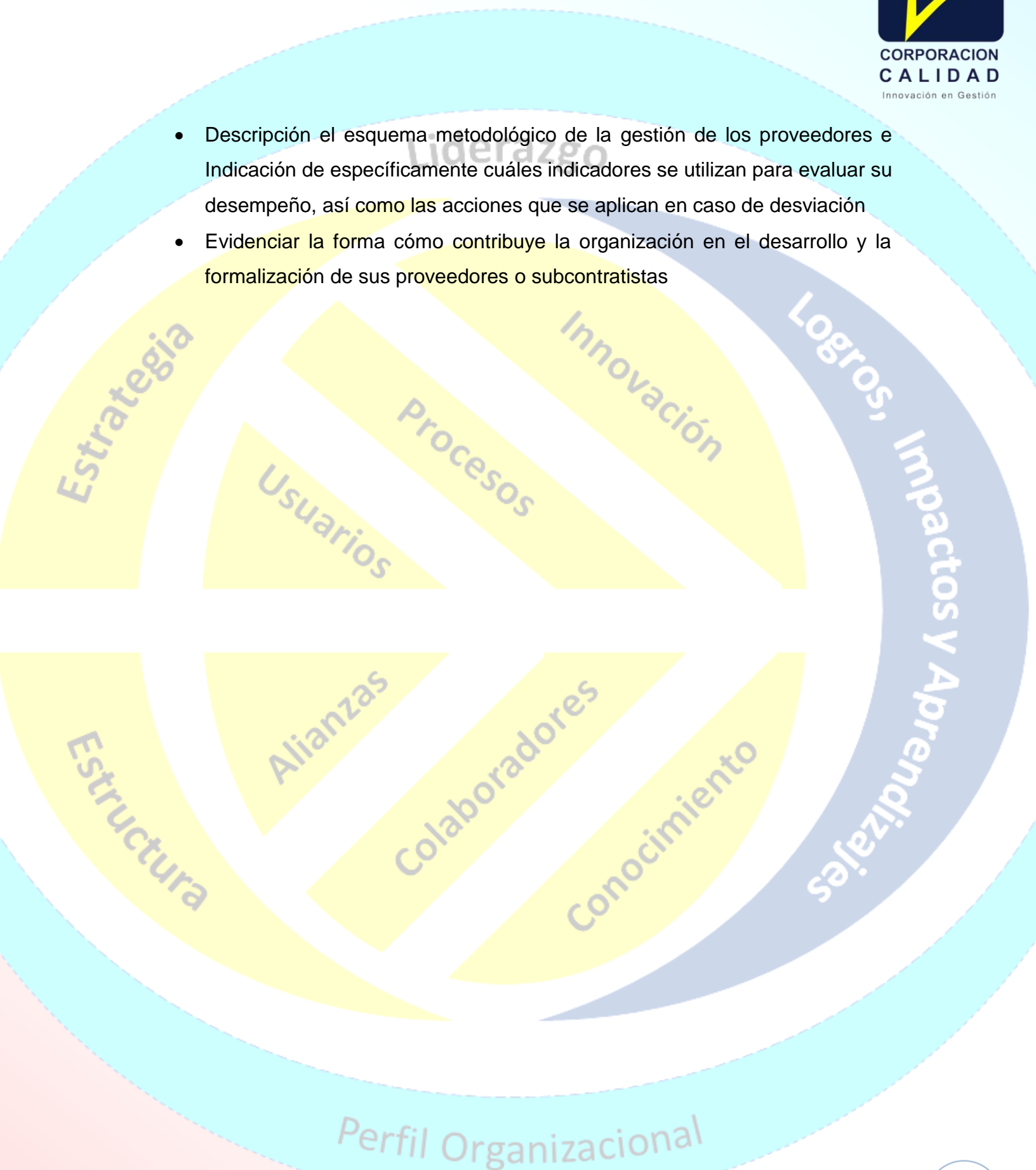
- Descripción el enfoque que tiene la organización para la construcción o para la participación en redes de conocimiento e innovación
- Descripción qué tipo de redes establece la organización, los actores que intervienen y los propósitos con las que se crean o se participa
- Descripción el esquema de gestión de redes de Conocimiento e Innovación
- Explicación cómo se logra aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento mediante el trabajo en redes, y la forma cómo la organización involucra a los grupos de interés
- Descripción de qué forma contribuye el trabajo en red a la gestión del conocimiento, a la innovación y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
- Mencionar cuáles son, quiénes participan y cómo se construyen los acuerdos de colaboración que tiene la organización con centros de investigación u otras entidades de desarrollo tecnológico o de conocimiento

4.3. Gestión para el Desarrollo de los Proveedores

Puede incluir:

- Descripción el enfoque o estrategia de la organización frente al desarrollo de los proveedores
- Descripción cuáles son los criterios de selección, evaluación y desarrollo de los proveedores o subcontratistas claves de la organización
- Indicación de la forma como se involucran, estimulan y comprometen los proveedores en el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización

- Descripción del esquema metodológico de la gestión de los proveedores e indicación de específicamente cuáles indicadores se utilizan para evaluar su desempeño, así como las acciones que se aplican en caso de desviación
- Evidenciar la forma cómo contribuye la organización en el desarrollo y la formalización de sus proveedores o subcontratistas



5. Usuarios

Este criterio se refiere a la manera como la organización orienta la estrategia hacia el conocimiento, entendimiento y relacionamiento del público objetivo en cuanto a sus necesidades, expectativas y preferencias, y la forma como la organización utiliza este conocimiento para desarrollar soluciones innovadoras, únicas y con alto valor agregado que satisfagan y superen los requerimientos de dicho público objetivo. Incluye además el conocimiento de la competencia en cuanto a sus capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características tanto de los competidores actuales como de los competidores potenciales

5.1. Conocimiento del Público Objetivo

Puede incluir:

- Forma de comunicar a nuestros compañeros lo que somos para nuestros clientes. Mencionar y Descripción las metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer los mercados, usuarios y en general grupos sociales objetivo, y la manera como se obtiene y se analiza la información acerca del entorno, las características y tendencias del mercado, así como la forma en que esto contribuye al logro de los objetivos estratégicos
- Descripción la metodología para diseñar, desarrollar e introducir nuevas soluciones, en función de las necesidades reales y potenciales de los usuarios y de otros grupos de interés
- Realizar una segmentación de los distintos tipos de clientes, actuando de manera distinta según las expectativas de cada perfil.

- Descripción la forma como son tenidos en cuenta los usuarios, los proveedores, los colaboradores y demás grupos de interés en el desarrollo de nuevos productos o servicios
- Explicación la forma como se conciben, definen y estructuran los procesos de diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos o servicios en la organización
- Mencionar la frecuencia, fuentes y confiabilidad con que se obtiene la información relacionada anteriormente
- Contar con procedimientos y/o protocolos para generar una buena experiencia de cliente
- Contar con todas las condiciones necesarias para brindar una buena experiencia a los clientes

5.2. Estrategia de Relacionamiento

Puede incluir:

- Descripción el enfoque de la organización para el manejo de las relaciones con su público objetivo
- Descripción cómo se despliega este enfoque a todos los niveles de la organización y cómo se integra dentro de la cultura de la organización
- Descripción las características de la interacción de la organización con sus usuarios en el día a día
- Indicación de los canales de comunicación que se tienen a disposición de los usuarios actuales y potenciales para facilitar el acceso y el conocimiento de la oferta de valor de la organización, incluyendo el sistema de respuesta y de recolección de información con respecto a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias
- Describir las acciones que se desarrollan para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los distintos grupos de usuarios

- Descripción las metodologías que utiliza la organización para dar soporte a los usuarios en el servicio de postventa, y describir el valor agregado que genera el uso de dichas metodologías
- Indicación de cómo se mide la percepción e impacto en los usuarios con respecto a la relación de la oferta de valor de la organización frente a sus expectativas

5.3. Conocimiento de la Competencia

Puede incluir:

- Descripción el enfoque global de la organización con respecto a sus competidores
- Mencionar y Descripción las metodologías que utiliza la organización para identificar y conocer las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores
- Descripción como se tienen en cuenta los competidores en el desarrollo de nuevos productos o servicios
- Mencionar la frecuencia, fuentes y confiabilidad con que se obtiene la información relacionada anteriormente

6. Colaboradores

Este criterio se refiere a la forma como la organización desarrolla el potencial de los colaboradores como elemento fundamental para alcanzar sus objetivos estratégicos. Revisa también la forma en que la estrategia de la organización orienta y genera un ambiente propicio para la innovación, para la excelencia operacional y para el desarrollo integral de los colaboradores

6.1. Gestión de los Colaboradores

Puede incluir:

- Descripción la forma como se definen los cargos, perfiles y competencias requeridos en la organización, y cómo estos contribuyen a la creación de valor a los grupos de interés y al logro de los objetivos estratégicos
- Describir los conocimientos y competencias que requiere la organización de parte de sus colaboradores para fortalecer una cultura enfocada en la innovación y en la excelencia operacional
- Explicación la metodología para la selección y cómo se realizan los procesos de vinculación, inducción y reinducción de los colaboradores
- Descripción la metodología para diseñar e implementar los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño de los colaboradores
- Proporcionar formación y entrenamiento a los colaboradores para que adquieran y mejoren sus habilidades de gestión y entrega de una buena experiencia a los clientes.
- La actitud de servicio y la pasión por el cliente son criterios utilizados para seleccionar personal

6.2. Desarrollo Integral de los Colaboradores

Puede incluir:

- Explicación de qué manera la estrategia de la organización contribuye al desarrollo integral de las personas
- Descripción los sistemas empleados para establecer las necesidades y oportunidades de desarrollo de los colaboradores, y la relación de estos con el logro de los objetivos de la organización
- Descripción cómo se establecen y desarrollan las competencias y disciplinas necesarias para lograr y fortalecer una cultura de innovación en la organización, y describir cómo se identifican, desarrollan y preparan los colaboradores con alto potencial innovador
- Explicación cómo promueve la organización el desarrollo de las personas en cargos críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos
- Descripción la forma cómo la organización promueve el desarrollo integral de las personas, como individuos, ciudadanos y profesionales

6.3. Calidad de Vida en el Trabajo

Puede incluir:

- Descripción el enfoque de la organización en cuanto a la protección y la seguridad y salud de todos los colaboradores
- Descripción la metodología que utiliza la organización para Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles asociados a la operación
- Descripción las acciones y los medios de concertación que se tienen con los sindicatos u otros grupos de representación
- Descripción los factores de bienestar, necesidades y expectativas; manejo de conflictos y calidad de vida laboral; y la forma como estos se identifican al interior de la organización

- Describir cómo los factores anteriores logran, por un lado, fortalecer una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto, la equidad, la colaboración y el empoderamiento, y por otro lado, cómo dichos factores apuntan al logro de los objetivos estratégicos
- Explicación los mecanismos de reconocimiento que tiene la organización para promover el desarrollo de una cultura de excelencia e innovación
- Descripción las metodologías para determinar la satisfacción de las personas en el trabajo y Mencionar la frecuencia con que esto se realiza, así como el proceso y las acciones aprendidas en casos de insatisfacción
- Explicación los mecanismos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y oportuna a las iniciativas de los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos

Estrategia

Estructura

Alianzas

Colaboradores

Conocimiento

Impactos y Aprendizajes

Perfil Organizacional

7. Procesos

Este criterio se refiere a la Estructura y a la Gestión de los Procesos que desarrolla la organización en función de lograr sus objetivos estratégicos, e incluye la forma como se articulan los procedimientos y los recursos para su desarrollo y mejora continua. Contempla adicionalmente la forma cómo se lleva a cabo la Gestión de Riesgos y la Gestión Ambiental, todo con el fin de crear valor y responder ágil e inteligentemente a los cambios del entorno

7.1. Estructura y Gestión de Procesos

Puede incluir:

- Descripción cómo la organización identifica, define, estructura y articula los procesos en línea con los objetivos estratégicos de la organización
- Explicación de cómo opera el sistema de gestión de procesos y cómo funcionan las diferentes metodologías y herramientas, para hacer realidad la oferta de valor
- Descripción cómo se determinan los responsables de los procesos y de la implementación de las metodologías y herramientas que soportan su desarrollo
- Indicación de 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
- Descripción cómo se implementan los procesos en las diferentes dimensiones de gestión de la organización
- Mencionar cómo se asegura que la estructura y la gestión de los procesos en la organización contribuyen al logro de los objetivos estratégicos establecidos

- Mencionar cómo contribuye la estructura y la gestión de procesos en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia operacional y la innovación dentro de la organización

7.2. Gestión ambiental

Puede incluir:

- Descripción los criterios que utiliza la organización para definir su responsabilidad y compromiso con el medio ambiente, y la manera como están contemplados en la estrategia
- Descripción la forma como la organización gestiona el cumplimiento de las reglamentaciones asociadas a su operación
- Indicación de el compromiso de la alta dirección y cómo se evidencian los lineamientos de la estrategia en la gestión ambiental
- Descripción las políticas, sistemas y recursos utilizados por la organización para identificar, medir, reducir, controlar o eliminar el impacto ambiental negativo, actual o potencial, de sus procesos, actividades, productos o servicios en todo su ciclo de vida
- Descripción los esquemas que utiliza la organización para fortalecer en la cultura organizacional los asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental

7.3. Mejoramiento continuo

Puede incluir:

- Descripción cómo se identifican en la organización las necesidades de mejoramiento de procesos, productos y servicios
- Indicación de cómo se priorizan, estructuran y administran los proyectos de mejoramiento

- Indicación de cómo se alinean los proyectos de mejoramiento con los objetivos, prioridades estratégicas y capacidades de la organización.
- Mencionar de qué forma participan los colaboradores en los proyectos de mejoramiento en la organización
- Mencionar qué proyectos de mejoramiento se están gestionando actualmente, y quiénes participan en ellos
- Indicación de qué beneficios estratégicos han aportado a la organización los mejoramientos de productos, servicios, procesos y sistemas.

7.4. Gestión de Riesgos

Puede incluir:

- Descripción el entendimiento, el enfoque y los tipos de riesgos que la organización gestiona
- Indicación de cómo la organización soporta -a partir de los procesos- el sistema de gestión de riesgos.
- Descripción la(s) metodología(s) para identificar, valorar, y mitigar los riesgos, así como los esquemas de contingencia frente a la materialización de los riesgos
- Independiente de contar con sistemas estructurados, Explicación cómo encara los siguientes tipos de riesgos y su materialización: Riesgos asociados a la operación, Riesgos asociados a la gestión de la Información, Riesgos asociados a la gestión Ambiental, Riesgos asociados a aspectos Jurídicos, Riesgos asociados a la gestión Financiera, y finalmente, los Riesgos asociados a la Reputación de la organización

8. Conocimiento

El criterio de Conocimiento, considera la manera como la organización gestiona la información y el capital intelectual asociado a la oferta de valor, de manera que sea un activo neurálgico que, por un lado, garantice el cumplimiento de los objetivos de la estrategia, y por otro, potencie la innovación y la mejora continua.

8.1. Gestión de la Información

Puede incluir:

- Mencionar los criterios que utiliza la organización para identificar sus necesidades de información, para diseñar y/o seleccionar los sistemas de información, y para identificar la información relevante de los diferentes procesos y niveles
- Descripción los procedimientos y las tecnologías que usa la organización para asegurar la confiabilidad, la disponibilidad, la seguridad, la integridad y la actualización de la información
- Descripción 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
- Describir 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
- Descripción cómo se evalúan, mejoran e innovan los sistemas de información, y cómo la organización asegura la actualización tecnológica de los mismos

8.2. Gestión del Conocimiento

Puede incluir:

- Descripción el enfoque que tiene la organización con respecto a la gestión del conocimiento
- Mencionar los elementos de la estrategia de la organización que le apuntan a la apropiación, el uso y la transferencia del conocimiento
- Explicación en qué forma la gestión del conocimiento contribuye al logro de los propósitos estratégicos de la organización
- Indicación de cómo la organización identifica, evalúa, captura, transfiere, utiliza y protege el conocimiento como un aspecto neurálgico en el desarrollo de la estrategia y en la creación de valor de la organización para sus diferentes grupos de interés
- Describir la forma cómo la organización incentiva la creación del conocimiento con el fin de mejorar o de innovar los productos, servicios y procesos existentes
- Descripción la forma como la organización promueve y desarrolla procesos y proyectos estructurados de investigación
- Describir la forma cómo se incorporan las experiencias y lecciones aprendidas en la organización
- Indicación de cómo se mide el impacto de la gestión del conocimiento en la organización y Explicación los resultados y las tendencias de las últimas mediciones

9. Innovación

El criterio de Innovación hace referencia a la forma como la organización le da un valor estratégico, gestiona y desarrolla procesos asociados a la generación, implementación y consolidación de ideas novedosas que impliquen mejoras significativas, tanto en la oferta de valor, como en los procesos, en el esquema organizacional y en las estrategias comerciales de la organización. Contempla la estrategia del esquema de innovación, su estructura, la forma como se despliega y su implementación.

9.1. Estrategia de la Innovación

Puede incluir:

- Descripción el papel de la alta dirección en el desarrollo del esquema de innovación
- Descripción la forma en que la estrategia de la organización tiene en cuenta la innovación como un elemento neurálgico en el logro de los objetivos estratégicos
- Describir la forma como se relaciona y se fortalece la innovación como un elemento de la cultura organizacional
- Descripción el enfoque del esquema de Innovación de la organización
- Mencionar 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
- Mencionar el alcance del esquema de innovación de la organización a partir del enfoque definido
- Describir cómo se relaciona la dimensión de conocimiento y sus procesos, con el esquema de innovación

- Indicación de cómo se evalúa y actualiza el esquema de innovación y de cuenta de las mejoras introducidas al mismo
- En la organización se aplica el conocimiento adquirido para innovar en la transformación de la Experiencia de Clientes

9.2. Estructura para la Innovación

Puede incluir:

- Descripción la estructura definida por la organización con respecto al esquema de innovación, y su relación con la estructura organizacional
- Descripción los recursos y la infraestructura asociados al desarrollo de los procesos de creatividad y de ideación
- Descripción las herramientas e instrumentos asociados al desarrollo de los procesos de creatividad y de ideación

9.3. Despliegue e Implementación del esquema de Innovación

Puede incluir:

- Indicación de la forma cómo se socializa el esquema de innovación en la organización
- Descripción la forma como la organización fomenta, desarrolla y aprovecha la creatividad en sus colaboradores
- Descripción la forma como la organización utiliza los resultados de los procesos y de los proyectos de investigación desde la perspectiva de la innovación
- Descripción la forma como se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo

10. Logros, Impactos y Aprendizajes

El criterio de Logros, Impactos y Aprendizajes - LIA, da cuenta tanto de los resultados como de los impactos de la organización, pero sobre todo de los aprendizajes y de cómo estos aportan al mejoramiento y al crecimiento de la misma. Contempla los LIA con respecto a los Colaboradores, a los Usuarios, al Medio Ambiente, a la Innovación, a la Comunidad y a los Accionistas.

10.1. Colaboradores

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto a la creación de valor para sus colaboradores como contribución a su éxito y desarrollo integral
- Desde la perspectiva de los colaboradores, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años
- Desde la perspectiva de los colaboradores, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Describir -dentro de las acciones de mejoramiento-, el impacto que genera en la organización los diferentes programas de capacitación, y Explicación cómo se mide dicho impacto
- Desde la perspectiva de los colaboradores, describir el impacto y la trascendencia que han tenido las demás acciones de mejoramiento
- Desde la perspectiva de los colaboradores, Evidenciar 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

- Describir si los esquemas de gestión de los Colaboradores de la organización se han tomado como referentes para otras organizaciones y la forma cómo esto se ha realizado

10.2. Usuarios

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto a la creación de valor para sus usuarios como contribución a su éxito y desarrollo integral
- Desde la perspectiva de los usuarios, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años
- Desde la perspectiva de los usuarios, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Nos hacemos cargo de mejorar la experiencia de los clientes a partir de los resultados obtenidos.
- Desde la perspectiva de los usuarios, Evidenciar 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
- Describir si los esquemas de gestión de los grupos de interés se han tomado como referentes para otras organizaciones y la forma cómo esto se ha realizado

10.3. Innovación

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto al esquema de innovación en los últimos años, incluyendo los resultados de las alianzas con centros de desarrollo o investigación
- Describir, dentro de los resultados de innovación, los asociados a desarrollos de propiedad industrial o de derechos de autor
- Evidenciar cómo se mide el impacto que genera la innovación de productos bienes o servicios, procesos productivos, esquemas organizacionales o estrategias comerciales, para la organización
- Desde la perspectiva del esquema de innovación, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años
- Evidenciar los ingresos adicionales generados con base en procesos de innovación en los últimos años
- Desde la perspectiva del esquema de innovación, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Desde la perspectiva del esquema de innovación, describir el impacto y la trascendencia que han tenido las anteriores acciones de mejoramiento
- Desde la perspectiva del esquema de innovación, Evidenciar 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
- Describir si el esquema de innovación se ha tomado como referente para otras organizaciones y la forma cómo esto se ha realizado

10.4. Medio Ambiente

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto a la gestión del medio ambiente en los últimos años
- Desde la perspectiva de la gestión del medio ambiente, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años
- Desde la perspectiva del esquema de gestión del medio ambiente, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Desde la perspectiva del esquema de gestión del medio ambiente, describir el impacto y la trascendencia que han tenido las anteriores acciones de mejoramiento
- Desde la perspectiva del esquema de gestión del medio ambiente, Evidenciar 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
- Describir si el esquema de gestión del medio ambiente se ha tomado como referente para otras organizaciones y la forma cómo esto se ha realizado

10.5. Comunidad

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto a la gestión de la comunidad, como uno de sus grupos de interés en los últimos años
- Desde la perspectiva de la gestión de la comunidad, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años

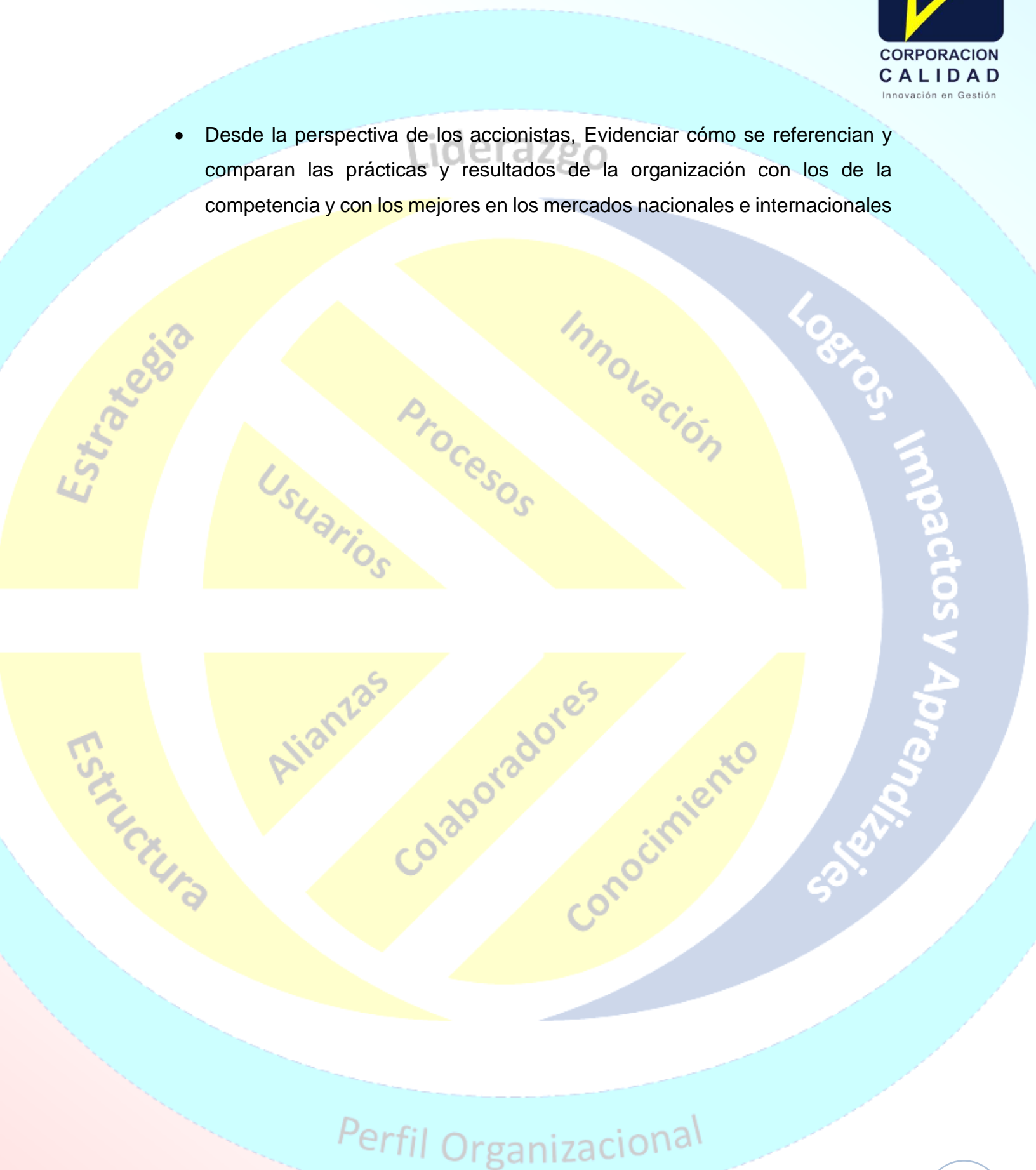
- Desde la perspectiva de la gestión de la comunidad, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Desde la perspectiva de la gestión de la comunidad, describir el impacto y la trascendencia que han tenido las anteriores acciones de mejoramiento
- Desde la perspectiva de la gestión de la comunidad, Evidenciar 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
- Describir si el esquema de gestión de la comunidad se ha tomado como referente para otras organizaciones y la forma cómo esto se ha realizado

10.6. Accionistas

Puede incluir:

- Evidenciar los resultados de la organización en cuanto a sus accionistas, como uno de sus grupos de interés en los últimos años
- Desde la perspectiva de los accionistas, Evidenciar el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas para los últimos años
- Desde la perspectiva de los accionistas, Evidenciar la forma cómo se analizan los resultados de las mediciones clave, y Descripción tanto los aprendizajes como las acciones de mejoramiento que se toman con base en este análisis
- Desde la perspectiva de los accionistas, describir el impacto y la trascendencia que han tenido las anteriores acciones de mejoramiento

- Desde la perspectiva de los accionistas, Evidenciar 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



C. 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, construidos 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

Hace referencia a la cooperación empresarial, que contribuye a que las organizaciones 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

Es 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.

Comunidad

Grupo social con costumbres afines que habitan en un mismo territorio. 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. Es el conjunto de saberes que permite a la organización crear valor de manera sostenible.

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 alcanzarlo 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 información relacionada con los 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.

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.

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 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 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 concretas 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

Corresponde a las actividades cuyo resultado es la obtención de nuevos o significativamente mejores: Productos, bienes o servicios, Procesos productivos, Esquemas organizacionales, y/o Estrategias comerciales, frente a lo existente, y que son validadas por el mercado. Dentro de las actividades de innovación se pueden mencionar: 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, entre otras.

- 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 incrementar la calidad de productos y/o procesos de acuerdo con realimentaciones 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.

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:

- 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.

COMITÉ TECNICO.

Alejandro Martinez Bernal- Gestión del Conocimiento e Innovación

Daniel Pineda Moreno- Gestión de Reconocimientos

Dorothy Henao Alava- Gestión de proyectos

Adriana Carolina Camacho Roa- Gestión de operaciones

Diana Maria Monsalve Vergara.- Consejo directivo.

Leidy Marcela Alvarez Pineda- Gestión Administrativa y Financiera

FIN