



# GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

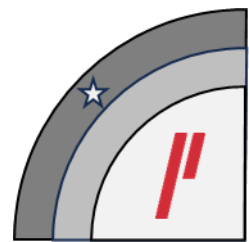
PROGRAMA A LA  
**EXCELENCIA**



2024

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA? .....	3
BENEFICIOS DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN LAS PYME .....	4
METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA .....	5
MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA .....	10
PREMIO A LA EXCELENCIA .....	11
RUTA A LA EXCELENCIA .....	13
COMPROMISO CON LA EXCELENCIA .....	16
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA .....	17
CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	17
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 .....	1
SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA (modalidad virtual) .....	3
INVERSIÓN PARA PARTICIPAR* .....	5
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN .....	7



## 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)

Asimismo, se destaca la alianza estratégica como Patrocinadores Oficiales del Programa a la Excelencia por parte de **BN FONDOS y BN SEGUROS, subsidiarias del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica**, a quienes agradecemos su aporte para el desarrollo de nuestras actividades de promoción de la excelencia empresarial en Costa Rica.

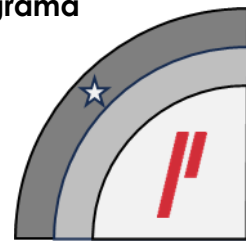


Las organizaciones que se inscriben en cualquiera de estas modalidades del **Programa a la Excelencia** inician un dinámico proceso de evaluación que les permite conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora en relación con requisitos de clase mundial y así identificar el nivel de madurez de su gestión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

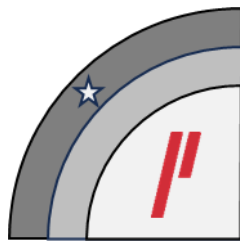
El **Programa a la Excelencia** permite identificar y reconocer a las organizaciones sobresalientes en las diversas áreas de gestión y resultados que componen su modelo de excelencia y esto a su vez permite promover el compartir aprendizajes, conocimientos y buenas prácticas de estos modelos de referencia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

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, fomentando un desempeño creciente y sostenido que les permitirá aprender comparándose 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?



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



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



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

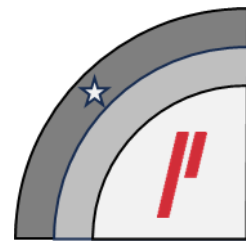


Transferencia de conocimientos y mejores prácticas entre las organizaciones participantes  
**15 Sesiones Compartiendo la Excelencia**



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

## VALORES AGREGADOS



## 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.

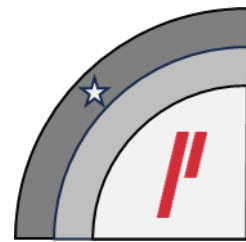
El Programa a la Excelencia ha demostrado a lo largo de sus 27 años, ser una herramienta de mejora continua aplicable a todo tipo de empresa, siendo las PYME cerca de un 60% del total de participaciones en el Programa.

La implementación del modelo de excelencia de la CICR requiere de un importante nivel de compromiso, esfuerzo y acción por parte de los interesados, sin embargo, 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.



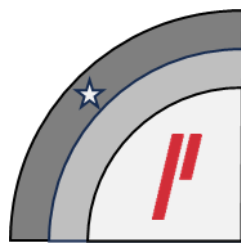
## METODOLOGÍA DEL PROGRAMA A LA EXCELENCIA

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**

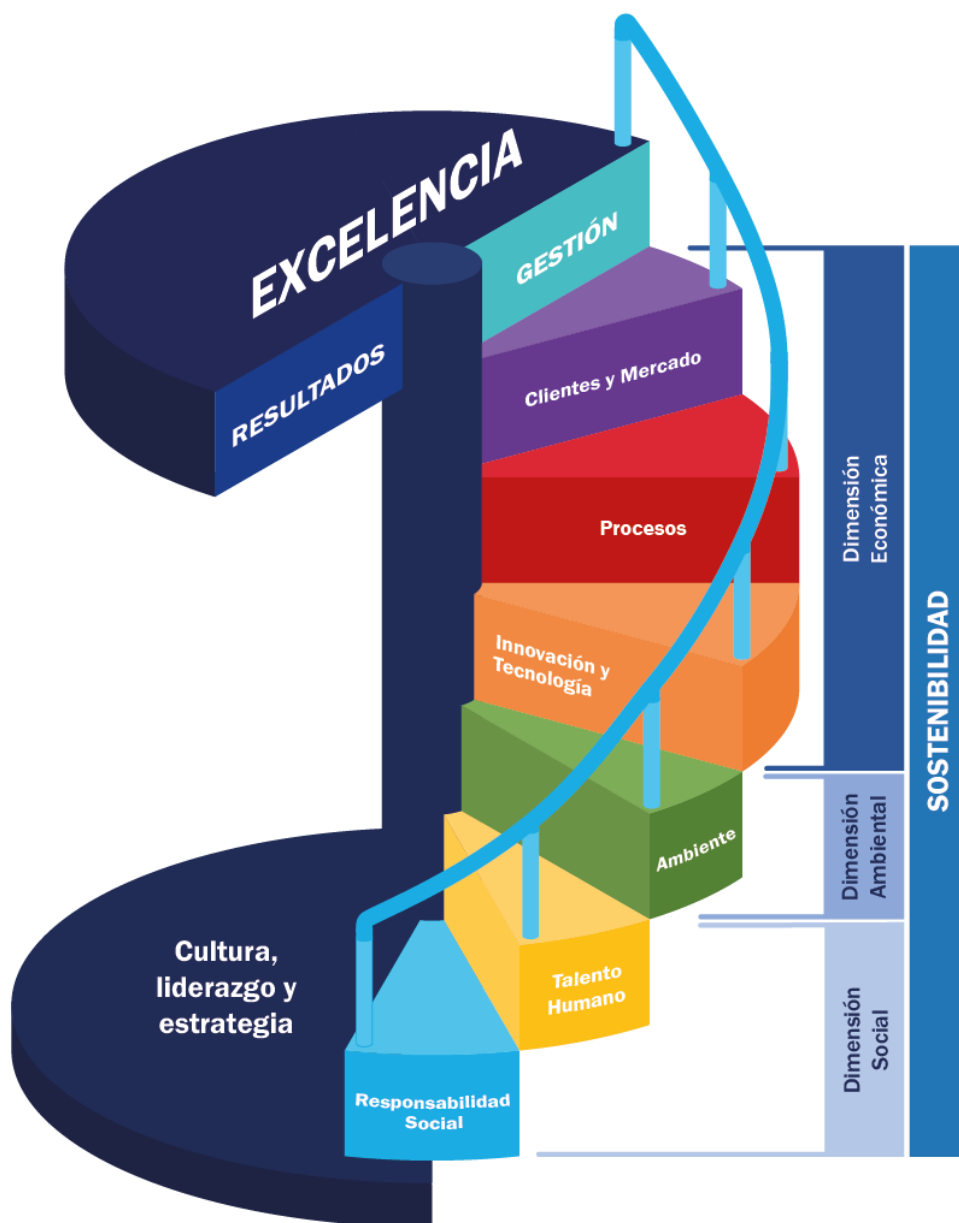


De acuerdo con este modelo los esfuerzos hacia la excelencia toman como base y eje central el área de **cultura, liderazgo y estrategia** en la que se definen y orientan las formas de atender las expectativas de desempeño para todas las demás áreas: **clientes y mercados, talento humano, procesos, innovación 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.

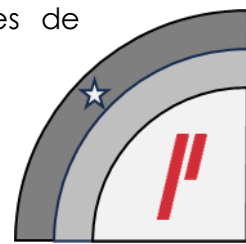
El modelo busca potenciar la relación – causa efecto en relación con la gestión y resultados de las empresas para que sean más competitivas y sostenibles.

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.





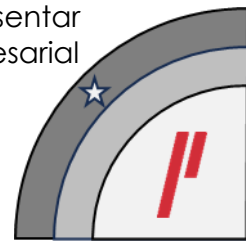
La base de implementación del modelo de excelencia utiliza dos herramientas diseñadas, revisadas y mejoradas por la Cámara de Industrias de Costa Rica:

- **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:

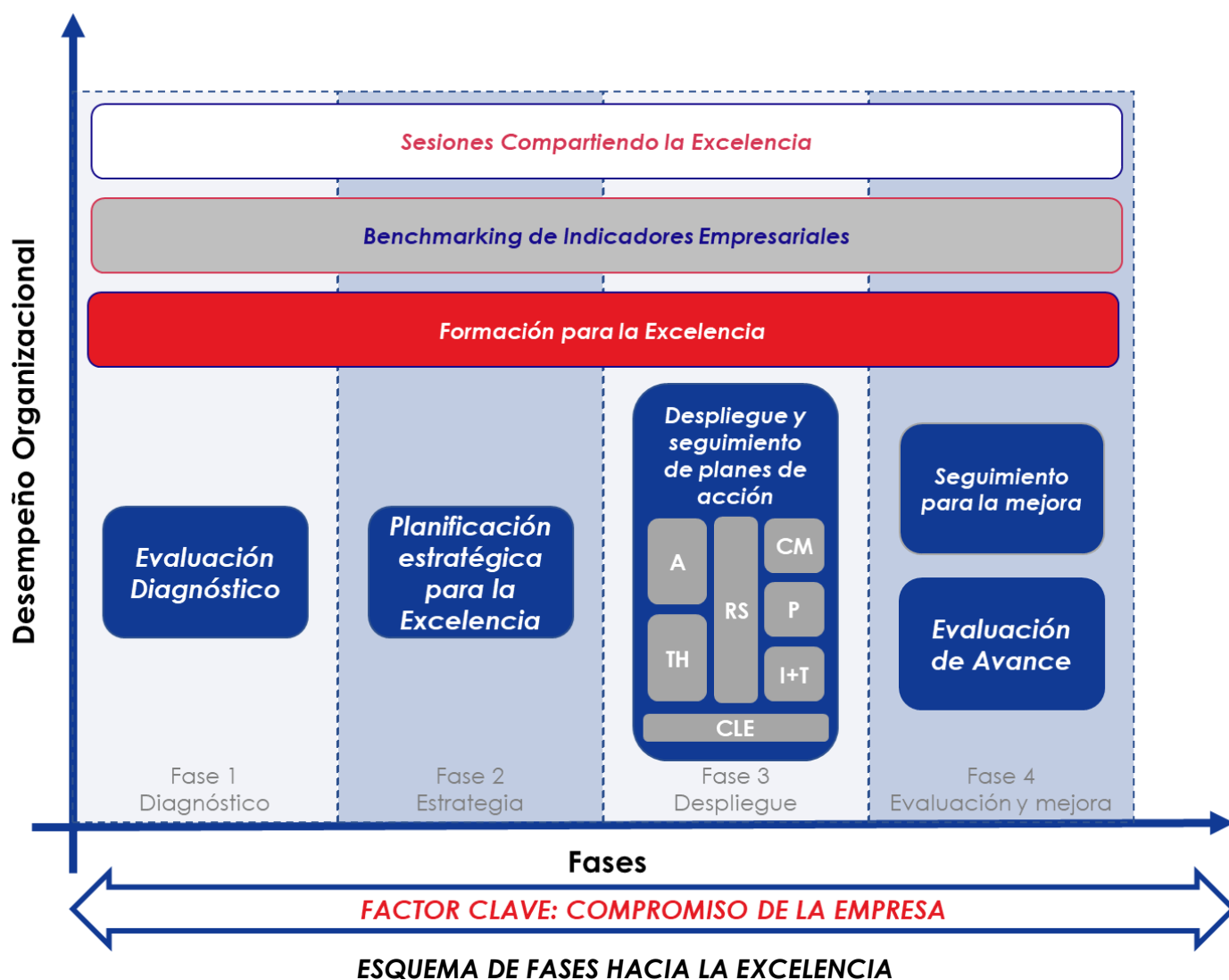
- **Sesiones Compartiendo la Excelencia:** sesiones en las que se comparten las buenas prácticas, conocimientos y resultados de empresas promotoras y ganadoras de reconocimientos en este Programa. Aproximadamente se programan más de 30 horas al año que se desarrollan en sesiones de 3 horas cada una, como 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.
  - **Programa en Búsqueda de la Excelencia:** orientados a brindar a los participantes los fundamentos y elementos clave para la mejora de la gestión empresarial y la medición y seguimiento de resultados empresariales de excelencia.
  - **Congreso Nacional de Excelencia Empresarial:** evento orientado a presentar conocimientos, prácticas y experiencias exitosas de excelencia empresarial



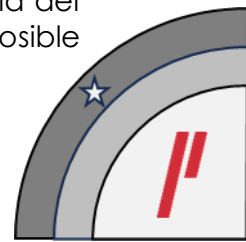
que contribuyan a la generación de aprendizajes y mejoras en las empresas participantes. En el marco de este Congreso se lleva a cabo la **Entrega de los Premios a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica**.

- **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

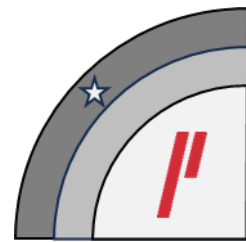


establecer un proceso de mejora con cada empresa. En cualquier caso, todo es en función del tamaño de la empresa y la complejidad de la necesidad. A continuación, se detallan los elementos recomendados a tomar en cuenta en cada fase.

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.

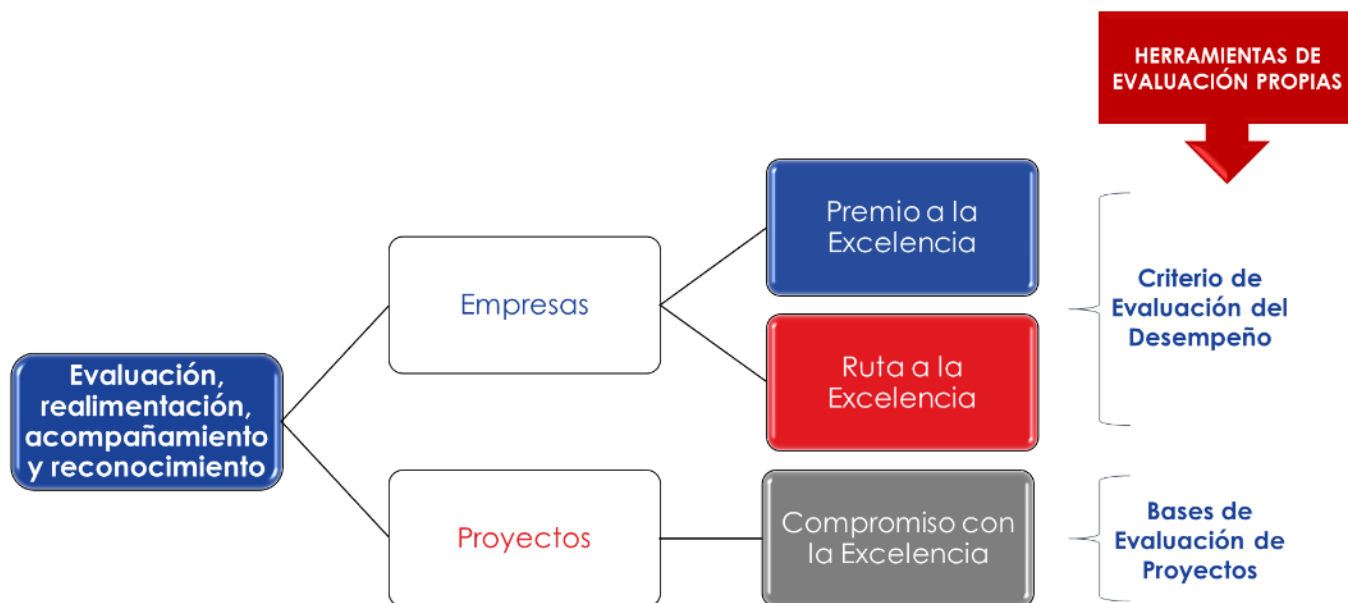
Cada año la metodología es sometida a un proceso de revisión y actualización para mejorar y adaptar sus criterios a las nuevas tendencias y conocimientos que se desarrollan.

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

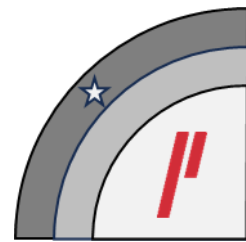
El Programa a la Excelencia puede desarrollarse con base en tres diferentes modalidades de participación:



### 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 al final de este folleto informativo y cancelar el monto según el tamaño de su organización.

A continuación, se detalla cada modalidad de participación.

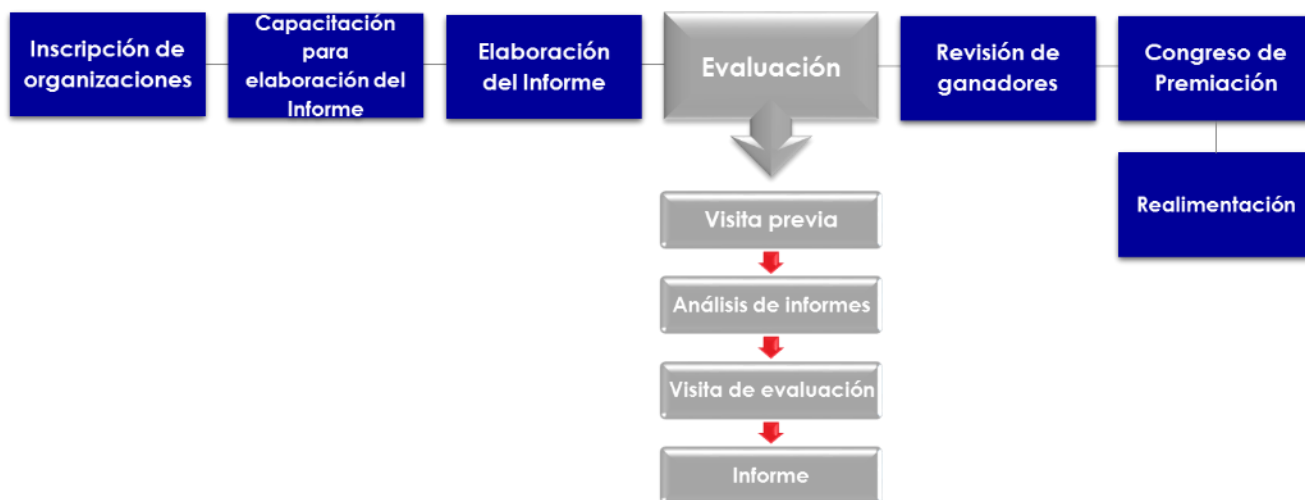


**PREMIO A LA EXCELENCIA**

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 el desarrollo de las siguientes actividades:



**PROCESO DEL PREMIO A LA EXCELENCIA**

Los participantes deben nombrar un equipo de colaboradores que se encargue de conducir el proceso a lo interno y mantener contacto con la Coordinación del Programa a la Excelencia en la CICR.

Este equipo deberá 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.

**Preselección de empresas con alto desempeño comprobado:** las empresas que hayan participado en las últimas dos ediciones del Premio a la Excelencia y obtenido calificaciones superiores a los 450 puntos podrán participar directamente en la etapa de visita de evaluación presentando únicamente un informe simplificado con un resumen de dos páginas por área del Criterio indicando sus principales prácticas y con énfasis en las mejoras y aprendizajes incorporados con respecto a su última evaluación, así como un detalle completo de sus resultados para el periodo de evaluación en el que aplican **(NUEVO)**.

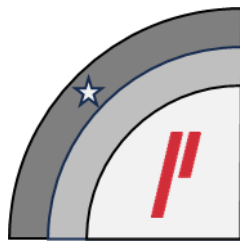
Las organizaciones participantes pueden solicitar orientación en cualquier momento para atender dudas con respecto a cómo preparar el Informe para optar por el Premio a la Excelencia. Estas pueden atenderse por teléfono, correo electrónico o personalmente.



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 (al menos uno o dos días de evaluación en campo en dependencia de las condiciones imperantes en el entorno y la disponibilidad tanto de la empresa como del equipo evaluador).

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

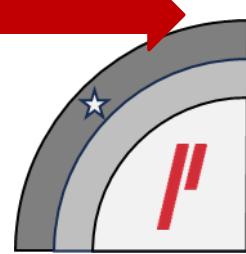
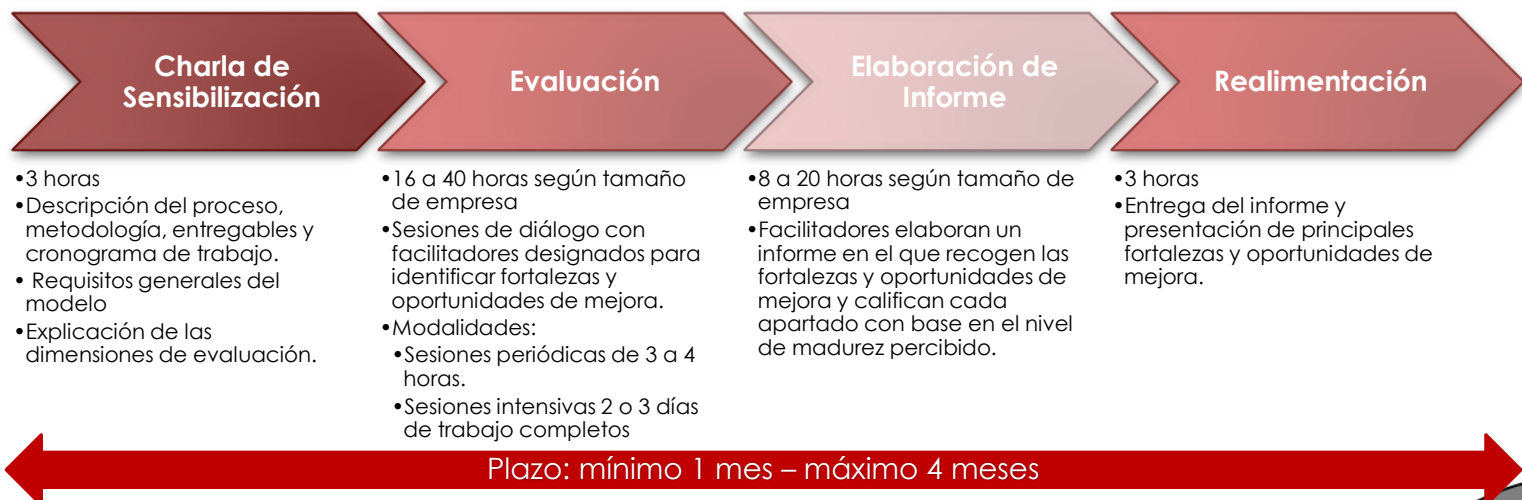
Proceso orientado a facilitar y orientar la mejora del desempeño de las organizaciones por medio de actividades independientes pero interrelacionadas que pueden abarcar: evaluación, acompañamiento y formación basado en el modelo de excelencia de la CICR.

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. Este proceso se desarrolla de manera virtual.



**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. La evaluación puede desarrollarse en forma presencial, virtual o híbrida (al menos una sesión de visita de campo).

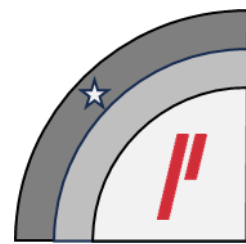


**c. Acompañamiento para la mejora:** En atención a los resultados de las evaluaciones de Ruta a la Excelencia o de cualquier modalidad de participación del Programa a la Excelencia las empresas pueden optar por contar con horas de acompañamiento de facilitadores del Programa para desarrollo, implementación 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 horas</li> <li>• 7 módulos</li> <li>• Certificados de asistencia y participación</li> <li>• Temas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderando con visión y estrategia</li> <li>• Integrando la responsabilidad social para lograr un futuro sostenible</li> <li>• Empoderando y desarrollando el talento humano</li> <li>• Desplegando estrategias ambientales para la competitividad</li> <li>• Aprovechando la creatividad y la innovación</li> </ul> </li> </ul>

PROGRAMA EJECUTIVO EN GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 horas</li> <li>• 9 módulos</li> <li>• Certificados de participación y aprovechamiento (con examen)</li> <li>• Temas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de excelencia empresarial</li> <li>• El Modelo de Excelencia de la CICR</li> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Estrategia empresarial</li> <li>• Desarrollo sostenible</li> <li>• Compromiso con el talento humano</li> <li>• Contribución con el ambiente</li> <li>• Impulso a la innovación</li> <li>• Excelencia operacional</li> </ul> </li> </ul>

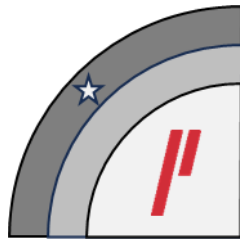




**PROGRAMA EN BUSCA DE LA EXCELENCIA**

- 9 horas
- 3 módulos
- Certificados de asistencia
- Temas:
  - ¿Cómo implementar la excelencia organizacional?
  - ¿Cómo incrementar la madurez de su gestión empresarial hacia la excelencia?
  - ¿Cómo enfocarse en alcanzar la excelencia empresarial con resultados sostenibles?

e. **Desarrollo hacia la Excelencia:** programa integral de atención a empresas 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.

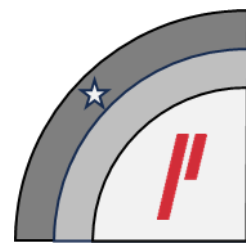
Este proceso contempla desarrollar las siguientes actividades:



**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

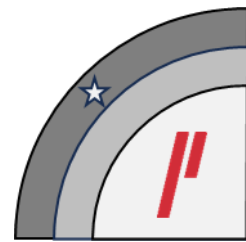
Con el fin de establecer los requisitos de clase mundial con los cuales son evaluadas las organizaciones que se someten a los procesos del Programa a la Excelencia se ha creado el Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional, el cual es un documento cuyo objetivo es desplegar distintos niveles 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.

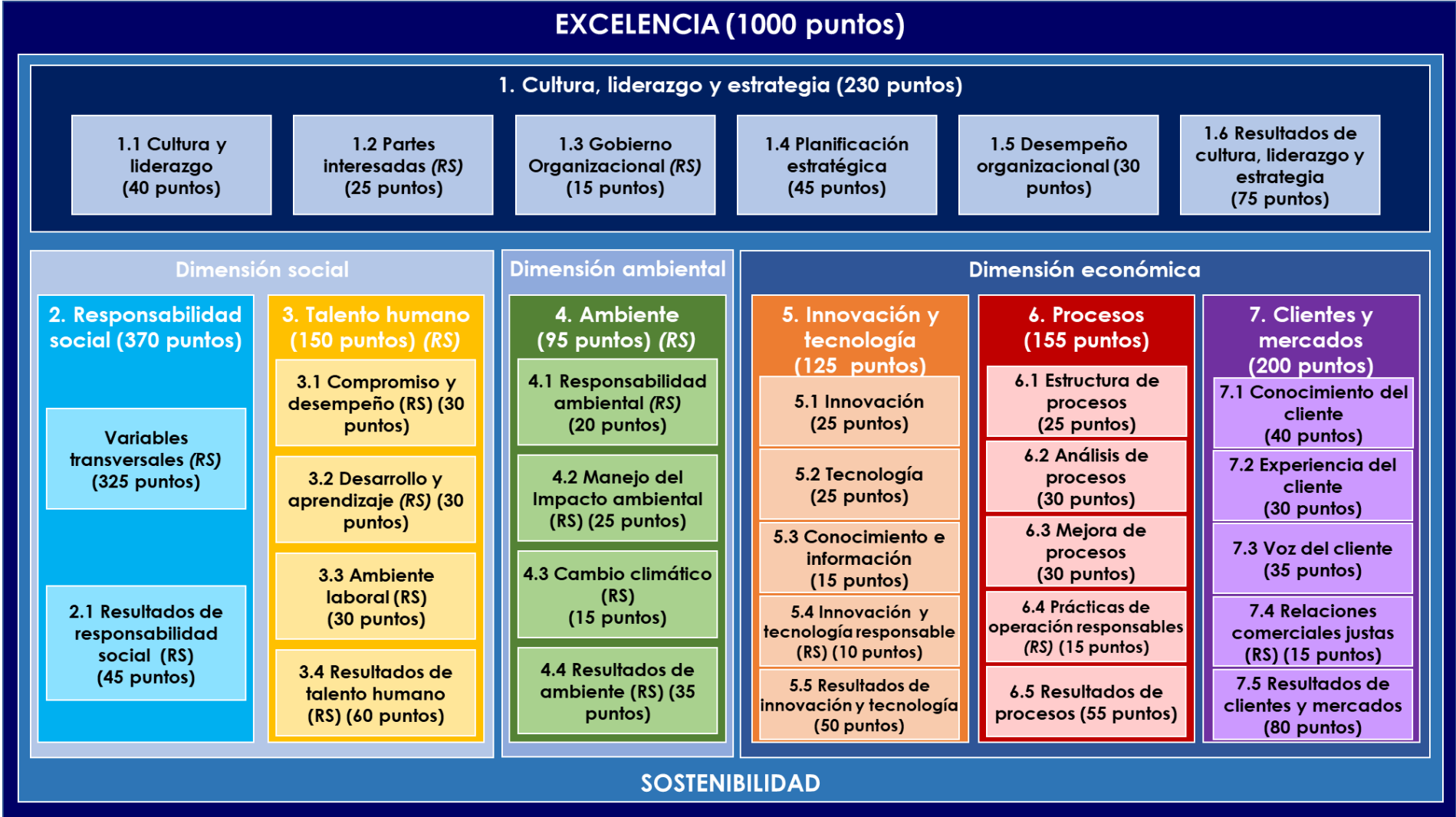
Para un mayor detalle de los requisitos que abarcan cada una de las variables y apartados que conforman el Criterio de Evaluación del Desempeño Organizacional a cada organización inscrita (o a empresas asociadas a la CICR que lo soliciten) se le entregará el documento que contiene este detalle y sobre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



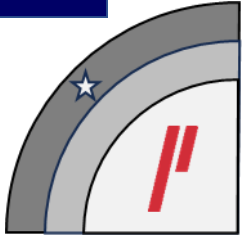
**GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL**

*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.

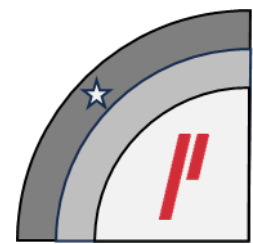


El criterio se ha organizado de manera que teniendo como eje central el área de cultura, liderazgo y estrategia, para cada una de las dimensiones de la sostenibilidad en las cuales se han distribuido las demás áreas del modelo de acuerdo con su relación e impacto asociados:

- 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:

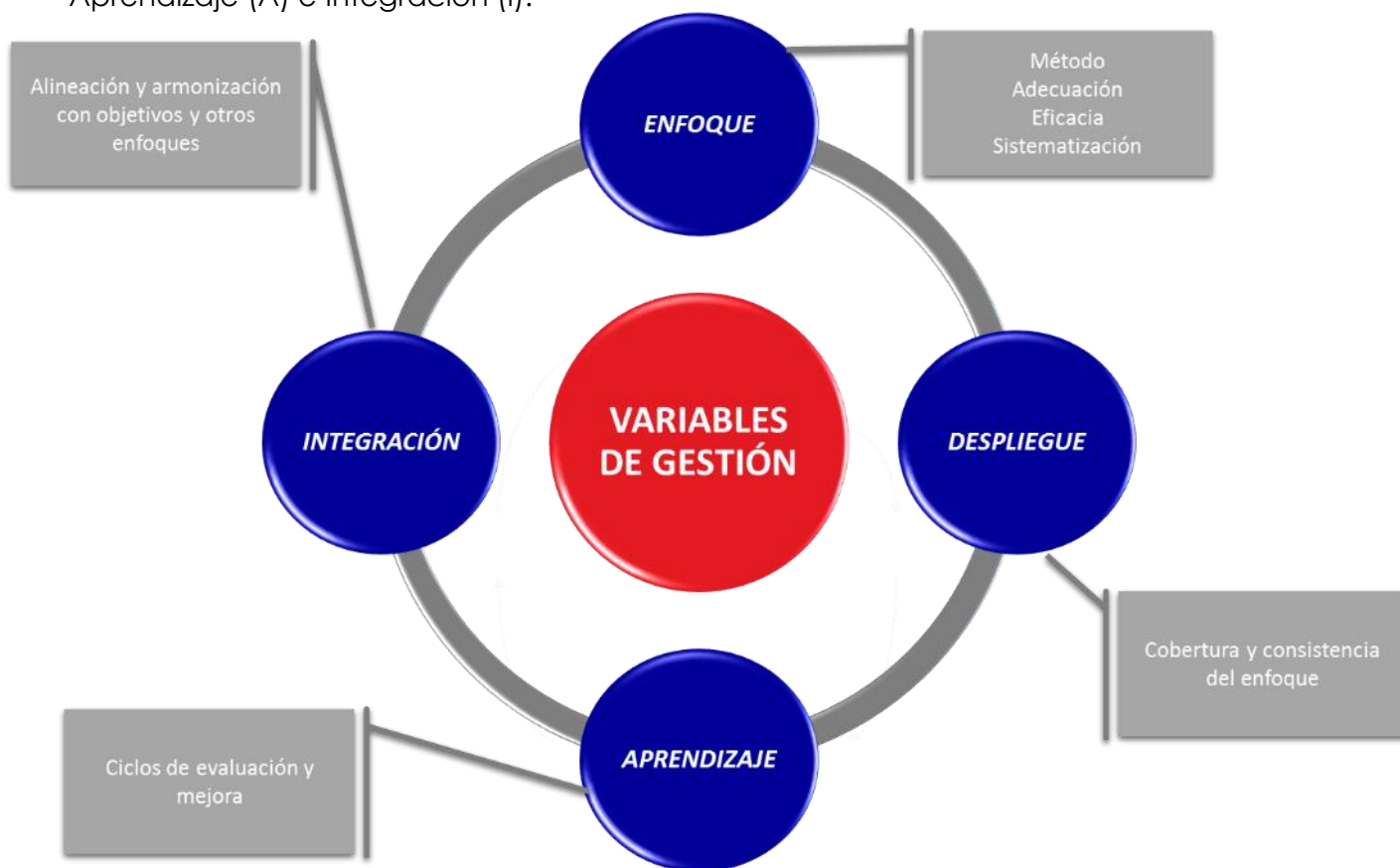


## SISTEMA DE CALIFICACIÓN

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.

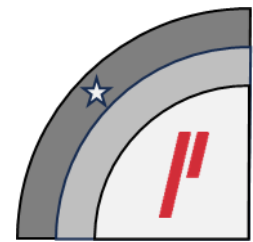
### VARIABLES DE GESTIÓN

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).



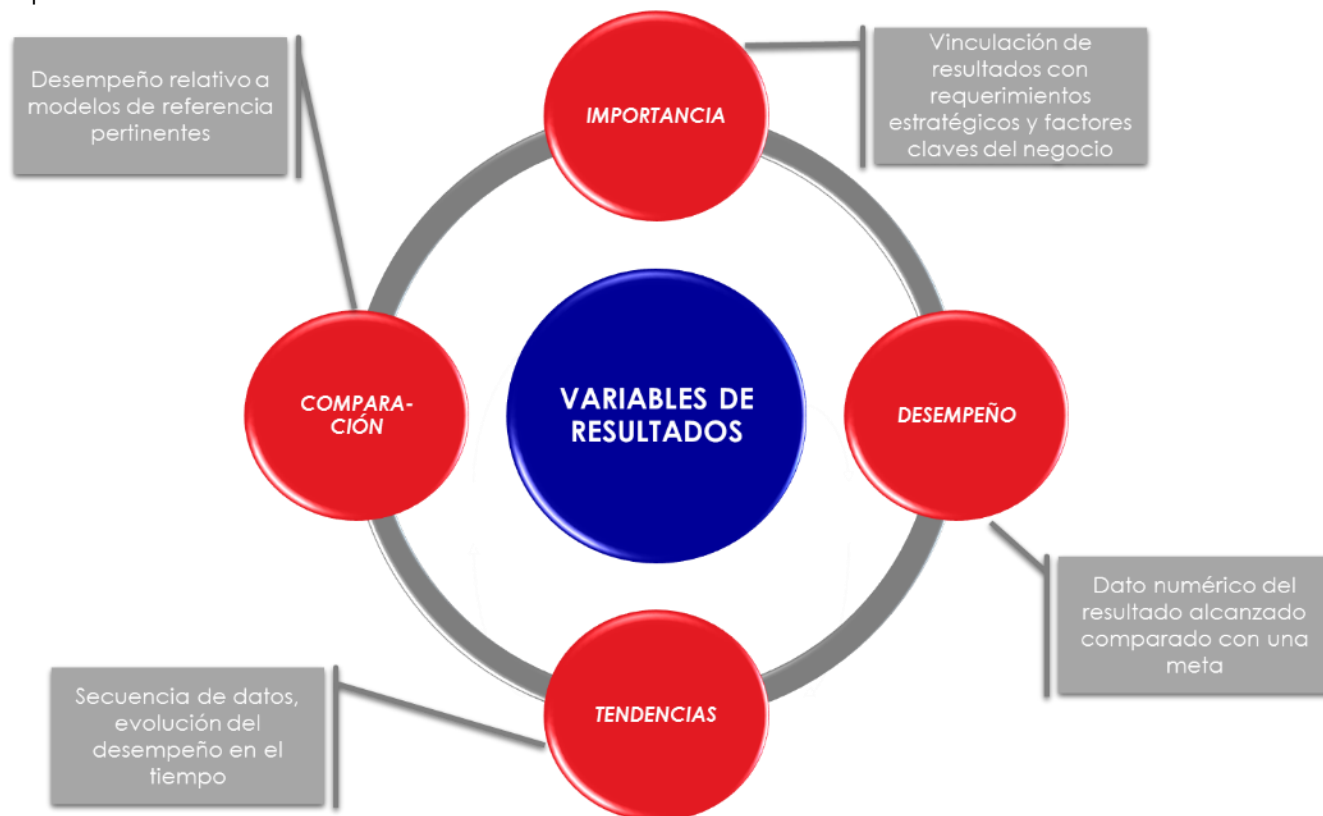
### DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE GESTIÓN

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.



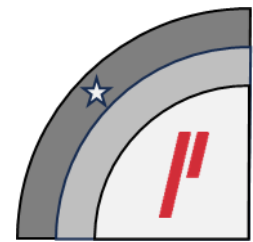
**DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE RESULTADOS**

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.

**AUTOEVALUACIÓN BÁSICA**

Aplique una autoevaluación basada en los requisitos básicos del modelo de excelencia de la CICR y conozca más sobre el modelo analizando los requisitos en su empresa y detectando oportunidades de mejora; le haremos llegar un correo con los resultados.

- Autodiagnóstico básico: <https://forms.gle/KeAwTwoCLXx6ZvrH9>



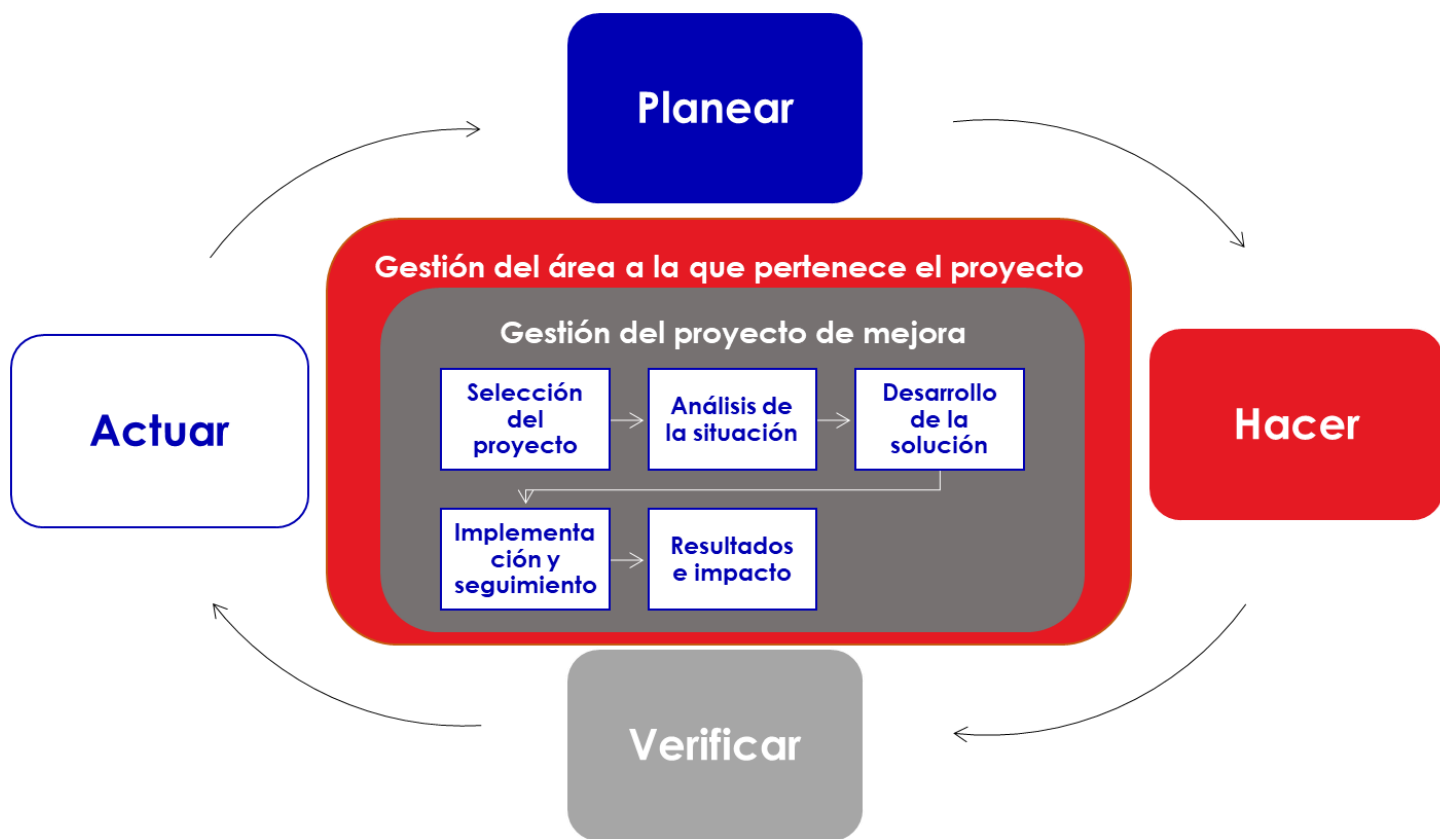
**BASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA**

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).

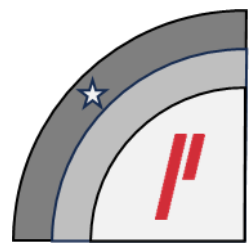
El proceso está abierto a todo tipo de organizaciones, que hayan desarrollado proyectos de mejora con resultados medibles y demostrables. Podrá participar más de un proyecto de la misma organización. Los proyectos que se presenten deben haber pasado su etapa de implementación y estar generando resultados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



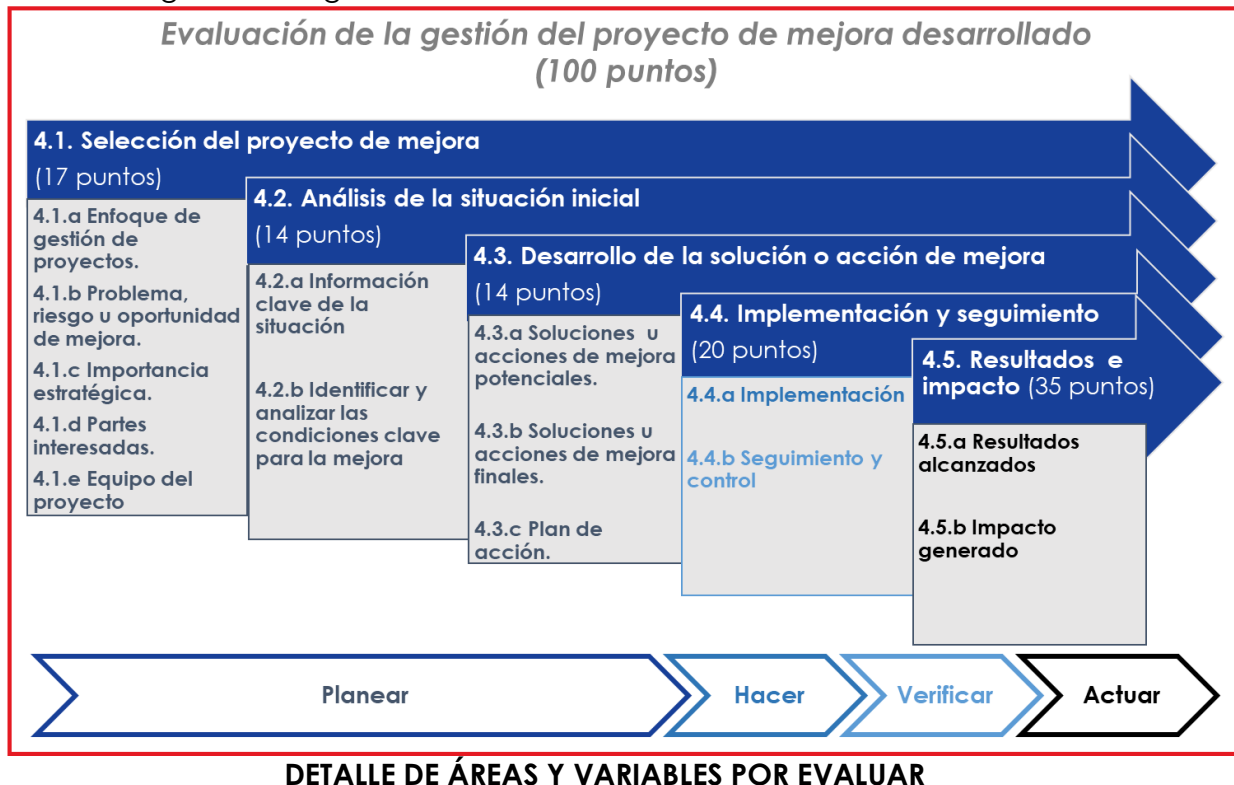
**MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA EN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA**



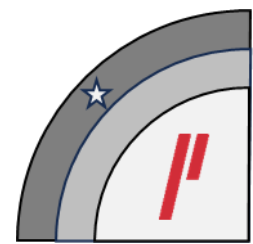


## VARIABLES Y APARTADOS DE LAS BASES

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



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.**

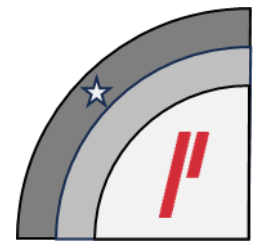
El esquema de reconocimientos se muestra en la figura siguiente:



### 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.



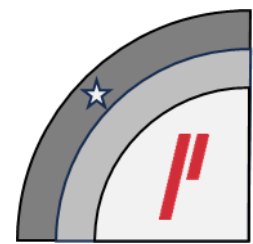
4. Certificar la madurez de la gestión y resultados empresariales por medio de un sistema de niveles de reconocimiento escalonado aplicable a cualquier tipo de organización.
5. Incentivar el acceso de las PYMES al camino de la excelencia empresarial reconociendo y acompañando sus esfuerzos y crecimiento.
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](http://www.cicr.com)**



# GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

## EMPRESAS RECONOCIDAS EN LA ÚLTIMA EDICIÓN



PREMIO A LA  
EXCELENCIA POR  
ÁREAS



EXCELENCIA  
EMPRESARIAL  
NIVEL  
CONSOLIDADO



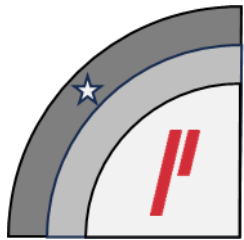
EXCELENCIA  
EMPRESARIAL  
NIVEL MADURO



EXCELENCIA  
EMPRESARIAL  
NIVEL EFECTIVO



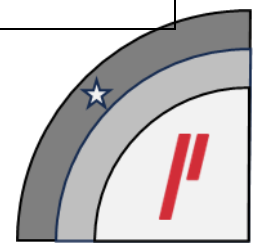
COMPROMISO CON  
LA EXCELENCIA



## CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2024

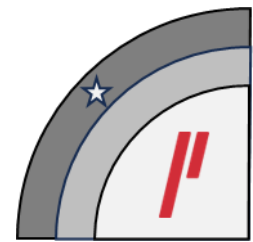
(tentativo sujeto a confirmación)

ACTIVIDADES	FECHAS	OBSERVACIONES
Apertura del ciclo y convocatoria	12 de febrero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la promoción</li> </ul>
Sesiones informativas	22 de febrero 9 am 29 de febrero 9 am 14 de marzo 9 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones virtuales</li> </ul>
Sesiones Compartiendo Excelencia	15 sesiones en total Primera sesión 11 de abril Última sesión 05 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver detalle más específico de las 15 sesiones más adelante en este documento</li> </ul>
Benchmarking Indicadores Empresariales	Convocatoria 13 de mayo Entrega de Indicadores 16 de junio Entrega de reportes 12 de julio	
Orientación para la elaboración de Informes	Proyectos Compromiso 17 de mayo 9 am virtual  Empresas Premio 30 y 31 de mayo 2 pm virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adicionalmente las empresas pueden coordinar, en cualquier momento, sesiones específicas de orientación o apoyo al desarrollo del proceso con la Coordinación del Programa.</li> </ul>
Cierre de inscripciones para Premio y Compromiso	05 de julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 2024.</li> </ul>
Capacitación para Evaluadores	19 de julio (nuevos) 26 de julio (premio) 01 de agosto (compromiso) 09 de agosto (premio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden incorporarse fechas adicionales para prácticas y refuerzo específicos según se considere.</li> <li>Los equipos evaluadores se conformarán y comunicarán máximo dos semanas antes de la entrega de los informes.</li> </ul>
Entrega Informes (Premio y Compromiso)	30 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones pueden entregar su informe en cualquier momento desde febrero.</li> <li>En el caso del Premio a la Excelencia se coordinará para que el informe sea entregado al equipo evaluador durante la visita previa.</li> </ul>
Reuniones Preliminares Premio	Del 02 al 09 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Visitas de evaluación	el 16 de agosto al 17 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se programarán según se acuerde con los equipos evaluadores y las empresas.</li> <li>Con las empresas se acordará el formato de la visita partiendo de la posibilidad de manejar modalidad híbrida (virtual o presencial) en dependencia de las disposiciones existentes tanto para empresas como para evaluadores.</li> </ul>



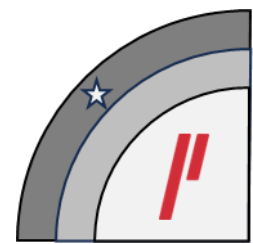
ACTIVIDADES	FECHAS	OBSERVACIONES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso del Premio a la Excelencia las visitas de evaluación serán de mínimo dos días y máximo tres días (al menos uno o dos días de evaluación en campo en dependencia de las condiciones imperantes en el entorno y la disponibilidad tanto de la empresa como del equipo evaluador), los cuales pueden ser seguidos o espaciados en la ventana de tiempo establecida.</li> <li>• En Compromiso con la Excelencia las visitas serán de mínimo 4 horas y máximo un día, promoviendo presencialidad en estas actividades, pero con la posibilidad de desarrollarlo en forma virtual si así se requiere.</li> <li>• 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.</li> <li>• <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></li> </ul>
<b>Revisión de ganadores</b>	Comité técnico 7 y 8 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de esta revisión serán compartidos y validados ante el Comité de Promotores del Programa.</li> </ul>
<b>Comunicación ganadores</b>	13 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica a las empresas quienes deberán mantener su divulgación hasta posterior a la entrega de premios.</li> <li>• Las empresas que presentaron proyectos en Compromiso recibirán para esas fechas el reporte de evaluación y su respectiva realimentación.</li> </ul>
<b>Congreso y Premiación</b>	20 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad presencial en un lugar por confirmar.</li> <li>• Celebración del Día Nacional de la Excelencia (20 de noviembre)</li> </ul>
<b>Realimentaciones</b>	Del 04 de diciembre en adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad solo para empresas evaluadas en Premio a la Excelencia que consiste en una reunión de máximo dos horas con la presentación de resultados por parte del equipo evaluador.</li> </ul>

**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.



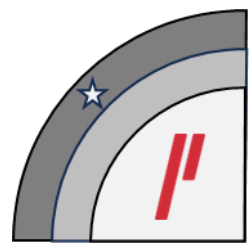
## SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA (modalidad virtual) (HORARIOS POR CONFIRMAR EN LA CONVOCATORIA)

Fecha	Tipo de sesión	Organización	Temas que comparten
11 / abril	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	COOPELESCA R.L.	Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento humano, Procesos, Innovación y tecnología, Ambiente y Responsabilidad Social.
30 / abril	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	OKAY INDUSTRIES	Cultura, liderazgo y estrategia, Talento humano, y Procesos.
09 / mayo	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	ABBVIE	Procesos – Proyecto Ganador Nivel Oro
		BRIDGESTONE BUSINESS SERVICES	Procesos- Proyecto Ganador Nivel Plata
		ESTABLISHMENT LABS	Procesos – Proyecto Ganador Nivel Bronce
16 / mayo	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	BAXTER PRODUCTOS MÉDICOS	Procesos
23 / mayo	COMPARTIENDO APRENDIZAJES EN LA RUTA A LA EXCELENCIA	ATL TECHNOLOGY	Procesos y Clientes y mercados
		ERP LAWYERS	Cultura, liderazgo y estrategia y Talento humano
06 / junio	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	EDWARDS LIFESCIENCES	Talento humano
20 / junio	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	PRYSMIAN GROUP CENTROAMÉRICA Y CARIBE (CONDUCCEN SRL)	Talento humano y Clientes y mercados
27 / junio	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	BRIDGESTONE DE COSTA RICA	Responsabilidad social
04 / julio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	BRIDGESTONE SHARED SERVICES CENTER	Procesos
		ABBOTT COSTA RICA – DIVISIÓN VASCULAR	Talento humano
11 / julio	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	BN FONDOS Y BN VALORES	Responsabilidad social, Ambiente y Clientes y mercados
18 / julio	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	COOPESANTOS R.L.	Ambiente
		ZOLLNER ELECTRONICS COSTA RICA	Procesos
01 / agosto	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	UNILEVER DE CENTROAMÉRICA	Procesos
	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	TERUMO BCT	Procesos
08 / agosto	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	ICU MEDICAL	Talento humano e Innovación y tecnología
	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	BOURNS COSTA RICA	Innovación y tecnología, Procesos y Clientes y mercados



# GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

Fecha	Tipo de sesión	Organización	Temas que comparten
22 / agosto	COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES	BOSTON SCIENTIFIC (HEREDIA)	Cultura, liderazgo y estrategia y Procesos
	COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA	INS SERVICIOS	Cultura, liderazgo y estrategia, Talento humano, Innovación y tecnología, Procesos y Clientes y mercados
05 / setiembre	COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES	INTEL DE COSTA RICA	Innovación y tecnología





**INVERSIÓN PARA PARTICIPAR\***

**PREMIO A LA EXCELENCIA**

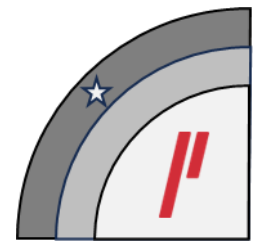
Tamaño de Organización	Premio a la Excelencia
<b>Micro</b>	<b>¢400.000</b>
<b>Pequeña</b>	<b>¢550.000</b>
<b>Mediana</b>	<b>¢1.100.000</b>
<b>Grande (-1000 empleados)</b>	<b>¢1.950.000</b>
<b>Grande (+1000 empleados)</b>	<b>¢2.100.000</b>

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		
<b>Autoevaluación general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 horas</li> <li>¢300.000 Asociados CICR / ¢350.000 No Asociados CICR</li> <li>Hasta 10 participantes por empresa</li> <li>Opcional:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>4 horas de priorización de oportunidades de mejora</li> <li>¢120.000 Asociados CICR / ¢140.000 No Asociados CICR</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Evaluación integral</b>	<i>Tamaño de Organización</i>	<i>Asociados CICR</i>	<i>No Asociados CICR</i>
	Grandes (40 horas)	¢1.950.000	¢2.250.000
	Pequeñas y medianas (30 horas)	¢1.100.000	¢1.275.000
	Micro (12 horas)	¢400.000	¢460.000
	<b>NOTA:</b> 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.		
<b>Acompañamiento para la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>No se atienden procesos de consultoría específicos los cuales se desarrollan por medio del área Comercial de la CICR.</li> </ul>		
<b>Formación en empresa</b>	<i>Programa</i>	<i>Asociados CICR</i>	<i>No Asociados CICR</i>
	En busca de la excelencia (9 horas)	¢575.000	¢650.000
	Formación de líderes para la excelencia (28 horas)	¢1.750.000	¢2.100.000
	Ejecutivo en gestión de excelencia empresarial (60 horas)	¢3.750.000	¢4.325.000
	<b>NOTA:</b> Los montos indicados son válidos para grupos de 15 personas máximo y en modalidad virtual.		
<b>Desarrollo hacia la Excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>96 horas (autodiagnóstico, priorización, acompañamiento, formaciones líderes y evaluación integral)</li> <li>¢3.500.000 Asociados CICR / ¢4.000.000 No Asociados CICR</li> </ul>		



## COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Tamaño de Organización	Asociado CICR	No Asociado CICR
Micro (por proyecto)	₡300.000	₡345.000
Pequeñas y Medianas (por proyecto)	₡350.000	₡420.000
Grandes (por proyecto)	₡650.000	₡750.000

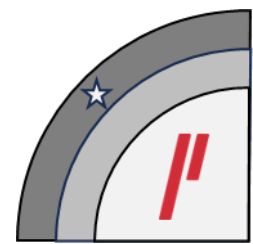
Las organizaciones inscritas en Premio o Ruta tienen un 40% de descuento en la inscripción de proyectos al Compromiso con la Excelencia. Para empresas que inscriban más de un proyecto se

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, sin costo.
- 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	
----	--	----	--

	Nombre	Teléfono	Correo Electrónico
Gerente General o equivalente			
Representante ante el Programa			
Miembros del equipo Programa			

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

Micro \_\_\_\_\_ 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 a los correos que se indican a continuación o al fax: 2234-6163.

Para más información comuníquese al 2202-5627 o al 2202-5641, o a los correos electrónicos [sarias@cicr.com](mailto:sarias@cicr.com) o [excelencia@cicr.com](mailto:excelencia@cicr.com)

