

# GUÍA DE INFORMACIÓN GENERAL

2026

## ÍNDICE

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                        | 1  |
| ¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PROGRAMA A LA EXCELENCIA? .....                                                                 | 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.....                                                                                                 | 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.....                                                                            | 18 |
| SISTEMA DE CALIFICACIÓN .....                                                                                             | 20 |
| BASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA.....                                                                      | 22 |
| VARIABLES Y APARTADOS DE LAS BASES .....                                                                                  | 23 |
| BENCHMARKING DE INDICADORES EMPRESARIALES.....                                                                            | 24 |
| RECONOCIMIENTOS QUE PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DEL<br>PROGRAMA A LA EXCELENCIA..... | 25 |
| ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS.....                                                                                           | 25 |
| REQUISITOS PARA OTORGAR RECONOCIMIENTOS .....                                                                             | 26 |
| EMPRESAS RECONOCIDAS EN LA ÚLTIMA EDICIÓN .....                                                                           | 27 |
| CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2026 .....                                                                              | 28 |
| SESIONES COMPARTIENDO LA EXCELENCIA .....                                                                                 | 30 |
| INVERSIÓN PARA PARTICIPAR* .....                                                                                          | 31 |
| FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN .....                                                                                           | 33 |

## 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, BN VALORES, BN VITAL 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.

**BN FONDOS****BN VALORES****BN VITAL****BN SEGUROS**

BN Sociedad Corredora de Seguros S.A.

Las organizaciones que se inscriben en cualquiera de las 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 1000 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***

El Programa a la Excelencia es una unión de esfuerzos dedicados a apoyar a las empresas costarricenses a ser mejores, a medir y retar su desempeño y determinar las áreas que se deben mejorar. La idea central es que las empresas mejoren su desempeño y desarrollen su capacidad de resiliencia, alcanzando un éxito sostenible a largo plazo.

El Programa a la Excelencia de la CICR impulsa a las empresas a transformar sus procesos con evaluaciones objetivas, retroalimentación experta y aprendizajes que fortalecen la cultura de mejora continua. El impacto es claro: mayor competitividad, innovación y posicionamiento en la industria. Participar significa dar visibilidad al talento interno y **convertir la excelencia en un motor estratégico de crecimiento sostenible.**

Las organizaciones que participan en el Programa a la Excelencia obtienen:

## BENEFICIOS DEL PROGRAMA



El Programa a la Excelencia **aplica a cualquier empresa**, sin importar el tamaño, sector de actividad o ubicación geográfica. Las metodologías aplicadas le permitirán pasar por una evaluación empresarial y recibir realimentación estratégica y operativa para mejorar, todo esto en un plazo corto y adaptable a las necesidades de cada empresa.

## 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 estratégicos de manera sostenible, propiciando una gestión y resultados que agreguen valor 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 central el área de **cultura, liderazgo y estrategia** en la que se definen y orientan las formas de atender las expectativas de desempeño de la organización, la segunda área es **responsabilidad social**, la cual es transversal y toca a todas las demás áreas: **talento humano, ambiente, innovación y tecnología, procesos y clientes y mercados**, permitiendo integrar los esfuerzos organizacionales con el eje estratégico central de **sostenibilidad** y con ello alcanzar la **excelencia en gestión y resultados**.

El modelo busca potenciar la **relación – causa efecto en 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**.



Este modelo se lleva a la práctica por medio del **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**, que detallaremos más adelante en este documento.

#### MODELO DE EXCELENCIA TRIDIMENSIONAL

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.

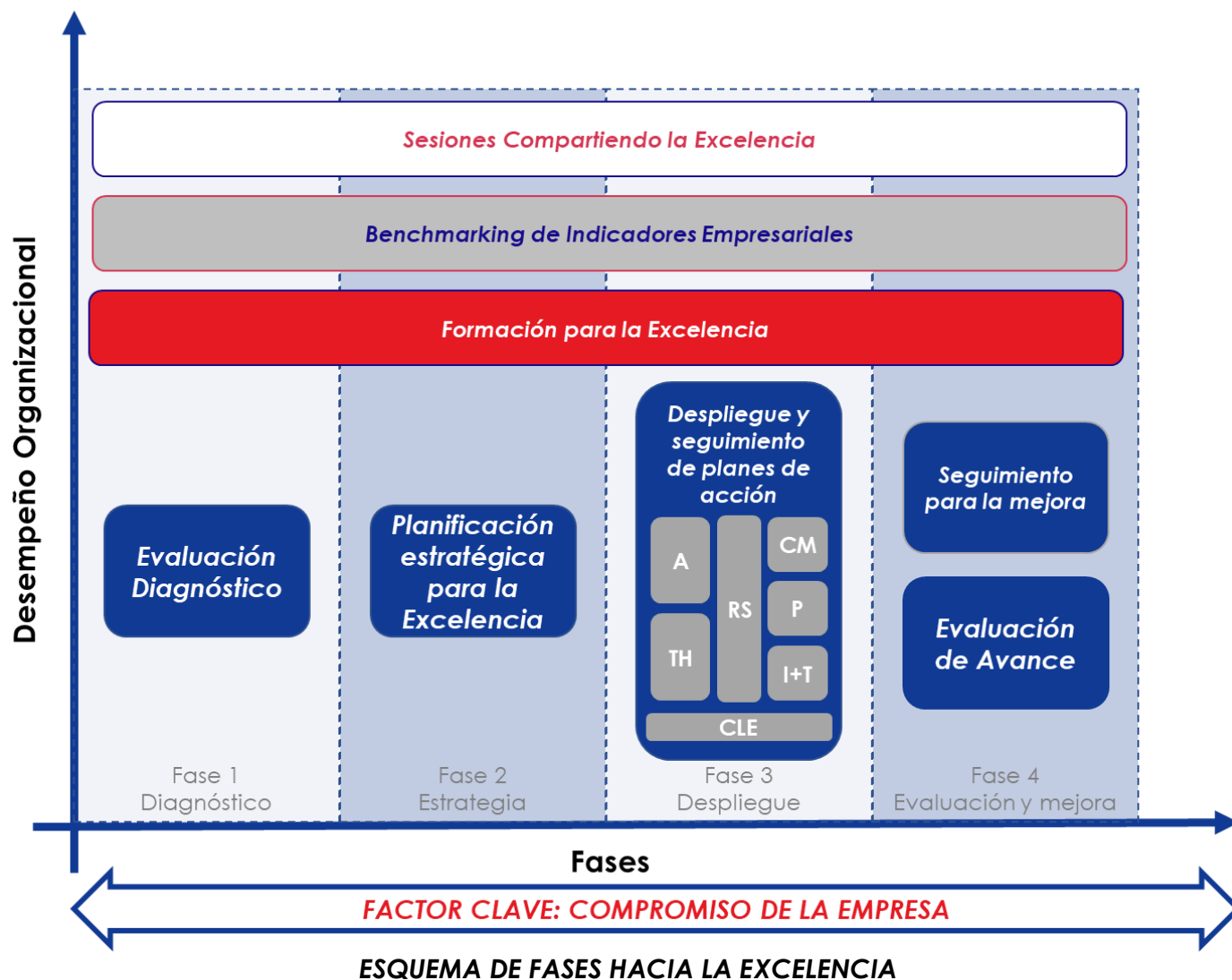
- **Bases para la Evaluación de Proyectos de Mejora**, el cual evalúa proyectos exitosos en cualquiera de las áreas del modelo de excelencia con base en una serie de requisitos que permiten realimentar la gestión de proyectos en una organización.

Estas herramientas se entregarán a las organizaciones participantes del Programa cuando formalicen su inscripción, así como a todas las 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 del Programa. 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:** orientado a formar sobre 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, que permite identificar brechas de desempeño para mejorar. Actividad abierta y sin costo para cualquier interesado.

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 tamaño del y del grado madurez de estas y la complejidad de la necesidad asociada al tipo de oportunidades de mejora identificadas es posible establecer un proceso de mejora con cada empresa. A continuación, se detallan los elementos de 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.

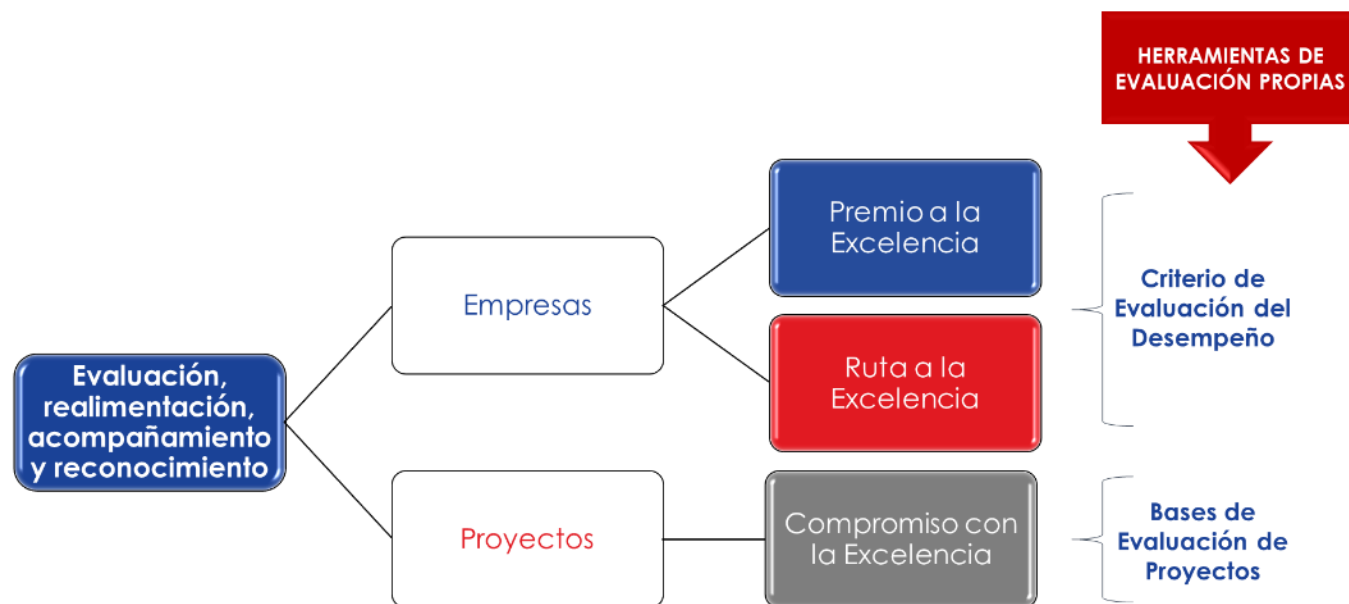
3. **Despliegue y seguimiento de planes de acción:** desarrollo, implementación y seguimiento de planes de acción para implementar las acciones de mejora estratégicas identificadas en cada área del modelo de excelencia. El seguimiento debe mantenerse en las siguientes etapas para incorporar mejoras y 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 correspondiente según su tamaño o necesidad determinada.

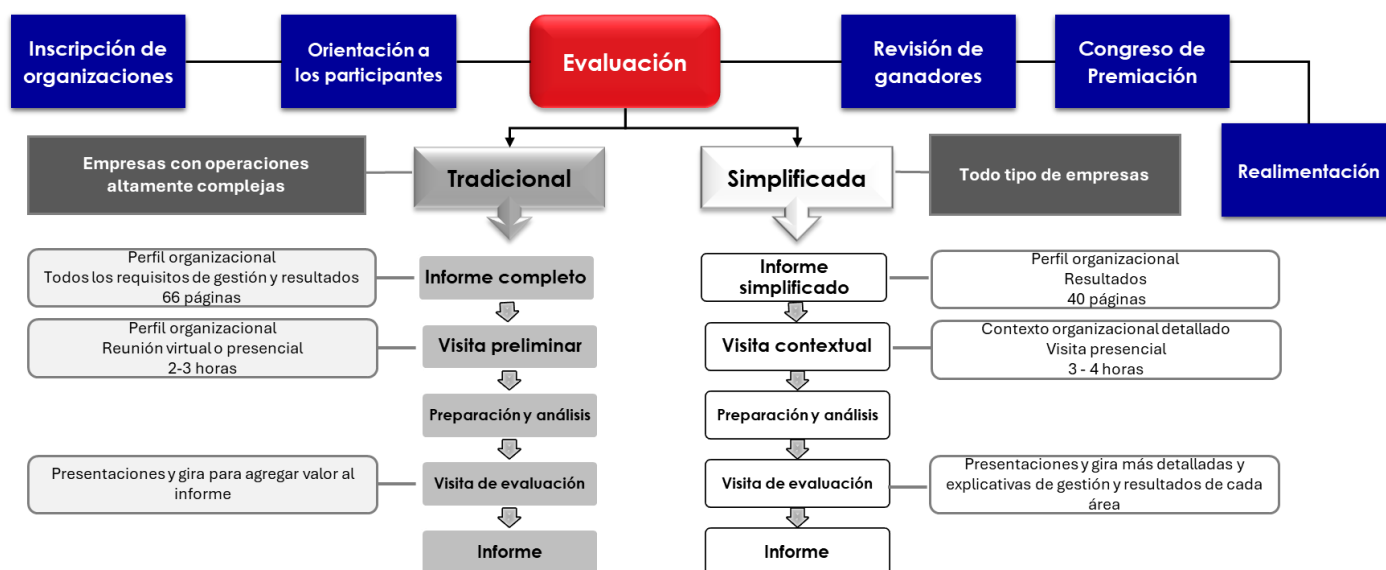
A continuación, se detalla cada modalidad de participación.

## PREMIO A LA EXCELENCIA

Proceso que permite a las organizaciones participantes obtener realimentación de expertos sobre su desempeño en comparación con el modelo de excelencia 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 potenciar y mejorar estas prácticas.

Para esta edición se incorpora un cambio orientado a brindar a los participantes una opción simplificada para desarrollar el proceso, lo cual se detalla en la siguiente figura:



### 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.

La empresa deberá elegir una de las dos alternativas de proceso que se han establecido y se detallan a continuación:

**Formato Tradicional:** es el mecanismo que se ha utilizado tradicionalmente y mediante el cual el equipo de la empresa 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. Se contará con una visita preliminar para presentación del equipo y conocimiento básico de las actividades de la empresa y posterior a esto 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).

**Formato Simplificado:** este mecanismo busca simplificar el proceso haciéndolo más ágil al reducir el detalle del informe requerido para optar por el Premio a la Excelencia de

manera que el equipo de la empresa deberá presentar únicamente un informe que contiene el perfil organizacional y el detalle de resultados de manera que esto permite a los evaluadores tener un conocimiento previo importante para que en las etapas de visita preliminar y de evaluación la empresa desarrolle ampliamente detalles de contexto y sobre todo de gestión que demuestren cómo la empresa logra los resultados presentados y los aprovecha para realimentar la gestión y mejorar continuamente para lograr su estrategia.

A continuación se hace una breve comparación de ambos tipos de proceso de evaluación:

| Aspecto comparativo                                                                                       | Proceso tradicional                                                                                                                                                                                                                                  | Proceso simplificado                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Informe</b>                                                                                            | Amplio perfil organizacional más 60 páginas de gestión y resultados.                                                                                                                                                                                 | Reducido perfil organizacional más 35 páginas de resultados.<br>*En empresas que han participado dentro de los últimos dos periodos se les podría solicitar una referencia general sobre las mejoras que han desarrollado en ese lapso.                        |
| <b>Visita preliminar</b>                                                                                  | Virtual o presencial<br>2 horas<br>Enfoque en el perfil organizacional y conocer de manera básica la operación.                                                                                                                                      | Presencial<br>4 horas<br>Perfil organizacional más detalle ampliado de contexto estratégico, aspectos introductorios de cada área y gira más detallada por la empresa.                                                                                         |
| <b>Visita de evaluación</b>                                                                               | Enfoque en agregar valor al informe y responder consultas del equipo evaluador.                                                                                                                                                                      | Enfoque en presentar referencias de la gestión en cada área, demostrando mayor detalle en evidencias y prácticas aplicadas, ampliando resultados y contestando consultas del equipo evaluador.                                                                 |
| <b>Tipos de empresas a las que se recomienda <u>(la decisión final es de la empresa participante)</u></b> | Empresas con grados de complejidad altos que puedan requerir detalles y explicaciones amplias de su gestión (operaciones y negocios múltiples, alta regulación, y resultados a fin de presentar mejor su gestión y resultados.                       | Todo tipo de empresa.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Desventajas</b>                                                                                        | Mayor tiempo de preparación entre informe y presentaciones de visita.<br>Mayor carga de trabajo del equipo que prepara el informe.<br>Las presentaciones suelen recargarse a presentar lo mismo que en el informe y no necesariamente agregan valor. | Mayor inversión (véase apartado).<br>Necesidad de mayor enfoque en el contexto y en la calidad de los resultados presentados.<br>Puede haber una menor capacidad de entendimiento del equipo por la menor información previa.                                  |
| <b>Ventajas</b>                                                                                           | Potencialmente hay mayor interacción entre el equipo evaluador y la empresa por la preparación previa con el informe.                                                                                                                                | Reduce carga administrativa del informe.<br>Promueve conversación directa y auténtica con la empresa sobre las prácticas reales.<br>Brinda la posibilidad de tener más tiempo para el proceso (entregar informe antes y programar las visitas más espaciadas). |

En cualquiera de las dos modalidades, 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 visitas pueden 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

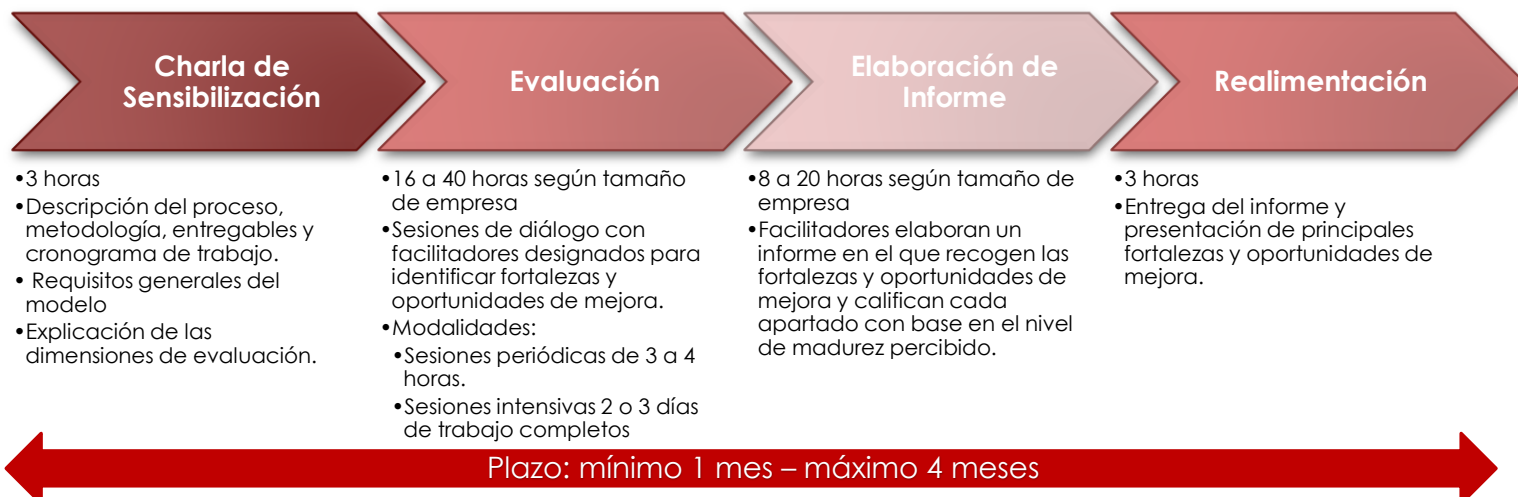
Proceso orientado a facilitar y orientar la mejora del desempeño de las organizaciones por medio de actividades independientes pero interrelacionadas que pueden abarcar: evaluación, acompañamiento y formación basado en el modelo de excelencia de la CICR.

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

**a. Evaluación Rápida:** evaluación basada en la aplicación de una encuesta a personal clave que permite estimar el grado de madurez con respecto a los requisitos generales del criterio de evaluación identificando oportunidades y priorizando temas de mejora. Brinda una rápida, sencilla y práctica forma de entender dónde está la empresa y hacia dónde debe enfocarse. Este proceso se desarrolla de manera virtual. Permite acceder a un certificado de participación denominado Excelencia Empresarial Nivel Emergente.



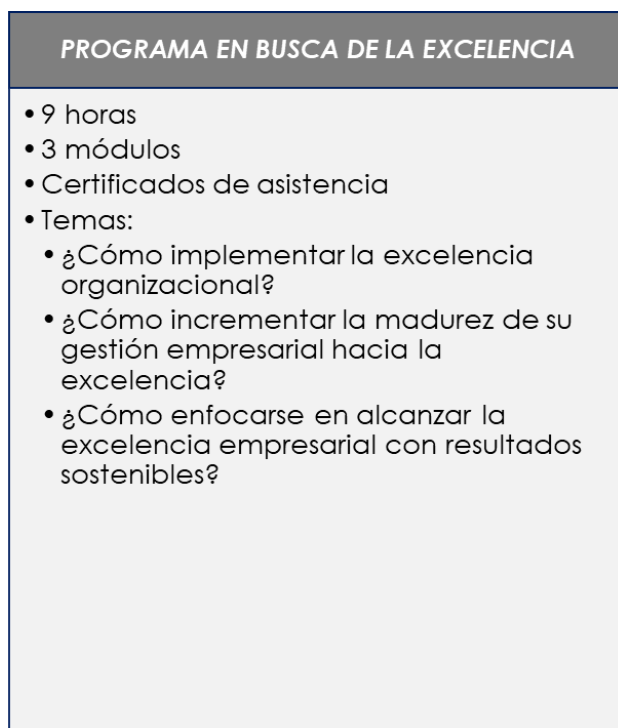
**b. Evaluación Integral:** evaluación acompañada por facilitadores con base en el Criterio de Evaluación del Desempeño completo para realimentar fortalezas, oportunidades de mejora y calificación del nivel de madurez de la empresa. Brinda una visión detallada y comprehensiva de la madurez de la organización. Este tipo de evaluación permite, según el desempeño demostrado, acceder a reconocimientos Excelencia Empresarial Niveles: Efectivo, Maduro y Consolidado. La evaluación puede desarrollarse en forma presencial, virtual o híbrida (al menos una sesión de visita de campo).



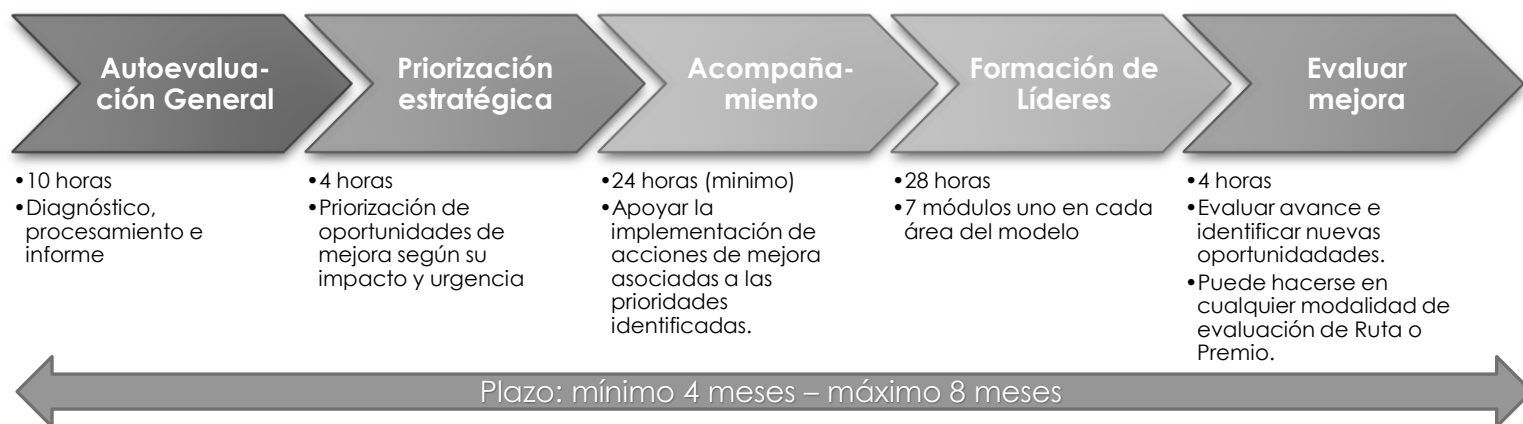
- c. Acompañamiento para la mejora:** en atención a los resultados de las evaluaciones de Ruta a la Excelencia o de cualquier modalidad de participación del Programa, las empresas pueden optar por contar con horas de acompañamiento de facilitadores para desarrollo, implementación y seguimiento de planes de acción que permitan implementar las estrategias necesarias para cumplir los objetivos de mejora identificados 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 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> |



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 exitosos desarrollados en cualquier tipo de organización y área del modelo de excelencia.

Muchas organizaciones desarrollan proyectos de mejora importantes, los cuales no sólo les generan ahorros y beneficios, 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 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 (sujeto a análisis en casos específicos). 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.

Desde 2022, se reconoce adicionalmente a los tres proyectos de mejora más sobresalientes de la edición con niveles Oro, Plata y Bronce y desde 2025 estos tres proyectos adquieren el derecho de participar en el Congreso Nacional de Excelencia Empresarial para ser presentación y evaluación final ante un panel de jueces que definirá las posiciones finales de estos proyectos sobresalientes.

## 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, 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.

En las variables de **gestión** la evaluación se centra en entender la madurez de los sistemas que la organización tiene (**enfoque**), la forma en que se aplican (**despliegue**), cómo se revisan y mejora (**aprendizaje**) y cómo contribuyen a que la estrategia organizacional se alcance (**integración**). La gestión es el 60% de los 1000 puntos de la evaluación.

Las variables de **resultados** se encuentran al final de cada área y para evaluarlas se solicita la presentación de una serie de indicadores estratégicos clave (**importancia**) que permiten a la organización mostrar el cumplimiento de sus metas (**desempeño**), la consistencia de su desempeño a lo largo del tiempo (**tendencias**) y su nivel en relación con modelos de referencia relevantes que alientan la mejora del desempeño (**comparación**). 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 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.

## 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.



## EJE ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD Y TRANSVERSALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El criterio se ha organizado de manera que teniendo como base el área de cultura, liderazgo y estrategia, se establece un eje central estratégico orientado a la sostenibilidad. Para ello se aprovecha la Responsabilidad Social como herramienta clave de gestión impulsando en forma estratégica y transversal la sostenibilidad en todo el modelo, tomando en cuenta sus dimensiones clave: gobernanza, social y ambiental y considerando los impactos de las acciones empresariales en cada una de ellas, a lo largo de las distintas áreas, variables y apartados del criterio. De esta forma, se facilita que las organizaciones alcancen altos niveles de excelencia en su gestión y resultados de manera sostenible.

La transversalidad del área de Responsabilidad Social se refiere a que la mayoría de sus puntos son tomados de las otras áreas (con excepción de la variable 2.1), diferenciándose al ser un marco de actuación integrado que facilita e impulsa la sostenibilidad.

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

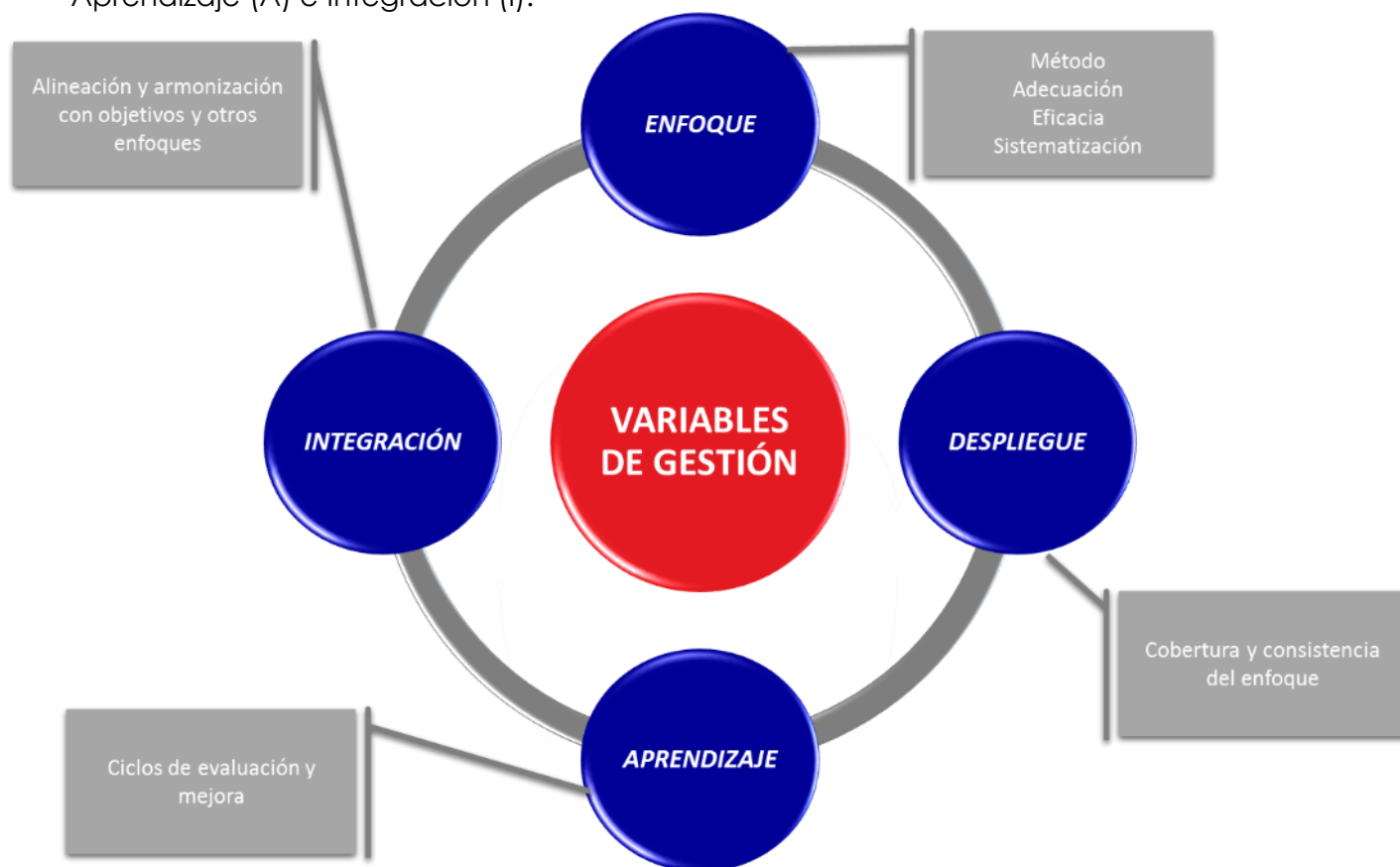
| 2. Responsabilidad social (370 puntos)                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                           |                                                                                                                            |                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Cultura, liderazgo y estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.2 Partes interesadas (25 puntos)</li> <li>• 1.3 Gobierno organizacional (15 puntos)</li> </ul> | <b>3. Talento humano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.1 Compromiso y desempeño (30 puntos)</li> <li>• 3.2 Desarrollo y aprendizaje (30 puntos)</li> <li>• 3.3 Ambiente laboral (30 puntos)</li> <li>• 3.4 Resultados de talento humano (60 puntos)</li> </ul> | <b>4. Ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1 Responsabilidad ambiental (20 puntos)</li> <li>• 4.2 Manejo del impacto ambiental (25 puntos)</li> <li>• 4.3 Cambio climático (15 puntos)</li> <li>• 4.4 Resultados de ambiente (35 puntos)</li> </ul> | <b>5. Innovación y tecnología</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.4 Innovación y tecnología responsable (10 puntos)</li> </ul> | <b>6. Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.4 Prácticas de operación responsables (15 puntos)</li> </ul> | <b>7. Clientes y mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.4 Relaciones comerciales justas (15 puntos)</li> </ul> |
| 2.1 Resultados transversales de responsabilidad social (45 puntos)                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                           |                                                                                                                            |                                                                                                                                 |

## 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).

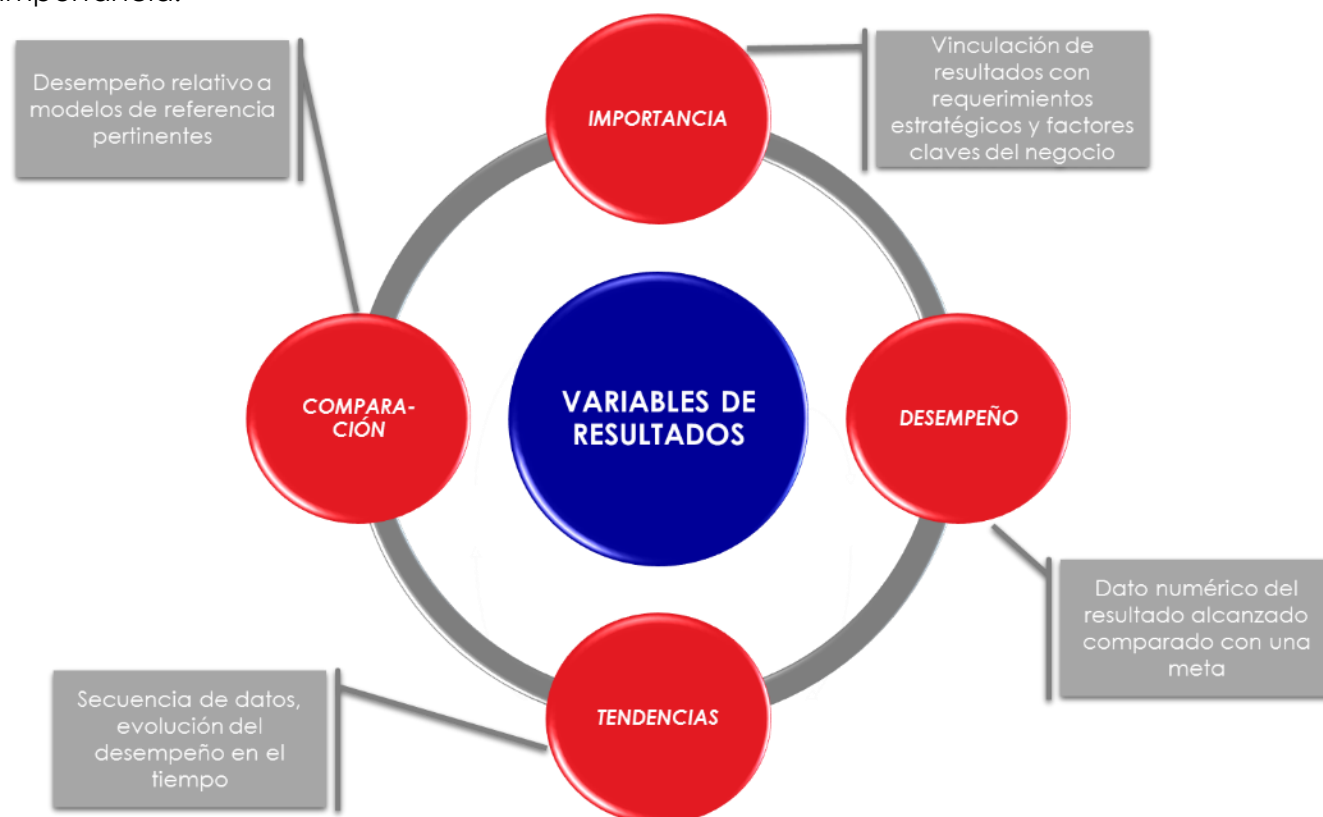


## DIMENSIONES DE EVALUACIÓN PARA VARIABLES DE GESTIÓN

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.

## HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN

### AUTOEVALUACIÓN BÁSICA

Aplique, sin costo, una autoevaluación basada en los requisitos básicos del criterio de excelencia de la CICR y obtenga un análisis básico del cumplimiento de los requisitos en su empresa y detectando oportunidades de mejora.

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

Se entregará por correo un reporte con los resultados por área y por variable que le podrán servir a la organización para identificar aspectos clave de mejora de desempeño desde el nivel básico en cada área y variable del modelo.

### AUTOEVALUACIÓN GENERAL

Esta es la herramienta que se aplica en la modalidad de Evaluación Rápida del proceso Ruta a la Excelencia; se realiza con base en los requisitos generales del criterio de excelencia de la CICR y permite obtener un análisis más detallado que permite a una organización visualización rápida, general y con poca preparación previa de parte de la organización determinándose niveles de cumplimiento y madurez de la empresa.

Como resultado se entregará un reporte con los niveles de madurez generales, por área, apartado y variable, así como una comparación con respecto a otras evaluaciones de este tipo realizadas y la identificación de una lista de oportunidades de mejora clave que se pueden convertir en proyectos de mejora potenciales para la organización.

Esta evaluación permite además obtener un certificado y un sello denominado Excelencia Empresarial Nivel Emergente que es el primer nivel base de nuestro esquema de reconocimiento empresarial.

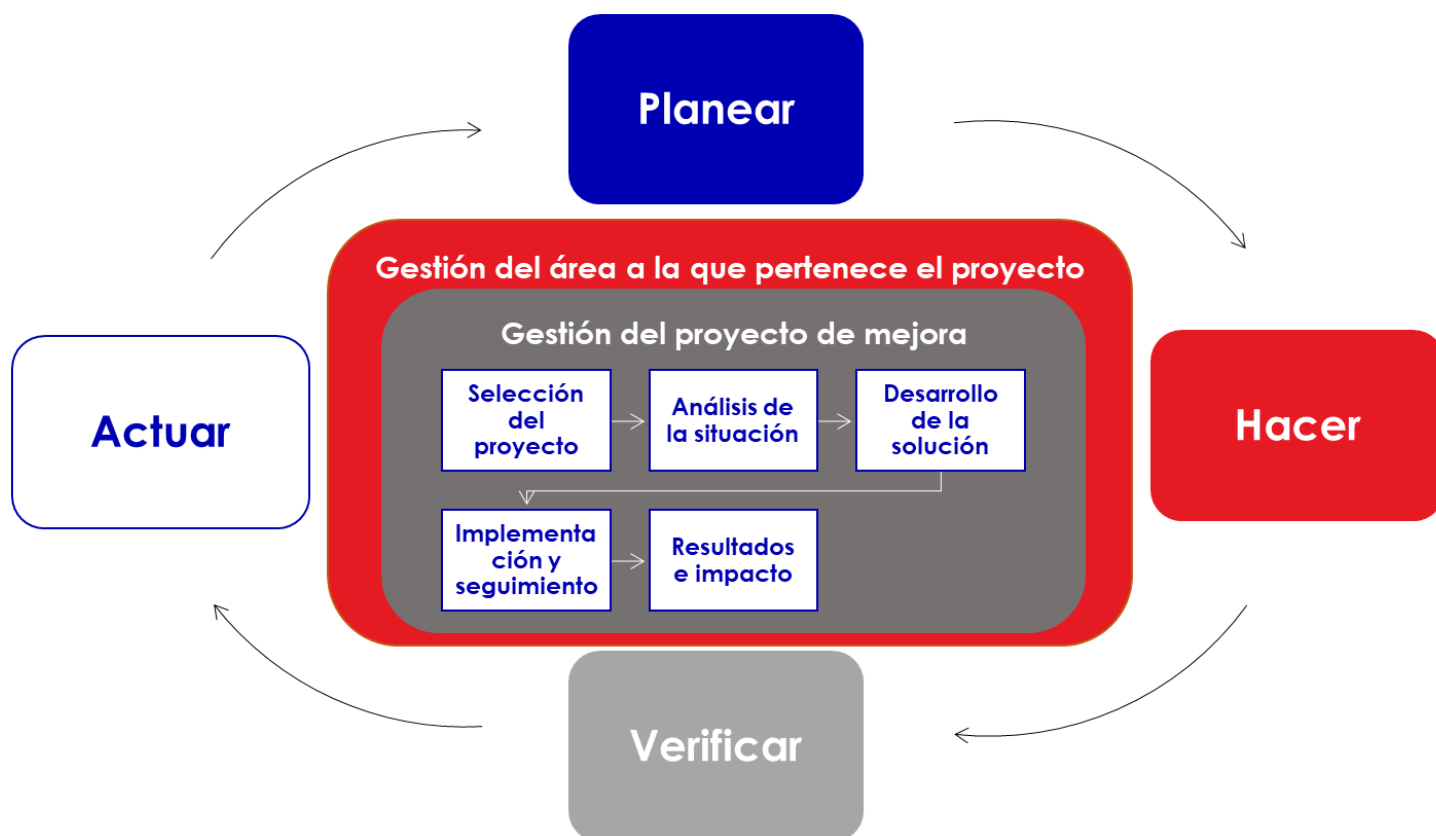
## BASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA

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 lo planificado.

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

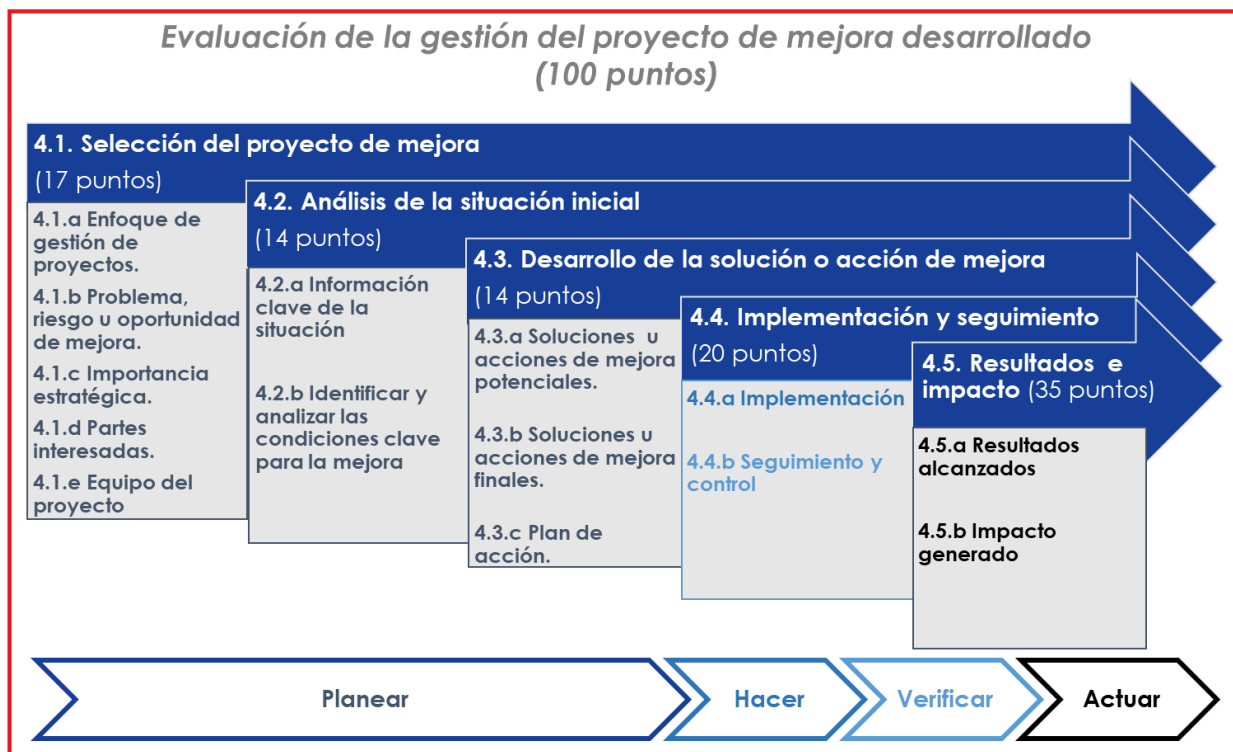
Estos proyectos se evaluarán con base en el siguiente modelo:



**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 (2 puntos), con base en temas de metodología de gestión de proyectos, trabajo en equipo y presentación ante los evaluadores.

**BENCHMARKING DE INDICADORES EMPRESARIALES**

Con el fin de ofrecer un mecanismo de comparación empresarial único en el país, desde el año 2014 se desarrolla en forma anual una comparación de indicadores de resultados de indicadores clave en las 7 áreas del modelo.

Se cuenta con 30 indicadores los cuales se comparten con las empresas a nivel nacional para que puedan presentar información en aquellos que consideren de interés para generar aprendizajes y retar sus procesos. Los indicadores recibidos se procesan y se genera un reporte comparativo por indicador en forma individual, contra el total de la muestra (participan entre 25 y 35 empresas al año), por tamaño de empresa (grandes y PYME), por sector (industria o servicios) y por actividad específica de las empresas participantes.

## 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. **Reconocimiento de mejoras:** Valorar los esfuerzos de las organizaciones en distintas áreas del modelo de excelencia.
2. **Conexión de procesos:** Integrar los tres procesos del Programa a la Excelencia para fortalecer el seguimiento y crecimiento empresarial.
3. **Constancia en el propósito:** Fomentar que las organizaciones mantengan su compromiso, mejoren su desempeño y aspiren a mayores reconocimientos.

4. **Certificación escalonada:** Validar la madurez organizacional mediante niveles de reconocimiento con sellos que comuniquen el grado de logro alcanzado.
5. **Apoyo a PYMES:** Facilitar, acompañar y reconocer el progreso en su camino hacia la excelencia.
6. **Mayor exigencia:** Retar los estándares aún para las empresas que ya han obtenido 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, y cumplen uno de los dos criterios siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro o más áreas ganadoras y mínimo 40% en todas las áreas</li> <li>• Mínimo tres áreas ganadoras y mínimo 50% en todas las áreas.</li> </ul> |
|                              | Premio a la Excelencia General Social                   | Empresas que logran más de 500 puntos, y cumplen uno de los dos criterios siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres o más áreas ganadoras y mínimo 35% en todas las áreas.</li> <li>• Mínimo dos áreas ganadoras y mínimo 50% en todas las áreas.</li> </ul>                                         |
|                              | Premio a la Excelencia en Responsabilidad               | Empresas que alcancen más de 500 puntos, mínimo de 45% en las variables de RS y mínimo 35% en todas las demás 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.                                                                                                                                                                                                   |
|                              | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                              | Certificado Excelencia Empresarial Nivel Emergente      | Empresas que completan la Evaluación Rápida.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                              |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Compromiso con la Excelencia | Proyectos Sobresalientes                                | Los tres proyectos ganadores que obtengan la mejor calificación en la edición, ganarán el derecho de ser evaluados durante el Congreso Nacional de Excelencia Empresarial y se reconocerán con niveles Oro, Plata y Bronce.                                                                                          |
|                              | Proyectos Ganadores                                     | Proyectos de mejora que demuestren una calificación superior a 80%.                                                                                                                                                                                                                                                  |

LA LISTA HISTÓRICA DE GANADORES LA PUEDE ENCONTRAR EN [www.cicr.com](http://www.cicr.com)

## EMPRESAS RECONOCIDAS EN LA ÚLTIMA EDICIÓN













































## CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES 2026

(tentativo sujeto a confirmación)

| ACTIVIDADES                                             | FECHAS                                                                                                         | OBSERVACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Apertura del ciclo y convocatoria</b>                | 12 de febrero                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la promoción</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Sesiones informativas</b>                            | 26 de febrero 9 am<br>12 de marzo 9 am<br>19 de marzo 9 am                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones virtuales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sesiones Compartiendo Excelencia</b>                 | 15 sesiones en total<br>Primera sesión 26 de marzo<br>Última sesión 23 de julio                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ver detalle más específico de las 15 sesiones más adelante en este documento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Benchmarking Indicadores Empresariales</b>           | Convocatoria 18 de mayo<br>Entrega de Indicadores 19 de junio<br>Entrega de reportes 17 de julio               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Orientación para la elaboración de Informes</b>      | Proyectos Compromiso<br>17 y 24 de junio 2 pm virtual<br><br>Empresas Premio<br>19 y 26 de junio 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>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Cierre de inscripciones para Premio y Compromiso</b> | 03 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 2026.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Capacitación para Evaluadores</b>                    | 17 de julio (nuevos)<br>22, 29 de julio y 05 de agosto (premio)<br>24, 31 de julio y 07 de agosto (compromiso) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fechas provisionales que pueden ajustarse o incorporar 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>                                                                                                                                                            |
| <b>Entrega Informes (Premio y Compromiso)</b>           | 28 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 reunión preliminar.</li> <li>En la modalidad simplificada lo ideal es que se entregue antes de esta fecha.</li> </ul>                                                                                           |
| <b>Reuniones Preliminares Premio</b>                    | Del 31 de agosto al 11 de setiembre                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se programarán según se acuerde con los equipos evaluadores y las empresas.</li> <li>Serán reuniones virtuales o presenciales según disponibilidad de la empresa y los equipos evaluadores.</li> <li>Debe realizarse al menos con un mes de antelación a la de evaluación y tener una duración de 3 a 4 horas máximo.</li> <li>Durante la reunión preliminar las empresas entregarán su informe al equipo evaluador.</li> </ul> |
| <b>Visitas de evaluación</b>                            | del 16 de setiembre al 16 de octubre                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se programarán según se acuerde entre los equipos evaluadores y las empresas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| ACTIVIDADES                   | FECHAS                              | OBSERVACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las empresas se acordará el formato de la visita partiendo de la posibilidad de manejar modalidad híbrida (virtual o presencial).</li> <li>• En el caso del Premio a la Excelencia, en dependencia de la modalidad del proceso que seleccionen, las visitas de evaluación serán de mínimo dos días y máximo tres días (al menos uno o dos días de evaluación en campo), los cuales pueden ser seguidos o espaciados en la ventana de tiempo establecida.</li> <li>• En la modalidad simplificada podrán coordinarse días adicionales si se requiere, considerando que las presentaciones deben ser más amplias y prácticas.</li> <li>• En Compromiso con la Excelencia las visitas serán de mínimo 4 horas y máximo un día, promoviendo presencialidad.</li> <li>• Durante la visita las organizaciones participantes deberán exponer sobre el informe presentado y los requisitos del criterio de evaluación, así como aclarar las consultas de los evaluadores.</li> <li>• 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.</li> </ul> |
| <b>Revisión de ganadores</b>  | Comité técnico 04 y 05 de noviembre | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de esta revisión serán compartidos con el Comité de Promotores del Programa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Comunicación ganadores</b> | 11 de noviembre                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica a las empresas quienes deberán reservar su divulgación hasta después de la entrega de premios.</li> <li>• Las empresas que presentaron proyectos en Compromiso recibirán el reporte de evaluación como realimentación al proceso.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Congreso y Premiación</b>  | 18 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 23 de noviembre 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 2 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

(HORARIOS POR CONFIRMAR EN LA CONVOCATORIA)

| Fecha      | Tipo de sesión                                                                                    | Organización                                | Temas que comparten                                                                            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 / marzo | COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES                                 | ZOLLNER ELECTRONICS COSTA RICA              | Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento humano y Procesos.               |
| 09 / abril | COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES                                                                   | COOPELESCA R.L.                             | Gestión de proyectos                                                                           |
| 23 / abril | COMPARTIENDO APRENDIZAJES EN LA RUTA A LA EXCELENCIA                                              | CAMÉRICA                                    | Procesos                                                                                       |
|            |                                                                                                   | MICROPORT ORTHOPEDICS                       | Talento humano                                                                                 |
|            |                                                                                                   | CORPORACIÓN MANZA TÉ DE CA.                 | Innovación y tecnología                                                                        |
| 30 / abril | COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES                                                                   | INTEL DE COSTA RICA                         | Innovación y tecnología                                                                        |
| 07 / mayo  | COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA<br><b>Proyectos sobresalientes 2025</b> | BRIDGESTONE DE COSTA RICA                   | Procesos – Proyecto sobresaliente <b>(Bronce)</b>                                              |
|            |                                                                                                   | PHILIPS DE COSTA RICA                       | Innovación y tecnología – Proyecto sobresaliente <b>(Plata)</b>                                |
|            |                                                                                                   | BRIDGESTONE BUSINESS SERVICES               | Innovación y tecnología – Proyecto sobresaliente <b>(Oro)</b>                                  |
| 14 / mayo  | COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES                                 | COOPEGUANACASTE R.L.                        | Clientes y mercados                                                                            |
|            |                                                                                                   | MONTACARGAS ODIO / CR LIFTING SERVICES      | Clientes y mercados                                                                            |
| 21 / mayo  | COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA                                         | IREX DE COSTA RICA                          | Responsabilidad social, Ambiente y Procesos                                                    |
|            |                                                                                                   | AROMAS Y SABORES TÉCNICOS (ASTEK)           | Responsabilidad social y Ambiente                                                              |
|            |                                                                                                   | ABBVIE                                      | Procesos                                                                                       |
| 28 / mayo  | COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES                                                                   | BAXTER PRODUCTOS MÉDICOS                    | Procesos<br><b>Presencial</b> para un grupo limitado de participantes inscritos en el Programa |
| 11 / junio | COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA                                         | BANCO NACIONAL DE COSTA RICA                | Responsabilidad social y Ambiente                                                              |
|            |                                                                                                   | BOSTON SCIENTIFIC (HEREDIA)                 | Talento humano                                                                                 |
|            |                                                                                                   | ABBOTT MEDICAL – DIVISIÓN ELECTROFISIOLOGÍA | Ambiente y Procesos                                                                            |
| 18 / junio | COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES                                                                   | EDWARDS LIFESCIENCES                        | Cultura, liderazgo y estrategia y Gestión de Proyectos                                         |
| 25 / junio | COMPARTIENDO APRENDIZAJES EN LA RUTA A LA EXCELENCIA                                              | ERP LAWYERS & ASSOCIATES                    | Cultura, liderazgo y estrategia                                                                |
|            |                                                                                                   | EATON ELECTRICAL                            | Talento humano                                                                                 |
|            |                                                                                                   | VIANIT MEDICAL                              | Procesos                                                                                       |
| 02 / julio | COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS DE MODELOS DE REFERENCIA NACIONALES                                 | BRIDGESTONE BUSINESS SERVICES               | Cultura, liderazgo y estrategia, Clientes y mercados, Talento humano y Procesos.               |
| 08 / julio | COMPARTIENDO CON LOS PROMOTORES                                                                   | BRIDGESTONE DE COSTA RICA                   | Talento humano                                                                                 |
| 16 / julio | COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA                                         | EXTRUSIONES DE ALUMINIO (EXTRALUM)          | Ambiente, Innovación y tecnología<br>Clientes y mercados.                                      |
|            |                                                                                                   | COOPETARRAZÚ R.L.                           | Responsabilidad social y Ambiente                                                              |
| 23 / julio | COMPARTIENDO EXCELENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA                                         | PHILIPS DE COSTA RICA                       | Cultura, liderazgo y estrategia, Ambiente, Innovación y tecnología y Procesos                  |

## INVERSIÓN PARA PARTICIPAR\*

### PREMIO A LA EXCELENCIA (+13% IVA)

| Tamaño de Organización          | Tradicional | Simplificado |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Micro</b>                    | ¢550.000    | ¢625.000     |
| <b>PYME</b>                     | ¢1.100.000  | ¢1.250.000   |
| <b>Grande (-1000 empleados)</b> | ¢1.950.000  | ¢2.250.000   |
| <b>Grande (+1000 empleados)</b> | ¢2.100.000  | ¢2.425.000   |

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 (+13% IVA)

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 (+13% IVA)

| Tamaño de Organización        | Asociado CICR | No Asociado CICR |
|-------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Micro (por proyecto)</b>   | ₡300.000      | ₡345.000         |
| <b>PYME (por proyecto)</b>    | ₡350.000      | ₡420.000         |
| <b>Grandes (por proyecto)</b> | ₡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 20% de descuento en cada proyecto adicional inscrito. En el caso de proyectos complejos que requieran visitar diferentes emplazamientos o que tengan ubicaciones fuera del área metropolitana deberán considerarse cargos por desplazamiento de los evaluadores.

## 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 20% si están inscritos en Compromiso con la Excelencia.
- Contar con un cupo sin costo para el Congreso Nacional de Excelencia y descuento del 30% para otros participantes que deseen enviar.
- Participar en el Benchmarking de Indicadores Empresariales, sin costo.
- Si la empresa impulsa la mejora continua de socios clave de su cadena de valor (clientes, proveedores u otras partes interesadas), cuyas capacidades desee potenciar promoviendo su participación en los procesos de este Programa, se aplicará un descuento máximo de un 25% en su inversión en este Programa en dependencia de la cantidad de socios clave que refiera para inscribirse en el Programa (desde 1 a 3 o más referidos), el socio clave que se inscriba será beneficiario de un 15% de descuento en el monto de su inscripción en el proceso correspondiente.

## FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Cantidad de empleados: \_\_\_\_\_

Teléfono (s): \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

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: \_\_\_\_\_)

| Contactos                        | Nombre | Teléfono | Correo Electrónico |
|----------------------------------|--------|----------|--------------------|
| Gerente General o equivalente    |        |          |                    |
| Representante en el Programa     |        |          |                    |
| Miembros del equipo del Programa |        |          |                    |
|                                  |        |          |                    |
|                                  |        |          |                    |
|                                  |        |          |                    |
|                                  |        |          |                    |

### INFORMACIÓN PARA FACTURACIÓN Y COBRO

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

Micro \_\_\_\_\_ PYME \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_

Código Actividad Económica: \_\_\_\_\_ Cédula jurídica: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Otras señas: \_\_\_\_\_

Correo electrónico para facturación: \_\_\_\_\_

|                                  |                                   |                                  |                                        |                                          |                                         |                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| Asociada a Cámara de Industrias: | <input type="checkbox"/> SI       | <input type="checkbox"/> NO      | Régimen:                               | <input type="checkbox"/> Empresa Privada | <input type="checkbox"/> Sector Público | <input type="checkbox"/> Zona Franca |
| Exenta del IVA:                  | <input type="checkbox"/> SI       | <input type="checkbox"/> NO      | Requiere trámite en SICOP:             | <input type="checkbox"/> SI              | <input type="checkbox"/> NO             | Requiere orden de compra: (adjuntar) |
| Forma de pago:                   | <input type="checkbox"/> Efectivo | <input type="checkbox"/> Tarjeta | <input type="checkbox"/> Transferencia | <input type="checkbox"/> Cheque          | <input type="checkbox"/>                |                                      |

Favor remitir este documento a los correos [sarias@cicr.com](mailto:sarias@cicr.com) o [excelencia@cicr.com](mailto:excelencia@cicr.com)  
Para más información comuníquese al 2202-5627 o al 2202-5641 o a los correos indicados