



# MODELO BOLIVIANO DE EXCELENCIA

CATEGORÍA 3:  
UNIDADES PRODUCTIVAS  
MEDIANAS Y GRANDES

*"Bolivia valora  
tu esfuerzo"*



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>PROCESOS FACILITADORES .....</b>	<b>5</b>
<b>1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (200 puntos).....</b>	<b>6</b>
<b>2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA (150 puntos).....</b>	<b>8</b>
<b>3.- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (100 puntos).....</b>	<b>9</b>
<b>4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (70 puntos).....</b>	<b>11</b>
<b>5.- CLIENTES Y/O USUARIOS(AS) (80 puntos).....</b>	<b>13</b>
<b>CRITERIOS DE RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>6.- RESULTADOS DE CLIENTES Y/O USUARIOS(AS) (90 puntos).....</b>	<b>15</b>
<b>7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (90 puntos).....</b>	<b>16</b>
<b>8.- RESULTADOS DE LA SOCIEDAD (110 puntos).....</b>	<b>18</b>
<b>9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos).....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>27</b>

## INTRODUCCIÓN

El Modelo Boliviano de Excelencia busca permanentemente la mejora continua del desempeño en la gestión de las Unidades Productivas Medianas y Grandes Privadas de Bolivia, marca la tendencia actual de generación de habilidades y competencias para acceder a nuevos mercados que sustenten la creación de valor y el desarrollo integral tanto de las unidades productivas como del País en su conjunto.

Es en este sentido que el Modelo Boliviano de Excelencia, muestra de forma clara y sencilla los lineamientos para alcanzar un desempeño óptimo en la gestión y ha sido desarrollado como marco de referencia para:

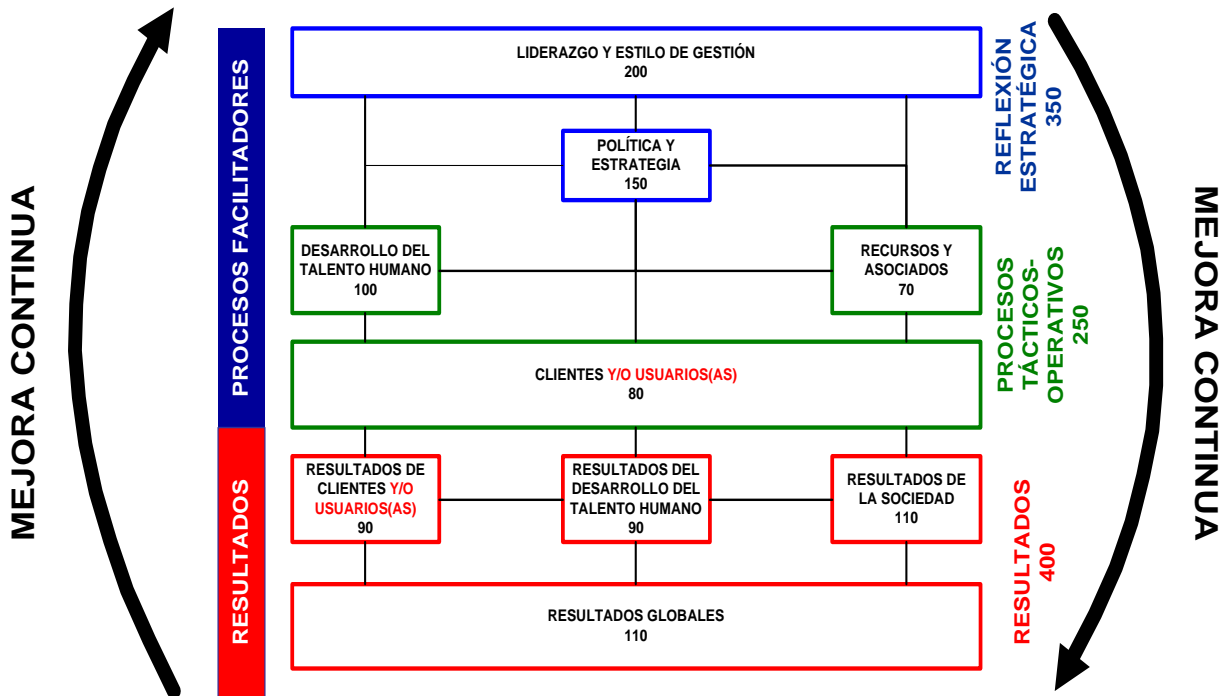
- Ayudar a las unidades productivas a lograr una reflexión estratégica profunda que les permita impulsar el desarrollo de planes estratégicos, tácticos y operativos flexibles, adecuados a las exigencias del entorno, alineados a las políticas de Estado, orientados al logro de resultados y en el marco del respeto a la Madre Tierra.
- Servir a las unidades productivas como una herramienta de autoevaluación y de detección de fortalezas y áreas de mejora, logrando planes de mejora continua integrados y enfocados hacia un desempeño óptimo en la gestión.
- Constituir el parámetro de evaluación de las unidades productivas participantes en el Premio.
- El modelo comprende conceptos tales como: eficiencia operativa, orientación al cliente y resultados, uso de la tecnología e información para la toma de decisiones, administración del Talento Humano, desarrollo de alianzas estratégicas, todo esto enmarcado en un estilo de gestión y liderazgo adecuado a cada necesidad, dirigidos a atender de manera armónica y equilibrada, las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés como: unidades productivas, clientes y/o usuarios(as), proveedores, trabajadores, colaboradores, accionistas, sociedad y/o comunidad.

Las Unidades Productivas que están orientadas hacia la mejora continua y han basado su desarrollo en el Modelo Boliviano de Excelencia, muestran las siguientes características:

- Resultados sobresalientes que se encuentran sustentados por un sistema de gestión eficiente y eficaz que se basa en los conceptos de calidad y gestión que se muestra en el modelo, con tendencias positivas y características de permanecer en el tiempo.
- Flexibilidad y adaptabilidad a las constantes exigencias del entorno boliviano.
- Estrategias y planes alineados, comunicados, desplegados y ejecutados a través de toda la unidad productiva, logrando la detección permanente de oportunidades de mejora que permiten sostener, adecuar e implementar un sistema de gestión.
- Incorporan en su gestión la innovación, responsabilidad social y el respeto a la Madre Tierra.

La estructura del Modelo Boliviano de Excelencia se muestra a continuación:

## MODELO BOLIVIANO DE EXCELENCIA - CATEGORÍA 3: UNIDADES PRODUCTIVAS MEDIANAS Y GRANDES



### MODELO BOLIVIANO DE EXCELENCIA

El Modelo Boliviano de Excelencia está estructurado en:

Procesos facilitadores (600 puntos):

- Reflexión Estratégica (350 puntos).
- Procesos Tácticos - Operativos (250 puntos).
- Resultados (400 puntos)

Sumados los procesos facilitadores y resultados alcanzan un total de 1000 puntos.

## PROCESOS FACILITADORES

Existen cinco Procesos Facilitadores:

- 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión.
- 2.- Política y Estrategia.
- 3.- Desarrollo del Talento Humano.
- 4.- Recursos y Asociados.
- 5.- Clientes y/o usuarios(as).

Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro sub criterios.

En los procedimientos de Autoevaluación deberán analizarse el Enfoque, Desarrollo, Evaluación y Revisión:

- **Enfoque**
  - ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y sub criterios?
  - ¿Cuál es su base lógica?
  - ¿Cómo se analizan las necesidades y expectativas de los grupos de interés y a quiénes involucra?
  - ¿Cómo sustenta las Políticas, Estrategias y los resultados que se pretenden conseguir?
  - ¿Cómo enlaza con los otros Criterios o Sub criterios?
  - ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?
- **Desarrollo**
  - ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
  - ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
  - ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?
- **Evaluación y Revisión**
  - ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
  - ¿Qué actividades de investigación se llevan a cabo, tales como la utilización de referenciales comparativos y evaluación?
  - ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
  - ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de investigación, cómo se utilizan para identificar prioridades, para proyectar y poner en práctica las mejoras?

## 1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (200 puntos)

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante comportamientos adecuados y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se implementa la estructura de la unidad productiva, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

### Sub criterios

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados y que están representados por los siguientes Sub criterios:

#### 1 a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia

Esto puede incluir:

- Desarrollar y formar la razón de ser de la unidad productiva, con valores claros y expectativas definidas.
- Prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas.
- Hacerse accesibles, escuchando activamente al personal de la unidad productiva y dando respuestas.
- Ser activo y participar personalmente en actividades de mejora.
- Estimular y alentar la innovación y la creatividad.
- Apoyar las actividades que busquen promover las mejores prácticas y adoptar las medidas que procedan para alcanzar resultados de excelencia.
- Definir prioridades.
- Definir mecanismos de prestación de cuentas que minimicen los riesgos organizacionales.
- Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación y mejora.
- Alentar al personal y facilitar su participación en actividades de mejora.
- Comprometerse en el desarrollo de la comunidad social como miembro de ella.
- Promover la conciencia y el comportamiento ético de los trabajadores de la unidad productiva presentando los compromisos éticos establecidos.
- Fomentar el uso de prácticas sostenibles dentro de la unidad productiva, enfocadas a generar impactos positivos en todos los públicos de interés.
- Fomentar la conciencia y el uso de prácticas continuas y sostenidas dentro de la unidad productiva, enfocadas al manejo integral y sustentable de los recursos y componentes de la Madre Tierra, reduciendo el impacto ambiental generado por las actividades de la unidad productiva.
- Definir políticas, estrategias y asignar recursos para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria.
- Establecer medidas para garantizar el empleo digno en la unidad productiva y en la cadena de suministros.
- Establecer medidas para fomentar la inversión y redistribución de la riqueza.
- Promover la integración económica de los distintos actores de la economía plural en un marco de complementariedad, reciprocidad y equidad.

#### 1 b. Los líderes están implicados con personas de la propia unidad productiva o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados.

Esto puede incluir:

- Conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de interés.
- Establecer asociaciones que aporten al desarrollo integral del sector, la sociedad y participar activamente en las mismas.
- Establecer actividades colectivas de mejora con la comunidad y participar en las mismas.

- Establecer políticas orientadas a un desarrollo integral de la unidad productiva, que va más allá de la acumulación económica.
- Sensibilizar a todos los grupos de interés, establecer políticas y prácticas al interior de la unidad productiva en aspectos relacionados a la preservación y conservación de la Madre Tierra.
- Impulsar el desarrollo de actividades con la comunidad de forma consensuada y garantizar la participación del personal de tal forma que se cubran las necesidades del entorno más cercano.
- Promover el desarrollo e integración del conocimiento científico, saberes ancestrales, la innovación y tecnologías apropiadas que contribuyan a mejorar la productividad, la creatividad, la comprensión y el intercambio cultural.
- Desarrollar redes de contactos y de colaboración entre todas las partes interesadas.
- Promover el desarrollo de productos y/o servicios innovadores, con valor agregado ya sea internamente o en colaboración con otras unidades productivas, que sean generados en el marco del respeto, equilibrio con la sociedad y la Madre Tierra.
- Reconocer oportunamente y de modo apropiado a:
  - \* Individuos y equipos de todos los niveles dentro de la unidad productiva;
  - \* Individuos y equipos fuera de la unidad productiva (Ej.- Clientes y/o usuarios(as), proveedores).

**1 c. La estructura de la unidad productiva está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma**

Esto puede incluir:

- Diseñar la estructura de la unidad productiva con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz.
- Cambiar la estructura de la unidad productiva con el fin de estimular la mejora continua de la innovación y la creatividad.
- Diseñar el marco de los procesos con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz.
- Definir e identificar los procesos clave, particularmente los que tienen por principal objeto entregar valor al cliente externo y sustentar la ejecución de la política y estrategia.
- Evaluar el impacto de los procesos clave sobre la unidad productiva, utilizando por ejemplo: herramientas como certificaciones de sistemas de gestión.
- Encaminar las competencias de la unidad productiva para el fortalecimiento de la responsabilidad social, incentivando a los trabajadores en la ejecución y apoyo a proyectos sociales elaborados con la comunidad.
- Implementar políticas laborales inclusivas dentro de la comunidad.

**1 d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente**

Esto puede incluir:

- Establecer la importancia y relacionamiento de los procesos.
- Establecer el sistema a utilizar para el diseño, la gestión, la medición y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y/o usuarios(as) y partes interesadas.
- Aplicar sistemas de gestión para lograr procesos estándares, Ejm: Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001, Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, otros Sistemas de Gestión y prácticas de Responsabilidad Social.
- Resolver problemas de interfaces y comunicación dentro de la unidad productiva y con agentes externos.
- Establecer políticas para la adaptación y gestión del cambio;
- Dirigir y controlar la aplicación de procesos nuevos o modificados.

- Comunicar los cambios de procesos.
- Capacitar al personal antes de la aplicación.
- Revisar los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- Desarrollar mecanismos para la gestión de la innovación.

## 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA (150 puntos)

Analiza cómo la Unidad Productiva desarrolla su Misión y Visión, poniéndolas en práctica a través de una clara estrategia orientada al cumplimiento de los objetivos en base a la política de la empresa.

Sub criterios

La Política y Estrategia abarca diversos conceptos que deben ser abordados y están representados por los siguientes Sub criterios:

### 2 a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras, en las expectativas y necesidades de los grupos de interés involucrados, orientándose al desarrollo integral de la unidad productiva

Esto puede incluir:

- Seleccionar los mercados y sectores de mercados en los que se opera y desea operar.
- Comprender y prevenir los cambios que pueda ocurrir en el mercado y el entorno, incluidas las actividades de los competidores.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as).
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las trabajadoras y los trabajadores.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los proveedores y de los asociados que tengan un interés en la unidad productiva.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las comunidades.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los accionistas.
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas del estado y los órganos reguladores.
- Comprender y prevenir las necesidades e impactos en el medio ambiente o comunidad biótica.
- Comprender y prevenir los cambios que pueda ocurrir en el desarrollo tecnológico;
- Establecer un plan estratégico y un plan de negocio, que sirva de guía a la unidad productiva y que permita evaluar sistemáticamente los logros alcanzados y la retroalimentación;
- Cómo la empresa contribuye con su estrategia al Plan Nacional de Desarrollo.

### 2 b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la innovación.

Esto puede incluir:

- Utilizar indicadores internos de desempeño.
- Utilizar los resultados de comparaciones de evaluación.
- Analizar el desempeño de los competidores y de las demás unidades productivas.
- Asumir y comprender las responsabilidades sociales, medioambientales y legales.
- Identificar indicadores económicos, demográficos, sociales, laborales y otros.
- Comprender el impacto de nuevas tecnologías dentro y fuera de la unidad productiva.
- Analizar y utilizar las ideas de los socios y accionistas.
- Identificar y valorar los riesgos potenciales y de negocio.



### **2 c. La Política y Estrategia se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran**

Esto puede incluir:

- Desarrollar, el marco general de la política y estrategia, que sea capaz de adaptarse a los cambios surgidos de las necesidades de todos los grupos de interés.
- Desarrollar su misión y visión.
- Desarrollar la política y estrategia coherentes con la misión, visión y valores, basadas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en las responsabilidades sociales y ambientales y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras y/o las posibilidades de desarrollo de las mismas.
- Identificar y analizar los ambientes estratégicos; Ej.- Económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ambientales y financieros.
- Identificar factores críticos del éxito.
- Desarrollar escenarios alternativos y planes para mitigar y/o prevenir el riesgo de eventuales emergencias.
- Alinear la política y estrategia con las de los asociados.
- Reflejar en la política y estrategia los conceptos fundamentales de la excelencia.
- Evaluar la relevancia y efectividad de la política y estrategia.
- Revisar, actualizar y mejorar la política y estrategia.

### **2 d. Cómo se comunica la Política y Estrategia**

Esto puede incluir:

- Comunicar y difundir en cascada la política y estrategia a todos los niveles de la unidad productiva y a los asociados, cuando así proceda.
- Evaluar el conocimiento que los públicos de interés poseen de la política y estrategia.
- Utilizar política y estrategia como base para planificar las actividades y fijar los objetivos y metas en toda la unidad productiva.
- Alinear, jerarquizar, convenir, comunicar planes, objetivos y metas.
- Desarrollar un sistema que permita desplegar los objetivos e indicadores, Ej.- Cuadro de Mando Integral.

## **3.- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (100 puntos)**

Analiza cómo la unidad productiva desarrolla, conduce y hace crecer el potencial del Talento Humano, de forma individual, en equipo o de la unidad productiva en su conjunto, para contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

Sub criterios

El Criterio “Desarrollo del Talento Humano” abarca diversos conceptos que deben ser analizados y están representados por los siguientes Sub criterios:

### **3 a. El Talento Humano: planificación y mejora**

Esto puede incluir:

- Alinear el plan del Talento Humano con la política y estrategia, con la estructura de la unidad productiva y con el marco de sus procesos.
- Utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo del Talento Humano.

- Establecer mecanismos para medir la satisfacción y motivación en el trabajo.
- Involucrar a los trabajadores y representantes en el desarrollo de políticas y estrategias en materia de personal.
- Incorporación de nuevo Talento Humano a la unidad productiva.
- Proporcionar oportunidades de hacer carrera en igualdad de condiciones.
- Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo.
- Proporcionar oportunidades de empleo al Talento Humano de la comunidad a la que pertenece la unidad productiva.
- Utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, a fin de mejorar la forma de trabajar, Ej.- Reestructurar la cadena de suministro, el trabajo básico, el trabajo con equipos flexibles y los equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Contar con el Plan de Higiene y seguridad ocupacional o documento equivalente y el manual de primeros auxilios y/o establecer políticas y normas de seguridad y salud de los trabajadores y las trabajadoras.
- Establecer medidas para garantizar la estabilidad laboral y empleo digno.

### **3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del Talento Humano**

Esto puede incluir:

- Identificar, clasificar y combinar las competencias del Talento Humano con las necesidades de la unidad productiva.
- Dirigir la admisión del Talento Humano e impulsar el desarrollo de sus carreras.
- Idear y promover oportunidades de formación individual, por equipos o por toda la unidad productiva.
- Desarrollar y utilizar planes de formación, desarrollo y especialización para contribuir y asegurar que el Talento Humano cumpla con las necesidades de capacidades presentes y futuras de la unidad productiva.
- Revisar la eficacia de la formación y del desarrollo.
- Estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos.
- Desarrollar el Talento Humano a través de la experiencia en el trabajo.
- Desarrollar destrezas de equipos.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los fines de la unidad productiva.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar y mejorar el desempeño del Talento Humano.

### **3 c. Comunicación y empoderamiento del Talento Humano**

Esto puede incluir:

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces y eficientes, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y transversalmente.
- Compartir la información y dialogar con el Talento Humano de la unidad productiva.
- Promover y apoyar a personas y equipos para que participen en actividades de mejora.
- Promover el involucramiento del Talento Humano mediante conferencias, actividades internas, etc.
- Empoderar el Talento Humano para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.
- Alentar al Talento Humano para que trabajen en equipos de forma complementaria y solidaria.

- Apoyar la organización de los trabajadores para su representación en diferentes instancias.

### **3 d. Atención, motivación y reconocimiento al Talento Humano**

Esto puede incluir:

- Alinear las remuneraciones y otras condiciones del empleo con la política y estrategia.
- Desarrollar una política de reconocimiento de logros.
- Mostrar aprecio al Talento Humano de modo que se sienta apoyado en su dedicación y en el ejercicio de las responsabilidades delegadas.
- Promover la toma de conciencia y el involucramiento en cuestiones sanitarias, de seguridad y de protección del medio ambiente.
- Vigencia de la seguridad social(\*) en la empresa.
- Promover las actividades sociales y culturales.
- Proporcionar facilidades y servicios (horarios flexibles, transporte, etc.).
- Promover la igualdad de oportunidades laborales(\*) y equidad de trato diferenciado de acuerdo a sus necesidades de género.
- Establecer medidas que garanticen el uso del tiempo libre de los trabajadores (vacaciones, feriados, fines de semana, etc.).
- Desarrollar una política de reconocimiento de logros como ser emprendimiento, innovación, creatividad de los emprendedores internos.
- Establecer medidas de promoción y protección del trabajo adolescente entendido como práctica laboral dignificada comprendida entre los 14 y 17 años de edad.

## **4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (70 puntos)**

Analiza cómo la unidad productiva gestiona sus recursos internos, Ej.- financieros, de información, de conocimiento, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

Sub criterios

Recursos y Asociados abarcan diversos conceptos que deben ser analizados y están representados por los siguientes Sub criterios:

### **4 a. Gestión de los Recursos Financieros**

Esto puede incluir:

- Determinar y establecer los parámetros económicos tales como: flujo de caja, rentabilidad, costos y márgenes, activos, capital circulante, inversión y tasa de rentabilidad social.
- Utilizar la gestión financiera para apoyar la política y estrategia.
- Desarrollar y aplicar estrategias y prácticas financieras.
- Evaluar las inversiones.
- Gestionar el riesgo.
- Garantizar una distribución equitativa del valor agregado con los agentes (proveedores, productos y/o servicios y trabajadores) en función de la contribución a la producción y no de la posición relativa de poder de los agentes.

### **4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos**

Esto puede incluir:

- Permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados.
- Estructurar y gestionar la información para apoyar la política y estrategia.

- Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual.
- Originar una corriente de pensamiento innovador y creativo dentro de la unidad productiva, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos.
- Adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz.
- Contar con sistemas de información de costos que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento.
- Destinar recursos para apoyar a desarrollar tecnologías propias al interior de la unidad productiva o a través de terceros.

#### **4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales**

Esto puede incluir:

- Optimizar los activos de acuerdo con la política y estrategia.
- Gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total.
- Considerar el impacto de los activos sobre los sistemas de vida, la comunidad social y los trabajadores (incluidos los aspectos de salud y seguridad).
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Utilizar de forma eficiente y responsable las tecnologías existentes.
- Identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, en concordancia con la política, estrategia y de su impacto sobre el negocio, sobre la sociedad y los sistemas de vida.
- Adaptar la tecnología para sustentar la mejora de los sistemas de gestión de procesos, información y conocimientos, y de otros sistemas.
- Optimizar los inventarios de materiales.
- Optimizar el consumo de servicios básicos de suministros.
- Reducir los residuos sólidos y reciclarlos en origen.
- Uso eficiente de los recursos naturales no renovables.
- Reducir cualquier impacto nocivo global de los productos y/o servicios.
- Identificar, comunicar y mitigar los impactos ambientales y sociales de los procesos, productos y/o servicios e instalaciones, desde la etapa de implementación del proyecto hasta la disposición final, sobre los cuales tenga influencia.

#### **4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados**

Esto puede incluir:

- Desarrollar relaciones complementarias con los proveedores, de acuerdo con la política y estrategia.
- Establecer mecanismos que permitan conocer y mejorar el rendimiento, involucramiento y desarrollo de los proveedores.
- Fomentar y reconocer las buenas prácticas y la cultura de mejora continua en la gestión de los proveedores.
- Colaborar con los proveedores para crear soluciones innovadoras de suministros y cadena de aprovisionamiento.
- Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégicas.
- Crear una visión común con los asociados.
- Estructurar las relaciones de asociación para crear valor.

- Asegurar la coparticipación del conocimiento con las unidades productivas asociadas.
- Originar una corriente de pensamiento innovador y creativo a través de las asociaciones.
- Apoyar el mutuo desarrollo.
- Crear sinergia trabajando juntos.
- Crear nuevos productos y/o servicios con los asociados.
- Promover en los asociados la creación de valor para el cliente.
- Desarrollar y mantener relaciones con la sociedad local, nacional e internacional, cuando así proceda.
- Desarrollar y mantener relaciones con la comunidad.
- Promover acciones para la preservación de los ecosistemas, el uso responsable y eficiente de los recursos con vista al desarrollo integral en equilibrio y armonía con la Madre Tierra.
- Fomentar una relación ética y responsable con proveedores y demás partes interesadas.

## **5.- CLIENTES Y/O USUARIOS(AS) (80 puntos)**

Analiza cómo la unidad productiva diseña, desarrolla, produce y/o distribuye sus productos y/o servicios y gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes y/o usuarios(as) actuales y futuros.

Sub criterios

Clientes y/o usuarios(as) abarca diversos conceptos que deben ser analizados que se encuentran representados por los siguientes Sub criterios:

### **5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as) respecto a productos y/o servicios**

Esto puede incluir:

- Utilizar investigaciones de mercados, encuestas entre clientes y/o usuarios(as) y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y/o servicios, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Alinear la satisfacción de las necesidades y expectativas de productos y/o servicios por parte de clientes y/o usuarios(as), con los mercados y sectores de mercado en los que la unidad productiva haya decidido operar.
- Investigar y/o estar al tanto de resultados de la investigación científica respecto a efectos de los productos y/o servicios.
- Tomar en cuenta las demandas de las asociaciones y/o unidades productivas de defensa de los derechos de los usuarios y/o consumidores.

### **5 b. Se diseñan y desarrollan productos y/o servicios**

Esto puede incluir:

- Diseñar y desarrollar productos y/o servicios nuevos y mejorados, para atender las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as).
- Usar la innovación y la creatividad para desarrollar productos y/o servicios.
- Tomar en cuenta los resultados de las investigaciones para desarrollar y/o mejorar productos y/o servicios en función a sus posibles efectos nocivos en clientes y/o usuarios(as), los sistemas de vida y la comunidad social.

### **5 c. Se fabrican, suministran y mantienen los productos y/o servicios**

Esto puede incluir:

- Producir o adquirir productos y/o servicios conforme a los diseños y desarrollos.

- Comunicar, comercializar y vender productos y/o servicios a clientes y/o usuarios(as) existentes y potenciales.
- Proporcionar productos y/o servicios a clientes y/o usuarios(as) en condiciones establecidas.
- Realizar el mantenimiento de productos y/o servicios cuando así proceda.
- Comunicar e informar a clientes y/o usuarios(as) de productos y/o servicios referente a: los procesos, características, componentes, contraindicaciones para el uso y aprovechamiento correcto de los mismos.
- Realizar la comercialización, estableciendo las medidas necesarias para evitar costos innecesarios que sean asumidos por el cliente y/o usuario.
- Realizar inspecciones y controles de calidad por personal calificado y comprobar que el producto y/o servicio cumple con especificaciones técnicas.
- Fabricar y/o desarrollar los productos y/o servicios conforme a normas técnicas nacionales y/o internacionales.
- Cumplir con la reglamentación técnica vigente para los productos y/o servicios, cuando así corresponda

#### **5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con clientes y/o usuarios(as)**

Esto puede incluir:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as).
- Tratar adecuadamente la información adquirida a través del contacto diario con clientes y/o usuarios(as), incluidas sus quejas, para satisfacer sus necesidades.
- Mantener contactos proactivos con clientes y/o usuarios(as), en persona, a través de teléfono, por carta, etc., para discutir y atender sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Realizar un seguimiento de las ventas, servicios y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente y/o usuario de los productos y/o servicios y con los procesos de venta y servicios.
- Tratar de mantener la innovación y creatividad en las relaciones de venta y servicio con el cliente y/o usuario.
- Utilizar encuestas regulares u otras formas estructuradas de obtención de datos, además de la información conseguida a través del contacto diario con el cliente y/o usuario, Ej.- Quejas, reclamos, etc., para determinar su nivel de satisfacción.
- Utilizar los resultados de las encuestas de clientes y/o usuarios(as) u otras formas de obtención de información, para identificar y realizar mejoras orientadas a realzar las relaciones con clientes y/o usuarios(as) y la conformidad con sus necesidades y expectativas.

## **CRITERIOS DE RESULTADOS**

Existen cuatro Criterios de Resultados:

- 6.- Resultados de Clientes y/o usuarios(as).
- 7.- Resultados del Desarrollo del Talento Humano.
- 8.- Resultados de la Sociedad.
- 9.- Resultados Globales.

Cada uno de estos Criterios de Resultados tiene dos Sub criterios.

En la Autoevaluación deberán abordarse los siguientes aspectos para cada Sub criterio:

#### **Resultados**

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?

- ¿Cuáles son los objetivos alcanzados anteriormente, actuales y futuros?
- ¿Cómo se encuentra el desempeño de la unidad productiva en comparación con el de otras unidades productivas competidoras Ej.- Unidades productivas mejores en su clase)?
- ¿Cómo se lograron los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello? Esto podría incluir por ejemplo: las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, cómo encajan en la política y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?

## **6.- RESULTADOS DE CLIENTES Y/O USUARIOS(AS) (90 puntos)**

Lo que está consiguiendo la unidad productiva en relación con sus clientes y/o usuarios(as) externos.

### **6 a. Medidas de la Percepción**

Se trata de medidas de las percepciones de clientes y/o usuarios(as) (obtenidas, Ej.- a través de encuestas a clientes y/o usuarios(as), grupos de convergencia, calificaciones de los vendedores, elogios, quejas, etc.) y dependiendo de los fines de la unidad productiva, pueden incluir:

#### **- Imagen global:**

- \* Identificación.
- \* Accesibilidad.
- \* Comunicación.
- \* Comportamiento proactivo.
- \* Sensibilidad.

#### **- Productos y/o servicios:**

- \* Calidad.
- \* Valor.
- \* Fiabilidad.
- \* Confiabilidad.
- \* Innovación de diseño.
- \* Servicio.
- \* Perfil medioambiental.

#### **- Ventas y servicios posventa:**

- \* Competencia y comportamiento de los trabajadores.
- \* Información del producto y/o servicio y especificaciones técnicas.
- \* Tratamiento de quejas.
- \* Tiempo de respuesta.
- \* Apoyo técnico.
- \* Garantías y prestaciones de garantías.

#### **- Lealtad:**

- \* Intención de realizar nuevas compras.
- \* Compra de otros productos y/o servicios de la unidad productiva.
- \* Recomendación de la unidad productiva.

## 6 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la unidad productiva con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la unidad productiva y la percepción de clientes y/o usuarios(as) externos. Dependiendo de los fines de la unidad productiva, las medidas pueden incluir:

### - Productos y/o servicios:

- \* Proporción de defectos, errores y rechazos.
- \* Prestaciones de garantías en los productos y/o servicios.
- \* Garantías y prestaciones de garantías.
- \* Indicadores logísticos.
- \* Ciclo de vida del producto y/o servicio.
- \* Innovación en diseño.
- \* Sellos de aprobación.
- \* Sellos de certificación.
- \* Diseño ambientalmente amigable y producción más limpia.
- \* Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.
- \* Información relativa a las características y el uso del producto y/o servicio.

### - Ventas y servicio posventa:

- \* Demanda de entrenamiento.
- \* Tratamiento de quejas.
- \* Proporción de respuestas

### - Lealtad:

- \* Repetición de la compra.
- \* Duración de la relación.
- \* Recomendaciones eficaces.
- \* Frecuencia / valor de los pedidos.
- \* Número de quejas.
- \* Operaciones nuevas o pérdidas.

## 7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (90 puntos)

Lo que está consiguiendo la unidad productiva en relación con el desarrollo del Talento Humano.

### 7 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones del Talento Humano (obtenidas, Ej.- de encuestas, grupos focales, entrevistas, apreciaciones estructuradas) y pueden incluir las relativas a:

#### - Motivación:

- \* Desarrollo de carrera.
- \* Comunicación.
- \* Delegación.
- \* Igualdad de oportunidades.
- \* No discriminación.



- \* Involucramiento.
- \* Liderazgo.
- \* Oportunidad de aprender y desarrollarse profesionalmente.
- \* Reconocimiento.
- \* Fijación de objetivos y apreciación.
- \* Acercamiento a la misión, visión, valores, política y estrategia de la unidad productiva.
- \* Entrenamiento y educación

**- Satisfacción:**

- \* Administración de la compañía.
- \* Condiciones de empleo.
- \* Facilidades y servicios.
- \* Condiciones de seguridad y salud ocupacional.
- \* Pago y beneficios.
- \* Relaciones con los semejantes.
- \* Gestión del cambio.
- \* Política medioambiental de la unidad productiva e impacto sobre el medio ambiente.
- \* Papel de la unidad productiva en la comunidad y la sociedad.
- \* Ambiente de trabajo.

**7 b. Medidas del Desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la unidad productiva con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del Talento Humano de la unidad productiva y sus percepciones. Las medidas pueden incluir las relativas a:

**- Motivación e implicación:**

- \* Involucramiento en equipos de mejora.
- \* Involucramiento en planes de sugerencias.
- \* Niveles de entrenamiento y desarrollo.
- \* Ventajas medibles del trabajo en equipo.
- \* Apreciación de personas y equipos.
- \* Proporción de respuestas a las encuestas del personal.

**- Satisfacción:**

- \* Ausentismo y bajas por enfermedad.
- \* Niveles de accidentes.
- \* Quejas.
- \* Tendencias de reclutamiento.
- \* Rotación interna y externa de personal.
- \* Huelgas.
- \* Utilización de las facilidades ofrecidas por la unidad productiva (Ej.- actividades de recreación, guardería).
- \* Utilización del tiempo libre.

**- Servicios prestados al Talento Humano de la unidad productiva.**

**- Exactitud de la administración de Talento Humano.**

**- Eficacia y eficiencia de la comunicación.**

- Rapidez de las respuestas a las consultas.
- Evaluación de las capacitaciones.

## 8.- RESULTADOS DE LA SOCIEDAD (110 puntos)

Lo que la unidad productiva está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda).

### 8 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno) y, dependiendo de los fines de la unidad productiva, pueden incluir las relativas a:

#### - desempeño como un ciudadano responsable corporativo:

- \* publicación de información relacionada a las acciones de la unidad productiva que sea necesaria y/o relevante para la comunidad;
- \* prácticas de igualdad de oportunidades;
- \* impacto sobre las economías local y nacional;
- \* relaciones de cooperación con los organismos reguladores y unidades productivas de representación de la sociedad;
- \* acciones permanentes y sostenidas que garantizan el cumplimiento de políticas y acciones institucionales para beneficio de la comunidad, consensuadas con la misma;
- \* convivencia en equilibrio con la Madre Tierra, construyendo el Vivir Bien en armonía con la vida.

#### - relacionamiento y compromiso en las comunidades donde opera:

- \* implicación con la educación y la formación;
- \* apoyo para la provisión médica y de bienestar;
- \* apoyo para las actividades de deportes y recreación;
- \* trabajo voluntario;
- \* oportunidades de empleo y desarrollo de una carrera profesional;
- \* oportunidades de empleo a personas de la comunidad;
- \* mitigación de impactos y efectos nocivos sobre la comunidad (sociales, culturales, económicos).

#### - actividades para reducir o prevenir daños a la salud y riesgos de seguridad derivados de las operaciones de los productos y/o servicios:

- \* riesgos para la salud y accidentes;
- \* ruido;
- \* polución y emisiones tóxicas (malos olores);
- \* efluentes líquidos;
- \* peligros (seguridad laboral y para la comunidad);
- \* uso insostenible de los recursos no renovables;
- \* límites en la capacidad de regeneración de los sistemas de vida.

#### - informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos:

- \* elección del modo de transporte;
- \* medidas de mitigación y control;

- \* reducción y eliminación de residuos sólidos y embalajes;
- \* sustitución de materias primas y/u otros insumos;
- \* utilización adecuada de la energía, materiales vírgenes y reciclados;
- \* uso de recursos naturales no renovables;
- \* sistemas para la efectiva regeneración de los sistemas de vida.

#### **8 b. Medidas del Desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la unidad productiva con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la unidad productiva y la percepción de la sociedad. Dependiendo de los fines de la unidad productiva, las medidas pueden incluir las relativas a los aspectos relacionados en 8 a., así como los siguientes:

- tratamiento de los cambios en niveles de empleo;
- relaciones con las organizaciones gubernamentales, de representación social, académicas e indígenas respecto a los temas relevantes y necesarios para las mismas;
- Implementación y utilización de sistemas de gestión (por ejemplo: gestión de calidad, Salud y Seguridad Ocupacional, medioambiental y sistema de auditoría);
- integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de negocios, con el fin de mejorar la satisfacción de clientes y/o usuarios(as), del talento humano, los accionistas y la comunidad social;
- implementación de prácticas y soluciones ambientalmente sostenibles, para garantizar una convivencia en equilibrio con la Madre Tierra y en armonía con la vida.

### **9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)**

Lo que está consiguiendo la unidad productiva en relación con su desempeño proyectado y la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

#### **9 a. Medidas de la Percepción**

Estas medidas son de las percepciones de todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés financiero, social o de otra índole en la unidad productiva; por ejemplo: accionistas, instituciones financieras, compañías matrices, asociados o alianzas, proveedores, autoridades locales, gobiernos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas, grupos focales, apreciaciones estructuradas, evaluaciones) y, en función de qué partes interesadas se trate, pueden incluir las relativas a:

- imagen global;
- desempeño global;
- lealtad;
- compromiso;
- comunicaciones;
- implicación;
- política y estrategia;
- innovación y aprendizaje;
- cultura y estilo de liderazgo.

#### **9 b. Medidas del Desempeño**

Estas medidas son las de carácter económico y operativo que utiliza la unidad productiva para controlar, comprender, prever y mejorar el desempeño de la unidad productiva y las percepciones de las partes interesadas en la misma (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la unidad productiva, de sus accionistas y de sus procesos, las mediciones pueden incluir las relativas a:

#### **Desempeño financiero**

- **elementos de la cuenta de Estado de Resultados, incluyendo:**

- \* participación de los costos y gastos con respecto a las ventas;
- \* participación de la utilidad bruta con respecto a las ventas;
- \* participación de la utilidad neta con respecto a las ventas;
- \* origen de la utilidad neta.

**- elementos del balance, incluyendo:**

- \* nivel de endeudamiento;
- \* concentración de pasivos a corto plazo;
- \* rendimiento del activo;
- \* rendimiento del patrimonio;
- \* razón circulante.

**- elementos del flujo de caja, incluyendo:**

- \* gasto de capital;
- \* flujos de caja financieros;
- \* flujo de caja de explotación;
- \* valor actual neto;
- \* tasa interna de retorno.

**- otros indicadores relevantes, incluyendo:**

- \* rendimiento del neto patrimonial;
- \* rendimiento de fondos propios;
- \* valoración de solvencia;
- \* valor añadido.

**Desempeño no financiero**

**- desempeño global:**

- \* tiempo desde el diseño / idea hasta el mercado.

**- procesos:**

- \* producción;
- \* desempeño;
- \* despliegue;
- \* incorporación de mejores prácticas;
- \* evaluaciones;
- \* innovaciones;
- \* mejoras.

**- información y conocimiento:**

- \* accesibilidad;
- \* integridad;
- \* relevancia;
- \* oportunidad;
- \* utilización y distribución del conocimiento;
- \* valor de la propiedad intelectual.

**- recursos externos, incluidas asociaciones:**

- \* desempeño de proveedores;
- \* beneficio de proveedores;

- \* número y valor añadido de asociaciones;
- \* número y valor añadido de productos y/o servicios innovadores y soluciones de servicios generados con los asociados;
- \* número y valor añadido de mejoras conjuntamente llevadas a cabo con los asociados;
- \* reconocimiento de las contribuciones de los asociados.

**- inmuebles, equipos, tecnología y materiales:**

- \* amortización;
- \* costos de mantenimiento;
- \* porcentaje de defectos;
- \* patentes;
- \* regalías;
- \* rotación de existencias;
- \* consumo de suministros de servicios básicos;
- \* utilización.

## ANEXO I.

### MÉTODO DE EVALUACIÓN

#### Conceptos a tener en cuenta para la Evaluación

##### 1. Los Procesos que facilitan la gestión

###### Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “Sólido” e “Integrado”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

###### Sólido

“Sólido” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de los grupos de interés con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio correspondiente.

###### Integrado

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y estrategia y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “Integrado” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

###### Desarrollo

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la unidad productiva en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “Aplicado” y “Sistemático” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

###### Aplicado

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la unidad productiva.

###### Sistemático

“Sistemático” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

###### Evaluación y Revisión

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje y con los que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “Medición”, “Aprendizaje” y “Mejora” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

###### Medición

“Medición” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

###### Aprendizaje

“Aprendizaje” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como comparaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

### **Mejora**

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “Mejora” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

## **2. Criterios de Resultados**

### **Resultados**

Miden la excelencia de la unidad productiva en la función de aportar valor a sus accionistas y denotan la efectividad y eficiencia de la unidad productiva. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los accionistas, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “Tendencias”, “Objetivos”, “Comparaciones”, “Causa” y “Alcance” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

### **Tendencias**

En todos los criterios de resultados se presentan las “Tendencias” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes y/o usuarios(as), del talento humano, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. Por ejemplo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la unidad productiva tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

### **Objetivos**

“Objetivos” se refiere a las propias metas internas de la unidad productiva. Para cada tendencia de resultados presentados deberán especificar el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

### **Comparaciones**

“Comparaciones” se refiere a las realizadas con unidades productivas externas; unidades productivas concretas determinadas, promedios del sector o bien unidades productivas reconocidas como “mejores en su clase”.

“Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la unidad productiva de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la unidad productiva objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la unidad productiva objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

### **Causas**

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados. Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

### **Alcance**

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros, áreas o unidades de la unidad productiva dentro del ámbito de evaluación y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la unidad productiva objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.



## HOJA RADAR

El Modelo Boliviano de Excelencia consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una unidad productiva hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una unidad productiva consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la Hoja RADAR.

Este concepto establece que una unidad productiva necesita:

- **Determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su política y estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la unidad productiva y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- **Planificar y desarrollar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **Implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **Evaluar y revisar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

MODELO BOLIVIANO DE EXCELENCIA  
CATEGORÍA 3: UNIDADES PRODUCTIVAS MEDIANAS Y GRANDES

HOJA "RADAR" Matriz 1 - PROCESOS FACILITADORES

ELEMENTOS	PUNTAJES		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	ATRIBUTOS		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ENFOQUE	<b>Sólido:</b> - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés		Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad					Los sistemas y procesos principales cuentan con: - alguna evidencia de prevención - Indicadores de proceso - generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: - Interrelación con otros procesos - los principios y valores de calidad total - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: - forman una red integrada de sistemas - congruentes con los principios y valores de calidad total - existen evidencias de emulación de mejores prácticas. 3 últimos años				Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo. 5 últimos años: - forman una red integrada de sistemas - son congruentes con los principios y valores de calidad total - presentan comparación referencial y algunos son referencia mundial			
	<b>Integrado:</b> - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros métodos																						
DESARROLLO	<b>Aplicado:</b> - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes		- Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcritero - Evidencias de implantación en algunas áreas					La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo, - Indicadores de proceso y - evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcritero - están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total - con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos, durante los últimos 3 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial - en las áreas o procesos principales y de apoyo				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme a los principios y valores de calidad total - cuentan con ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales			
	<b> Sistemático:</b> - de forma estructurada																						
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<b>Medición:</b> - medidas periódicas y estructuradas de cómo el método, la implantación y los resultados van evolucionando		• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcritero • Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas					La aplicación y operación de: - un enfoque preventivo, - indicadores de proceso y - evidencias de ciclos de adecuación y				Los sistemas y procesos se desarrollan: - de manera interrelacionada - aplican los principios y valores de calidad total				Los sistemas y procesos: - integrados en una red de sistemas - operan conforme a principios y valores de calidad total				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: - están integrados en una red de sistemas - operan conforme los			
	<b>Aprendizaje:</b> - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora																						
	<b>Mejora:</b> - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras		algunas áreas					control en áreas o procesos principales relacionados con el subcritero - están generalmente basados en las mejores prácticas				- con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo - generalmente emulan las mejores prácticas				- ciclos mejora completos - comparación referencial en todas las áreas o procesos principales - claras evidencias. 3 últimos años				principios y valores de calidad total - ciclos de mejora completos - comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos			
PUNTAJES GLOBALES			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

HOJA "RADAR"

Matriz 2 - RESULTADOS

ELEMENTOS	PUNTAJES		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	ATRIBUTOS		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
RESULTADOS	<b>Tendencias:</b> - positivas - que apoyan un buen desempeño		Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. - algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales: - existe relación causal con el enfoque y la implantación - niveles y tendencias positivas en los indicadores. - se realizan acciones de ajuste y mejora				En las mediciones principales y algunas secundarias existen: - generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos - clara y evidente relación causal - muchos indicadores muestran desempeños equilibrados				En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 3 últimos años: - niveles iguales o superiores a la competencia - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas				En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: niveles de referencia mundial - tendencias positivas sostenidas - clara relación causal con la mejora continua - los indicadores muestran desempeños equilibrados - evidencias de emulación con prácticas reconocidas			
	<b>Objetivos:</b> - tendencias positivas - apoya la política y la estrategia																						
	<b>Comparaciones:</b> - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado																						
	<b>Causas:</b> - los resultados están causados por el método aplicado																						
ALCANCE	- se centra en aspectos relevantes		La evidencia de resultados es puntual					Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales				Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo				Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años				Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años			
PUNTAJES GLOBALES			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## ANEXO II.

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción de Mejora (2):** Acción orientada a la eliminación o disminución de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.
- **Alianzas (3):** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor agregado para las partes.
- **Análisis de Mercado (3):** Estudios sistemáticos que permiten la valoración de la demanda y/u oferta de bienes y/o servicios.
- **Aprendizaje Organizacional (1):** Proceso de mejora de la Unidad productiva que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.
- Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la unidad productiva, la motivación del personal.
- **Asociación (3):** Unión de organizaciones y/o personas por un fin común
- **Alta Dirección (2):** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una unidad productiva.
- **Calidad (2):** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.  
**Nota 1:** El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.  
**Nota 2:** "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.
- **Capacidad de Respuesta (3):** Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de clientes y/o usuarios(as), de las partes interesadas y los cambios en el entorno, sean estos sociales, ambientales, económicos, tecnológicos y/o políticos.
- **Capital Intelectual (2):** Cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.
- **Certificación (2):** Mención de tercera parte relativa a productos y/o servicios, procesos, sistemas o personas.  
**Nota 1:** La certificación es aplicable a todos los objetos de evaluación de la conformidad, excepto a los propios organismos de evaluación de la conformidad, a los que es aplicable la acreditación.
- **Cliente Externo (2):** Unidad productiva o persona externa a la entidad que recibe un producto y/o servicio.
- **Cliente Interno (2):** Unidad productiva o persona que recibe un producto y/o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.
- **Competencia del personal (2):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.  
**Nota 1:** El término competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto.  
**Nota 2:** Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".
- **Contaminación (3):** Es el cambio indeseable en las condiciones físicas, químicas y biológicas del aire, agua y suelo, que ocasionan una ruptura del equilibrio natural y pueden afectar el ambiente en general y la salud, supervivencia y las actividades humanas.
- **Control (3):** Comprobación, inspección, fiscalización o intervención.
- **Cuadro de Mando (2):** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la unidad productiva.

- **Delegación de Autoridad (Empoderamiento) (1):** Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la unidad productiva.
- **Despliegue de Objetivos (2):** Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una unidad productiva, en objetivos operativos o de detalle.
- **Desempeño Ambiental (3):** Son los resultados obtenidos de la gestión de los aspectos ambientales de una unidad productiva.
- **Diagrama DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) (2):** Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la unidad productiva (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.
- **Diagrama de Afinidad (2):** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.  
**Nota:** El diagrama de afinidad se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.
- **Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa) (2):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.
- **Diagrama de Flujo (2):** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.
- **Diagrama de Pareto (3):** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, permite analizar la incidencia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
- **Eficacia (2):** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia (2):** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Efluentes (3):** La salida o flujos salientes de cualquier sistema que despacha flujos de agua, a un tanque de oxidación, a un tanque de depuración biológica del agua, etc.
- **Emisiones (3):** Acción y efecto de emitir (arrojar o echar algo hacia fuera).
- **Enfoque al Cliente (1):** Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as), y en priorizar coherentemente los procesos de la unidad productiva que repercuten en su satisfacción.
- **Equipo de Mejora (2):** Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.  
**Nota 1:** La actuación de los equipos de mejora se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.  
**Nota 2:** Los equipos de mejora pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, ya que lo que cuenta es el análisis que se realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que se logran para mejorar dichos procesos.
- **Estrategia (2):** Planes estructurados para lograr los objetivos.
- **Evaluación 360º (Retroalimentación 360º) (1):** Método para determinar la eficacia del liderazgo, que consiste en la evaluación del individuo por todas las personas que trabajan con él (compañeros, subordinados y jefes), mediante un mismo sistema de medida.
- **FIFO (lo primero que entra es lo primero que sale) (2):** sistema de rotación de productos almacenados, para prevenir su caducidad.
- **Gestión Basada en Hechos (1):** Tipo de gestión cuyas decisiones se soportan en el análisis de datos.

- **Gestión de la Calidad Total (1):** Gestión sistemática a través de la cual la unidad productiva identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes y/o usuarios(as), empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y/o servicios que proporciona.
- **Gestión del Cambio (3):** Implementación de una “Cultura del Cambio” empleada para transformar los cambios en oportunidades de mejora y que no se conviertan en obstáculos.
- **Gestión del Conocimiento (2):** Es la gestión del capital intelectual en una unidad productiva, con la finalidad de añadir valor a los productos y/o servicios que ofrece la unidad productiva en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.
- **Gestión del Riesgo (1):** Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una unidad productiva, dentro de los límites asumidos por la misma.

**Nota 1:** La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto.

- **Grado de Satisfacción del Cliente y/o usuario (3):** Nivel que refleja la percepción del cliente y/o usuario respecto al cumplimiento de sus expectativas.
- **Grupo de interés (3):** Grupo de organizaciones y/o personas con un interés u objetivo compartido.
- **Gestión Integrada (2):** Parte de la gestión general de la unidad productiva que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional.
- **I+D+I (1):** Investigación, Desarrollo e Innovación.
- **Igualdad de Oportunidades Laborales (3):** Es el acceso, en base a condiciones y características similares para todas las personas solicitantes a algún espacio laboral de cualquier entidad demandante.
- **Indicador (2):** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Índice de Capacidad de Proceso (2):** Índice que describe la capacidad de un proceso en relación con la tolerancia especificada.
- **Innovación (2):** Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos y/o servicios, procesos o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.  
Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos y/o servicios y procesos. Se distingue entre:
  - a) **Innovación en tecnología:** Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos y/o servicios y procesos.
  - b) **Innovación tecnológica:** Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto y/o servicio o proceso, de tecnologías nuevas o recientes disponibles en el mercado.
  - c) **Innovación en la gestión:** Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos y/o servicios o procesos innovadores.

- **ISO 9001:2015 (1):** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de clientes y/o usuarios(as). La última actualización de esta norma es del año 2015, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

**Nota:** las normas ISO son desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y adoptadas en cada país por los Organismos de Normalización autorizados.

- **ISO 14001:2005 (1):** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2005. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

- **JIT (Justo a tiempo) (2):** Método logístico para la disminución de los suministros almacenados por el cliente, basado en una estrecha colaboración cliente-suministrador que permite la rápida entrega de pequeños pedidos en función de las necesidades del Departamento de Producción.
- **Liderazgo (2):** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.
- **Mapa de Procesos (2):** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Unidad productiva.  
**Nota:** El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad productiva de una forma distinta a como normalmente se percibe.
- **Metas (3):** Conjunto de resultados deseables de las operaciones y/o actividades, que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos.
- **Misión (2):** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad productiva.
- **Mitigación (3):** Controlar, compensar y corregir posibles efectos o impactos ambientales negativos causados en el desarrollo de un proyecto, obra o actividad, en cualquiera de las etapas.
- **Nivel de Madurez (2):** Medida de la capacidad de una unidad productiva para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Norma (2):** Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.  
**Nota:** Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.
- **Objetivo (2):** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.
- **OHSAS 18001 (3):** Establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Oportunidad de Mejora (2):** Diferencia detectada en la unidad productiva, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto y/o servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la unidad productiva.
- **PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (2):** ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).
- **Plan Estratégico (2):** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.  
**Nota 1** – El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?.  
**Nota 2** – Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes de Gestión.
- **Plan de Gestión o de Negocio (2):** documento que especifica los objetivos a alcanzar por una unidad productiva o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.  
**Nota 1:** Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.  
**Nota 2:** Habitualmente en la unidad productiva los planes de gestión son anuales.  
**Nota 3:** El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.
- **Parámetro (2):** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.
- **Parte Interesada (2):** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una unidad productiva.  
**Nota:** Un grupo puede ser una unidad productiva, parte de ella, o más de una unidad productiva.
- **Política de la Calidad (2):** Intenciones globales y orientación de una unidad productiva relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- **Política Integrada de Gestión (2):** Directrices y objetivos generales de una unidad productiva, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.
- **Proceso (2):** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Proceso Crítico (2):** Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.
- **Proceso de Mejora (2):** Proceso sistemático de adecuación de la unidad productiva a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios(as) y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.
- **Producción Ajustada (1):** Enfoque que persigue una mejora simultánea en todas las métricas de funcionamiento en fabricación mediante la eliminación del desperdicio, haciendo un uso inteligente de sus recursos, a través de proyectos que cambian la unidad productiva física del trabajo en la línea de fabricación, en la logística y en el control de producción a través de toda la cadena de suministro, y en la forma en que se aplica el esfuerzo humano, tanto en las tareas de producción como en las de apoyo.
- **Producción Más Limpia (3):** Es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a procesos, producto y/o servicio para incrementar sobre estos la eficiencia y reducir el riesgo para el ser humano y el medio ambiente. La Producción Más Limpia puede ser aplicada a procesos usados en cualquier tipo de industria, a los mismos productos y/o servicios y a distintos servicios ofrecidos a la sociedad.
- **Producto y/o servicio (3):** Resultado de un proceso

**NOTA 1:** Existen cuatro categorías genéricas de productos y/o servicios:

- servicios (por ejemplo, transporte);
- software (por ejemplo, programas de computador, diccionario);
- hardware (por ejemplo, parte mecánica de un motor);
- materiales procesados (por ejemplo, lubricante).

La mayoría de los productos y/o servicios contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto y/o servicio. La denominación del producto y/o servicio en cada caso como servicio, software, hardware o material procesado depende del elemento dominante. Por ejemplo, el producto ofrecido "automóvil" está compuesto por hardware (por ejemplo, las ruedas), materiales procesados (por ejemplo, combustible, líquido refrigerante), software (por ejemplo, los programas informáticos de control del motor, el manual del conductor), y servicios (por ejemplo, las explicaciones relativas a su funcionamiento proporcionadas por el vendedor).

**NOTA 2:** Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el **proveedor** y el **cliente** y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

El software se compone de información, generalmente es intangible y puede presentarse bajo la forma de propuestas, transacciones o **procedimientos**.

El hardware es generalmente tangible y su magnitud es una **característica** contable. Los materiales procesados generalmente son tangibles y su magnitud es una característica continua. El hardware y los materiales procesados frecuentemente son denominados como bienes.

**NOTA 3:** El **aseguramiento de la calidad** está principalmente enfocado en el producto y/o servicio que se pretende.

- **Propietario del Proceso (2):** Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la unidad productiva necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.
- **Proveedor (3):** Unidad productiva o persona que suministra: servicios, recursos humanos, profesionales, técnicos, mano de obra calificada, etc.
- **Redes de Contactos y de Colaboración (1):** Relaciones con individuos y unidades productivas de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia unidad productiva.
- **Redes sociales (3):** Estructura social compuesta por personas conectadas por uno o varios tipos de relaciones, con intereses comunes o que comparten algún tipo de conocimiento. Con el auge de internet estos se han popularizado, existiendo una amplia variedad, dependiendo de las diferentes partes interesadas.
- **Residuos Sólidos (3):** Constituyen aquellos materiales desechados tras su vida útil, y que por lo general por si solos carecen de valor económico. Se componen principalmente de desechos procedentes de materiales utilizados en la fabricación, transformación o utilización de bienes de consumo.
- **Responsabilidad Social (2):** Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las unidades productivas producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.  
La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las unidades productivas, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.
- **Reciclaje (3):** Es un proceso fisicoquímico, mecánico o trabajo que consiste en someter a una materia o un producto y/o servicio ya utilizado (basura), a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto y/o servicio.
- **Riesgo Ambiental (2):** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para el medio ambiente.
- **Riesgo Laboral (2):** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.  
**Nota:** El concepto de riesgo siempre tiene dos elementos: la frecuencia con la que se materializa un riesgo y las consecuencias que de él puedan derivarse.
- **Satisfacción del Cliente (2):** Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.
- **Seis Sigma (2):** Filosofía de trabajo y estrategia de negocios, basada en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseño robustos, que permite disminuir la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón.
- **Seguridad Social (3):** Es el conjunto de medidas previsionales que el Estado implementa para su población, tales como medidas a corto plazo que pueden ser prestaciones de salud, y medidas de largo plazo tales como pensiones o jubilaciones.
- **Sistema de Gestión Ambiental (2):** Parte de la gestión de una unidad productiva, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental, y para gestionar sus aspectos ambientales.  
La gestión alcanza al establecimiento de objetivos, a la estructura de la unidad productiva, la planificación, la planificación de actividades, las responsabilidades, los procesos y procedimientos, y los recursos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad (2):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una unidad productiva con respecto a la calidad.
- **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (2):** Parte del sistema general de gestión de la unidad productiva que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.
- **Sistema de Gestión Integrado (2):** Conjunto de la estructura de la unidad productiva, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.



- **Sostenibilidad (1):** Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- **Talento Humano (3):** Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las unidades productivas. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.
- **Unidad Productiva (3):** Término con el cual, a los efectos del Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien, engloba el conjunto de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del País, productoras de bienes y servicios, así como a las asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas – OECAS y otras de características similares, que realicen una actividad económica.
- **Unidad Productiva Sostenible (3):** Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.
- **Visión (2):** Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad productiva en el futuro.

**Significado de las notas ( ) incluidas en los términos:**

- (1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ - FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD V.2012
- (2) Términos seleccionados de las normas UNE de AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es)), a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.
- (3) Términos y definiciones adaptados por el Comité Técnico 3: Unidades Productivas Medianas y Grandes del Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien