



GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

2023

PROGRAMA A LA
EXCELENCIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA?	2
BENEFICIOS DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN LAS PYME	3
METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA	4
MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA	9
PREMIO A LA EXCELENCIA	10
RUTA A LA EXCELENCIA	11
COMPROMISO CON LA EXCELENCIA	14
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA	15
CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	15
DETALLE DE ÁREAS Y VARIABLES DEL CRITERIO	16
SISTEMA DE CALIFICACIÓN	18
BASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	20
VARIABLES Y APARTADOS DE LAS BASES	21
RECONOCIMIENTOS QUE PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA	22
ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS	22
REQUISITOS PARA OTORGAR RECONOCIMIENTOS	23
CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2022	24
SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA (modalidad virtual)	26
INVERSIÓN PARA PARTICIPAR*	27
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN	29

INTRODUCCIÓN

El **Programa a la Excelencia** es el resultado de una constructiva unión de esfuerzos entre la institución que agrupa y representa al sector industrial costarricense – **Cámara de Industrias de Costa Rica** y organizaciones de reconocido liderazgo que se han comprometido como promotoras de este modelo que busca la mejora del desempeño integral de las organizaciones que participan en él. Las organizaciones promotoras son:

- Baxter Productos Médicos
- Bridgestone de Costa Rica
- Intel de Costa Rica
- Edwards Lifesciences de Costa Rica
- Coopelesca R.L.
- Promotora Costarricense de Innovación e Investigación
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)

Las organizaciones que se inscriben en cualquiera de estas modalidades del **Programa a la Excelencia** inician un dinámico proceso de evaluación que les permite conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora en relación con requisitos de clase mundial y así identificar el nivel de madurez de su gestión y resultados para establecer un plan de acción que les dirija a incrementar su desempeño integralmente fomentando la mejora continua.

El **Programa a la Excelencia** permite identificar y reconocer a las organizaciones sobresalientes en las diversas áreas de gestión y resultados que componen su modelo de excelencia y esto a su vez permite promover el compartir aprendizajes, conocimientos y buenas prácticas de estos modelos de referencia nacionales.

Este año se cumplen veinticinco años de desarrollo del **Programa a la Excelencia**. Desde 1997, se han realizado más de 800 evaluaciones y acompañamientos a organizaciones tanto pequeñas como medianas y grandes, públicas y privadas, que han logrado importantes mejoras mediante la implementación de esta metodología.

Este esfuerzo por contribuir con la mejora continua ha sido reconocido a nivel nacional mediante decreto No. 28815, del 09 de agosto del 2000, en el cual se declara al **Programa a la Excelencia** oficialmente como de interés y reconocimiento nacional.

En el presente documento se especifican los aspectos más importantes sobre la metodología, así como las bases de participación, orientación, evaluación, realimentación y reconocimiento público para los participantes de este proceso.

¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA?

“Cuando alzamos la vista, esforzándonos por alcanzar la excelencia, dedicándonos a los objetivos más altos de nuestra sociedad, nos estamos involucrando en una causa antigua y significativa: la eterna lucha del hombre para alcanzar lo mejor que hay en él.” John Gardner

La razón de ser del Programa a la Excelencia es apoyar a las empresas costarricenses a ser mejores, a medir y retar su desempeño y determinar las áreas que se deben mejorar. Inclusive las organizaciones que participen en el proceso y no obtengan ningún reconocimiento, habrán ganado en el conocimiento de sus oportunidades de mejora y cómo actuar sobre ellas.

Al ingresar en este ciclo de mejora las empresas irán más allá del día a día, lograrán fijarse metas y alcanzarlas demostrando un desempeño creciente y sostenido que les permitirá aprender por medio de la comparación con las mejores prácticas y tomar acciones para diferenciarse.

En alineamiento con esto las organizaciones que participan en el Programa a la Excelencia obtienen:

¿Por qué participar?



Alinear esfuerzos, recursos, prácticas, capacidades y cultura en torno a un modelo integral de gestión y resultados



Clarificar acciones estratégicas para incrementar su desempeño y alcanzar su visión



Evaluación objetiva de la madurez de la gestión y resultados de su organización



Inserción en un proceso de mejora continua, que permite celebrar el logro y generar entusiasmo para progresar



Motivar e involucrar al capital humano como base para el desarrollo de una cultura de mejora continua, consolidando equipos multidisciplinares



Transferencia de conocimientos y mejores prácticas entre las organizaciones participantes
15 Sesiones Compartiendo la Excelencia



Mejorar el prestigio y reputación de la organización lo cual incrementa confianza en partes interesadas



VALORES AGREGADOS

BENEFICIOS DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN LAS PYME

En Costa Rica, al igual que en el resto del mundo las PYME son clave para el desarrollo y crecimiento de la economía y por eso es importante que estas organizaciones consideren los beneficios de la implementación de modelos que promuevan la aplicación de estándares de alto desempeño en su gestión y resultados.

Es importante reconocer que el despliegue de este tipo de modelos en PYME conlleva condiciones de esfuerzo y tiempo de implementación que deben tomarse en cuenta dados aspectos tales como: un menor nivel de madurez inicial, menos recursos disponibles (tiempo, dinero, personal) y una menor especialización, experiencia y competencia en la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas requeridas.

El Programa a la Excelencia ha demostrado a lo largo de sus 25 años, ser una herramienta de mejora continua aplicable a todo tipo de empresa, siendo las PYME cerca de un 60% del total de participaciones en el Programa a lo largo de los años.

La implementación del modelo de excelencia de la CICR requiere de un importante nivel de compromiso, esfuerzo y acción por parte de los interesados, pero son evidentes los beneficios que este tipo de plataformas de mejora continua y madurez empresarial brindan a empresas PYME; entre ellos:

- Quitarse complejos y pensar en grande, aspirando a mejores niveles de desempeño y resultados más altos.
- Ir más allá de la supervivencia empresarial generando acciones integrales orientadas a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
- Promover el trabajo en equipo en todas sus áreas con una claridad en la visión y expectativas de desempeño deseadas.
- Generar sinergia y sistemática de trabajo en todas las áreas que permita no solo adaptarse a los cambios sino incluso anticiparse a ellos.
- Acceder a un conjunto de actividades, herramientas, conocimientos y buenas prácticas que le apoyarán en el camino hacia la excelencia.

Cada empresa puede optar por diferentes caminos para cumplir con sus objetivos, el Programa a la Excelencia ofrece formas de acompañar a las PYME en ese viaje por medio del apoyo de expertos facilitadores, conocimientos y aprendizajes sobre buenas prácticas y promoción del trabajo conjunto hacia los objetivos empresariales.

En el Programa a la Excelencia se reconoce y promueve el crecimiento y desarrollo de las PYME y estamos seguros de que la metodología, actividades, modalidades de participación, herramientas, esquema de reconocimientos e incluso condiciones de inversión diferenciadas se adaptan a las necesidades y son de gran beneficio para las PYME.

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

La metodología del Programa a la Excelencia ha sido adaptada a Costa Rica por expertos y se basa en buenas prácticas de clase mundial, como normas internacionales y criterios que se emplean para otorgar premios nacionales a la calidad o excelencia en otros países.

Esta metodología parte de un **modelo de excelencia** que tiene siete áreas principales que intervienen en el desempeño de una organización y en la forma en que sus líderes enfocan sus esfuerzos para planificar su gestión estratégica, en un marco de sostenibilidad económica, social y ambiental, propiciando resultados que agreguen valor en forma incremental a todas las partes interesadas. Este modelo se observa en la siguiente figura:



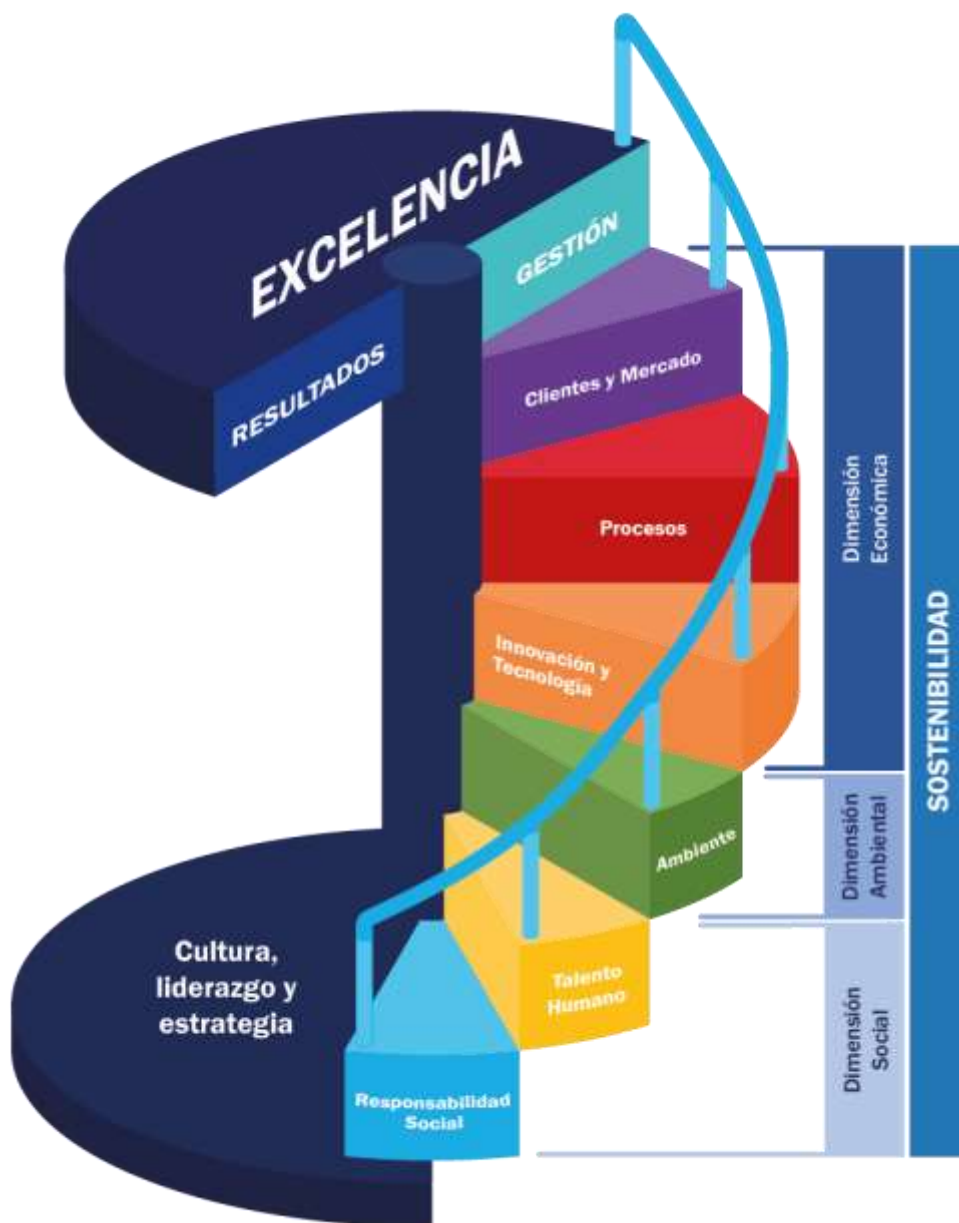
MODELO DE EXCELENCIA

De acuerdo con este modelo los esfuerzos hacia la excelencia toman como base y eje central el área de **cultura, liderazgo y estrategia** en la que se definen y orientan las formas de atender las expectativas de desempeño para todas las demás áreas: **clientes y mercados, talento humano, procesos, innovación y tecnología y ambiente**, con el área de **responsabilidad social** que es transversal y toca a todas las demás permitiendo a la empresa integrar sus esfuerzos hacia la **sostenibilidad** en las dimensiones social, ambiental y económica y con ello alcanzar la **excelencia en gestión y resultados**.

Las áreas del modelo se agrupan en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad de acuerdo con su relación e impacto en las mismas.

El modelo busca potenciar la relación – causa efecto en relación con la gestión y resultados de las empresas para que sean más competitivas y sostenibles.

Una visión del modelo en tres dimensiones permite entender el concepto como una espiral de mejora continua del desempeño empresarial hacia la excelencia de forma sostenible.



MODELO DE EXCELENCIA TRIDIMENSIONAL

El eje principal por medio del cual se lleva a la práctica este modelo es el **Programa a la Excelencia** con sus procesos de **evaluación, realimentación y reconocimiento** los cuales se desarrollan en tres modalidades de participación: **Premio a la Excelencia, Ruta a la Excelencia y Compromiso con la Excelencia**. El detalle de estas modalidades de participación se presenta más adelante en este documento.

La base de implementación del modelo de excelencia utiliza dos herramientas diseñadas, revisadas y mejoradas por la Cámara de Industrias de Costa Rica:

- **Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional**, el cual evalúa organizaciones integralmente y despliega todos los elementos y requisitos que una organización de alto desempeño debería gestionar para incrementar sus resultados.
- **Bases para la Evaluación de Proyectos de Mejora**, el cual evalúa proyectos exitosos en cualquiera de las áreas del modelo de excelencia con base en una serie de requisitos que permiten realimentar la gestión de proyectos en una organización.

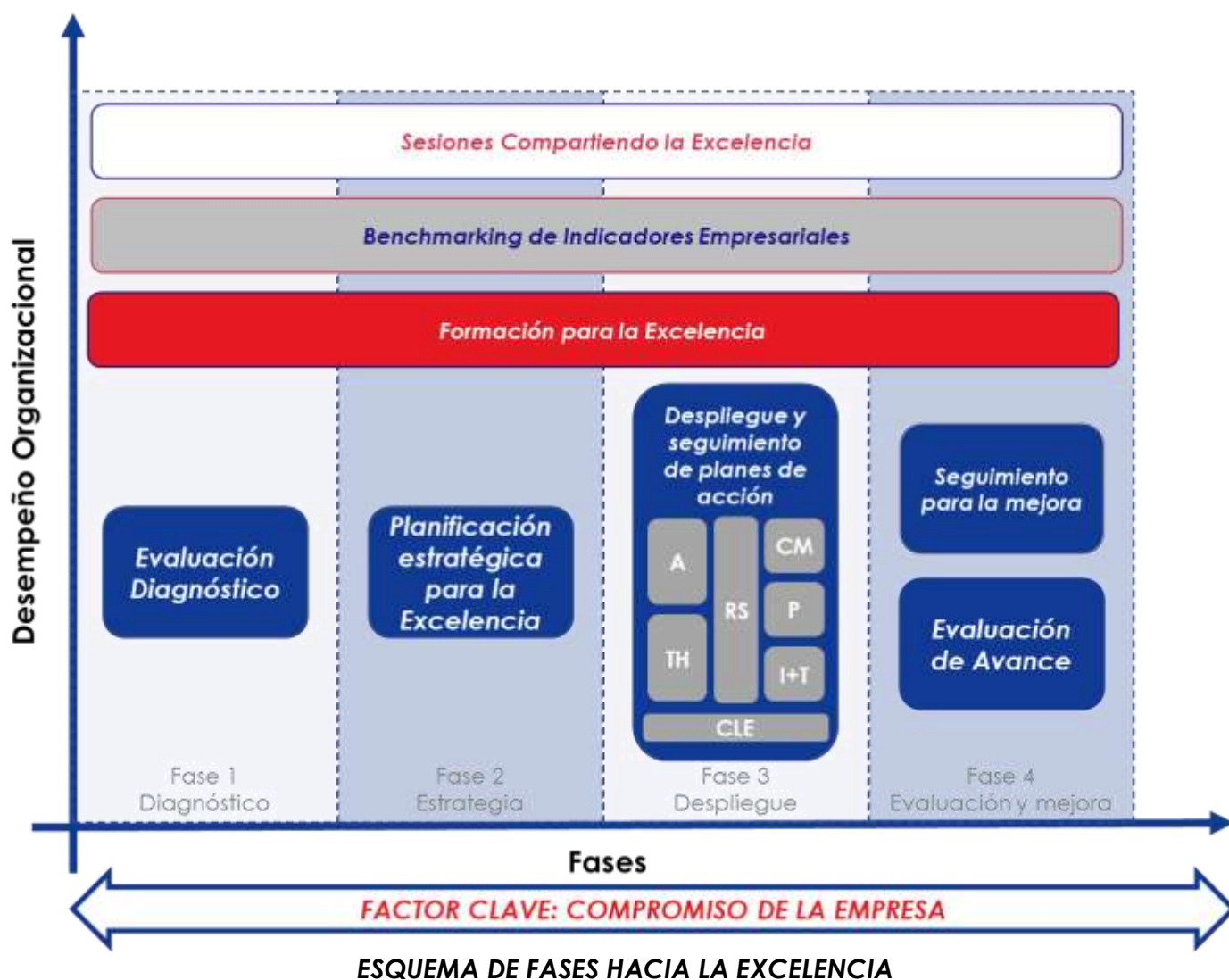
Estas herramientas se entregarán a las organizaciones participantes del Programa cuando formalicen su inscripción, así como a aquellas organizaciones que son asociadas a la CICR y deseen contar con estos documentos como referencia interna.

El Programa se complementa con un conjunto de actividades que permiten compartir e intercambiar conocimientos, buenas prácticas y resultados con el fin de generar aprendizajes que ayuden a las organizaciones costarricenses a mejorar. Entre las actividades del Programa a la Excelencia se destacan:

- **Sesiones Compartiendo la Excelencia:** sesiones en las que se comparten las buenas prácticas, conocimientos y resultados de empresas promotoras y ganadoras de reconocimientos en este Programa. Aproximadamente se programan más de 30 horas al año que se desarrollan en sesiones de 3 horas cada una. Son un valor agregado a la participación en los procesos del Programa, pero también pueden inscribirse sólo las sesiones si la empresa así lo desea. En el Cronograma de Actividades se detallan las fechas, empresas y temas que se desarrollarán en las sesiones de la presente edición del Programa a la Excelencia.
- **Formación para la Excelencia:** procesos de formación y adquisición de conocimientos asociados a la excelencia organizacional que se promueve en el Programa, se destacan tres actividades principales:
 - **Programa de Formación de Líderes para la Excelencia:** basado en las siete áreas del Modelo de Excelencia y orientado a formar a los participantes en los conocimientos y acciones fundamentales para liderar la excelencia organizacional integralmente, convirtiéndolos en agentes de cambio y mejora que impacten la competitividad de las organizaciones costarricenses.
 - **Programa de Desarrollo Ejecutivo en Gestión de la Excelencia Empresarial:** proceso de certificación profesional orientado a brindar a los participantes formación para desarrollar las habilidades para gestionar de manera integral la excelencia empresarial como herramienta para incidir positivamente en el desempeño de su organización.
 - **Congreso Nacional de Excelencia Empresarial:** evento orientado a presentar conocimientos, prácticas y experiencias exitosas de excelencia empresarial que contribuyan a la generación de aprendizajes y mejoras en las empresas participantes. En el marco de este Congreso se lleva a cabo la **Entrega de los Premios a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.**

- **Benchmarking de indicadores empresariales:** comparación de indicadores genéricos en las áreas del modelo de excelencia, la empresa recibe un informe de comparación que le permite identificar brechas de desempeño para mejorar. Esta actividad se ofrece como valor agregado del Programa a la Excelencia y es abierta para que se integren empresas no participantes sin costo.

Al integrar todo lo anterior de manera sistemática se identifica un esquema de fases que permiten orientar el proceso de mejora del desempeño de cualquier organización hacia la excelencia. En la siguiente figura se aprecia este esquema:



Las etapas y componentes presentados en la figura anterior, no necesariamente se deben aplicar en forma secuencial para todas las organizaciones, sino que en dependencia del grado de madurez de estas y el tipo de oportunidades de mejora identificadas es posible establecer un proceso de mejora con cada empresa. En cualquier caso, todo es en función del tamaño de la empresa y la complejidad de la necesidad. A continuación, se detallan los elementos recomendados a tomar en cuenta en cada fase.

1. **Evaluación Diagnóstico del Desempeño:** evaluación basada en las modalidades de participación y herramientas del Programa a la Excelencia que permite realimentar fortalezas, oportunidades de mejora y calificación del nivel de madurez de la empresa o sus proyectos.
2. **Alineamiento estratégico:** proceso orientado a priorizar las oportunidades de mejora derivadas de la fase anterior en forma alineada con su estrategia organizacional. En empresas que no tienen un plan estratégico es posible desarrollar un proceso denominado *Planificación Estratégica para la Excelencia* el cual se realiza basado en las áreas del Modelo de Excelencia y abarca la definición del marco estratégico, análisis de información para planificar y definición de objetivos estratégicos, metas y estrategias clave para cada área del modelo.
3. **Despliegue y seguimiento de planes de acción:** desarrollo, implementación y seguimiento de planes de acción que permitan implementar las estrategias necesarias para cumplir los objetivos identificados en el alineamiento estratégico en cada área del modelo de excelencia. El seguimiento debe mantenerse en las siguientes etapas para incorporar mejoras y aprendizajes.
4. **Evaluación de Avance del Desempeño:** se repite la misma evaluación realizada en la etapa de diagnóstico, lo cual permite evaluar el avance logrado luego del desarrollo de los procesos de mejora desplegados y a la vez identificar nuevas oportunidades de mejora para dar continuidad al proceso.

Cada año la metodología es sometida a un proceso de revisión y actualización para mejorar y adaptar sus criterios a las nuevas tendencias y conocimientos que se desarrollan.

Cabe destacar que los promotores de esta iniciativa garantizan el cumplimiento de principios fundamentales de **confidencialidad, imparcialidad, credibilidad y ética profesional** que orientan el quehacer en todos los procesos del Programa a la Excelencia.

MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

El Programa a la Excelencia puede desarrollarse con base en tres diferentes modalidades de participación:



MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

Para inscribirse en cualquiera de estas modalidades las organizaciones deben entregar el "Formulario de inscripción" que se adjunta en este folleto informativo y cancelar el monto según el tamaño de su organización.

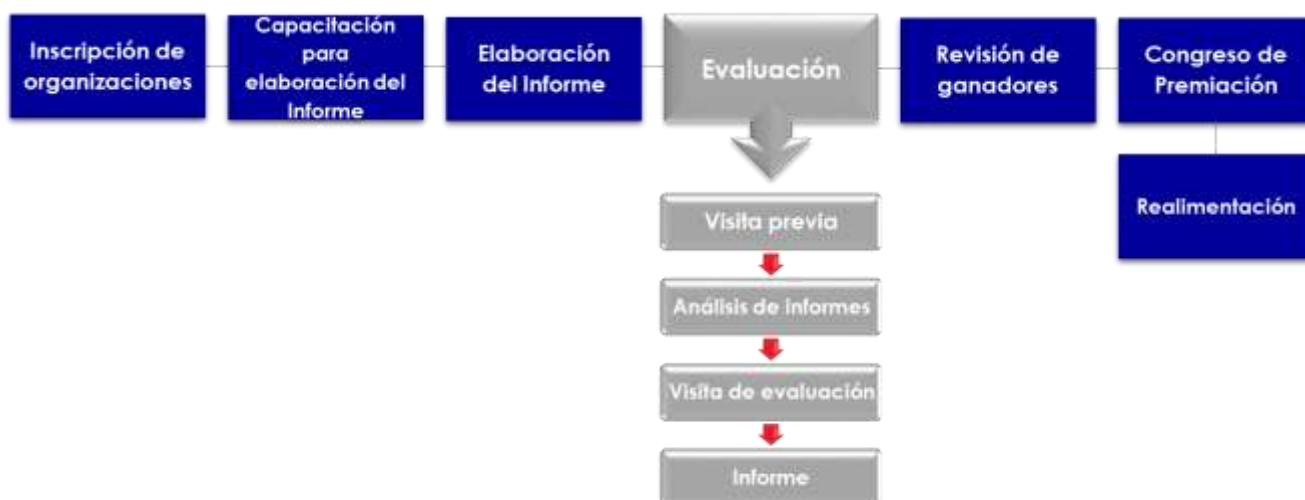
A continuación, se detalla cada modalidad de participación.

PREMIO A LA EXCELENCIA

Proceso que permite a las organizaciones participantes obtener realimentación de expertos sobre su desempeño en comparación con el modelo de clase mundial y optar por un reconocimiento nacional ampliamente diferenciado y posicionado.

Este proceso se orienta a organizaciones que desean obtener reconocimiento por sus buenas prácticas de gestión y resultados y que además desean aprovechar el proceso para potenciar y mejorar estas prácticas.

Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



PROCESO DEL PREMIO A LA EXCELENCIA

Los participantes deben presentar un Informe para optar por el Premio a la Excelencia, este incluye el perfil de la organización, un detalle de las acciones que realiza respecto a cada variable evaluada y una demostración de los resultados o mejoras obtenidas según los requisitos establecidos en el Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional.

Las organizaciones participantes pueden solicitar orientación en cualquier momento para atender dudas con respecto a cómo preparar el Informe para optar por el Premio a la Excelencia. Estas pueden atenderse por teléfono, correo electrónico o personalmente.

Las organizaciones deberán ampliar la información del informe y contestar las consultas de un equipo evaluador durante la visita de evaluación que se realizará (de 2 a 3 días). La visita puede desarrollarse en forma presencial, virtual o híbrida.

El equipo evaluador emitirá un informe que será la base para determinar si la organización cumple con los requisitos para obtener algún reconocimiento según lo establecido.

Las fechas claves para este proceso se detallan en el Cronograma General de Actividades presentado como parte de este documento.

RUTA A LA EXCELENCIA

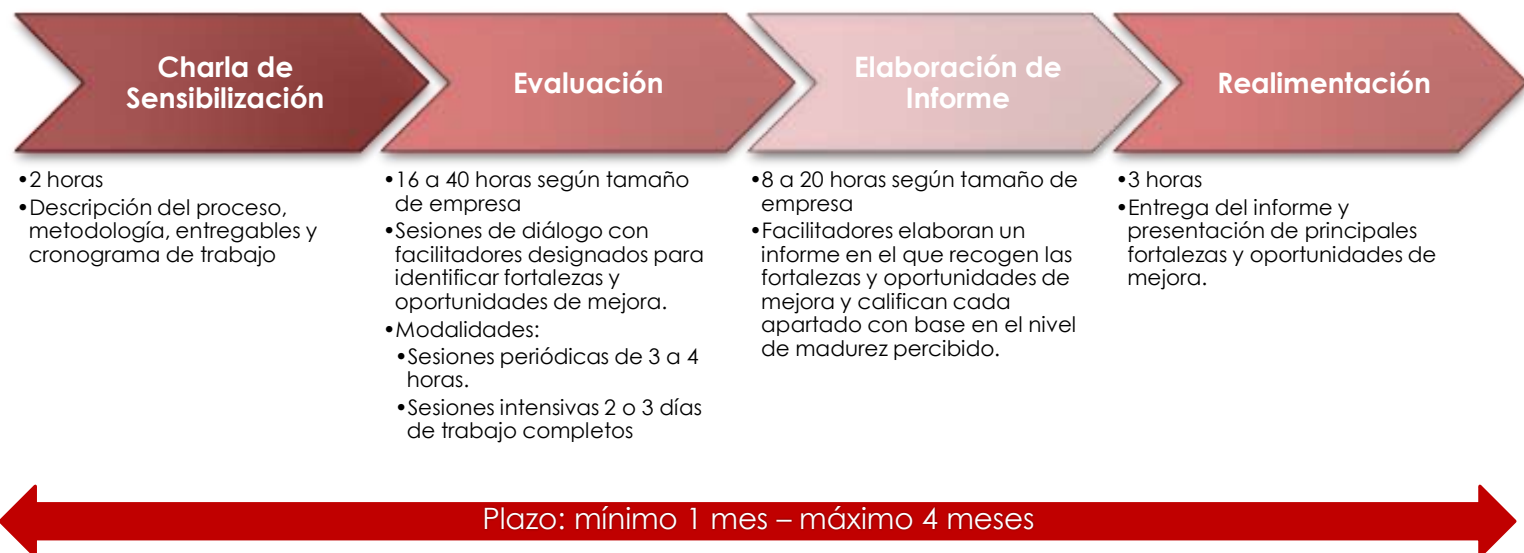
Proceso orientado a facilitar y orientar la mejora del desempeño de las organizaciones por medio de actividades independientes pero interrelacionadas que pueden abarcar: evaluación, acompañamiento y formación basado en el modelo de excelencia de la CICR.

Las empresas según su tamaño y necesidad dispondrán de una cantidad de horas para que facilitadores de la CICR les apoyen según lo requieran considerando las siguientes opciones de atención:

a. Autoevaluación General: Evaluación basada en la aplicación de una encuesta aplicada al personal y que permite evaluar el grado de madurez con respecto a los requisitos generales del criterio de evaluación dando la posibilidad de identificar oportunidades y priorizar temas de mejora.



b. Evaluación Integral: Evaluación acompañada por facilitadores con base en el Criterio de Evaluación del Desempeño para realimentar fortalezas, oportunidades de mejora y calificación del nivel de madurez de la empresa. Este tipo de evaluación brinda la posibilidad de que según los resultados obtenidos en la evaluación las organizaciones puedan ser reconocidas por el desempeño demostrado.



- c. Acompañamiento para la mejora:** En atención a los resultados de las evaluaciones de Ruta a la Excelencia o de cualquier modalidad de participación del Programa a la Excelencia las empresas pueden optar por contar con horas de acompañamiento de facilitadores del Programa para desarrollo, implementación y seguimiento de planes de acción que permitan implementar las estrategias necesarias para cumplir los objetivos de mejora identificados en el alineamiento estratégico en cada área del modelo de excelencia de la CICR. Se pueden seleccionar todas las áreas o solo algunas de mayor interés. A través del área de Consultoría de la CICR se pueden establecer procesos de apoyo a la medida en temas más específicos de apoyo para mejorar la competitividad empresarial. La cantidad de horas y el plazo de ejecución final dependerán de las necesidades de apoyo que se determinen con la empresa.
- d. Formación en empresa:** ejecución de procesos de formación para grupos de colaboradores de la empresa partiendo de los programas desarrollados dentro del Programa a la Excelencia o bien para atender necesidades específicas de formación en temas de relevancia para la mejora continua de la empresa los cuales se pueden atender desde el área de Actualización Continua de la CICR. A continuación, se detallan los programas de formación relacionados con el Programa a la Excelencia:

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA EXCELENCIA

- 28 horas
- 7 módulos
- Certificados de asistencia y participación
- Temas:
 - Liderando con visión y estrategia
 - Gestionando la experiencia del cliente
 - Empoderando y desarrollando el talento humano
 - Articulando la estrategia y la eficiencia de los procesos
 - Aprovechando la creatividad y la innovación
 - Desplegando estrategias ambientales para la competitividad
 - Integrando la responsabilidad social para lograr un futuro sostenible

PROGRAMA EJECUTIVO EN GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

- 60 horas
- 10 módulos
- Certificados de participación y aprovechamiento (con examen)
- Temas:
 - Fundamentos de excelencia empresarial
 - El Modelo de Excelencia de la CICR
 - Liderazgo para transformar la organización
 - Desarrollo y despliegue de la estrategia empresarial
 - Excelencia en la experiencia del cliente
 - Talento humano: clave para el éxito empresarial
 - Excelencia operacional
 - Creación de nuevo valor por medio de la innovación
 - Excelencia ambiental
 - Contribución al desarrollo de la sociedad

e. **Desarrollo hacia la Excelencia PYME:** programa integral de atención a empresas PYME que integra las fases y herramientas metodológicas Programa a la Excelencia: diagnóstico, priorización estratégica, acompañamiento, formación y evaluación de avance para implementar mejoras en los sistemas de gestión de la empresa apoyando de manera continua sus procesos de mejora del desempeño.



COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Proceso de evaluación, realimentación y reconocimiento de proyectos de mejora sobresalientes desarrollados en cualquier tipo de organización y área de gestión del modelo de excelencia.

Muchas organizaciones desarrollan proyectos de mejora importantes, los cuales no sólo generan ahorros y beneficios para sus organizaciones, sino que son una fuente de conocimiento que puede ser aplicada y compartida.

El Compromiso con la Excelencia utiliza como herramienta de evaluación de proyectos el documento Bases para la Evaluación de Proyectos de Mejora el cual establece los requisitos que los proyectos deben satisfacer en este proceso.

Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



PROCESO DEL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

El proceso está abierto a proyectos de mejora con resultados medibles y demostrables y que tengan al menos 6 meses y máximo 2 años de haberse desarrollado. Podrá participar más de un proyecto de la misma organización.

Como beneficios que una organización puede obtener de presentar proyectos en este proceso, se destacan: reconocimiento a sus esfuerzos de mejora, motivación para los equipos que participan en el desarrollo de los proyectos, autoevaluación y mejora de la gestión de proyectos, comparación de buenas prácticas (benchmarking), alentar la excelencia empresarial para mejorar el desempeño e implementar mejores prácticas.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

El Programa a la Excelencia ha desarrollado herramientas que permiten evaluar y realimentar tanto a empresas como a proyectos. A continuación, se detallan aspectos clave de estas herramientas.

CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Con el fin de establecer los requisitos de clase mundial con los cuales son evaluadas las organizaciones que se someten a los procesos del Programa a la Excelencia se ha creado el Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional, el cual es un documento cuyo objetivo es desplegar distintos niveles de requisitos de desempeño para poder evaluar la madurez de una organización en cuanto a su gestión y resultados.

Con base en esto el Criterio divide cada área del modelo de excelencia en variables, las cuales son dimensiones importantes del área evaluada y el examen integrado de ellas permite adquirir un conocimiento profundo y completo acerca del estado del área bajo análisis. Las variables se catalogan como **variables de gestión y variables de resultados**. En cada variable se establecen los **requisitos básicos** que las organizaciones deben gestionar.

Una vez definidas las variables que componen cada área evaluada, éstas se subdividen en apartados que permiten identificar y conocer el comportamiento de la variable en la organización y con base en ello realizar una evaluación de su desempeño. Al inicio de cada apartado se establecen los **requisitos generales** que deben gestionar las organizaciones para mejorar su desempeño, finalmente en el contenido de cada uno de los apartados se establecen una serie de **requisitos específicos** que son el detalle de todos los procesos que la organización debería realizar para cumplir con las mejores prácticas de clase mundial.

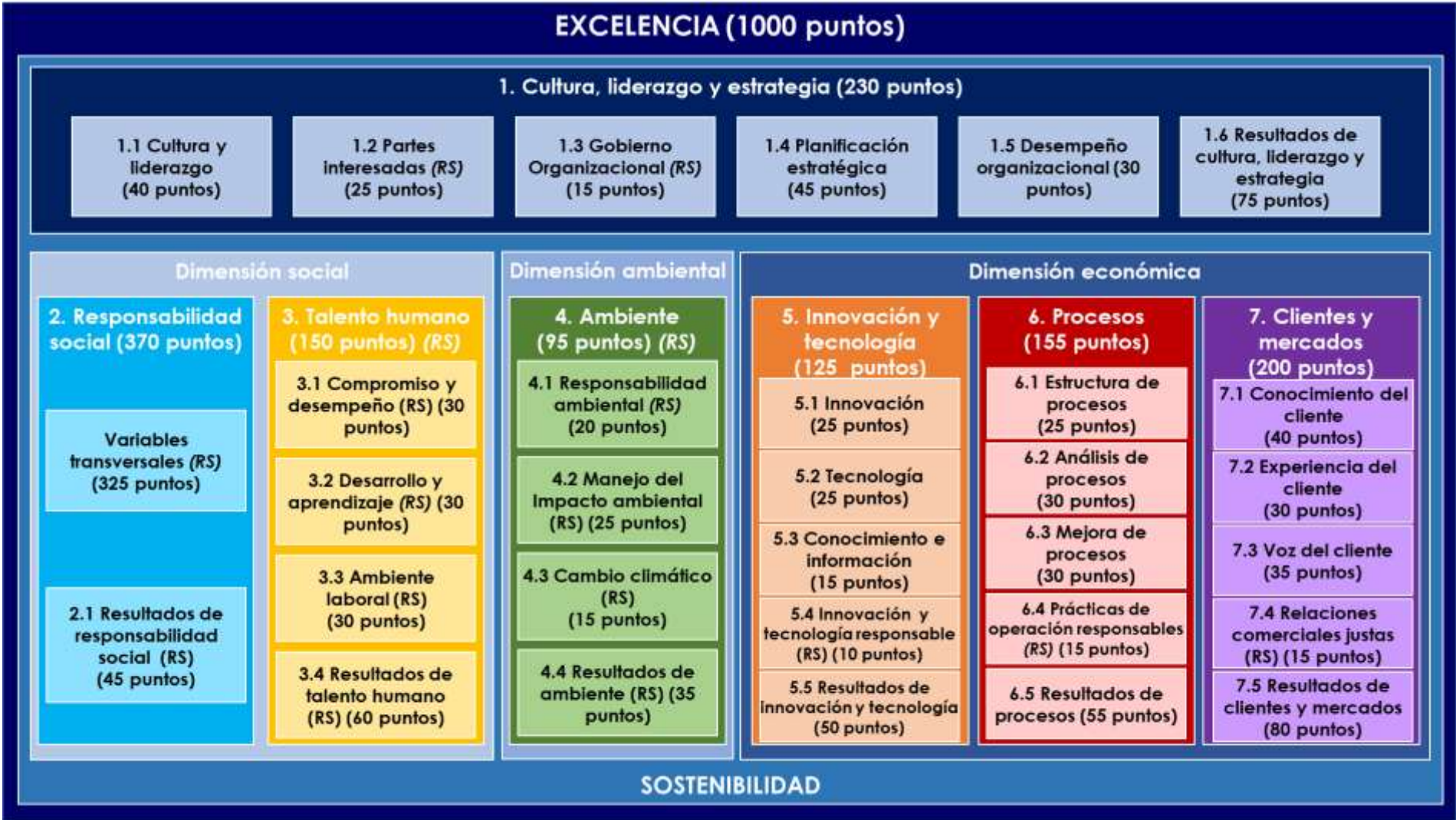
Es importante resaltar que las variables de **resultados** se encuentran al final de cada área temática y en ellas se solicita la presentación de una serie de indicadores clave que permiten a la organización mostrar el cumplimiento de sus metas, sus tendencias de desempeño a lo largo del tiempo y su comparación con modelos de referencia relevantes que alientan la mejora del desempeño. Es clave recordar que los resultados son el 40% de los 1000 puntos posibles dentro de la calificación de la organización.

Para un mayor detalle de los requisitos que abarcan cada una de las variables y apartados que conforman el Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional a cada organización inscrita (o a empresas asociadas a la CICR que lo soliciten) se le entregará el documento que contiene este detalle y sobre el cual se desarrollará el proceso de evaluación y mejora respectivo.

GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

DETALLE DE ÁREAS Y VARIABLES DEL CRITERIO

El siguiente diagrama presenta las variables que componen el Criterio y su valor relativo (expresado en puntos*).



*Los 325 puntos de variables transversales de responsabilidad social no suman para el total de 1000 puntos ya que fueron considerados en sus otras áreas.

El criterio se ha organizado de manera que teniendo como eje central el área de cultura, liderazgo y estrategia, para cada una de las dimensiones de la sostenibilidad en las cuales se han distribuido las demás áreas del modelo de acuerdo con su relación e impacto asociados:

- Dimensión social -> áreas de responsabilidad social y talento humano
- Dimensión ambiental -> área de ambiente
- Dimensión económica -> áreas de innovación y tecnología, procesos y clientes y mercados.

En el caso del área de Responsabilidad Social, esta posee la característica especial de que la mayoría de sus puntos son tomados de las otras áreas (con excepción de la variable 2.1), de manera que se evidencia una transversalidad e integralidad que hace que esta área sea diferenciada a las demás al ser un marco de actuación integrado en la estrategia y todas las áreas de gestión y resultados empresariales.

Con base en lo anterior el área transversal de Responsabilidad Social queda conformada de la siguiente manera:

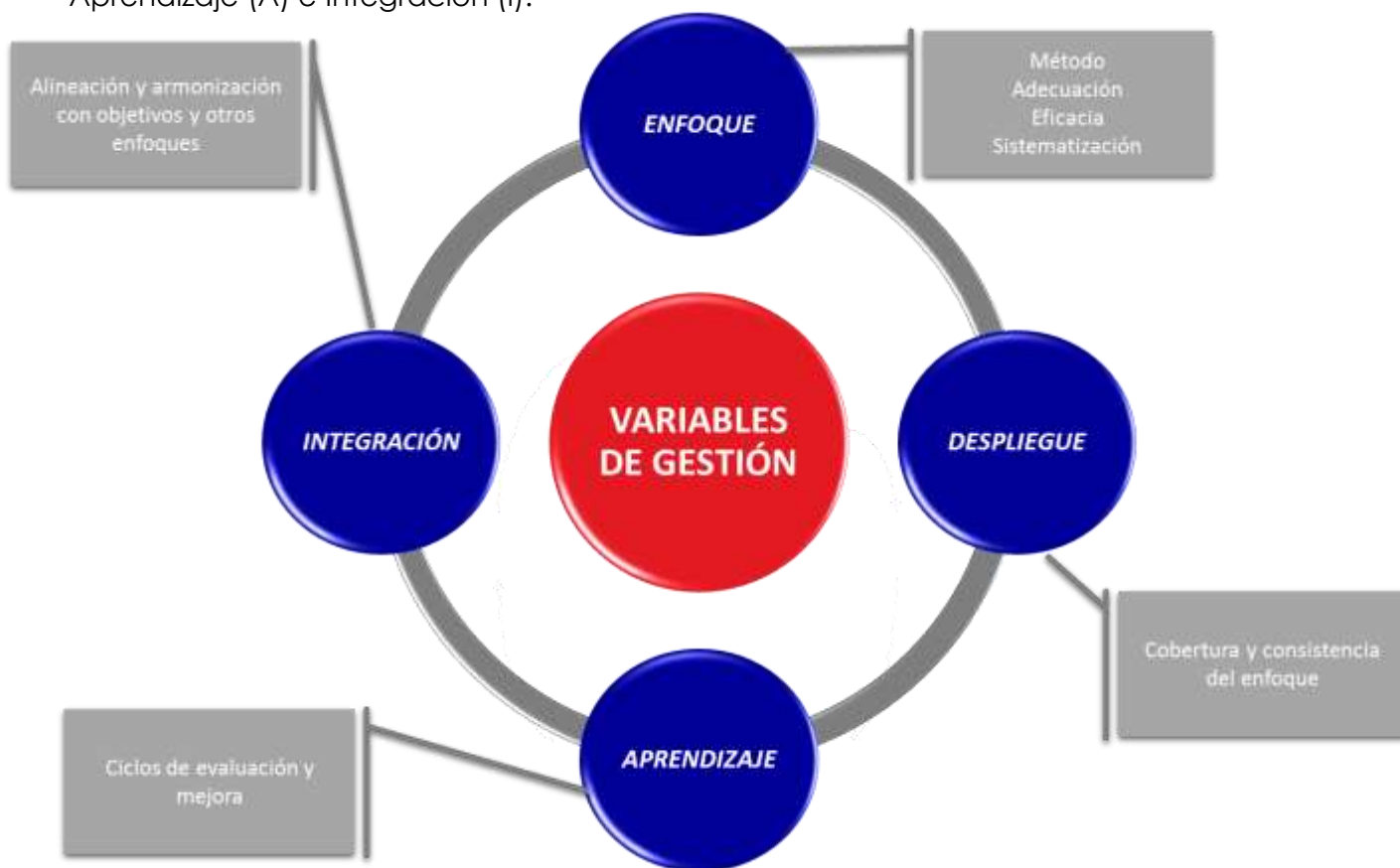


SISTEMA DE CALIFICACIÓN

Como se indicó anteriormente, las variables del criterio de evaluación se clasifican en dos tipos: (1) Variables de Gestión y (2) Variables de Resultados. Los usuarios del criterio necesitan suministrar información relativa a estas variables cuyos factores y dimensiones específicas de evaluación se describen a continuación.

VARIABLES DE GESTIÓN

Este tipo de variables se refieren a los métodos que la organización utiliza y mejora para cumplir con los requerimientos de las variables de las áreas evaluadas. Existen cuatro dimensiones utilizadas para evaluar las variables de gestión: Enfoque (E), Despliegue (D), Aprendizaje (A) e Integración (I).

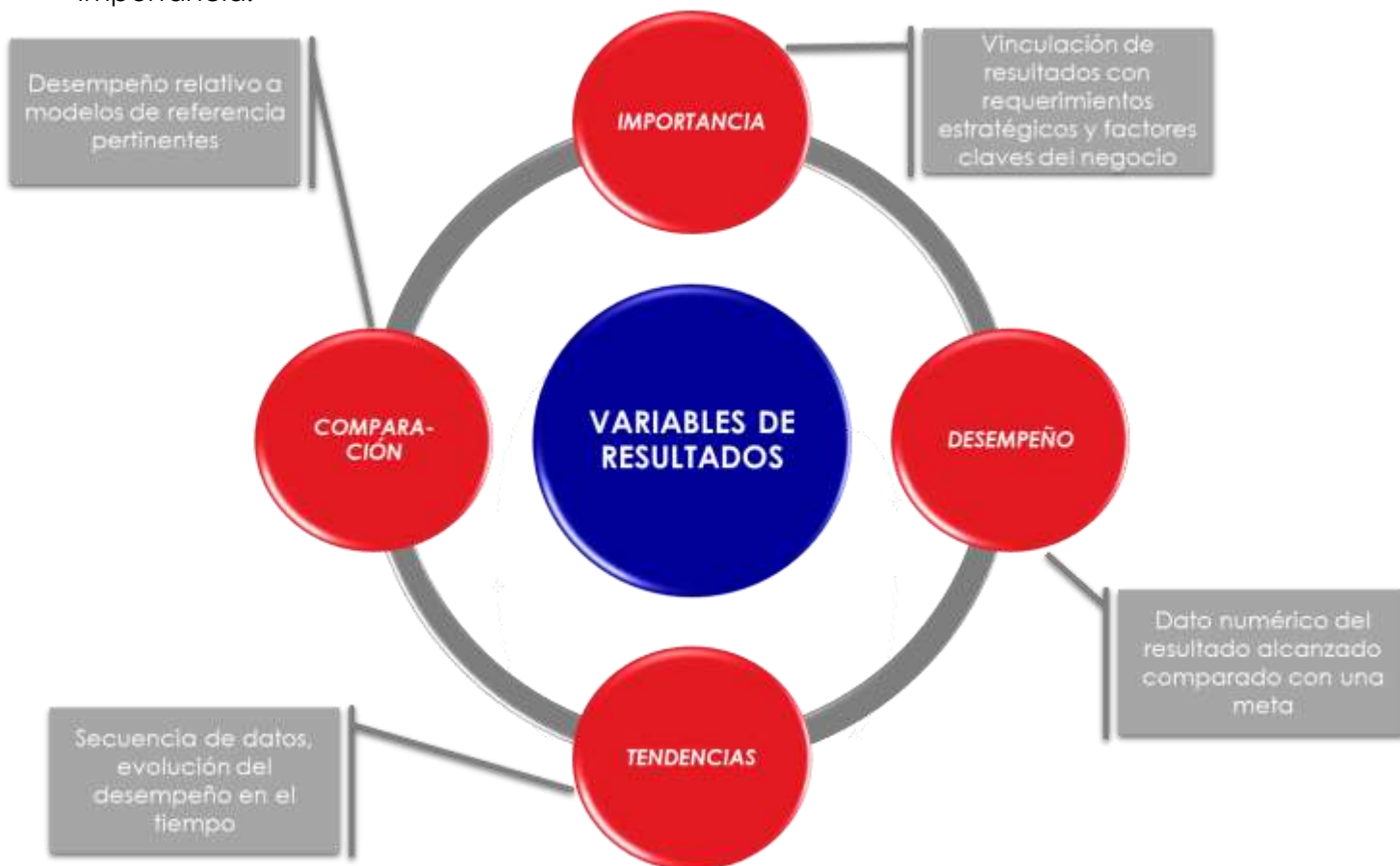


DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE GESTIÓN

En las variables de gestión las dimensiones de Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración están conectadas para enfatizar que las descripciones de enfoque deberían siempre indicar el despliegue en forma consistente con los requisitos específicos de la variable. Según los procesos maduren su descripción también debería incluir cómo han ocurrido ciclos de aprendizajes, así como si se ha logrado la integración con otros procesos y unidades de trabajo. Aun cuando las dimensiones de Enfoque-Despliegue-Aprendizaje-Integración están conectadas, la realimentación a quienes participan en el proceso puede reflejar fortalezas y oportunidades de mejora en cualquiera de los factores o en todos.

VARIABLES DE RESULTADOS

Este tipo de variables se refieren a los resultados y logros obtenidos por la organización en consecuencia de los esfuerzos realizados a nivel de la gestión de cada área. Las cuatro dimensiones usadas para evaluar resultados son: Desempeño, Tendencias, Comparación e Importancia.



DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE RESULTADOS

Las variables de resultados se refieren a niveles de demostración de datos de desempeño, tasas de mejora y datos comparativos relevantes para medidas clave e indicadores de desempeño organizacional. Los resultados también pueden referirse a la amplitud de las mejoras en desempeño. Esto está directamente relacionado con el despliegue y aprendizaje organizacional, si los procesos de mejora son ampliamente compartidos y desplegados deberían existir resultados correspondientes. Una calificación para variables de resultados es así un compuesto basado en desempeño general, tomando en cuenta el ritmo y la amplitud de las mejoras y su importancia para el requerimiento de la variable y el negocio o la misión de la organización.

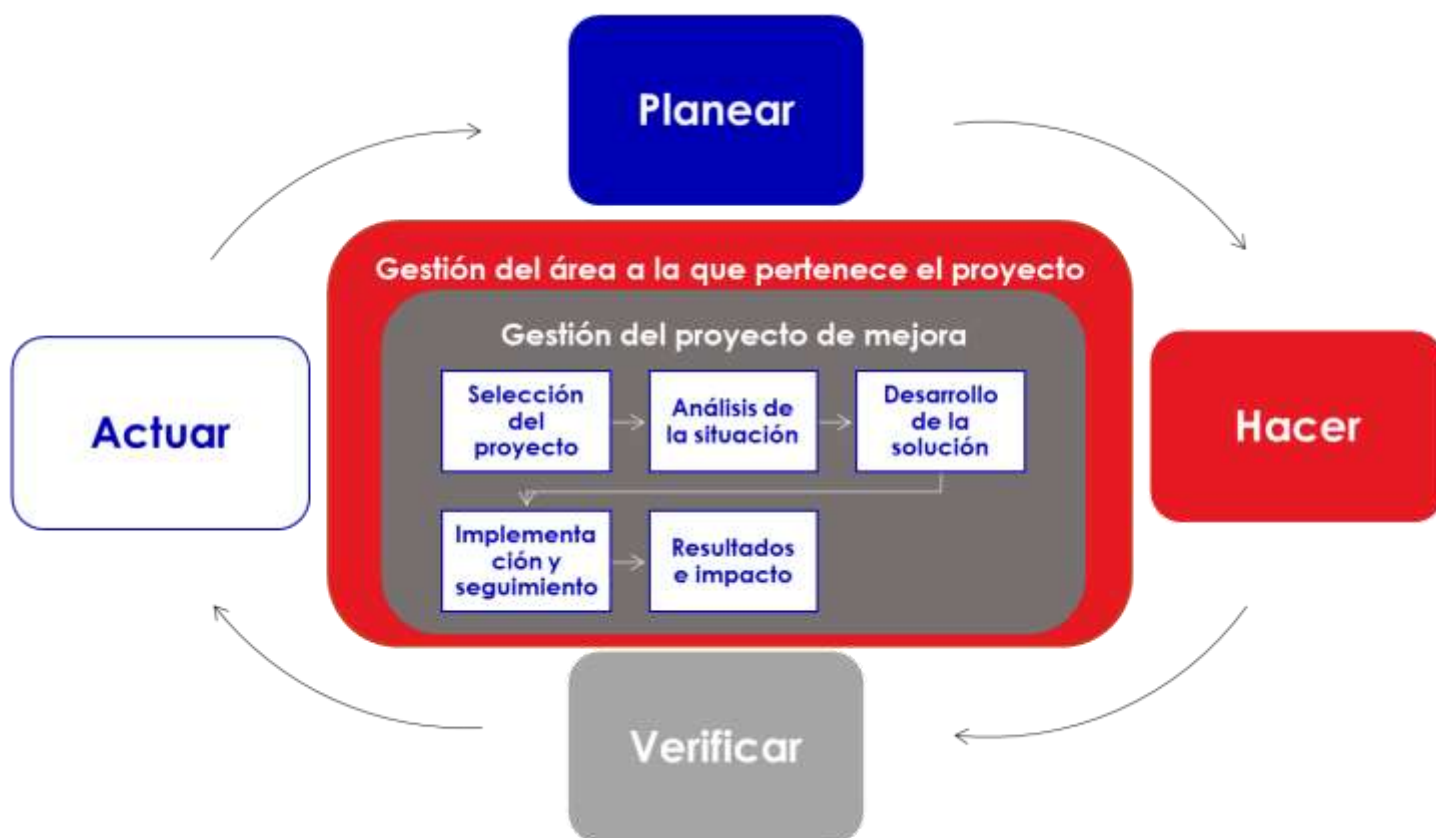
BASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA

Con el fin de poder evaluar y realimentar proyectos de mejora, que son la base para potenciar sistemáticamente la mejora integral que se promueve con el modelo de excelencia de la CICR, se diseñó y aplica desde el año 2010 un proceso que permite calificar las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto en alineamiento con el ciclo de mejora continua PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

El proceso está abierto a todo tipo de organizaciones, que hayan desarrollado proyectos de mejora con resultados medibles y demostrables. Podrá participar más de un proyecto de la misma organización. Los proyectos que se presenten deben haber pasado su etapa de implementación y estar generando resultados e impactos acordes con la planificación esperada para los mismos.

Se toman en cuenta proyectos de mejora en cualquiera de las áreas del Modelo de Excelencia (Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento Humano, Procesos, Innovación y tecnología, Ambiente y Responsabilidad Social).

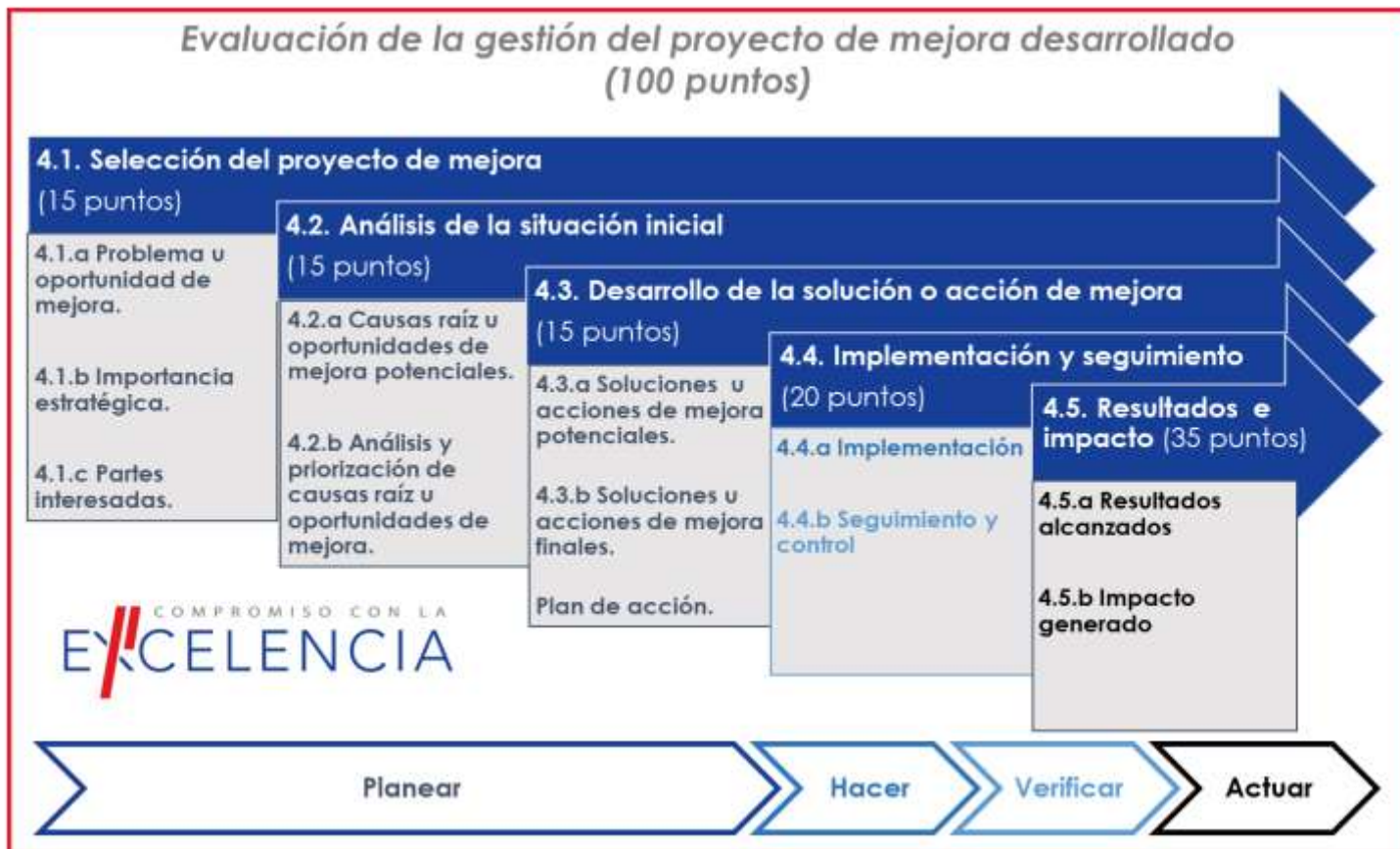
Estos proyectos se evaluarán con base en el siguiente modelo:



MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA EN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

VARIABLES Y APARTADOS DE LAS BASES

La distribución de las variables, apartados y puntos para la evaluación de proyectos se detalla en el siguiente diagrama:



DETALLE DE ÁREAS Y VARIABLES POR EVALUAR

Asimismo, se otorgarán puntos adicionales por presentación del proyecto y trabajo en equipo (5 puntos), con base en temas de metodología de gestión de proyectos, trabajo en equipo y presentación ante los evaluadores.

RECONOCIMIENTOS QUE PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS

El modelo de excelencia considera un esquema de reconocimientos que se ha diseñado con el fin de incentivar los procesos de mejora de las organizaciones participantes, mediante un sistema que incrementa gradualmente los niveles de exigencia para entregar reconocimientos a las organizaciones que son constantes en sus esfuerzos de mejora y a las que poseen sistemas maduros y mejorados en el tiempo. **El objetivo fundamental es celebrar el logro de las organizaciones y crear entusiasmo para progresar.**

El esquema de reconocimientos se muestra en la figura siguiente:



ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS

Mediante este esquema de reconocimientos se pretende:

1. Reconocer los esfuerzos específicos de mejora de las organizaciones en las áreas del modelo de excelencia, sobre la base de la evaluación de proyectos exitosos en cada una de ellas como base para impulsar la mejora integral del desempeño.
2. Conectar los tres procesos que forman parte del Programa a la Excelencia para impulsar el seguimiento y crecimiento de las empresas en estos procesos.
3. Promover el principio de constancia en el propósito de manera que las organizaciones busquen mantenerse en el proceso incrementando su desempeño a la vez que optan y se retan por alcanzar reconocimientos para mayor nivel.

4. Certificar la madurez de la gestión y resultados empresariales por medio de un sistema de niveles de reconocimiento escalonado aplicable a cualquier tipo de organización.
5. Incentivar el acceso de las PYMES al camino de la excelencia empresarial reconociendo y acompañando sus esfuerzos y crecimiento.
6. Incrementar los niveles de exigencia de las empresas que ganan reconocimientos.

REQUISITOS PARA OTORGAR RECONOCIMIENTOS

En la siguiente tabla se detallan los requisitos para otorgar cada uno de los niveles del esquema de reconocimientos establecido.

MODALIDAD DE EVALUACIÓN	NIVEL DE RECONOCIMIENTO	REQUISITOS PARA ALCANZARLO	
Premio a la Excelencia	Galardón Nacional de Excelencia y Sostenibilidad	Empresas ganadoras de las 7 áreas del modelo.	
	Premio Nacional a la Excelencia	Empresas evaluadas en Premio a la Excelencia que obtienen más de 600 puntos, mínimo tres áreas ganadoras y mínimo 50% en todas las áreas.	
	Premio a la Excelencia por Dimensión de Sostenibilidad	Empresas ganadoras de cada una de las áreas que componen las Dimensiones de Sostenibilidad en el modelo más el área de Cultura, liderazgo y planificación y mínimo 50% en el resto de las áreas.	
	Premio a la Excelencia General	Empresas que logran más de 500 puntos, mínimo dos áreas ganadoras y mínimo 50% en todas las áreas.	
	Premio a la Excelencia por Áreas	Empresas evaluadas que alcanzan más de 500 puntos, mínimo 60% en el área ganadora y mínimo 25% en todas las áreas. En el área de Responsabilidad Social se entrega un reconocimiento diferenciado a aquellas organizaciones que alcancen más de 500 puntos, mínimo de 50% en las variables de RS y mínimo 45% en todas las demás áreas.	
	Ruta a la Excelencia	Reconocimiento Excelencia Empresarial Nivel Consolidado	Empresas que obtienen más de 450 puntos y mínimo 25% de los puntos de todas las áreas.
		Reconocimiento Excelencia Empresarial Nivel Maduro	Empresas que obtienen más de 400 puntos.
		Reconocimiento Excelencia Empresarial Nivel Efectivo	Empresas que obtienen más de 300 puntos.
	Compromiso con la Excelencia	Mención a Proyectos Sobresalientes	Se reconocerán con niveles Oro, Plata y Bronce a los tres proyectos que obtengan la mejor calificación en la edición.
		Compromiso con la Excelencia	Proyectos de mejora que demuestren un alto impacto en los resultados de la organización, logrando una calificación superior a 80%.

**TODOS LOS RECONOCIMIENTOS SE ENTREGARÁN EN EL CONGRESO DE PREMIACIÓN.
LA LISTA HISTÓRICA DE GANADORES LA PUEDE ENCONTRAR EN www.cicr.com**

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2023

(tentativo sujeto a confirmación)

ACTIVIDADES	FECHAS	OBSERVACIONES
Apertura del ciclo y convocatoria	10 de febrero	<ul style="list-style-type: none"> Inicio de la promoción
Sesiones informativas	16 de febrero 9 am 02 de marzo 9 am 16 de marzo 9 am	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones virtuales
Benchmarking Indicadores Empresariales	Convocatoria 24 de abril Entrega de Indicadores 16 de junio Entrega de reportes 14 de julio	
Sesiones Compartiendo Excelencia	16 sesiones en total Primera sesión 23 de marzo Última sesión 10 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> Ver detalle más específico de las 16 sesiones
Capacitación para la elaboración de Informes	Empresas Premio 08 de junio 2 pm virtual Proyectos Compromiso 09 de junio 9 am virtual	<ul style="list-style-type: none"> Adicionalmente las empresas pueden coordinar sesiones específicas de orientación o apoyo al desarrollo del proceso con la Coordinación del Programa.
Cierre de inscripciones para Premio y Compromiso	07 de julio	<ul style="list-style-type: none"> La fecha indicada es límite, no obstante, las organizaciones pueden inscribirse en el Premio a la Excelencia o en el Compromiso con la Excelencia en cualquier momento a partir de febrero del 2023.
Capacitación para Evaluadores	21 de julio (nuevos) 28 de julio (premio) 04 de agosto (compromiso) 11 de agosto (premio)	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos evaluadores se conformarán y comunicarán máximo dos semanas antes de la entrega de los informes.
Entrega Informes (Premio y Compromiso)	26 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones pueden entregar su informe en cualquier momento desde febrero. En el caso del Premio a la Excelencia se coordinará para que el informe sea entregado al equipo evaluador durante la visita previa.
Reuniones Preliminares Premio	Del 29 de agosto al 14 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> Se programarán según se acuerde con los equipos evaluadores y las empresas. Serán reuniones virtuales o presenciales según disponibilidad de la empresa y los equipos evaluadores. Debe realizarse al menos con un mes de antelación a la de evaluación y tener una duración de 3 a 4 horas máximo. Durante la reunión preliminar las empresas entregarán su informe al equipo evaluador.
Visitas de evaluación	Del 11 de setiembre al 13 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> Se programarán según se acuerde con los equipos evaluadores y las empresas. Con las empresas se acordará el formato de la visita el cual podrá ser virtual o presencial en dependencia de las disposiciones existentes tanto para empresas como para evaluadores en atención a las condiciones de pandemia imperantes.

ACTIVIDADES	FECHAS	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> • En el caso del Premio a la Excelencia las visitas de evaluación serán de mínimo dos días y máximo tres días, los cuales pueden ser seguidos o espaciados en la ventana de tiempo establecida. • En Compromiso con la Excelencia las visitas serán de mínimo 4 horas y máximo un día. • Durante la visita las organizaciones participantes deberán ampliar sobre el informe presentado y los requisitos del criterio de evaluación, así como aclarar las consultas de los evaluadores al respecto. • <i>Las organizaciones podrán acordar la realización de la evaluación en fechas previas a las indicadas y la coordinación podrá gestionar los ajustes necesarios para atender a las empresas que así lo deseen.</i>
Revisión de ganadores	Comité técnico 9 y 10 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de esta revisión serán compartidos y validados ante el Comité de Promotores del Programa.
Comunicación ganadores	15 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica a las empresas quienes deberán mantener su divulgación hasta posterior a la entrega de premios.
Congreso y Premiación	30 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad presencial en un lugar por confirmar. • Celebración del Día Nacional de la Excelencia (20 de noviembre)
Realimentaciones	Del 04 de diciembre en adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad solo para empresas evaluadas en Premio a la Excelencia que consiste en una reunión de tres horas con la presentación de resultados por parte del equipo evaluador.

NOTA: En el caso del proceso Ruta a la Excelencia no existen fechas preestablecidas debido a que es un proceso abierto en el cual las organizaciones pueden inscribirse en el momento en que lo consideren oportuno.

SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA (modalidad virtual) (HORARIOS POR CONFIRMAR EN LA CONVOCATORIA)

Fecha	Tipo de sesión	Organización	Temas que comparten
22 / marzo	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	BOURNS COSTA RICA	Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento humano, Procesos, Innovación y tecnología, Ambiente y Responsabilidad Social.
30 / marzo por confirmar	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	INTEL DE COSTA RICA	Cultura, liderazgo y estrategia (por confirmar)
13 / abril	COMPARTIENDO APRENDIZAJES EN LA RUTA A LA EXCELENCIA	AUTOPISTAS DEL SOL	Ambiente
		ATL TECHNOLOGY	Cultura, liderazgo y estrategia
27 / abril	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	ABBVIE	Procesos
		CARGIL BUSINESS SERVICES	Talento humano e Innovación y tecnología
04 / mayo	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	OKAY INDUSTRIES	Cultura, liderazgo y estrategia, Talento humano, y Procesos.
16 / mayo	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	BRIDGESTONE SHARED SERVICES CENTER	Procesos
25 / mayo	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	BAXTER PRODUCTOS MÉDICOS	Procesos
08 / junio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	BOURNS COSTA RICA	Procesos, Innovación y tecnología y clientes y mercados
		ESTABLISHMENT LABS	Procesos
15 / junio	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	PHILIPS COSTA RICA	Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento humano, Procesos, Innovación y tecnología, Ambiente y Responsabilidad Social.
22 / junio	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	MONTACARGAS ODIO	Clientes y mercados.
	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	ZOLLNER ELECTRONICS COSTA RICA	Procesos
29 / junio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	ICU MEDICAL	Innovación y tecnología y Procesos
		ABBOTT COSTA RICA – DIVISIÓN VASCULAR	Talento humano
13 / julio	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	COOPELESCA R.L.	Innovación y tecnología y Procesos
20 / julio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	ABBOTT COSTA RICA – DIVISIÓN EP & SH	Talento humano
27 / julio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	INS SERVICIOS S.A.	Procesos, Innovación y tecnología y Clientes y mercados
04 / agosto	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	EDWARDS LIFESCIENCES	Gestión de Proyectos de Mejora
10 / agosto	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	BRIDGESTONE DE COSTA RICA	Talento humano y Ambiente

INVERSIÓN PARA PARTICIPAR*

PREMIO A LA EXCELENCIA

Tamaño de Organización	Premio a la Excelencia
Micro	\$700
Pequeña	\$1.000
Mediana	\$2.000
Grande (-1000 empleados)	\$3.500
Grande (+1000 empleados)	\$3.800

Durante el proceso de evaluación “in situ” de las organizaciones participantes que se ubiquen en lugares fuera del área metropolitana, estas deberán hacerse cargo de los gastos asociados al desplazamiento de los evaluadores / facilitadores.

RUTA A LA EXCELENCIA

Estas tarifas aplican para las distintas opciones de participación en Ruta a la Excelencia según la cantidad de horas indicadas.

Opciones de atención	Inversión		
Autoevaluación general	<ul style="list-style-type: none"> 10 horas \$500 Asociados CICR / \$575 No Asociados CICR Hasta 10 participantes por empresa Opcional: <ul style="list-style-type: none"> 4 horas de priorización de oportunidades de mejora \$200 Asociados CICR / \$230 No Asociados CICR 		
Evaluación integral	<i>Tamaño de Organización</i>	<i>Asociados CICR</i>	<i>No Asociados CICR</i>
	Grandes (40 horas)	\$3.500	\$4.000
	Pequeñas y medianas (30 horas)	\$1.800	\$2.000
	Micro (12 horas)	\$660	\$760
	NOTA: Los montos indicados son por tamaño de empresa y para la cantidad de horas de referencia indicadas como estándar, se pueden acordar con el cliente procesos de mayor o menor duración siempre que se requiera y pueda garantizar el ejercicio de evaluación completa y manteniendo las relaciones de monto por hora asociadas a la tabla.		
Acompañamiento para la mejora	<ul style="list-style-type: none"> Se aplican las mismas condiciones de relación de monto por hora del proceso de evaluación integral determinándose el monto total con base en la cantidad total de horas requeridas para el proceso de acompañamiento. No se atienden procesos de consultoría específicos los cuales se desarrollan por medio del área Comercial de la CICR. 		
Formación en empresa	<i>Programa</i>	<i>Asociados CICR</i>	<i>No Asociados CICR</i>
	Formación de líderes para la excelencia (28 horas)	\$2.300	\$2.650
	Ejecutivo en gestión de excelencia empresarial (60 horas)	\$4.950	\$5.700
	NOTA: Los montos indicados son válidos para grupos de 15 personas máximo y en modalidad virtual.		
Desarrollo hacia la Excelencia PYME	<ul style="list-style-type: none"> 70 horas (diagnóstico, priorización, acompañamiento, formación y evaluación) \$4.250 Asociados CICR / \$4.950 No Asociados CICR 		

COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Tamaño de Organización	Asociado CICR	No Asociado CICR
Micro (por proyecto)	\$400	\$460
Pequeñas y Medianas (por proyecto)	\$600	\$700
Grandes (por proyecto)	\$1.100	\$1.300

Las organizaciones inscritas en Premio o Ruta tienen un 40% de descuento en la inscripción de proyectos al Compromiso con la Excelencia. Para empresas que inscriban más de un proyecto se

aplicará un 25% de descuento en cada proyecto adicional inscrito. En el caso de proyectos complejos que requieran visitar diferentes emplazamientos y que tengan ubicaciones fuera del área metropolitana deberán considerarse cargos por desplazamiento de los evaluadores.

***NOTA: a estos montos indicados debe agregárseles el 13% de Impuesto al Valor Agregado (IVA).**

Por la inversión en los procesos del Programa a la Excelencia su empresa tendrá acceso a:

- Usar de las herramientas de evaluación de organizaciones y proyectos.
- Desarrollar del proceso de atención asociado al alcance de su inscripción.
- Enviar a sus colaboradores a las Sesiones Compartiendo la Excelencia (16 sesiones).
- Aplicar un 40% en la inscripción de proyectos de Compromiso con la Excelencia en caso de estar inscritos en Premio o Ruta y un 25% si están inscritos en Compromiso con la Excelencia.
- Contar con un cupo sin costo para el Congreso Nacional de Excelencia y descuento del 40% para otros participantes que deseen enviar.
- Participar en el Benchmarking de Indicadores Empresariales.
- Aplicar hasta un 20% de su inversión en este Programa, para impulsar la mejora continua de socios clave de su cadena de valor (clientes, proveedores u otras partes interesadas), cuyas capacidades desee potenciar patrocinando su participación en los procesos de este Programa, convirtiéndose así en propulsores de la excelencia en estas organizaciones beneficiarias (el socio clave beneficiario deberá asumir como contrapartida el saldo restante para completar el monto de su inscripción en el proceso correspondiente).

FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

Nombre de la Organización: _____

Actividad: _____ Cédula jurídica: _____

Número de empleados: _____

Dirección física: _____

Teléfono (s): _____ Fax: _____

Asociada a la Cámara de Industrias: SI NO

Correo electrónico: _____

Personero de mayor rango en la organización: _____

Puesto: _____ Firma: _____

Correo electrónico: _____

Representante ante el Programa a la Excelencia: _____

Puesto: _____ Firma: _____

Correo electrónico: _____

Tamaño de la organización (según certificación de Ministerio de Economía, Industria y Comercio):

Pequeña _____ Mediana _____ Grande _____

Marque con una X el proceso en el que su organización participará durante esta edición:

- ____ Premio a la Excelencia
- ____ Ruta a la Excelencia
- ____ Compromiso con la Excelencia (Proyecto: _____)
- ____ Sesiones Compartiendo la Excelencia

Favor remitir firmado este documento al fax: 2234-6163 o a los correos que se indican a continuación.

Para mayor información comuníquese al 2202-5627 o al 2202-5626, o a los correos electrónicos sarias@cicr.com o excelencia@cicr.com