

“La Gestión del Conocimiento en el Modelo Nacional de Excelencia e Innovación”

Innovación en Gestión
25 AÑOS



W. Alejandro Martínez Bernal
amartinez@ccalidad.com.co

Noviembre de 2016

CORPORACIÓN CALIDAD

Creada en 1991 de manera concertada entre el Gobierno Nacional y el sector privado, es un centro de innovación que desarrolla y difunde conocimientos y tecnologías en gestión, con el propósito de potencializar las organizaciones públicas y privadas en el contexto de un entorno económico y social que exige mayores niveles de **productividad, sostenibilidad y competitividad**.

*La Corporación Calidad es la entidad responsable del diseño y de la actualización del **Modelo Nacional de Excelencia** (con sus tres elementos fundamentales), que es el referente con el que se desarrolla el **Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión***

Forma parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y de la Red Vértice de Centros de Desarrollo Tecnológico. **Internacionalmente** forma parte de la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex), y es la **Organización Nacional Asociada (ONA) representante de Colombia ante la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq)**, que es la entidad que Desarrolla el **Premio Iberoamericano de la Calidad** y adicionalmente en el año 2016 es reconocida por COLCIENCIAS como entidad evaluadora de Unidades I+D+i.



***“SI LA ÚNICA HERRAMIENTA QUE CONOCES ES UN MARTILLO,
TIENDES A TRATARLO TODO COMO SI FUERA UN CLAVO.”***

ABRAHAM MASLOW

Los Modelos de Excelencia y las Herramientas de Gestión

MODELOS DE GESTIÓN



*Implementar adecuadamente un **Modelo de Gestión de Excelencia** en una organización logra, -más que una buena estandarización de procesos o un mejoramiento de los resultados-, **consolidar de manera sostenible y creciente su nivel de competitividad en el largo plazo, en un marco que es cada vez más globalizado y en el cual, para estar a la vanguardia, es necesario propender por ser de Clase Mundial.***

MODELOS DE EXCELENCIA

En el marco de los modelos de Gestión (Certificación, Acreditación y Excelencia), los modelos de Excelencia se caracterizan por tres cosas principalmente, que los evidencian como los mejores referentes para el mejoramiento competitivo:



Son los más exigentes porque desarrollan un proceso de referenciación con Clase Mundial.

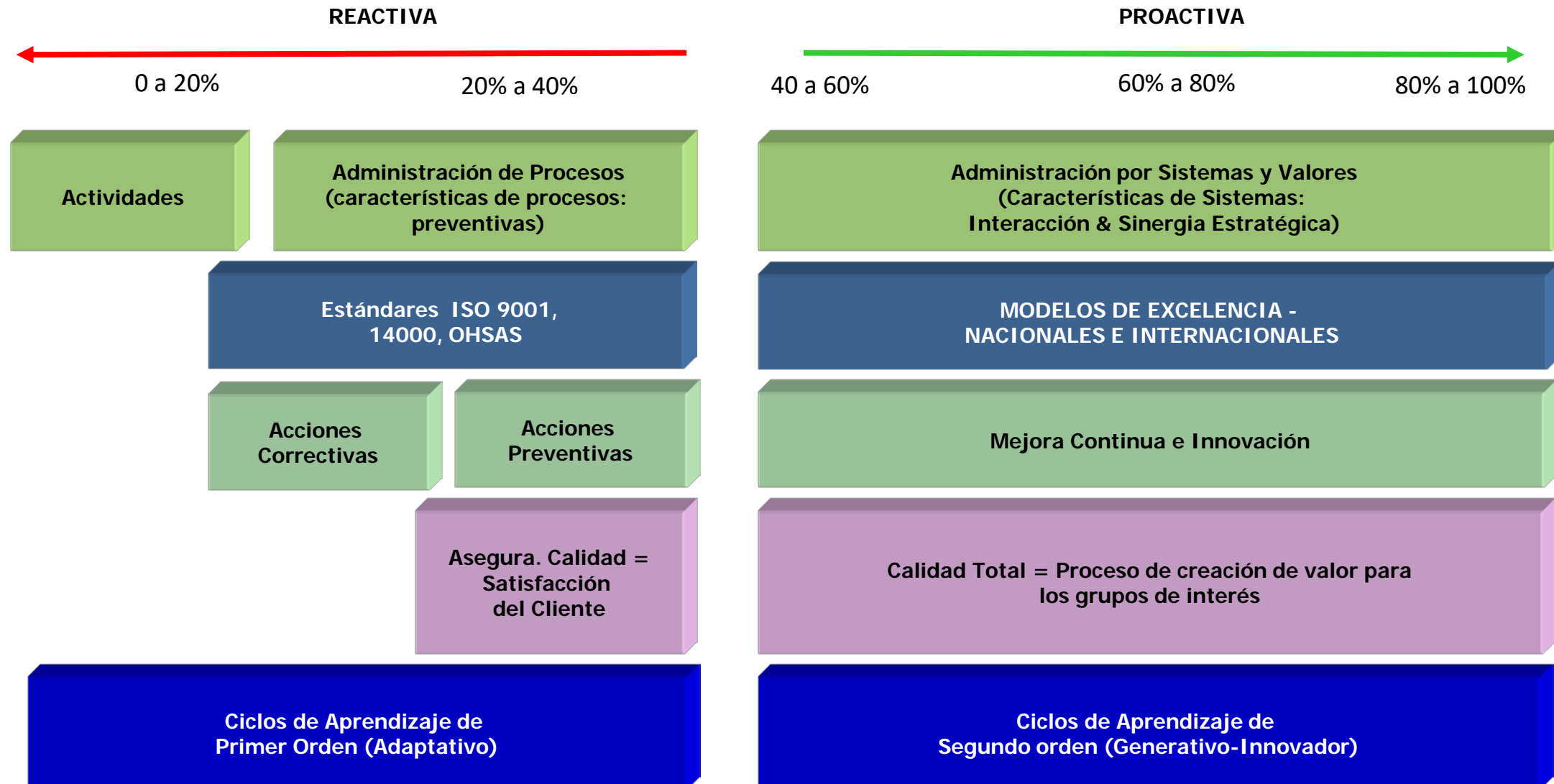


Son los únicos que ponderan de manera sistémica todas las dimensiones de la organización (Estrategia, Despliegue, Procesos, Resultados, Aprendizajes, etc.) y lo más importante, su correlación.



Llevan a las organizaciones a niveles competitivos de Clase Mundial, en función del mejoramiento sistémico de sus dimensiones.

Características de los Estadios de Desarrollo Competitivo



“Benefits from adopting the Model”, © 2001, EFQM



El estudio realizado en el año 2000 por el Dr. Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y el Dr. Kevin Hendricks de la Universidad Western Ontario, de más de 600 ganadores de premios a la calidad mostró que, en conjunto, experimentaron incrementos o mejoras significativas en el valor de sus acciones ordinarias, ingresos de explotación, ventas, retorno sobre ventas, empleo y ganancia neta.

“Benefits from adopting the Model”, © 2001, EFQM



Los ganadores de premios experimentaron un 44% más de retorno en el precio de las acciones, un 48% más de crecimiento en los ingresos de explotación y un 37% más de crecimiento en ventas comparado con el grupo de control. Asimismo, los ganadores de premios también superaron los resultados en los indicadores de retorno sobre ventas, crecimiento en el número de empleados y crecimiento del activo.

Usuarías del Modelo “Brasileño” de Excelencia x Logros

Mayores Organizaciones - Periódico Exame 2006

- Entre las 100 mayores - 46 Usuarías (46%)
- Entre las 10 mayores - 8 Usuarías (80%)

Mejores para Trabajar – Periódico Exame - Você S/A 2006

- Entre las 150 mejores - 32 Usuarías (21%)
- Entre las 10 mejores - 7 Usuarías (70%)

Guía de Ciudadanía Corporativa 2005 (Responsabilidad Social)

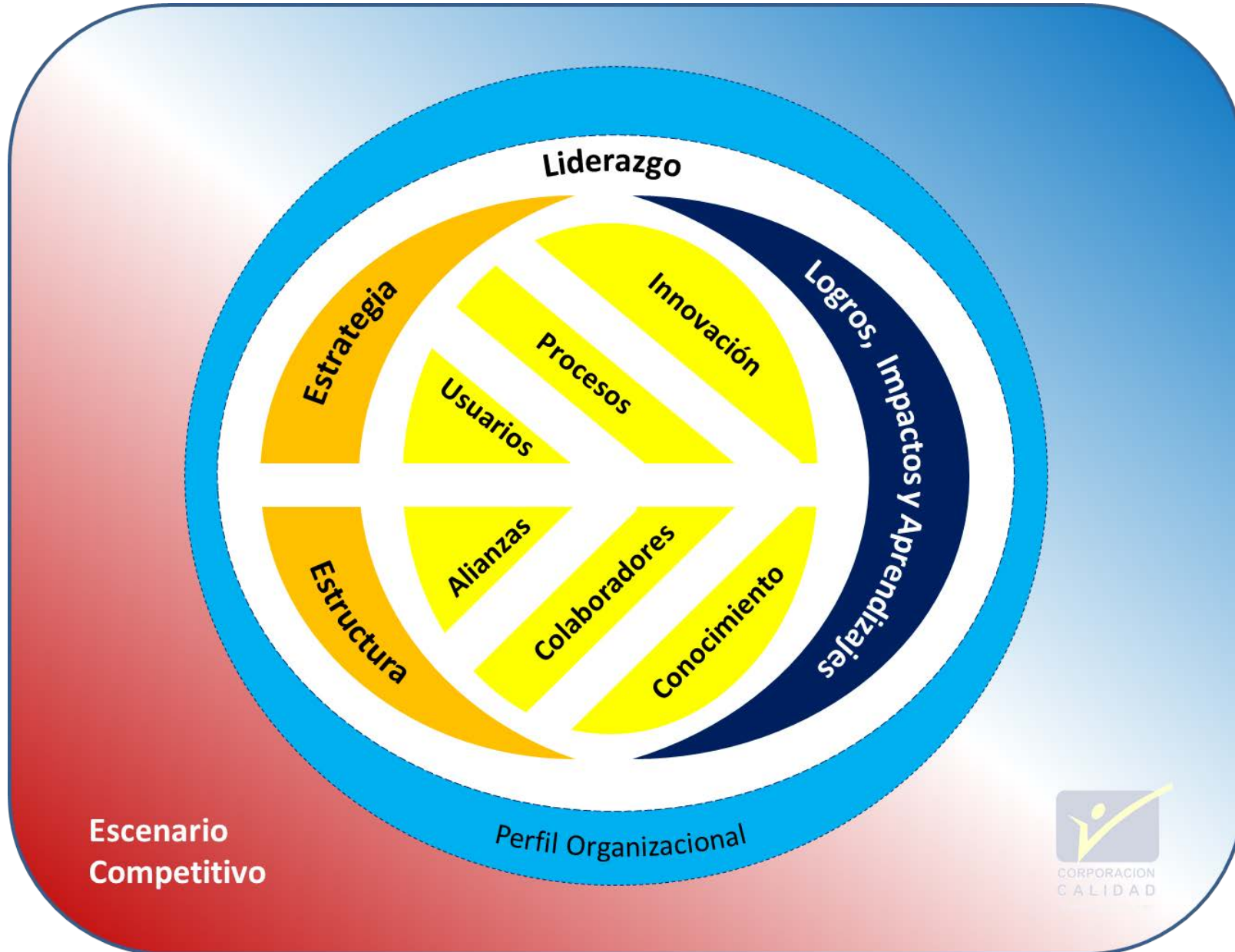
- Entre las 30 mejores - 11 Usuarías (36%)
- Entre las 10 mejores - 8 Usuarías (80%)

Fuente: Presentación Dr. Antonio Tadeu Superintendente General FNQ y Coordinador General REDIBEX 2005-2006, en el primer foro Iberoamericano de la Calidad – Cartagena de Indias 12 de Septiembre de 2006

MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN - 2016



Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión



CORPORACIÓN
CALIDAD

MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN

ENFOQUE



Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
1	Liderazgo
1.1	Estilo de Liderazgo
1.2	Cultura Organizacional
1.3	Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo
2	Estrategia
2.1	Planeación Estratégica
2.2	Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia
2.3	Alineación del Sistema Organizacional
3	Estructura
3.1	Capacidad Financiera
3.2	Activos Intangibles
3.3	Capacidad de Adaptación

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS		PUNTAJE MÁXIMO
1	Liderazgo	70
1.1	Estilo de Liderazgo	25
1.2	Cultura Organizacional	25
1.3	Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo	20
2	Estrategia	70
2.1	Planeación Estratégica	30
2.2	Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia	20
2.3	Alineación del Sistema Organizacional	20
3	Estructura	60
3.1	Capacidad Financiera	25
3.2	Activos Intangibles	10
3.3	Capacidad de Adaptación	25

4	Alianzas	70
4.1	Asociatividad	30
4.2	Redes de Conocimiento e Innovación	20
4.3	Gestión para el desarrollo de los proveedores	20

10.3	Innovación	70
10.4	Medio Ambiente	70
10.5	Comunidad	65
10.6	Accionistas	65

1000



MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN

IMPLEMENTACIÓN



Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
1	Liderazgo
1.1	Estilo de Liderazgo
1.2	Cultura Organizacional
1.3	Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo
2	Estrategia
2.1	Planeación Estratégica
2.2	Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia
2.3	Alineación del Sistema Organizacional con la Estrategia
3	Estructura
3.1	Capacidad Financiera
3.2	Activos Intangibles
3.3	Capacidad de Adaptación

4	Alianzas	70	
4.1	Asociatividad	30	70
4.2	Redes de Conocimiento e Innovación	20	30
4.3	Gestión para el desarrollo de los proveedores	20	20
5	Usuarios	65	20
5.1	Conocimiento del Público Objetivo	20	25
5.2	Estrategia de Relacionamiento	25	20
5.3	Conocimiento de la Competencia	20	65
6	Colaboradores	65	20
6.1	Gestión de los Colaboradores	20	25
6.2	Desarrollo Integral de los Colaboradores	20	70
6.3	Calidad de Vida en el Trabajo	25	20
7	Procesos	70	10
7.1	Estructura y Gestión de Procesos	20	20
7.2	Gestión Ambiental	20	40
7.3	Mejoramiento Continuo	10	70
7.4	Gestión de Riesgos	20	20
8	Conocimiento	60	20
8.1	Gestión de la Información	20	30
8.2	Gestión del Conocimiento	40	
9	Innovación	70	400
9.1	Estrategia de la Innovación	20	65
9.2	Estructura para la Innovación	20	70
9.3	Despliegue e Implementación del esquema de Innovación	30	65

1000



MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN

LOGROS, IMPACTOS Y APRENDIZAJES



Premio Nacional a la Excelencia e Innovación

4	Alianzas	70
4.1	Asociatividad	30
4.2	Redes de Conocimiento e Innovación	20
4.3	Gestión para el desarrollo de los proveedores	20
5	Usuarios	65
5.1	Conocimiento del Público Objetivo	20
5.2	Estrategia de Relacionamento	25
5.3	Conocimiento de la Competencia	20

10	Logros, Impactos y Aprendizajes	400
10.1	Colaboradores	65
10.2	Usuarios	65
10.3	Innovación	70
10.4	Medio Ambiente	70
10.5	Comunidad	65
10.6	Accionistas	65

CRITERIOS		
1	Liderazgo	
1.1	Estilo de Liderazgo	
1.2	Cultura Organizacional	
1.3	Ética, Transparencia	
2	Estrategia	
2.1	Planeación Estratégica	30
2.2	Despliegue, Seguimiento y Control de la Estrategia	20
2.3	Alineación del Sistema Organizacional	20
3	Estructura	60
3.1	Capacidad Financiera	25
3.2	Activos Intangibles	10
3.3	Capacidad de Adaptación	25

9.1	Estrategia de Innovación	20
9.2	Estructura para la Innovación	20
9.3	Despliegue e implementación del esquema de innovación	30
10	Logros, Impactos y Aprendizajes	400
10.1	Colaboradores	65
10.2	Usuarios	65
10.3	Innovación	70
10.4	Medio Ambiente	70
10.5	Comunidad	65
10.6	Accionistas	65
		1000



Descriptores Modelo Nacional de Excelencia e Innovación - 2016

Subcriterio: Gestión del Conocimiento

El diagrama muestra un círculo central con el texto "Gestión del Conocimiento". Alrededor de este centro hay cuatro segmentos de color: "Liderazgo" (azul), "Innovación" (verde), "Impactos y Aprendizajes" (naranja) y "Perfil Organizacional" (rojo). En la parte superior derecha del círculo hay un logo de la Corporación Calidad. En la parte inferior del círculo hay un texto de copyright.

8.2. Gestión del Conocimiento

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

Este documento es un desarrollo de la Corporación Calidad, y su uso está restringido a los ejercicios y proyectos que se desarrollan desde la misma Corporación por parte de sus consultores y/o facilitadores. Su uso por fuera del marco anterior, además de faltarle ética y profesionalismo, puede acarrear acciones jurídicas. Queda prohibida su reproducción, socialización y/o distribución, total o parcial fuera de dichos ejercicios y proyectos, sin el permiso explícito y por escrito de la Corporación Calidad.

ESTADIOS DE DESARROLLO FRENTE A CLASE MUNDIAL



Link...

[https://es.surveymonkey.com/r/taller km ccalidad](https://es.surveymonkey.com/r/taller_km_ccalidad)

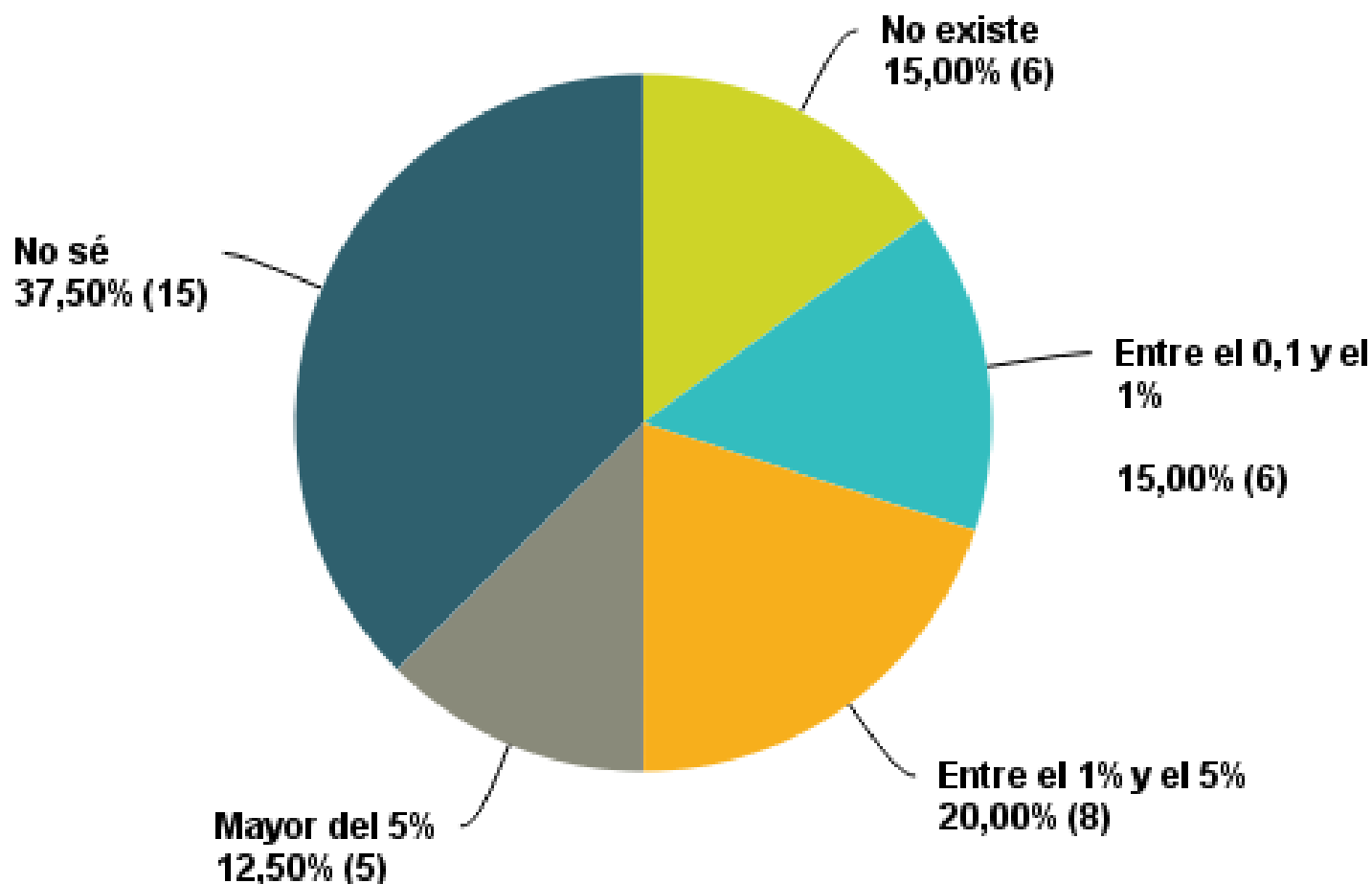
Encuesta Línea Base KM

1. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto para la Gestión del Conocimiento, o en su defecto para I+D, en su organización?

- a. No existe
- b. Entre el 0,1 y el 1%
- c. Entre el 1% y el 5%
- d. Mayor del 5%
- e. No sé

¿Cuál es el porcentaje del presupuesto para la Gestión del Conocimiento, o en su defecto para Investigación y Desarrollo (I+D), en su organización?

- Respondido: 40 Omitido: 1



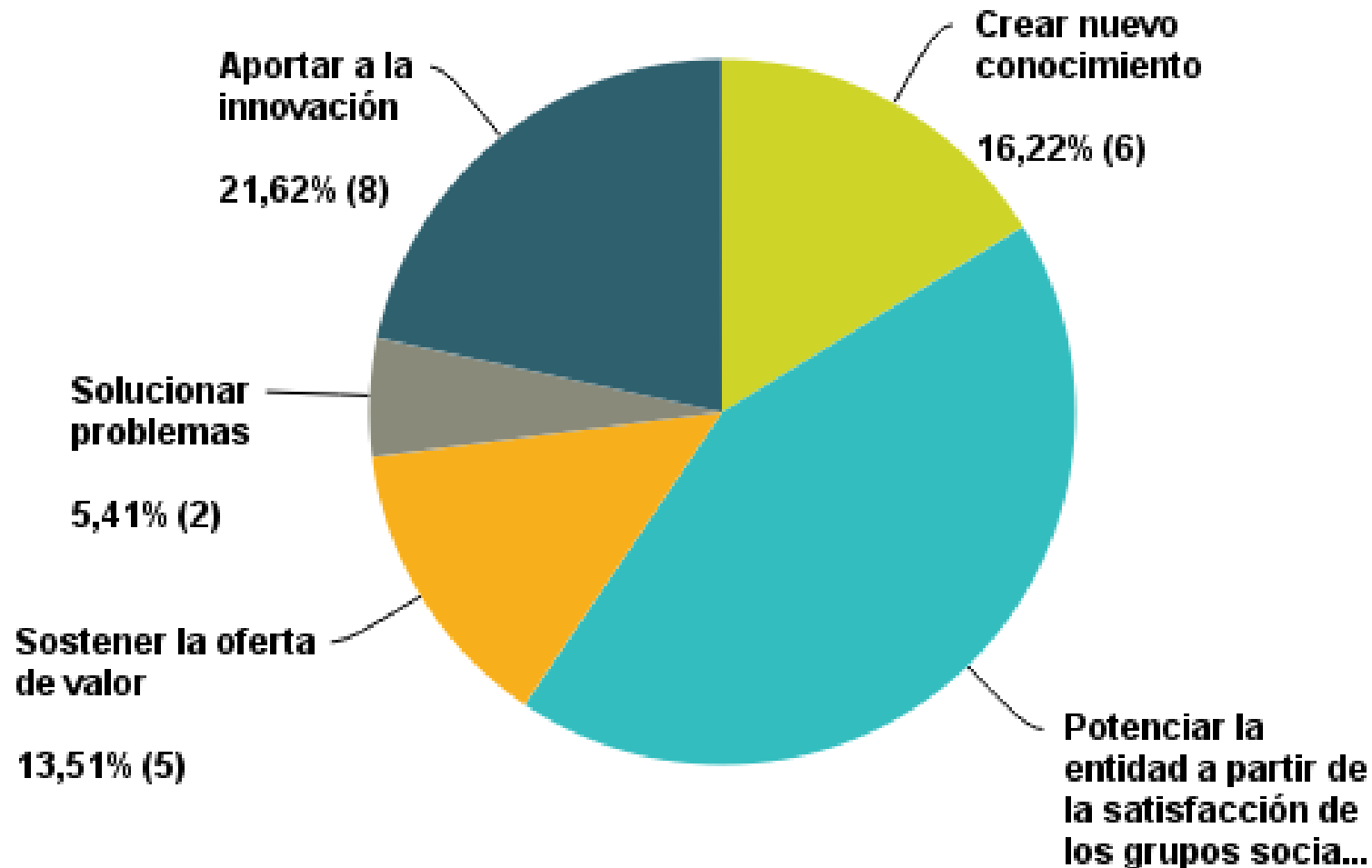
Encuesta Línea Base KM

2. ¿Cuál es la principal razón de la Gestión del Conocimiento en su organización?

- a. Crear nuevo conocimiento
- b. Potenciar la entidad a partir de la satisfacción de los grupos sociales objetivo
- c. Sostener la oferta de valor
- d. Solucionar problemas
- e. Aportar a la innovación
- f. Otra: _____

¿Cuál es la principal razón de la Gestión del Conocimiento en su organización?

- Respondido: 37 Omitido: 4

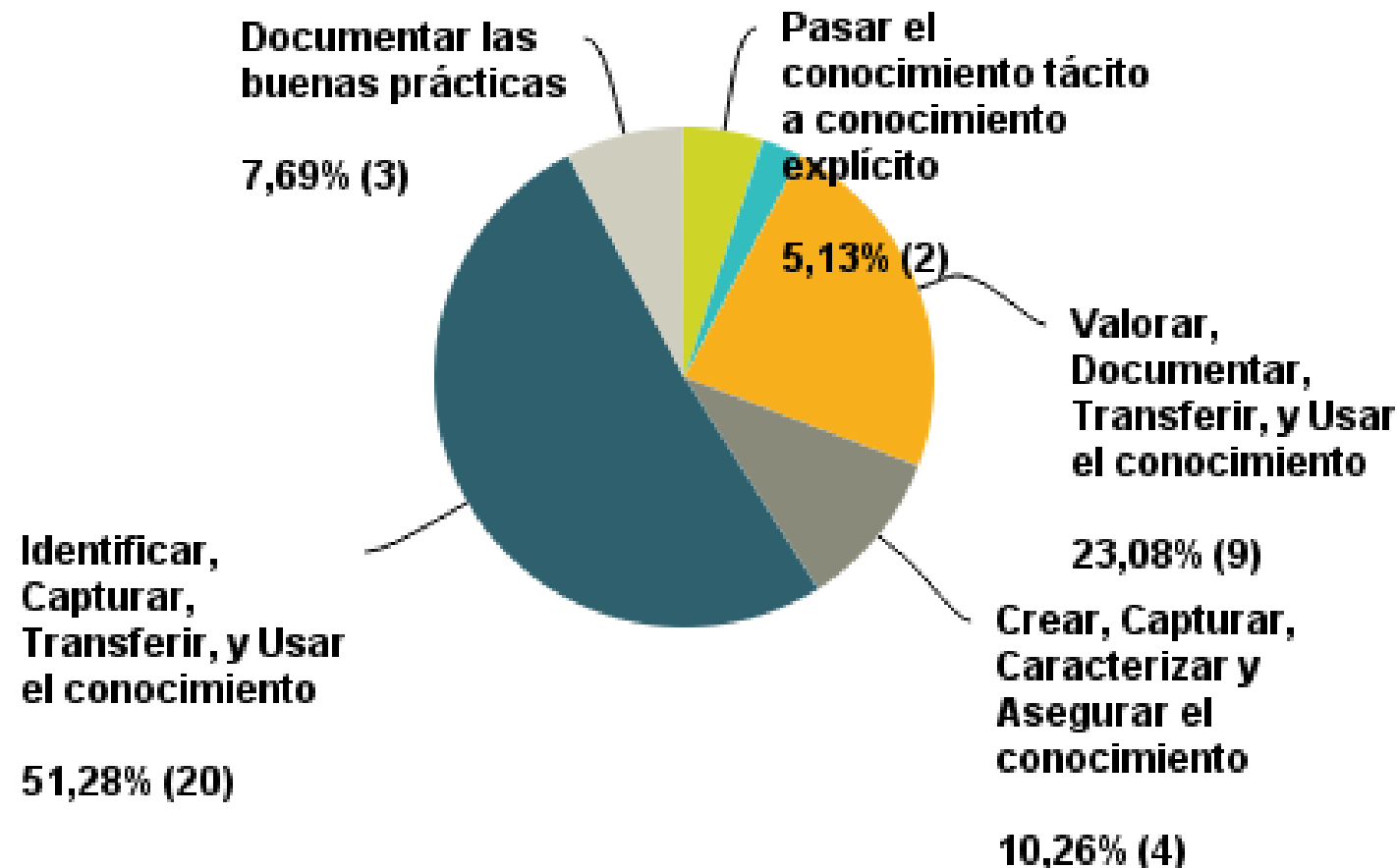


Encuesta Línea Base KM

3. De las siguientes opciones, ¿cuál es el esquema que más representa la Gestión del Conocimiento en su organización?
- a. Pasar el conocimiento tácito a conocimiento explícito
 - b. Identificar, Seleccionar, Socializar, y Proteger el conocimiento
 - c. Valorar, Documentar, Transferir, y Usar el conocimiento
 - d. Crear, Capturar, Caracterizar y Asegurar el conocimiento
 - e. Identificar, Capturar, Transferir, y Usar el conocimiento
 - f. Documentar las buenas prácticas
 - g. Otro: _____

De las siguientes opciones, ¿cuál es el esquema que más representa la Gestión del Conocimiento en su organización?

- Respondido: 39 Omitido: 2



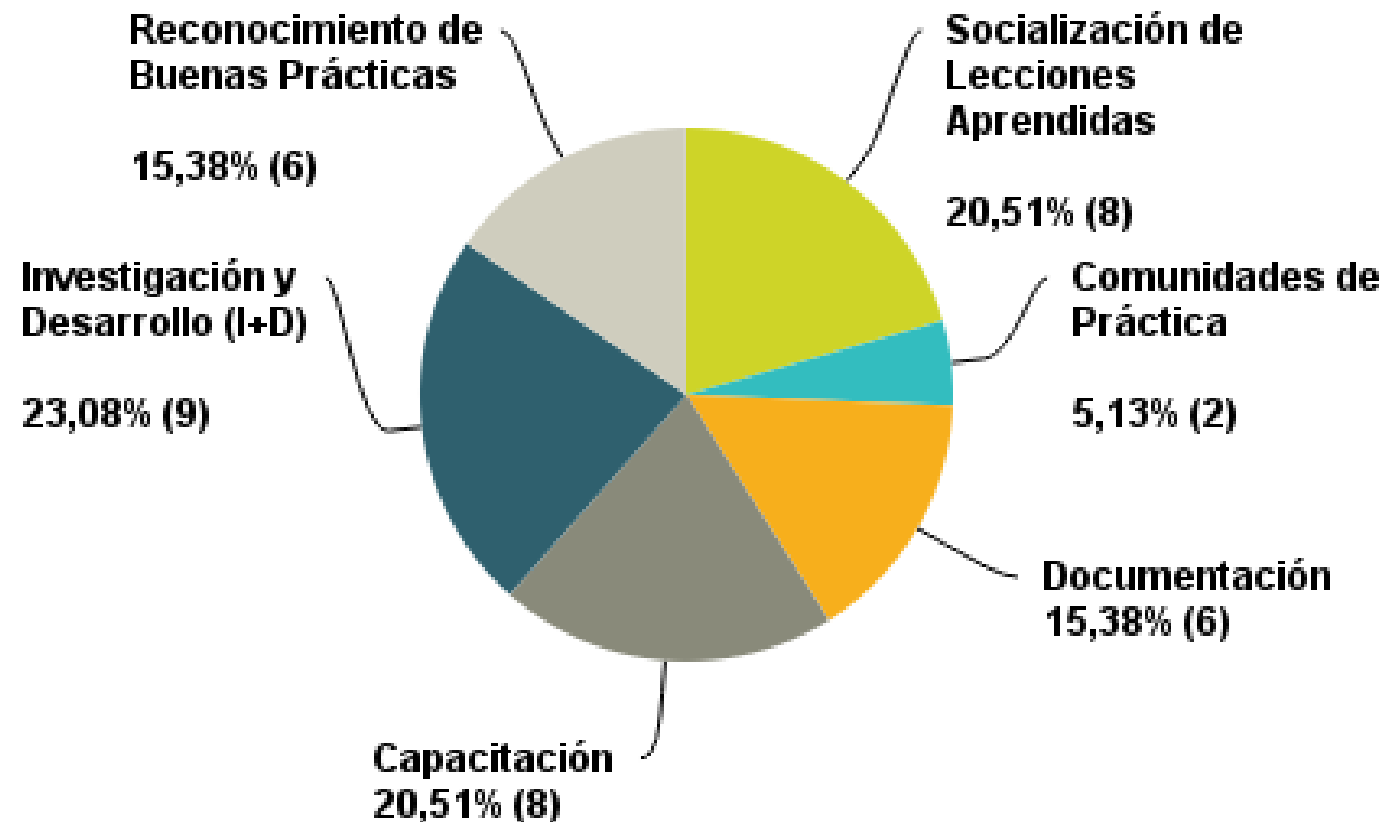
Encuesta Línea Base KM

4. De las siguientes prácticas, ¿cuál es la que más usa en el marco de la Gestión del Conocimiento en su organización?

- a. Socialización de Lecciones Aprendidas
- b. Comunidades de Práctica
- c. Documentación
- d. Capacitación
- e. I+D
- f. Reconocimiento de Buenas Prácticas
- g. Otra: _____

De las siguientes prácticas, ¿cuál es la que más usa en el marco de la Gestión del Conocimiento en su organización?

- Respondido: 39 Omitido: 2



Encuesta Línea Base KM

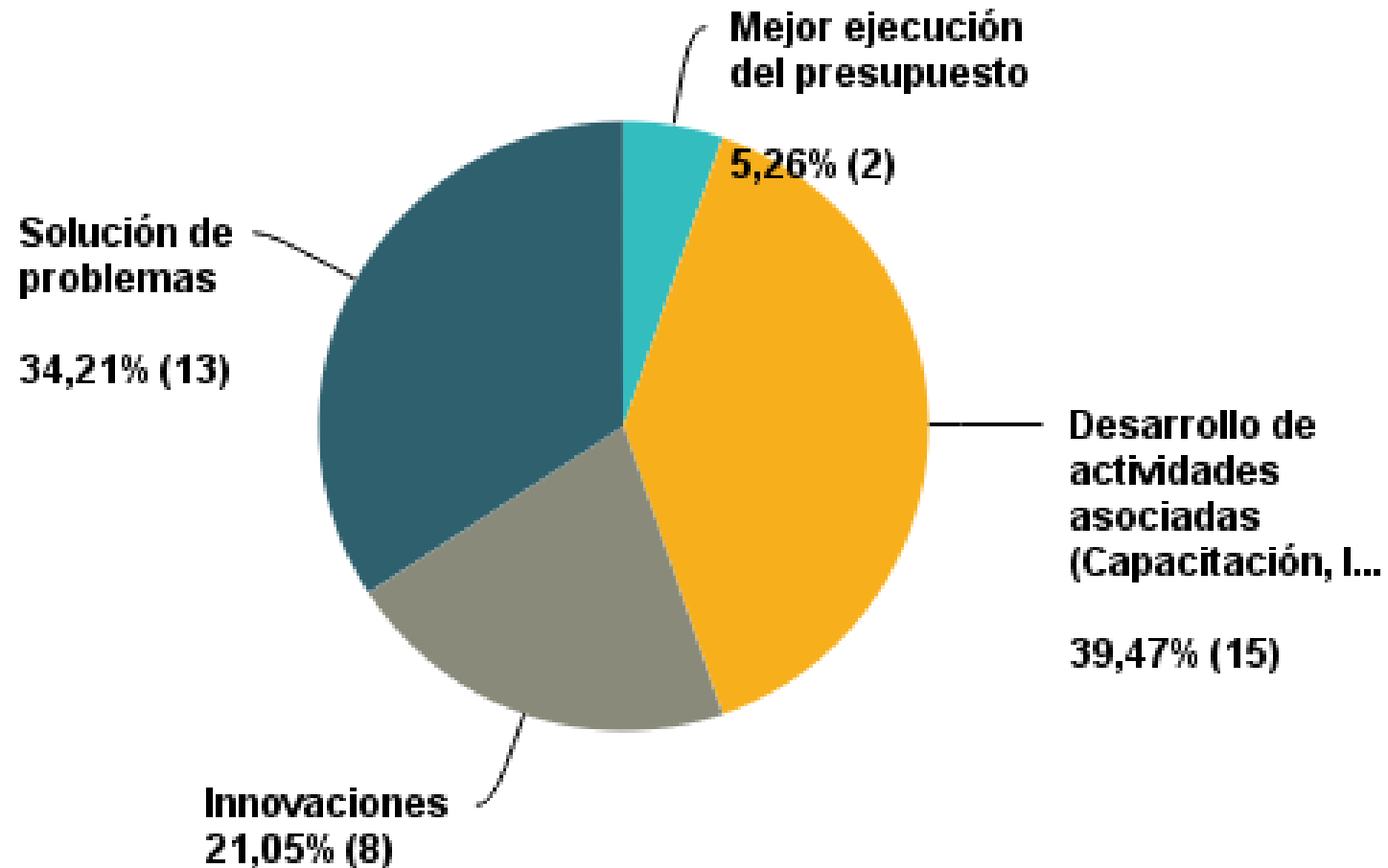
5. En su organización, el impacto de la Gestión del Conocimiento se mide principalmente por:

- a. Ahorros
- b. Mejor ejecución del presupuesto
- c. Desarrollo de actividades asociadas (Capacitación, I+D, etc.)
- d. Innovaciones
- e. Solución de problemas

• Otra: _____

En su organización, el impacto de la Gestión del Conocimiento se mide principalmente por:

- Respondido: 38 Omitido: 3



Consensos - Definición

- **Consenso (RAE)**

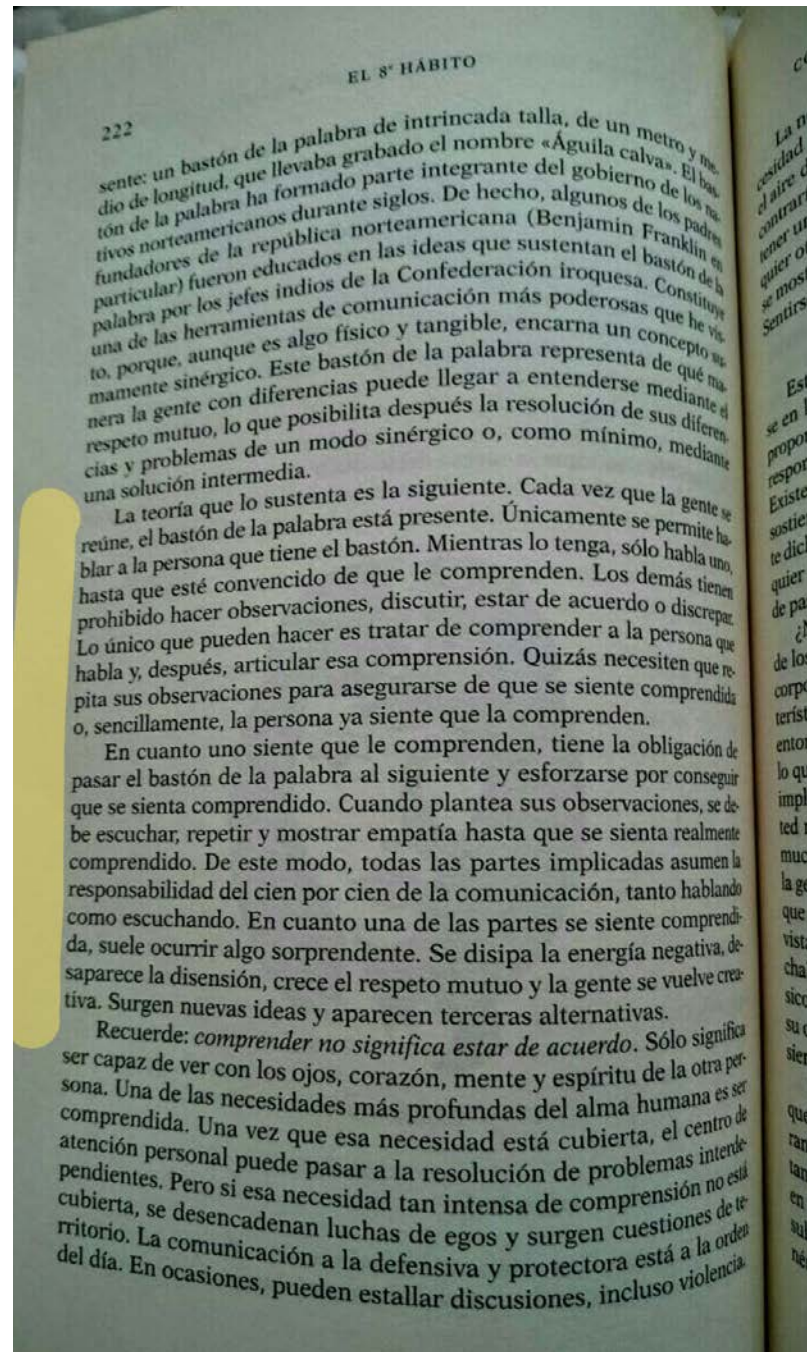
Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos

- **Consenso (Wikipedia)**

Se denomina consenso al acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos. La "falta de consenso" expresa el disenso.

El consenso se diferencia de una mayoría en que cuando una mayoría se pone de acuerdo también hay una minoría que disiente, en cambio en el consenso no hay disenso. Una decisión por consenso, no obstante, no implica un consentimiento activo de cada uno, sino más bien una aceptación en el sentido de no-negación.

El Bastón de la Palabra



Covey, S. (2005). El 8 habito. 1st ed. Barcelona: Paidós.

Formato Construcción de Consensos KM



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en Gestión
25 AÑOS

PYS – FORM – 011
Versión: 01
Fecha: 01-06-2016

CORPORACIÓN CALIDAD

FORMATO DE CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS - MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN 2016

Colaborador: _____

Rol en la organización: _____

Fecha: _____

RESPUESTA INDIVIDUAL

CONSENSOS DIRECTOS	DISENSOS INICIALES	ARGUMENTOS

CONSENSO LOGRADO

Taller Construcción de Consensos KM

Construya en consenso las siguientes definiciones fundamentales, y explicita sus diferencias y relaciones

1. Datos e Información
2. Información y Conocimiento
3. Creatividad e Innovación
4. Innovación y Conocimiento
5. Conocimiento y Competitividad
6. Innovación y Competitividad

***“MIENTRAS QUE EL PESIMISTA SE QUEJA DEL VIENTO Y EL OPTIMISTA ESPERA QUE CAMBIE,
EL REALISTA AJUSTA LAS VELAS”***

GEORGE WILLIAM WARD

GRACIAS



PBX: (1) 2356887

www.corporacioncalidad.org
ccalidad@ccalidad.com.co

Bogotá D.C., Colombia