

# DÉCIMO CUARTO LINEAMIENTO

## REFERENCIACIÓN COMPETITIVA



### Sistema Integrado de Gestión Distrital

*Agosto de 2015*



**BOGOTÁ**  
HUMANANA

# SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

## **GUSTAVO PETRO U.**

*Alcalde Mayor de Bogotá D.C.*

## **MARTHA LUCÍA ZAMORA ÁVILA**

*Secretaria General*

## **CARLOS MANUEL GALVÁN VEGA**

*Director Distrital de Desarrollo Institucional*

## **MARTHA LILIANA SOTO IGUARÁN**

*Subdirectora Técnica*

## **MARYSOL VARGAS FERNÁNDEZ**

*Coordinador del lineamiento*

### *Equipo de trabajo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional*

*Norha Carrasco Rincón*

*Magda Patricia Gómez Torres*

*Andrés Felipe Castro Figueroa*

*Félix Antonio Castillo Mosquera*

*Johan Airaldi Emilio Briceño Castro*

*Jomir Esneider Sotelo Rojas*

### **Diseño y diagramación.**

*Diego Andrés Forero Hernández - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional*

*Estefanía Ballesteros Mesa - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional*

## **Bogotá D.C.**

*agosto de 2015*

# Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. GENERALIDADES.....	5
3. OBJETIVO DEL LINEAMIENTO.....	7
4. ALCANCE DEL LINEAMIENTO.....	8
5. EL PHVA DE LA REFERENCIACIÓN.....	8
<b>5.1 (P)</b> EL PLANEAR DE LA REFERENCIACIÓN.....	8
<b>5.2 (H)</b> EL HACER DE LA REFERENCIACIÓN.....	11
<b>5.3 (V)</b> EL VERIFICAR DE LA REFERENCIACIÓN.....	14
<b>5.4 (A)</b> EL ACTUAR DE LA REFERENCIACIÓN.....	14
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NORMATIVAS.....	15

# 1. INTRODUCCIÓN

Este lineamiento surge de la necesidad de promover ejercicios de referenciación entre las entidades y organismos Distritales con el fin de lograr la búsqueda sistemática y continua de experiencias que pueden aportar positivamente al fortalecimiento de su gestión.

Asimismo, con este lineamiento se pretende fortalecer el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Gestión Distrital, en el que a partir del análisis de los resultados de los ejercicios de referenciación, se pretende aportar a la mejora e innovación del know how (el saber cómo) de la entidad, dando cumplimiento a los requisitos establecidos en el numeral 6.15. Referenciación Competitiva de la Norma Técnica Distrital NTD-SIG 001:2011 y en la Matriz de Análisis de los Productos (Matriz de Enfoque, Implementación y Resultado) que se relacionan a continuación:

TABLA 1: REQUISITOS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE IMPLEMENTACION Y RESULTADO FRENTE AL PRODUCTO "REFERENCIACIÓN COMPETITIVA"

<b>ENFOQUE:</b> (Es el para qué del producto)	Mejorar la gestión institucional a partir de la aplicación de mejores prácticas al interior de la entidad u organismo distrital.
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	La Entidad u Organismo distrital debe establecer una metodología (manual, guía, procedimiento o instructivo, entre otros) que permita identificar prácticas exitosas o que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad.
<b>RESULTADO</b>	La Entidad u Organismo Distrital debe evaluar y verificar los resultados obtenidos de las visitas de referenciación. La Entidad u Organismo Distrital debe realizar acciones de mejora derivadas de los ejercicios de referenciación.
<b>NOTA:</b> Para el caso de los hospitales distritales	Este requisito de Referenciación se articula con el estándar 92 de los Estándares de Gerencia Código (GER. 5). Estándar 154 código (MCC1) ESTÁNDARES DE MEJORAMIENTO

Como base para la formulación de este lineamiento se toma como referente los avances y la amplia experiencia en la aplicación de la metodología de referenciación competitiva del sector salud, tanto a nivel nacional como Distrital, esto como resultado de la implementación del Sistema Único de Acreditación en Salud, razón por la cual se tomó como referente para el desarrollo de este lineamiento.

En este sentido, al realizar el análisis respectivo se proponen herramientas aplicables a la naturaleza de todas las entidades y organismos distritales, puesto que se enmarcan en el ciclo PHVA de la referenciación; de igual manera este lineamiento proporciona las directrices a tener en cuenta en el desarrollo de la referenciación competitiva.

Finalmente, es necesario aclarar que el presente documento fue revisado y aprobado en el marco de la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital, instancia en la que participan los líderes de los diferentes subsistemas que conforman el SIG.

## 2. GENERALIDADES

La Referenciación Competitiva o Benchmarking (BMK) es una herramienta comúnmente aplicada en la administración moderna, que es utilizada en los procesos de mejora de la calidad, cuenta con una amplia aceptación y está orientada a obtener información del mercado, de prácticas exitosas y/o de las mejores prácticas; si bien nace en los sectores industriales en los Estados Unidos, por su enfoque y práctica aporta elementos comparativos frente al diseño de procesos de excelencia, los cuales no están concentrados en un solo sector, sino que conviven en distintos tipos de industrias y sectores.

Por lo anterior, la referenciación o Benchmarking sirve como herramienta de mejoramiento continuo que permite identificar posibles soluciones no pensadas al interior de las entidades, tendientes a mejorar el desempeño de sus procesos a partir del análisis de las prácticas exitosas implementadas al interior de otras entidades y que son tomadas como referentes.

En tal sentido, se exige la auto – evaluación constante por parte de las entidades, y organismos distritales que proporcione un desarrollo y despliegue progresivo de esta metodología sirviendo como instrumento facilitador de incorporación de prácticas novedosas y exitosas que han demostrado resultados positivos en las entidades donde se han implementado, permitiendo el aprendizaje organizacional e individual, y fortaleciendo la cultura del mejoramiento continuo.

Se puede establecer que históricamente el BMK se dio primero a nivel de productos, luego en los procesos internos, siguiendo con los mejores procedimientos de todas las industrias y finalmente la comparación de las estrategias, partiendo primero del conocimiento de la misma entidad, siguiendo con los competidores cercanos, para ampliar más tarde su alcance a todo un mercado y luego a todo un país. En el marco de esta evolución, han surgido diferentes tipos de definiciones de BMK.

- *“Benchmarking Competitivo: Este tipo de BMK se da cuando las empresas buscan conocer y mejorar más que las partes de un producto, sus procesos”*
- *“Benchmarking Genérico: Se presenta cuando los procesos analizados y mejorados son de cualquier industria o sector del mercado”*
- *“Benchmarking Estratégico: Si, por el contrario, lo que se pretende es conocer, aplicar y mejorar las estrategias de los mejores, se pasa entonces al campo del BMK estratégico.”*
- *“Benchmarking Interno: Se puede conocer a fondo la propia entidad mediante un análisis detallado de sus diferentes procesos, y a partir de allí aplicar(mejorando) las prácticas más óptimas o exitosas dentro de la entidad.*
- *“Benchmarking funcional: Si el interés no es por productos, ni por procesos, ni estrategia, sino una función puntual o total de cualquier negocio para mejorarlo, se habla de BMK funcional”.*

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los diferentes tipos de benchmarking según Spendolini (1994).

TABLA 2: TIPOS DE BENCHMARKING

TIPO	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos suelen ser fáciles de recopilar.</li> <li>• Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco limitado.</li> <li>• Prejuicios internos</li> </ul>
COMPETITIVO	Competidores directos que venden a la misma base de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información concerniente a los resultados del negocio.</li> <li>• Prácticas o tecnologías comparables.</li> <li>• Historia de recopilación de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para la recopilación de datos.</li> <li>• Problemas de ética.</li> <li>• Actitudes antagónicas.</li> </ul>
FUNCIONAL (GENÉRICO)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios y/o procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto potencial para prácticas innovadoras.</li> <li>• Tecnología o prácticas fácilmente transferibles.</li> <li>• Desarrollo de redes profesionales.</li> <li>• Acceso a bases de datos pertinentes.</li> <li>• Resultados estimulantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente.</li> <li>• Alguna información no es transferible.</li> <li>• Consume tiempo.</li> </ul>

Fuente: Tomado libro ICONTEC. "Gestión por procesos" Pág. 137, 138 y 139.

Basado en lo anterior se puede deducir que para las Entidades y organismos Distritales estos tipos de Benchmarking pueden ser aplicables tal como se muestra ejemplos:

- **“Benchmarking Interno:** Este tipo de bechmarking puede ser aplicado en las organizaciones cuando se identifican actividades que se están desarrollando de mejor manera en unos procesos de la entidad y organismos Distritales; en el que un ejemplo es la identificación de mejores prácticas de llevar a cabo la supervisión de contrato, la cual hace parte de un proceso transversal, crítico que varias personas desarrollan a su interior”.
- **“Benchmarking Genérico:** Se presenta cuando los procesos analizados y mejorados son de cualquier industria o sector del mercado”, En las entidades y Organismos Distritales, se aplica ya que estas tienen diferentes objetivos misionales pero cuentan con procesos transversales que sirven de referencia, igual puede pasar cuando se aplica los ejercicios de referenciación basado en el Benchmarking funcional en el que su revisión no es de los procesos sino una función puntual o total de cualquier negocio para mejorarlo, se habla de BMK Funcional “.
- **“Benchmarking Estratégico:** Si por el contrario, lo que se pretende es conocer, aplicar y mejorar las estrategias de los mejores, se pasa entonces al campo del BMK estratégico “En el que las entidades y organismos Distritales aplica cuando entre estas se pueden referenciar los diferentes aspectos, como las diferentes estrategias planteadas que permitan identificar mejores maneras de desarrollar la gestión, las cuales pueden ser tomadas en cuenta para que sean replicadas a las entidades por las organizaciones y que permitan cumplir de una manera más ágil y simplificada con la misión Institucional”.
- **“Benchmarking Competitivo:** Se da cuando las entidades buscan conocer y mejorar más que las partes de un producto sus procesos”.

### 3. OBJETIVO DEL LINEAMIENTO:

Establecer la metodología mediante la cual las entidades y organismos Distritales pueden realizar el ejercicio de referenciación competitiva en los diferentes niveles de operación, acorde con su naturaleza y complejidad institucional, contribuyendo con esto al seguimiento, medición, análisis y mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios; y dando cumplimiento a los requisitos establecidos en la norma técnica distrital NTD-SIG-001-2011.

Las herramientas que se proponen a continuación tienen por objetivo que las entidades distritales realicen de manera habitual y sistemática ejercicios de referenciación que permitan la orientación a la consecución de estándares de calidad competitivos donde se identifiquen mejores formas de desarrollar procesos, procedimientos y actividades, que sean potencialmente replicables dentro y fuera del sector al cual pertenece la entidad u organismo distrital.

## 4. ALCANCE DEL LINEAMIENTO:

Este lineamiento establece las pautas para definir la planeación, implementación, verificación y mejora de la referenciación competitiva, o Benchmarking (BMK), en las entidades y organismos distritales.

Para el caso de los hospitales del distrito este lineamiento se articula a lo que ya se viene trabajando en el sector.

## 5. EL PHVA DE LA REFERENCIACIÓN

8

### 5.1 (P) EL PLANEAR DE LA REFERENCIACIÓN

Para poder realizar ejercicios de referenciación o benchmarking en las entidades y organismos distritales es necesario incorporar desde la alta gerencia el interés y apoyo al desarrollo sistemático y continuo de los mismos, tanto a nivel interno como externo, para esto la entidad debe definir el tipo de referenciación o *Benchmarking* que utilizará dentro de su ejercicio.

En este sentido, debe ser un proceso planificado desde la alta dirección, para lo cual se pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1) La entidad debe tener definida y documentada una metodología específica (manual, instructivo, procedimiento, entre otros), que establezca de manera estandarizada la manera de realizar la priorización de prácticas objeto de referenciación, las visitas (parámetros mínimos de la visita de referenciación), las acciones a seguir en relación con los resultados de las visitas, y los mecanismos de medición y/o evaluación de los ejercicios de referenciación; permitiendo el desarrollo y fortalecimiento de una cultura de mejoramiento, evaluación y comparación frente a los mejores en las diferentes temáticas.
- 2) Se debe realizar la priorización de las prácticas que son objeto de la referenciación, teniendo en cuenta el aporte al mejoramiento institucional. Con este fin se puede tener en cuenta como mínimo:
  - a) Seleccione un proceso que tenga un alto impacto dentro de la entidad a referenciar.
  - b) Seleccione un proceso o actividad que tenga resultados para mostrar.
  - c) Seleccione un proceso o actividad en el que se identifiquen claramente las causas de insatisfacción de usuarios o ciudadanos.



Estos criterios, entre otros que defina la entidad, le ayudarán a definir más claramente el proceso a referenciar.

- 3) Establecer la estrategia de búsqueda de la entidad(es) con las que se realizará la referenciación, de acuerdo a la necesidad o intención de la entidad u organismo distrital de conocer la experiencia, así como el proceso, la metodología, el servicio y el objeto a referenciar. Para esto debe realizar una rigurosa búsqueda de información para poder identificar el mejor o los mejores en el tema a referenciar y el más cercano a los intereses de la entidad. Para esta actividad tenga en cuenta las entidades como potenciales "partners" para el desarrollo de la referenciación así como el proceso o actividad; realice un listado de las mejores entidades o procesos, actividades a referenciar, y prepare un listado de contactos iniciales.








- 4) Establecer un cronograma de referenciación, o incorporar en los planes de acción o gestión existentes las actividades asociadas a la referenciación.
- 5) Seleccionar el equipo de trabajo de la entidad que realizará la visita (cualidades, calidades y tamaño) dependiendo del objetivo de la referenciación, el proceso, el servicio, la metodología y el tema objeto de referenciación, y el tamaño de la entidad con la cual se va a realizar el ejercicio. Es importante seleccionar personas claves que conozcan el proceso, procedimiento, servicios, productos, etc. a referenciar, así como deben tener la capacidad de traer y dar a conocer la información resultante de la referenciación.
- 6) Identificar los recursos necesarios para realizar la visita de referenciación. Esta actividad debe ser realizada por el equipo de trabajo encargado de liderar el proceso de referenciación.
- 7) Definir de acuerdo a la metodología establecida por la entidad, los instrumentos de trabajo a aplicar en la visita de referenciación, los cuales deben contener:
  - a) Objetivo de la visita de referenciación.
  - b) Alcance de la visita.
  - c) Proceso a referenciar (servicio, metodología, tema, etc.)
  - d) Persona y/o equipo técnico que realiza la visita de referenciación acorde al tema a referenciar.
  - e) Líder o coordinador de la visita de referenciación.
  - f) Recursos logísticos requeridos para el desarrollo del ejercicio.
  - g) Los indicadores o mediciones del proceso a evaluar para mirar los resultados obtenidos de acuerdo a la experiencia exitosa obtenida por la entidad, y que permitan la comparación.
  - h) Los pares de la entidad a referenciar que se constituyan en el objeto de la referenciación.

A continuación se presenta un modelo de formato que puede ser utilizado como parte de la planeación de la referenciación, y que resume los principales aspectos establecidos en este momento del ejercicio:

	GC-1110-DI-GI-020	Página 25 de 38	 ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría Salud
	GUIA DE BENCHMARKING PARA LA REFERENCIACION COMPETITIVA Y COMPARATIVA	Versión: 03	
		Fecha: 25/05/2011	

## ANEXO 1. FORMATO FASE DE PLANEACION BENCHMARKING PARA LA REFERENCIACION COMPETITIVA Y COMPARATIVA

	GC-1110-DI-FT-340			Página: 1 de 1			 ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría Salud					
	FASE DE PLANEACIÓN BENCHMARKING PARA REFERENCIACIÓN COMPETITIVA Y COMPARATIVA											
	Versión: 03			Fecha: 2011-05-25								
<b>Identificación del proceso o servicio</b>												
Macroproceso:				Proceso:								
Subproceso:				Procedimiento/Servicio/Actividad:								
Oportunidad de mejora/necesidad/objetivo específico del estudio:												
<b>Conformación el equipo de Benchmarking</b>												
Nombres y apellidos		Cargo			Unidad Funcional o Servicio							
1												
2												
3												
4												
5												
6												
<b>Tipo de estudio de Benchmarking a realizar</b>												
Interno		Funcional		Competitivo		Genérico						
<b>Identificación y selección de las organizaciones a referenciar</b>												
Listado de empresas, organizaciones o unidades funcionales, servicios del Hospital candidatas a Benchmarking												
Nº	Nombre de la organización, unidad funcional o servicio	Industria o Sector	Tamaño	Nivel de complejidad (para instituciones de salud)								
1												
2												
3												
<b>Evaluación de las organizaciones candidatas a Benchmarking</b>				<b>Opción 1</b>		<b>Opción 2</b>		<b>Opción 3</b>				
Criterio de selección				Resultado			Resultado			Resultado		
				SI	NO	%	SI	NO	%	SI	NO	%
1	¿La organización cuenta con certificaciones de calidad o prácticas que se consideren un referente de excelencia o catalogadas de alto valor?					0%			0%			0%
2	¿De acuerdo los tipos de referenciación, se cuenta con facilidad para acceder a la información y/o visitar las instalaciones de la empresa, organización, unidad funcional o servicio a referenciar, en caso que sea necesario?					0%			0%			0%
3	¿Existe disposición por parte de la organización para compartir mejores prácticas?					0%			0%			0%
4	¿Los procesos a referenciar son comparables?					0%			0%			0%
5	Otro. ¿Cuál?					0%			0%			0%
<b>Cumplimiento de criterios</b>				0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Organizaciones, unidades funcionales o servicios seleccionados:												
Fecha elaboración:				Elaborado por:				Aprobado por:				
 La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Portal Interno Hospital de Suba. No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada.												



La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Portal Interno Hospital de Suba. No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada



## 5.2 (H) EL HACER DE LA REFERENCIACIÓN

- 1) Una vez identificado el tipo de benchmarking o referenciación a utilizar durante la visita, el proceso, servicio, metodología y objeto a referenciar y las entidades con las que se podría desarrollar el ejercicio, realice la solicitud de la visita de referenciación. A continuación se presenta un modelo de formato para la realización de esta actividad:

<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b>		<b>FORMATO DE SOLICITUD DE VISITAREFERENCIACION COMPETITIVA</b>	
<b>INSTITUCION A REFERENCIAR:</b>			No.TEL
<b>NOMBRE DE LA PERSONA DE CONTACTO(s) :</b>		<b>E-MAIL:</b>	
<b>REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN QUE RECIBE LA VISITA:</b>			
<b>PROCESO A REFERENCIAR:</b>			
<b>PROCESO INTERESADO EN LA REFERENCIACION COMPETITIVA:</b>			
<b>LIDER DE LA REFERENCIACION:</b>			
<b>REPRESENTANTE DE CALIDAD QUE ACOMPAÑA LA VISITA:</b>			
<b>FECHA:</b>		<b>LUGAR:</b>	
<b>ASISTENTES</b>			
<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO</b>	
<b>1. OBJETIVO DE LA VISITA DE REFERENCIAR :</b>			
Adquirir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.			
<b>2. ALCANCE DE LA REFERENCIACION :</b>			
<b>3. Describa las preguntas o aspectos claves que sean de especial interés para la referenciación</b>			
<b>4. RESPUESTA DE LA SOLICITUD DE LA REFERENCIACION :</b>			

Fuente: Establecida por el autor.

- 2) Establezca con el equipo de referenciación el tiempo destinado al desarrollo del ejercicio.
- 3) Desarrolle un plan de trabajo de tallado del proceso a referenciar.
- 4) Defina y recolecte los datos que permitan comparar y determinar los indicadores de proceso, procedimiento, servicio, etc., motivo de referenciación.
- 5) Realice la visita y recolecte la mayor información posible de la práctica exitosa, realice consolidación de la información susceptible de aprendizaje organizacional durante la visita realizada. Esta es una de las etapas más importantes del proceso de referenciación, ya que permite conocer con mayor detalle la información concerniente al proceso, servicio, procedimiento, etc. referenciado.
- 6) Presente informe de visita de referenciación al comité del sistema Integrado de gestión de la entidad y equipo directivo realizando una breve descripción de la práctica exitosa encontrada para lo cual tenga en cuenta:
  - a) Describir el proceso, procedimiento, servicio, indicador que fue referenciado
  - b) Describir cual fue el propósito de la referenciación o benchmarking en la entidad seleccionada a referenciar y cual fue el motivo de selección para referenciar dicha entidad, proceso, procedimiento etc.
  - c) Realizar una breve descripción de lo visto o encontrado durante la visita de referenciación o benchmarking.
  - d) Establecer conclusiones del equipo que realizó la visita.
  - e) Definir la propuesta del equipo de referenciación frente a la oportunidad de adoptar o adaptar la práctica exitosa referenciada al interior de la entidad que realizó la visita de referenciación de acuerdo a su naturaleza o misionalidad.
  - f) Describir las oportunidades de mejora que se identificaron durante el tiempo de ejecución de la visita de referenciación, y las lecciones aprendidas durante la ejecución de la misma.
  - g) Socializar a los equipos de mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de la Entidad y Organismo Distrital las dificultades encontradas durante la visita, las prácticas exitosas encontradas durante la referenciación para analizar la toma de decisiones de adoptar, adaptar la mejor práctica vista dentro de la institución referenciada y definir si es aplicable a la entidad donde labora. (seleccione la mejor o las mejores prácticas en función de la mejora de institucional).

Si la entidad u organismo distrital recibió la visita de referenciación o benchmarking debe aplicar una encuesta de satisfacción de la visita recibida y poder indagar si se lograron cumplir las necesidades y expectativas por parte de la entidad que realizaba la visita.

Formato sugerido para la evaluación de satisfacción de la visita de Referenciación:

NOMBRE DE LA ENTIDAD		FORMATO		LOGO DE LA ENTIDAD
XXXXXX		ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA REFERENCIACION		
CODIGO	VERSION			
<b>DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD QUE REALIZO LA REFERENCIACION Y/O visita</b>				
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN SOLICITANTE DE LA REFERENCIACIÓN:				
PROCESO QUE SOLICITO LA VISITA DE REFERENCIACION				
NOMBRE DE LA PERSONA QUE SOLICITA LA REFERENCIACIÓN:				
FECHA DE LA VISITA DE REFERENCIACION		PROCESO O SERVICIO REFERENCIADO		
CORREO ELECTRÓNICO DE LA ENTIDAD QUE REALIZO LA VISITA:		NÚMERO DE CONTACTO DE QUIEN REALIZO LA VISITA DE REFERENCIACION		
VISITA POR PRIMERA VEZ? SI <input type="checkbox"/> X NO <input type="checkbox"/> No. DE VISITAS REALIZADAS:				
SE CUMPLIO CON LOS OBJETIVOS DE LA VISITA DE REFERENCIACION : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
RECOMENDARIA LA ENTIDAD U ORGANISMO DISTRITAL PARA SER REFERENCIADO NUEVAMENTE . SI <input type="checkbox"/> NO				
DESCRIBA BREVEMENTE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO QUE DETECTO DURANTE LA VISITA DE REFERENCIACION EN LA ENTIDAD REFERENCIADA :				
RECOMENDACIONES POR PARTE DE LA VISITA DE REFERENCIACIÓN :				
ACCIONES A TOMAR POR PARTE DE LA ENTIDAD QUE RECIBIO LA VISITA DE REFERENCIACION :				

Fuente: Establecida por el autor.

- h) Establecer plan de mejoramiento del proceso, servicio, metodología, procedimiento, referenciado susceptible de mejora en la entidad y organismo distrital que realizó la visita de referenciación.

### 5.3 (V) EL VERIFICAR DE LA REFERENCIACIÓN

- 1) Monitorear y reportar los avances y dificultades encontradas durante la implementación de la práctica exitosa derivada de la referenciación.

*Nota: es de aclarar que se pueden incorporar en el desarrollo de la referenciación competitiva diferentes metodologías como lo son la video conferencia, comparación sistemática, evaluación contra indicadores, mejores prácticas, entrevistas estructuradas con líderes de proceso, entre otras.*

- 2) Una vez realizada la visita de referenciación reúnanse con el equipo del Sistema Integrado de gestión de la entidad y organismo Distrital que realizó la visita verificando la aplicación de los instrumentos y el logro del objetivo establecido para la visita de referenciación.
- 3) Verificar las prácticas exitosas de mayor impacto que pueden beneficiar el desarrollo de la entidad y organismo distrital que pueden ser susceptibles de adaptar, adoptar dentro de la entidad.

### 5.4 (A) EL ACTUAR DE LA REFERENCIACIÓN

- 1) Una vez reportados los avances y/o dificultades presentadas durante el proceso de referenciación realice las acciones de mejoramiento necesarias.
- 2) Incluya las oportunidades de mejoramiento identificadas durante el proceso de referenciación en los planes de mejoramiento institucionales, determine si existen indicadores organizacionales que requieren ser mejorados a partir de las mejores prácticas identificadas o del aprendizaje obtenido de la referenciación o benchmarking.
- 3) Realice seguimiento a los indicadores o planes de mejoramiento que correspondan a las oportunidades de mejoramiento identificadas para ser implementadas en la entidad y organismo Distrital.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NORMATIVAS

- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las entidades y organismos distritales: NTD-SIG 001:2011. Sistema Integrado de Gestión Distrital. Decreto 652 del 28 de diciembre de 2011. Bogotá: La Alcaldía, 2013.
- Luis Fernando Agudelo Tobón- Jorge Escobar Bolívar; Gestión por procesos ICONTEC 2010.
- Guía pedagógica Benchmarking para la Referenciación Competitiva en Instituciones Prestadores de servicios de salud – Ministerio de protección Social.
- Informe final piloto Referenciación Competitiva- Ministerio de protección social.
- Guía de Benchmarking para la referenciación competitiva y comparativa - Hospital de Suba E.S.E.

