



APC Colombia



Empresas

Programa Para El Fortalecimiento Territorial De La Productividad En Empresas Y Organizaciones Públicas Y Privadas

Ficha Narrativa

**POR
TAFO
LIO
DE OFERTA**

de Cooperación
Internacional de Colombia



Empresas

Programa para el fortalecimiento territorial de la productividad

Entidad Responsable

Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia

Área Responsable

Dirección ejecutiva



Descripción de la buena práctica

Este es un programa estructurado que se enfoca en mejorar la productividad sostenible de las empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, en un territorio específico. Para lograrlo, se implementan acciones coordinadas que incluyen la promoción, formación, transferencia de tecnologías de gestión y el fomento de una cultura de productividad sostenible.

La buena práctica busca contribuir al desarrollo económico y social del territorio mejorando las condiciones de las empresas y organizaciones que participan. A lo largo de su implementación, ha recibido distintos nombres según el financiador y el territorio; en Colombia, donde se ha desarrollado de manera continua durante 12 años, se le conoce como Enplanta; en Argentina, como Más Productividad y en República Dominicana, como Kaizen+Productividad.

Productos y conocimientos

Algunos **productos** que genera la realización de esta buena práctica están asociados a los denominados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia como activos de conocimiento, entre ellos se encuentran:

Programa de Fortalecimiento Empresarial Territorial - Tipo: Programa

Este programa ofrece un marco integral para fortalecer el tejido empresarial del territorio, abordando diversos aspectos clave para el desarrollo empresarial y económico local.

Modelo Operacional Programa para el Fortalecimiento Empresarial Territorial de la Productividad Empresarial - Tipo: Modelo

Contiene el manual de operación del programa de fortalecimiento empresarial territorial.

Manual MASP – Metodología de Análisis y Solución de Problemas -Tipo: Metodología

El Manual MASP proporciona una metodología estructurada para analizar y resolver problemas de manera efectiva, lo que ayuda a mejorar la capacidad de gestión y resolución de desafíos en las organizaciones. Cuenta con ISBN y fue realizado en colaboración con el INTI de Argentina, LATU de Uruguay y CEPROCAL de Paraguay.

Metodología para la Implementación de Tecnologías de Gestión -Tipo: Metodología

Esta metodología facilita la implementación efectiva de tecnologías de gestión en las organizaciones, contribuyendo al fortalecimiento de sus procesos y prácticas empresariales.

Instrumentos de Autodiagnóstico -Tipo: Herramienta

Estos instrumentos permiten a las organizaciones evaluar su productividad operacional, madurez digital y otros aspectos relevantes para identificar áreas de mejora y optimización en su funcionamiento.

Herramientas Divulgativas y de Aprendizaje (Videos de 120 Segundos) -Tipo: Videos

Estos videos ofrecen una forma concisa y accesible de presentar herramientas de mejoramiento continuo, facilitando su comprensión y aplicación por parte de diversos públicos interesados.

Afiches Coleccionables sobre Temáticas Relacionadas con el Mejoramiento Continuo -Tipo: Afiches

Las fichas coleccionables proporcionan información estructurada y fácilmente accesible sobre diversos temas relacionados con el mejoramiento continuo, sirviendo como recursos didácticos y de consulta.

Videos Testimoniales de Casos de Éxito Tipo: Videos

Estos videos presentan casos de éxito de organizaciones que han implementado las metodologías y herramientas propuestas, ofreciendo ejemplos inspiradores y prácticos de aplicación en el mundo real.

Curso Virtual alojado en el Campus Virtual del CTA -Tipo: Curso

Este curso virtual proporciona una plataforma de aprendizaje en línea que abarca toda la metodología técnica para la aplicación del mejoramiento continuo, permitiendo a los participantes adquirir conocimientos y habilidades prácticas de manera flexible y accesible.

Estos activos de conocimiento ya han sido implementados, validados y ajustados en la práctica con diferentes organizaciones con un aporte significativo al tejido empresarial del territorio. Derivado de este programa, también han nacido otros proyectos de fortalecimiento empresarial con diferentes metodologías en temáticas más específicas.

La buena práctica también genera diversos tipos de conocimientos que se materializan en herramientas prácticas para mejorar la gestión y productividad de las organizaciones. Entre las herramientas utilizadas se encuentran:

- Lup mapa del proceso,
- Lup eco mapa,
- Hoja de costos,
- Cronograma de actividades,
- Gráfico de situación inicial,
- Lup principio de funcionamiento,
- Gráfico de estratificación y cascadeo,
- Lup mecanismo de falla y gráfico de la meta,
- 5W + 1H,
- Espina de pescado,
- Análisis de los cinco por qué, 5W + 2H para el seguimiento a contramedidas,
- Gráfico de seguimiento de indicadores,
- Gráfico de resultados, resultados económicos,
- Lup mejoras implantadas, estándar operativo y lecciones aprendidas.

Esta buena práctica también se complementa y enriquece con el modelo MERYP del CTA y la metodología MASP.

El **Modelo MERYP**, conocido como el Modelo para la Medición de la Riqueza y Productividad en las organizaciones, se enfoca en la mejora de la productividad, ya sea a través del fomento de la innovación o mediante el mejoramiento continuo.

A lo largo de su aplicación, este modelo ha sido ajustado para incluir variables tecnológicas y ambientales.

La **Metodología MASP (Metodología de Análisis y Solución de Problemas)** se basa en ocho pasos y tiene como objetivo desarrollar capacidades dentro de los equipos de las organizaciones para identificar, analizar y resolver problemas, así como para aprovechar oportunidades de mejora en los procesos.

Esta metodología busca generar impactos sostenibles en términos de productividad económica, social y/o ambiental mediante acciones de mejora incremental o innovación.

Actores

Actores Ejecutores

Existen diversos actores inmersos en la ejecución de la buena práctica, cada uno desde su alcance interviene de la siguiente manera:

- **Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA):** como entidad responsable del diseño, implementación y mejora de la buena práctica, el equipo técnico, compuesto por profesionales del ámbito de la ingeniería y la administración, desempeña un papel crucial. En colaboración con especialistas, se encarga de transferir conocimientos y herramientas clave, garantizando su apropiada adopción por parte de las empresas u organizaciones participantes.
- **Especialistas y expertos en mejoramiento continuo y asesoramiento de empresas:** existe un equipo de profesionales especializados en el tema de productividad que es encargado, de primera mano, de instruir y guiar la transferencia de conocimiento al equipo de personas objeto de las empresas y organizaciones participantes; algunos de estos profesionales, al igual que los del CTA, han sido además entrenados en Japón, gracias al apoyo de JICA.
- **Empresas/organizaciones públicas y/o privadas participantes:** estas entidades son parte activa en la implementación de la buena práctica, ya que son las personas de allí quienes reciben, apropian y aplican las metodologías y herramientas proporcionadas para fortalecer su productividad.

- **Gobierno local y nacional:** las autoridades locales y nacionales pueden estar involucradas en la promoción, apoyo y seguimiento de la buena práctica, así como en la formulación de políticas relacionadas con la productividad sostenible.

Esta práctica ha contribuido a alcanzar metas establecidas en diferentes planes de gobierno municipal, en lo relacionado con desarrollo económico.

- **Socios estratégicos y aliados:** organizaciones, instituciones académicas, cámaras de comercio u otros actores relevantes pueden intervenir en la ejecución de la buena práctica aportando conocimientos, recursos o apoyo técnico/logístico.

Actores Beneficiarios

Los actores beneficiados con la ejecución de la buena práctica incluyen personas y organizaciones del gremio empresarial, abarcando desde líderes de procesos, asistentes, auxiliares y personal de base. La ejecución de la buena práctica no discrimina por perfil, aplicándose a cualquier persona interesada en aprender y mejorar sus actividades laborales.

Además, se implementa en organizaciones de todos los sectores económicos y de cualquier tamaño.

Enfoque Diferencial

La práctica no cuenta con un enfoque diferencial específico, lo que permite su aplicación en cualquier sector poblacional. Esto significa que puede adaptarse según el interés particular de quien desee implementarla. Gracias a esta flexibilidad, ha sido utilizada en organizaciones o equipos con poblaciones rurales, afrodescendientes, madres cabeza de hogar, migrantes, personas LGBTIQ+, sectores empresariales específicos (como reciclaje y confección), así como en personas con discapacidad auditiva, visual o motriz.

Recursos

Para llevar a cabo el programa de acompañamiento a empresas, la institución requiere fondos para cubrir diversos recursos:

Recursos financieros:

Es clave contar con un apalancamiento de recursos, que generalmente proviene de fuentes públicas o de aliados estratégicos del sector privado. Este apoyo permite cubrir los costos operativos.

En algunas versiones del programa, las empresas participantes también han aportado recursos, lo que ha permitido financiar actividades como misiones de estudio a Japón para un representante de cada una de las 10 empresas con mejores resultados.

La financiación de esta buena práctica se obtiene principalmente a través de la búsqueda de aliados estratégicos y la participación en convocatorias del sector público y privado. Desde el CTA, se promueve la creación de alianzas con organizaciones que compartan objetivos y valores, buscando generar sinergias que faciliten el acceso a recursos financieros, técnicos y logísticos, fundamentales para la ejecución exitosa del programa.

Asimismo, se participa activamente en convocatorias nacionales e internacionales del sector público y privado, en busca de oportunidades de financiamiento y colaboración que fortalezcan el programa.

Ámbito administrativo:

En el ámbito administrativo, se requiere de un equipo multidisciplinario que participe en los aspectos claves: desde la formulación del programa, para mejorar y adaptar la experiencia de los usuarios, hasta el área financiera, que interviene en la elaboración de los presupuestos y distribución eficiente de los recursos; asimismo, el personal contable, que se encarga de llevar un registro meticuloso y asegurar la transparencia del proceso; el equipo de recursos humanos, encargado de todo lo que tiene que ver con la contratación del personal y el cumplimiento de las obligaciones laborales; un equipo de profesionales en proyectos, encargados de dar seguimiento y coordinar la ejecución de cada etapa del programa asegurándose de logro de los objetivos y cierre de exitoso del mismo; así como el equipo directivo, que conjuntamente se encargan de coordinar, supervisar y ejecutar todas las actividades administrativas necesarias para garantizar el éxito del programa.

Equipo humano:

Es importante contar con especialistas en diversas áreas y con experiencias específicas en sectores empresariales. Estos especialistas son los encargados de brindar el acompañamiento a las empresas, utilizando la metodologías y herramientas que promueven mejoras continuas y eficientes.

Se busca que estas mejoras se realicen con los recursos disponibles, minimizando la necesidad de inversiones adicionales por parte de las empresas.

Empresas participantes:

Para el caso de las empresas participantes, es esencial contar con un equipo humano y la inversión de tiempo; este equipo debe estar dispuesto a aprender, recibir la transferencia de conocimiento y poner en práctica lo aprendido.

Los participantes, pueden variar, desde personal operativo hasta personal administrativo, ya que todos son susceptibles de participar en el proceso de mejora continua.

Contribución al desarrollo

Metas institucionales:

Está buena práctica le apunta a los siguientes objetivos misionales:

Dentro de la misión del CTA está la apropiación social del conocimiento, así como acelerar la transición hacia un desarrollo más sostenible; esta buena práctica esta alineada con dichos objetivos pues busca contribuir con el bienestar de la sociedad mediante la mejora de la productividad y la competitividad sostenible en el territorio.

Metas e indicadores dentro del plan institucional:

Dentro del Balance Score Card – BSC del CTA, la buena práctica contribuye en a los siguientes objetivos institucionales e indicadores:

Social

Social objetivo: desarrollo y fortalecimiento de capacidades en diferentes actores de la sociedad, a partir de la CTI.

#	Nombre	Meta	Resultados 2023
1	Mejora en las competencias y habilidades personales (beneficiarios)	El 80% de las personas acompañadas mejoraron sus competencias y habilidades	99%
2	Mejora en el desempeño de las organizaciones (nivel micro)	El 80% de las organizaciones acompañadas mejoraron su desempeño	97%

Stakhoders

Objetivo: fortalecer alianzas estratégicas con los Stakeholders, que permitan incrementar el conocimiento y los ingresos.

#	Nombre	Meta	Resultados 2023
1	Nivel de satisfacción de los patrocinadores	NPS superior a 60	88,24%
2	Nivel de satisfacción de los beneficiarios	NPS superior a 60	87,02%
3	Nivel de satisfacción de los ejecutores indirectos	NPS superior a 60	78,10%

Procesos

Objetivo: fortalecer los procesos de gestión y apropiación de CTI

#	Nombre	Meta	Resultados 2023
1	Testeo de activos de conocimiento	Dos activos de conocimiento, piloteados por área, para fortalecer la agenda I+D+i de las áreas y de la convergencia que permitan aprender rápido y ajustar el activo	35 activos de conocimiento

2	Cumplimiento del alcance por proyecto	El 100% de los patrocinadores consideran que se cumple el alcance del proyecto	100%
---	---------------------------------------	--	------

Aprendizaje

Objetivo: Mejorar las capacidades organizacionales

#	Nombre	Meta	Resultados 2023
1	Registros de derechos de autor de los activos de conocimiento	seis registros de derechos de autor al año	siete registros de derechos de autor

El peso que reciben estos indicadores y metas dentro del plan de acción en el CTA es del 29% y el peso en el área de Organizaciones de Valor es del 54%.

Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que le apunta la buena práctica:

La implementación de la buena práctica le apunta a los siguientes ODS:

- Trabajo Decente y Crecimiento Económico**
 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación; entre otras cosas, centrando la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.

Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.

Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

- **Industria, Innovación e Infraestructura**

Para 2030, mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales; logrando que todos los países adopten medidas de acuerdo con sus capacidades.

- **Producción y Consumo Responsables**

Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.

Apoyar a los países en desarrollo en el fortalecimiento de su capacidad científica y tecnológica a fin de avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles

Transformaciones del Plan Nacional de Desarrollo:

A partir de la hoja de ruta del PND y sus cinco ejes transformacionales, la buena práctica le apunta, principalmente y de manera directa a dos de ellos, aunque se tiene incidencia en los demás ejes de manera indirecta:

- **Transformación productiva, de internacionalización y acción climática:**

Esta buena práctica apunta a impulsar la transformación productiva de manera sostenible, al implementar acciones de mejora continua en las organizaciones se puede fortalecer la internacionalización de las actividades productivas, facilitando el acceso a nuevos mercados y promoviendo la competitividad de las empresas a nivel global.

Así como puede proveer un enfoque en la acción climática, buscando establecer prácticas empresariales responsables.

- **Convergencia regional:**

La implementación de esta práctica busca promover la integración entre diferentes aliados estratégicos, el desarrollo equitativo de la región y hacer un aporte en la reducción de brechas de desarrollo; fortaleciendo la cohesión social y el desarrollo económico de los territorios.

Seguimiento y Control

La buena práctica se basa en el Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP), que incluye un sistema integral de seguimiento, monitoreo y evaluación de impactos y resultados, desarrollado en tres fases.

- El seguimiento se enfoca en verificar que las tareas se ejecuten según lo planificado y en identificar posibles desviaciones o problemas durante la implementación.
- El monitoreo consiste en recopilar datos de manera sistemática y evaluar regularmente los indicadores específicos establecidos.
- La evaluación implica un análisis profundo de los resultados obtenidos, comparando el desempeño final con la situación inicial y la meta establecida, para determinar si se alcanzaron los objetivos y evaluar la efectividad de las contramedidas implementadas.

Estas actividades se despliegan a lo largo de las siguientes tres fases:

Fase 1. Identificación

En esta fase se selecciona el tema a mejorar y se establece la situación inicial mediante indicadores PQCDS (Productividad, Calidad, Costos, Entrega y Seguridad), asegurando que sean específicos, funcionales, confiables y medidos periódicamente.

Además, se recopilan datos concretos y evidencia visual que permitan dimensionar el problema identificado. Finalmente, se define una meta clara y alcanzable que sirva como punto de referencia para el proceso de mejora continua.

Fase 2. Planeación

Aquí se realiza un análisis exhaustivo de las causas raíz del problema identificado. Con base en este análisis, se diseña un plan de acción detallado utilizando el enfoque de 5W + 2H (qué, quién, cuándo, dónde, por qué, cómo y cuánto). Este plan incluye contramedidas específicas para abordar las causas del problema y garantizar que las soluciones propuestas sean efectivas.

Fase 3. Resultados y aprendizajes

Durante esta fase, se implementa el plan de acción diseñado y se monitorean los impactos y resultados alcanzados. A partir de la revisión de estos resultados, se identifican las contramedidas efectivas y se procede a su estandarización. Este proceso incluye la documentación de procedimientos, así como el análisis y monitoreo de los indicadores definidos, asegurando que las mejoras logradas se mantengan a largo plazo.

Referencias a la buena práctica

El programa recibió el prestigioso Premio WAITRO, en la categoría de Innovación en Negocios, como ejemplo destacado de colaboración entre el sector empresarial y el gobierno para la adaptación de herramientas y tecnologías, orientadas al mejoramiento continuo de las empresas. Este reconocimiento fue entregado durante la 23ª Asamblea General y el Congreso Bienal de WAITRO.

En 2019, el programa fue presentado y transferido al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) en Tucumán, Argentina, bajo un esquema de colaboración bilateral respaldado por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, y el Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FOAR) de Argentina.

Cabe destacar que WAITRO, que corresponde a las siglas de la Asociación Mundial de Organizaciones de Investigación Industrial y Tecnológica en inglés, llevó a cabo su asamblea en Medellín en el año 2016.

La exitosa implementación de esta buena práctica en Medellín durante 12 años ha generado un reconocimiento significativo en lo local, regional como internacional. La comunidad empresarial, junto con diversas organizaciones públicas y privadas, ha sido testigo directo de los impactos positivos del programa, evidenciando mejoras en la eficiencia operativa de las empresas y la generación de importantes ahorros.

Este éxito ha contribuido al desarrollo económico del territorio, lo que ha consolidado el prestigio y credibilidad del programa. Año tras año, se generan expectativas positivas respecto a la convocatoria y vinculación de nuevas empresas al proceso, otorgándole la confianza necesaria para asegurar los recursos y el apoyo requeridos para su ejecución.

En el marco de este programa, se han desarrollado misiones de aprendizaje, que consisten en visitas internacionales realizadas por facilitadores, colaboradores y gestores del programa a otras organizaciones productivas reconocidas por su éxito, tanto en Colombia como en otros países. Estas visitas también incluyen instituciones académicas y organizaciones dedicadas a la promoción de la productividad sostenible, como cámaras de comercio y centros de productividad; el objetivo es compartir, recopilar y adaptar nuevas herramientas y buenas prácticas al contexto específico de las organizaciones en Medellín y el Valle de Aburrá.

Es importante resaltar que esta práctica fue muy bien recibida tanto por la comunidad empresarial de la región del NOA en Argentina como por los asesores del INTI, en el marco del programa de transferencia apoyado por APC-Colombia.

Referencias a la buena práctica

La buena práctica se encuentra documentada y registrada ante la dirección nacional de derechos de autor. Además, de la Metodología de Análisis y Solución de Problemas - MASP (Metodología de Análisis y Solución de Problemas) provee

un enfoque sistemático para identificar, analizar y resolver problemas de manera eficiente; estos dos documentos cuentan con ISBN.

Además, se cuenta con un modelo de operaciones completo con todas las herramientas para la planeación, implementación, seguimiento y control, gestión del conocimiento y divulgación de resultados y conocimiento adquirido.

En el modelo de operación también se encuentran todo el material de formación: talleres, videos, afiches coleccionables y el material para la dinamización de la comunidad de práctica: eventos abiertos a la comunidad, casos de éxito, aprendizajes por pares, entre otros.

Ha sido publicado en los siguientes medios:

- <https://www.elcolombiano.com/antioquia/empresas-paisas-aplican-cultura-de-japon-para-crecer-NM9842816>
- <https://www.elcolombiano.com/negocios/el-secreto-de-pymes-antioquenas-para-mejorar-sin-mucha-plata-XD3342819>
- <https://acimedellin.org/programa-de-fortalecimiento-empresarial-enplanta-recibio-premio-waitro/>
- <https://www.argentina.gob.ar/inti/pymes-exportan/edicion-8-enero-2021/cooperacion-internacional>



APC Colombia



Dirección General

Carrera 10 #97A - 13 Torre A - Piso 6 Edificio
Bogotá Trade Center | Bogotá D.C.

PBX: (+57) 6016012424

Línea gratuita nacional:
018000413795



APC Colombia



apccolombia



apccolombia



APC Colombia



**Visita nuestra
sede electrónica**
www.apccolombia.gov.co

**POR
TAFO
LIO
DE OFERTA**

Cooperación Internacional
de Colombia