

Guía del Premio Nacional de Calidad

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.

Es una asociación civil sin fines de lucro que realiza investigación y desarrollo en materia de gestión organizacional, para contribuir al desarrollo de líderes visionarios que dirijan organizaciones privadas y públicas altamente competitivas.

Para lograr este fin, el IFC pone al alcance de la comunidad empresarial instrumentos de aprendizaje tales como el Modelo Nacional para la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad, que generan una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar.

La labor del IFC se realiza mediante alianzas y redes de colaboración con diversas instituciones para fortalecer la difusión del Modelo Nacional para la Competitividad y el progreso de personas comprometidas con la excelencia.

Su misión, acciones y programas están destinados a impulsar la consolidación de capacidades organizacionales en los sectores que inciden en la competitividad de México para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Este trabajo se realiza a partir de cuatro áreas específicas de acción: formar, reconocer, alinear y compartir.

- Formar líderes del cambio y perfeccionar habilidades directivas, para facilitar y propiciar el éxito organizacional.
- Reconocer a las organizaciones que son orgullo y aspiración nacional por sus logros en el camino a la excelencia.
- Alinear los esfuerzos sectoriales e industriales hacia un modelo de competitividad y sustentabilidad organizacional, adecuado a sus retos y esencia.
- Compartir, intercambiar y transferir conocimiento y prácticas ejemplares, que contribuyan en el alto desempeño organizacional.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
I. PARTICIPAR EN EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD: LA DECISIÓN ESTRATÉGICA	
I.I ¿EN QUÉ SE FUNDAMENTA EL PRESTIGIO DEL PNC?	5
I.II ¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PNC?	6
I.III ¿QUÉ MOTIVA A OTROS DIRECTIVOS A PARTICIPAR?	8
I.IV ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA PARTICIPAR?	9
I.V ¿CUÁNTO SE INVIERTE CON LA PARTICIPACIÓN?	10
I.VI ¿CÓMO SERÁ EVALUADA SU ORGANIZACIÓN?	11
I.VII ¿QUÉ COMPROMISOS ADQUIERE CON LA PARTICIPACIÓN?	14
II. GENERAR COMPROMISO PARA PARTICIPAR	
II.I EL PAPEL DEL LÍDER	15
II.II PLANEACIÓN PARA UNA PARTICIPACIÓN EXITOSA	16
III. PREPARAR UNA PARTICIPACIÓN EXITOSA EN EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	
III.I PRIMERA ETAPA: RESUMEN EJECUTIVO	18
III.II SEGUNDA ETAPA: CASO ORGANIZACIONAL	19
III.III TERCERA ETAPA: VISITAS DE CAMPO	20
III.IV RECOMENDACIONES PARA LA DOCUMENTACIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO Y EL CASO ORGANIZACIONAL	22
III.V RECOMENDACIONES PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS MODELOS NACIONALES	26
ANEXO	
CALENDARIO	30
DATOS BANCARIOS	31

PRESENTACIÓN

Es un placer invitarlo a participar en el Premio Nacional de Calidad 2012 (PNC), el más prestigioso reconocimiento a la excelencia de empresas e instituciones mexicanas que por su alto desempeño, competitividad y desarrollo sustentable, representan un ejemplo a seguir para la comunidad organizacional.

La participación en el Premio Nacional de Calidad puede tener diferentes intenciones e impactos en la organización, desde el posicionamiento de ésta en sus mercados al ostentar la imagen del Premio Nacional de Calidad como símbolo de excelencia y liderazgo empresarial, hasta el capitalizar el propio ejercicio de participación como un proceso de aprendizaje que genera beneficios tangibles en la organizaciones, tales como:

- Integrar al equipo gerencial en un ejercicio de reflexión estratégica
- Analizar las fuerzas y debilidades del modelo de administración actual
- Identificar las capacidades que le permiten a la organización diferenciarse
- Alinear los esfuerzos y recursos con la ejecución de las estrategias
- Motivar una dinámica de búsqueda de la excelencia;
- Generar un lenguaje común que fortalezca la cultura de la organización
- Reafirmar el enfoque hacia el cliente
- Ayudar a identificar nuevas oportunidades de mercado; entre muchas otras.

La Guía del Premio Nacional de Calidad que tiene en sus manos ha sido diseñada con el objeto de proveerle la información más completa que le permita:

1. Tomar la decisión estratégica de participar;
2. Generar compromiso y diseñar la estructura para participar; y
3. Preparar la información que se requiere en las etapas de evaluación.

El Premio Nacional de Calidad es la mejor oportunidad de llevar a su organización, del lugar en el que actualmente se encuentra, al siguiente nivel de desempeño y competitividad.

Los beneficios que podrá identificar en este documento le ayudarán a concluir que la participación en el Premio Nacional de Calidad será su mejor decisión estratégica para asegurar un presente competitivo y un futuro sustentable.

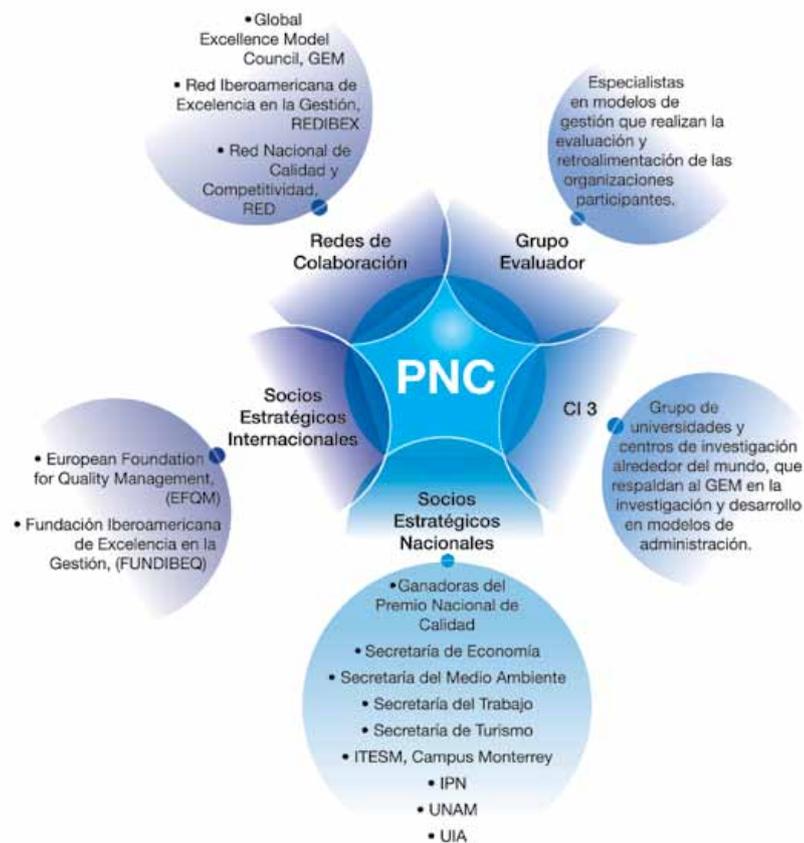
I. PARTICIPAR EN EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD: LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

I.I. ¿EN QUÉ SE FUNDAMENTA EL PRESTIGIO DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD?

El Premio Nacional de Calidad es un programa estratégico de la Secretaría de Economía, cuya administración es delegada al Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C., que funge así como tercera parte para garantizar la transparencia, objetividad y confidencialidad del proceso de evaluación.

Para el logro de su misión, el Premio Nacional de Calidad cuenta con una red de recursos estratégicos nacionales e internacionales que le permiten integrar conocimiento y esfuerzos en beneficio de la competitividad de las organizaciones mexicanas.

Misión: Contribuir en el desarrollo de capacidades organizacionales que fortalezcan la competitividad de los sectores clave para el crecimiento del país.



I.II. ¿POR QUÉ PARTICIPAR EN EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD?

Reconociendo la Excelencia

El Premio Nacional de Calidad es la máxima distinción organizacional del país entregada por el Presidente de la República a empresas e instituciones que se distinguen por contar con un modelo de administración que impulsa capacidades diferenciadoras difíciles de imitar, garantizando la competitividad y sustentabilidad, y por lo cual representan un modelo a seguir.

Participar en el Premio Nacional de Calidad y vivir la experiencia de analizar el desempeño de su organización a través de un proceso de evaluación objetivo, confiable y transparente genera aprendizajes que impulsan el conocimiento, aceleran el cambio y garantizan la mejora e innovación de la gestión.

Todas las organizaciones participantes en el Premio Nacional de Calidad, a partir de la segunda etapa de evaluación, recibirán un reconocimiento de acuerdo a su nivel de madurez, que distingue los logros alcanzados y certifica el nivel de madurez de las empresas mexicanas, avalando su compromiso con la excelencia, su confiabilidad y competencia.

Participar es ganar

Gran número de organizaciones han integrado la participación en el PNC como un programa institucional de análisis interno que les permite evaluar su nivel de desempeño y definir los retos prioritarios que requieren respuesta, para impulsar el crecimiento y la competitividad.

Como producto del proceso de evaluación, las organizaciones obtienen con una mínima inversión, un diagnóstico integral de las capacidades del negocio para competir en un entorno que cada vez plantea mayores retos.

El Premio Nacional de Calidad es entregado a los casos ejemplares en la aplicación del Modelo Nacional para la Competitividad. Asimismo, se otorgan reconocimientos en los niveles confiable y competente de acuerdo al puntaje obtenido en el proceso de evaluación.

Autoevaluación: ¿Buscando la Excelencia o Ganadora en Potencia?

La siguiente autoevaluación pretende invitarlo a reflexionar sobre algunos aspectos clave del modelo de administración de su organización. Sus reflexiones le ayudarán a fortalecer su decisión de participar en el Premio Nacional de Calidad, ya sea por impulsar su búsqueda de la excelencia y competitividad, o bien porque su alto desempeño actual la hace una ganadora en potencia y un modelo a seguir.

1. ¿El rumbo definido en la estrategia llevará a mejorar la posición competitiva de mi organización?
2. ¿Las prioridades estratégicas están alineadas a mi misión, visión y valores?
3. ¿Tengo la certeza de cómo afectarán los cambios del entorno y los mercados en el rumbo estratégico del negocio?
4. ¿Cómo mido el progreso y éxito de la ejecución de las estrategias organizacionales?
5. ¿Estas estrategias se encuentran sustentadas en un modelo de negocio?
6. ¿La innovación es un elemento clave para mantener mis ventajas competitivas y la lealtad de mis clientes?
7. ¿Los recursos, talento y procesos están alineados a las estrategias?
8. ¿Cómo garantizo que la ejecución de las estrategias se realice dentro de niveles óptimos de costo, eficiencia y productividad?
9. Si hubiera un cambio en el entorno, ¿Qué tan flexible es mi organización para responder o adaptarse?
10. ¿Cómo preservo o mejoro la posición de la imagen de mi organización ante la sociedad?

Seguramente esta autoevaluación le habrá ayudado a considerar los retos que enfrenta su organización. Si lo que busca ahora es tomar acción sobre éstos o ser reconocido, debe participar en el Premio Nacional de Calidad.



PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD

I.III ¿QUÉ MOTIVA A LOS DIRECTIVOS A PARTICIPAR?

El Premio Nacional de Calidad (PNC) fue creado en 1989 con el objetivo de ofrecer a las organizaciones mexicanas un programa integral para mejorar su desempeño a través de evaluar y retroalimentar sobre la dirección de los negocios e instituciones que aspiran a la excelencia.

Cada año, el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos entrega el PNC al personal y directivos de las organizaciones que se distinguen por su cultura de alto desempeño, su modelo de administración y sus resultados de competitividad y sustentabilidad.

¿Qué ha determinado su participación?

Los directivos de las organizaciones participantes han decidido intervenir para:

- Aspirar a ser merecedores al máximo reconocimiento organizacional de México;
- Asimilar una disciplina de evaluación objetiva y recibir retroalimentación que permita mejorar el desempeño;
- Incrementar la velocidad de cambio de la cultura organizacional;
- Ser evaluado a través de un proceso transparente, objetivo y confidencial, respaldado por una institución privada, no lucrativa.

¿Qué elementos consideran los directivos que les han generado mayor valor al participar?

- Enfocar el pensamiento de la alta dirección hacia las prioridades que impactan en la competitividad;
- Aprender a utilizar el Modelo Nacional para la Competitividad como marco de referencia que permite no sólo desarrollar capacidades diferenciadoras, sino reforzar el modelo de administración de la organización para responder a los retos que plantea un entorno dinámico y de competitividad global;
- Competir con organizaciones líderes del país para retar a su organización a alcanzar el siguiente nivel de desempeño;
- Crear una cultura de evaluación sistemática del desempeño;
- Obtener retroalimentación de valor estratégico y operativo, que es generada por profesionales con amplia visión de negocios;
- Estructurar y armonizar el conocimiento organizacional para capitalizar las fortalezas en los elementos que inciden en la competitividad;
- Integrar a los miembros de la alta dirección en un proceso de formación ejecutiva que les permita identificar las brechas entre el desempeño actual y la visión de un modelo de administración como el que plantea el Modelo Nacional para la Competitividad;
- Acelerar los procesos de cambio unificando al talento en objetivos comunes;
- Impulsar la innovación del negocio como un elemento diferenciador en la generación de valor hacia los grupos de interés;
- Lograr posicionamiento y prestigio en los mercados nacionales e internacionales, al ser parte del selecto grupo de organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad.

I.IV ¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA PARTICIPAR?

Puede participar en el Premio Nacional de Calidad, si su organización:

- a) Es independiente, o bien es una unidad de negocios con estructura operativa y de servicios al mercado propia, con facultades para decidir sobre las características de su modelo de negocio, el rumbo estratégico y la ejecución;
- b) Es una dependencia o entidad integral del sector público creada por ley, o instituciones de los sectores educativos o de salud. En cualquiera de estos casos, deberán involucrarse las áreas soporte de las funciones que incidan sobre el alto desempeño de la institución participante, por ejemplo: planeación, recursos humanos, materiales y financieros;
- c) Cuenta con un código de ética que orienta la toma de decisiones, enfoca las acciones en materia de responsabilidad social y considera la cultura de protección ambiental, cuidando el impacto de sus productos o servicios en el entorno;
- d) Está dispuesta a cumplir con los lineamientos de evaluación y selección de ganadoras contenidas en la convocatoria y en esta Guía de Participación;
- e) No ha sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de esta convocatoria ni en el transcurso de su participación;
- f) Cuenta con indicadores que demuestren una operación sustentable en el largo plazo;
- g) Si es ganadora en la última edición de alguno de los premios estatales o regionales a la Calidad en la República Mexicana, podrá participar en el Premio Nacional de Calidad sin costo

de inscripción a la primera etapa de evaluación, siempre que acredite mediante constancia su calidad de ganadora

I. BENEFICIOS

Las organizaciones participantes en el Premio Nacional de Calidad obtendrán los siguientes beneficios:

- a) Contarán con una guía de gestión directiva que oriente las estrategias y el desempeño de la organización para el desarrollo de capacidades clave y ventajas competitivas;
- b) Involucrarán al equipo directivo a realizar un autodiagnóstico sobre su nivel de desempeño y madurez en la implantación del Modelo Nacional para la Competitividad;
- c) Aplicarán la Reflexión Estratégica para identificar oportunidades y amenazas de su entorno, así como para mejorar su posicionamiento organizacional;
- d) Conocerán prácticas de alto desempeño organizacional caracterizadas por su sofisticación, excelencia operativa e innovación;
- e) Generarán capacidades diferenciadoras a través de prácticas competitivas;
- f) Desplegarán estrategias que permitirán responder de manera más ágil, flexible e innovadora a los retos que plantea su entorno;
- g) Lograrán un mejor posicionamiento en la cadena de valor y establecerán alianzas estratégicas que complementen sus habilidades y capacidades organizacionales;
- h) Serán reconocidas como ejemplos de competitividad organizacional por sus prácticas de alto desempeño; y
- i) Recibirán retroalimentación de equipos de especialistas que les permitirá identificar los elementos que restringen o impulsan la competitividad de su organización.

En forma adicional, las organizaciones ganadoras:

- a) Participarán en eventos nacionales e internacionales de competitividad organizacional;
- b) Posicionarán su imagen a nivel nacional e internacional;
- c) Generarán certidumbre con sus mercados, clientes e inversionistas sobre la sustentabilidad de la organización;
- d) Generarán motivación para acelerar el camino a la excelencia, dando impulso a los procesos de mejora continua e innovación;
- e) Identificarán las brechas entre el punto de partida y el futuro deseado de la organización, para direccionar el progreso mediante el diseño e implementación de planes de acción;
- f) Proporcionarán al personal el reconocimiento a su trabajo, generando entusiasmo y compromiso hacia la mejora de resultados para lograr una cultura de excelencia;
- g) Generarán una visión compartida entre el personal y los directivos para integrar los esfuerzos de mejora en las prioridades estratégicas; y
- h) Entenderán un lenguaje común sobre los niveles de madurez de la excelencia.

Categorías de participación

1. Empresa Industrial Pequeña;
2. Empresa Industrial Mediana;
3. Empresa Industrial Grande;
4. Empresa de Servicios Pequeña;
5. Empresa de Servicios Mediana;
6. Empresa de Servicios Grande;
7. Instituciones Educativas públicas y privadas de Nivel Básico;

8. Instituciones Educativas públicas y privadas de Nivel Medio Superior;
9. Instituciones Educativas públicas y privadas de Nivel Superior;
10. Gobierno;
11. Salud (empresas e instituciones públicas y privadas del sector),

Aclaraciones:

- Las organizaciones filiales de un corporativo, entidades de Gobierno centralizadas, descentralizadas o desconcentradas serán consideradas como Organizaciones Grandes y sólo podrán participar en el Premio Nacional de Calidad un máximo de tres organizaciones por corporativo, grupo empresarial, dependencia o entidad. Sin embargo, la participación en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas no tiene límite de participantes.
- Las organizaciones comercializadoras deben participar en las categorías de servicios.
- El Premio Nacional de Calidad podrá reclasificar a las organizaciones participantes, a sugerencia del Grupo Evaluador, cuando su actividad así lo amerite. En tal caso, la organización participante será notificada con oportunidad sobre esta modificación y su fundamento.
- No serán elegibles para obtener el Premio Nacional de Calidad: departamentos, direcciones, zonas o áreas de trabajo o de negocio de una organización; sin embargo, su nivel de madurez alcanzado puede ser reconocido.

I.V ¿CUÁNTO SE INVIERTE CON LA PARTICIPACIÓN?

Recursos económicos

La inversión para participar en el Premio Nacional de Calidad es mínima si se considera que como resultado del proceso de evaluación, las organizaciones obtienen un diagnóstico estratégico del más alto nivel.

Las cuotas de participación están definidas por el tamaño de la organización como se muestra a continuación:

Tamaño	Industrial	Servicios	Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa* (viáticos)
Pequeña	Hasta 50 empleados Ventas anuales hasta 100 mdp		\$ 5,000.00 (+IVA)	\$ 6,500.00 (+IVA)	1 a 2 evaluadores 1 a 2 días
Mediana	De 51 a 250 empleados	De 51 a 100 empleados	\$ 15,000.00 (+IVA)	\$ 20,000.00 (+IVA)	3 a 4 evaluadores 2 a 4 días
	Ventas anuales de 100.01 a 250 mdp				
Grande	Más de 251	Más de 101	\$ 26,000.00 (+IVA)	\$ 38,000.00 (+IVA)	
	Ventas anuales desde 250.01 mdp				

* La determinación de días de visita y número de integrantes del equipo evaluador, depende de la complejidad de la organización.

Ver datos bancarios en la página 31.

Recursos humanos

Participar en el Premio Nacional de Calidad es una decisión estratégica que requiere del compromiso de la alta dirección y el equipo ejecutivo para impulsar y motivar el involucramiento de todos los miembros de la organización. Asimismo demanda la integración y colaboración de un equipo de trabajo que realice las actividades que requiere el proceso, coordinados por quien a su vez será el representante de la organización ante el Premio Nacional de Calidad. La inversión en tiempo y recursos dependerá del tamaño, estructura y el nivel de madurez o experiencia de la organización.



I.VI ¿CÓMO SERÁ EVALUADA SU ORGANIZACIÓN?

El proceso de evaluación se realiza en tres etapas en las que el Grupo Evaluador analiza y lleva a cabo un diagnóstico organizacional, con base en los Modelos Nacionales para la Competitividad.

Estos Modelos representan un modelo de administración que permite comprender a la organización desde el punto de vista estratégico y operativo para contextualizarla en su entorno, mercado y retos. El referente que plantean estos Modelos garantiza que las organizaciones sean evaluadas mediante criterios homogéneos y vigentes para cualquier sector nacional e internacionalmente.

Modelo Nacional para la Competitividad

Es una herramienta directiva que tiene por objeto generar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar que soporten la ejecución de la organización para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan, capitalizando con ello las posibilidades de crecimiento y sustentabilidad.



¿Se siente orgulloso de algún sistema en especial de su organización? Recuerde que puede participar también en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas en: Innovación, Relación con el Cliente, Capital Humano y Eficiencia Operativa.

Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas

Es una adaptación del Modelo Nacional para la Competitividad para atender y resolver las problemáticas y los retos que enfrentan las organizaciones micro y pequeñas, mediante la generación de valor e impulso de la sustentabilidad y crecimiento con base en el diseño de un modelo de negocios innovador.



Etapas del Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación se desarrolla en tres etapas en las que el Grupo Evaluador analiza la información que presentan las organizaciones, comparando ésta contra el Modelo Nacional para la Competitividad. Es decir, cada organización participante compite contra sí misma en el marco del Modelo.

Etapa 1: Resumen Ejecutivo (30 cuartillas).- se orienta al análisis de los resultados de competitividad, el potencial de sustentabilidad y la forma en que se define el rumbo de la organización para aprovechar las oportunidades y responder a las condiciones cambiantes de su entorno competitivo.

Etapa 2: Caso de Negocio/Organización (125 cuartillas).- se orienta hacia la evaluación de la forma en que la organización impulsa su competitividad y sustentabilidad mediante la alineación, desarrollo de capacidades y la ejecución impecable de las estrategias.

Etapa 3: Visita de Campo.- el equipo evaluador se entrevista con el equipo directivo, así como con el personal para identificar los retos de competitividad que enfrenta la organización y conocer su visión para hacer frente a dichos retos. Asimismo, la visita de campo permite identificar el desarrollo de una cultura de alto desempeño a lo largo y ancho de la organización.

Comité de Premiación.- sin conocer la identidad de las organizaciones y basándose exclusivamente en los méritos identificados por el equipo evaluador, el Comité de Premiación emite su decisión definitiva e inapelable sobre las organizaciones que se harán acreedoras al Premio Nacional de Calidad, considerando a aquellos casos ejemplares que son considerados organizaciones mexicanas de excelencia.

Cabe destacar que, de acuerdo a los principios del PNC y con el fin de no comprometer la posición competitiva de nuestras participantes, toda la información presentada por las organizaciones y aquella que se genere durante el proceso de evaluación tiene carácter confidencial y no será empleada para fines distintos al del proceso de evaluación y selección. Los miembros del Grupo Evaluador firman un Código de Ética que garantiza el apego de su comportamiento a los principios de transparencia, confidencialidad y objetividad que respaldan al PNC.

El Comité de Premiación está conformado por representantes de la iniciativa privada y del sector público. Sus miembros son los titulares de:

- I. Secretaría de Economía, cuyo titular preside este órgano;
- II. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa;
- III. Subsecretaría de Competitividad y Normatividad;
- IV. Dirección General de Normas;
- V. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial;
- VI. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología;
- VII. Procuraduría Federal del Consumidor, PROFECO;
- VIII. Centro Nacional de Metrología, CENAM;
- IX. Consejo Coordinador Empresarial, CCE;
- X. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN;
- XI. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA; y
- XII. Consejo Directivo del PNC.

Grupo Evaluador

Desde la creación del Premio Nacional de Calidad en 1990, han participado más de 3,000 evaluadores, representantes de los sectores privado, público y académico, que integran un grupo colegiado y multidisciplinario de especialistas en dirección para el alto desempeño, con la capacidad para analizar el desempeño de las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad y someter a la consideración del Comité de Premiación su propuesta consensuada.

Los evaluadores contribuyen al logro de la misión del PNC al aportar su conocimiento, experiencia y compromiso en el proceso de evaluación. Su colaboración hacia las organizaciones participantes es dar información que genere conocimientos a la organización respecto al nivel de desempeño de sus capacidades para responder a los retos del entorno con base en una estrategia y la ejecución de la misma.

La labor que realiza cada Evaluador es apoyada en tiempo y recursos por la organización en la que se encuentra desempeñando su actividad profesional.

Ser evaluador es un nombramiento que requiere de pasión, compromiso y sentido de responsabilidad. Su labor consiste en:

- Conocer los Modelos Nacionales de Competitividad y participar en el proceso de formación de evaluadores para garantizar la exacta comprensión y homologación de los criterios con los que serán evaluadas las organizaciones participantes;
- Actuar con objetividad, transparencia y ética;
- Aportar su experiencia, conocimiento y compromiso en beneficio de las organizaciones participantes;
- Lograr compenetrarse con la organización participante para entregar un reporte de retroalimentación que genere conocimiento de alto valor estratégico; y
- Orientar, a través de sus observaciones, el desarrollo de prácticas innovadoras que soporten la competitividad y sustentabilidad de las organizaciones mexicanas.

El nombramiento como evaluador representa para cualquier profesionista una oportunidad de desarrollo directivo que le permite asimilar nuevos conocimientos y experiencias con base en el análisis del caso de la organización participante. Al integrarse a una comunidad de especialistas en alto desempeño organizacional, le permite el intercambio de experiencias, generación de sinergias y respuestas conjuntas a problemáticas comunes; a la vez que realizan un aporte social altamente valorado por la comunidad empresarial.

La información del Proceso de Selección y Formación de Evaluadores se encuentra en la Guía de Evaluadores disponible en el portal www.competitividad.org.mx

I.VII ¿QUÉ COMPROMISOS ADQUIERE CON LA PARTICIPACIÓN?

Todas las organizaciones participantes del Premio Nacional de Calidad adquieren el compromiso de:

1. Presentar información veraz y con apego a los lineamientos de participación;
2. Colaborar en el desarrollo de un proceso de evaluación confidencial, es decir, considerar los alcances de sus comunicaciones externas sobre la participación de su empresa o institución;
3. Colaborar a generar un proceso transparente y ético, mediante un comportamiento congruente a estos principios;
4. No solicitar servicios de consultoría a los evaluadores que hayan tenido contacto con su organización para fines del Proceso de Evaluación.

Compromisos de las Ganadoras:

5. Ostentar el logotipo del Premio Nacional de Calidad como símbolo de excelencia en sus materiales de difusión, papelería institucional, productos y servicios, así como en sus campañas de publicidad;
6. Mantener y superar constantemente los méritos y resultados por los que fueron reconocidas;
7. Compartir su conocimiento y experiencia con otras organizaciones mexicanas, mediante la publicación de su caso organizacional, a través de la revista *Organizaciones Ganadoras*, así como recibir en sus instalaciones a organizaciones interesadas en realizar ejercicios de comparación referencial;
8. Participar en presentaciones y foros para compartir sus experiencias; y
9. Contribuir a la formación de su personal especializado, apoyando la participación activa de alguno de sus ejecutivos como parte del Grupo Evaluador del Premio.

Las organizaciones que reciben el Premio Nacional de Calidad son el reflejo claro de la aplicación de los Modelos Nacionales para la Competitividad, sinónimo de excelencia y por ende, ejemplos a seguir por los directivos de otras organizaciones. Ostentar el logotipo del Premio Nacional de Calidad exige un comportamiento congruente con los objetivos del reconocimiento y con los elementos que plantean los modelos.

El uso de este logotipo será exclusivo de las Ganadoras del certamen 2012 como sinónimo de clase mundial, siempre que se identifique la Unidad de Negocio u Organización Ganadora.



II. PREPARÁNDOSE PARA PARTICIPAR

II.I EL PAPEL DEL LÍDER EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Lo felicitamos por haber considerado el participar en el Premio Nacional de Calidad, la que sin duda no es una tarea fácil, pero será un parteaguas en la evolución de su organización.

Anualmente, un promedio de 100 organizaciones se dan a la tarea de documentar su información para participar en el Premio Nacional de Calidad. El esfuerzo de desarrollar estos documentos es un proceso de autoevaluación y un excelente ejercicio de referencia comparativa en el mercado, industria o comunidad de negocio. Participar en esta evaluación también es una forma muy atractiva de recibir retroalimentación de valor estratégico para su organización.

Esta sección de la Guía de Participación tiene como propósito apoyar a las organizaciones en la planeación de la estructura necesaria para la elaboración de documentos y preparación para las etapas del Premio Nacional de Calidad.

Si bien no existe una única manera correcta de desarrollar el caso organizacional, lo mejor es utilizar un enfoque que le sea natural a la organización y trabajar en equipo para lograr demostrar los elementos sobresalientes del modelo de administración de la organización.

Decisión Ejecutiva

La participación en el proceso del Premio Nacional de Calidad es una decisión que requiere del convencimiento y compromiso de la alta dirección de la organización, ya que será el nivel ejecutivo el que impulse y motive el compromiso de todos los integrantes de la organización en las tareas del proceso de evaluación.

Para lograr una participación de mayor beneficio, es importante que como líder de la organización, considere:

- a. definir la mejor estrategia para maximizar el valor de este proceso, es decir, ¿Cuál es el beneficio que espera obtener al participar en este proceso?
- b. ser cuidadoso en cuanto a la definición del objetivo de participar. Si bien todas las organizaciones mexicanas aspiran a ser ganadoras del Premio Nacional de Calidad, es importante ser precavido en el énfasis que se de a este objetivo, ya que si no se consigue obtener la máxima preseña podría bajar la moral del personal y con ello dificultar su compromiso en futuras participaciones;
- c. asegurar el compromiso y apoyo de todo el equipo directivo a esta labor;
- d. comunicar a todo el personal la decisión estratégica de participar en el Premio Nacional de Calidad, así como el nivel de apertura de esta información que considere debe manejarse con los grupos de interés de la organización.

II.II PLANEACIÓN PARA UNA PARTICIPACIÓN EXITOSA

A continuación se presentan algunas buenas prácticas sobre la forma en que las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad se han preparado para participar. Mientras mejor se defina la estructura y los roles de participación, menos indispensable se hace la necesidad de contar con apoyos externos de consultoría; recuerde que el conocimiento se encuentra dentro de su organización.

Para planificar una participación exitosa en el Premio Nacional de Calidad, defina:

1. la estructura de participación en el PNC;
2. la fecha de presentación de los Modelos Nacionales para la Competitividad con el equipo directivo, para un despliegue y comprensión adecuada de su filosofía y contenido, así como garantizar un lenguaje común dentro de la organización;
3. reuniones y fechas de revisión de documentos integrales;
4. responsables del programa de comunicación interna;
5. reuniones o entrevistas para la recopilación de la información que sirva de base para dar forma a la documentación de:
 - a. Perfil de la Organización,
 - b. Resultados de Competitividad y Sustentabilidad, y
 - c. Reflexión Estratégica.
6. la forma y estilo de documentación de la información.

Estructura Propuesta

1. **Líder del Proyecto***: Responsable de la recopilación y redacción de información, que reportará y recibirá el apoyo del Director General para garantizar la fluidez de la información y cooperación del equipo directivo. El Líder del Proyecto será también el contacto con el Instituto para el Fomento a la Calidad Total.
2. **Líderes/Coordinadores de elementos del Modelo***: Miembros del equipo directivo asignados a los diferentes elementos de los Modelos Nacionales para la Competitividad, que

serán facilitadores, responsables de la revisión, apoyo del proceso y, en su caso, de eliminar obstáculos que pudieran surgir en la recopilación de la información.

3. **Expertos de temas o elementos del Modelo***: (*Expertos de proceso*) Personal con profundo conocimiento de los sistemas/procesos de la organización, que será responsable de identificar y proveer el conocimiento y la información necesaria para documentar su elemento.
4. **Equipo de Redacción**: Responsables de la documentación y redacción de los reportes. Para su selección, considere que:
 - Estas personas reportarán al líder de proyecto para fines de la participación en el PNC.
 - Se recomienda que sólo haya 2 o 3 miembros asignados a la documentación.
 - Estas personas deberán ser empleados con algún tiempo en la organización, con conocimiento de su estructura e historia.
 - Deben poseer autoridad y respeto tanto en la estructura organizacional como personal para facilitar el acceso a los Líderes y/o expertos de temas y a su información.
 - Es muy recomendable que cuente con integrantes que tengan facilidad de comunicación y manejo de aplicaciones para realizar fácilmente graficas, tablas, integración de imágenes, diagramas de flujo, entre otros, de tal manera que faciliten el dar respuesta al “cómo” funciona la organización.

* Una práctica exitosa de las organizaciones ganadoras es apoyar la participación del personal que cumple con el perfil como evaluadores del Premio Nacional de Calidad. Participar como Evaluador es una oportunidad inigualable de grandes beneficios de Formación Ejecutiva. Considere la participación, al menos, del Líder de Proyecto como Evaluador del PNC para lograr con ello una perspectiva integral del proceso al asumir ambos roles, conociendo desde adentro, la forma en que se realiza el diagnóstico y el uso de las herramientas de evaluación.

Comprensión de los Modelos Nacionales para la Competitividad

La base del Premio Nacional de Calidad son los Modelos Nacionales para la Competitividad. A fin de lograr una participación exitosa, es importante que lea y comprenda los elementos que los componen. Puede enriquecer su conocimiento de los Modelos participando en los talleres de capacitación, sesiones informativas del proceso de evaluación y presentaciones de ganadoras.

Comunicación

Todos los integrantes de la organización deberán colaborar en el proceso de documentación y evaluación del Premio Nacional de Calidad. Es por ello que deben conocer, desde el inicio, que la organización ha decidido tomar parte y cuál será su contribución individual y de equipo en el logro de los objetivos que se persiguen con la participación.

Es importante mantener una comunicación continua y abierta sobre:

- los beneficios, las etapas y características del proceso de evaluación;
- el Modelo Nacional para la Competitividad;
- el objetivo y las expectativas de la participación;
- los avances que se vayan logrando en la participación;
- el rol y la forma en que el personal contribuirá en lo individual y en equipo;

Involucrar al personal de la organización en el proceso del Premio Nacional de Calidad generará un mayor beneficio y aprovechamiento del conocimiento que se origina a lo largo del proceso de evaluación.

www.competitividad.org.mx

En este portal encontrará las versiones electrónicas de los Modelos, los casos de las organizaciones ganadoras, así como las presentaciones del Premio Nacional de Calidad y los Modelos Nacionales para la Competitividad para que los comparta con su personal. Asimismo, tendrá a su disposición diversos recursos que apoyarán sus programas de comunicación.

III. PREPARAR UNA PARTICIPACIÓN EXITOSA

III.I PRIMERA ETAPA: RESUMEN EJECUTIVO

La primera etapa está orientada al análisis de los resultados de competitividad, el potencial de sustentabilidad y la forma en que se ha definido el rumbo de la organización para aprovechar y responder a las condiciones cambiantes de su entorno competitivo.

Contenido del Resumen Ejecutivo

1. **Solicitud de inscripción**, que debe aparecer como carátula del documento.
2. **Perfil de la Organización**, de acuerdo a las sugerencias de la página 22.
3. **Resumen Ejecutivo** en el que se deberán documentar en forma narrativa los planteamientos estratégicos de acuerdo al Modelo que le corresponda por tamaño de organización.

Organizaciones Medianas y Grandes	Exclusivamente Organizaciones Micro y Pequeñas
<i>Modelo Nacional para la Competitividad</i>	<i>Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas</i>
1. Resultados de Competitividad y Sustentabilidad* 2. Reflexión Estratégica 2.1. Definición del Rumbo y/o Evolución de la Organización 2.1.1. Liderazgo 2.1.2. Clientes 2.1.3. Planeación	1. Resultados* 2. Conocimiento de Entorno y Clientes 3. Propuesta de Valor 4. Relación con el cliente

**Ver sugerencias para la presentación de Resultados en la página 24*

Requisitos de Formato:

- A. Extensión máxima de 30 cuartillas para organizaciones medianas y grandes; 20 cuartillas para micro y pequeñas empresas (incluyendo el perfil);
- B. Letra tipo Arial o Verdana de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información);
- C. Márgenes laterales, superior e inferior de 1.5 cm. como mínimo;
- D. El documento debe contar con índice y hojas numeradas;
- E. Debe entregarse:
 - a. En forma electrónica a través del portal www.competitividad.org.mx donde la organización deberá registrarse bajo las medidas de seguridad establecidas

III.II SEGUNDA ETAPA: CASO ORGANIZACIONAL

La Segunda Etapa de Evaluación se orienta hacia la forma en que la organización alinea sus estrategias y capacidades clave para lograr una excelente ejecución de las estrategias definidas.

Contenido del Caso Organizacional

1. **Solicitud de inscripción**, que debe aparecer como carátula del documento.
2. **Perfil de la Organización**, de acuerdo a las sugerencias de la página 22.
3. **Caso Organizacional/Negocio**, que se debe presentar en forma narrativa siguiendo de manera integral los elementos del Modelo Nacional para la Competitividad o el Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas, según sea el caso.

Requisitos de Formato:

- A. Extensión máxima de 125 cuartillas para organizaciones medianas y grandes; 70 cuartillas para micro y pequeñas empresas (en ambos casos, incluyendo el perfil);
- B. Letra tipo Arial o Verdana de 12 puntos en espacio sencillo (no comprimir la información);
- C. Márgenes laterales, superior e inferior de 1.5 cm. como mínimo;
- D. El documento debe contener índice y hojas numeradas;
- E. Debe entregarse:
 - a. En forma electrónica a través del portal www.competitividad.org.mx donde la organización deberá registrarse bajo las medidas de seguridad establecidas.



III.III TERCERA ETAPA: VISITAS DE CAMPO

Los evaluadores efectuarán una visita a las organizaciones que logren avanzar a la etapa final, para:

- Entrevistarse con el equipo directivo a fin de identificar los retos que enfrenta la organización y la estrategia que se ha establecido para hacer frente a dichos desafíos;
- Identificar las capacidades diferenciadoras que sustentan la competitividad de la organización;
- Corroborar y ampliar la información presentada en las etapas documentales para identificar el despliegue y ejecución de los sistemas y procesos;
- Emitir un reporte de retroalimentación con bases sólidas y fundamentadas que genere conocimientos a la organización respecto de su capacidad para responder a los retos que el entorno le presenta y asegurar su competitividad;
- Dar la oportunidad de integrar a su análisis aquella información relevante que no haya sido incluida en el Caso Organizacional; y
- Aclarar las dudas que pudieran haber surgido durante las etapas anteriores.

Proceso de Visita de Campo

El Coordinador del Equipo Evaluador establecerá contacto telefónico con el representante de la organización finalista, de acuerdo a lo reportado en la solicitud de inscripción, con la finalidad de:

- Acordar la fecha y duración de la visita que realizará el equipo evaluador en las instalaciones de la organización participante, conforme al periodo que se especifica en el calendario de actividades;
- Definir la logística y facilidades necesarias para llevar a cabo la evaluación de campo, por ejemplo: disponibilidad de equipo de impresión y salas para reuniones, así como transportación, hospedaje y alimentos, entre otros;
- Conocer los lineamientos, políticas y normas de seguridad, indumentaria apropiada y horarios de trabajo a las que el Equipo de Evaluadores se apegará durante su intervención, y
- Resolver inquietudes de los participantes que pudieran surgir respecto a la visita de campo.

Las organizaciones que califiquen a la tercera etapa de evaluación, deberán recabar, a través de los representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la jurisdicción correspondiente a su entidad, un comunicado oficial en el que esas dependencias manifiesten que la organización no ha sido sujeta a sanción administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de la publicación de la convocatoria y durante el transcurso de su participación.

III.IV RECOMENDACIONES PARA LA DOCUMENTACIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO Y CASO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la estructura definida para la participación en el Premio Nacional de Calidad, a continuación se presentan algunas buenas prácticas sobre la forma en que dicha estructura puede colaborar en la preparación de los documentos de la primera y segunda etapas de evaluación. Estas recomendaciones surgen de la experiencia de algunas organizaciones ganadoras del PNC y están dirigidas al Líder del Proyecto (ver página 17 Estructura).

1. Crear un plan global de recopilación, desarrollo y revisión del reporte;
2. Mediante un procesador de palabras (Word, por ejemplo), determine un archivo central que sea accesible para todos los miembros del equipo, en el que se pueda realizar la captura de información de manera compartida;
3. En todo momento tener presentes los contenidos y requerimientos de formato descritos en las páginas 17 y 18 para el Resumen Ejecutivo y Caso Organizacional respectivamente. De esta manera, podrá ir administrando el número de páginas que se van redactando;
4. Se recomienda que sólo haya 2 o 3 miembros asignados a la documentación. Estas personas deberán ser empleados con algún tiempo en la organización que conozca su estructura e historia. Asimismo deberán poseer autoridad en la estructura organizacional para facilitar el acceso al personal y la obtención de la información necesaria;
5. Generar una participación colaborativa con los Líderes/Coordinadores de Elementos del Modelo para lograr que las cosas sucedan en tiempo y forma;
6. Reunirse con los Líderes/Coordinadores de Elementos del Modelo, Expertos por tema y equipo de redacción para enlistar las actividades específicas que se requieren para documentar los elementos del Modelo. Este proceso le ayudará a definir la estructura del contenido del documento y las interrelaciones existentes, para identificar el orden en que se describirán los sistemas o actividades y evitar redundancias en el documento final;
7. Con la estructura definida en el punto anterior, identificar personas dentro de la organización que pueden proveer información, métricas y resultados de cada uno de los sistemas, procesos o actividades;
8. Organizar entrevistas, recopilación y captura de información para cada elemento del Modelo;
9. Cuidar que la información presentada refleje la realidad de su organización, de esta forma la evaluación y retroalimentación le serán de mayor beneficio;
10. Evitar las descripciones demasiado extensas y los textos que den pie a la interpretación subjetiva del evaluador. Obviar comentarios que no estén apoyados con datos relevantes. Escribir oraciones sencillas y declarativas. Una descripción clara y concisa es muy apreciada y más fácil de entender;
11. Definir o aclarar el significado de abreviaturas, claves o términos propios de la empresa o institución, del medio o industria. Si es necesario, utilizar algunos de los términos anteriores, y asegurar que incluya un glosario al final de su documento; este glosario contará como parte del reporte, es decir, del número límite de páginas solicitadas;
12. Documentar la información relevante de su organización. Dentro de lo posible, dar respuesta a todos los elementos de los Modelos Nacionales de Competitividad, evitando así que el evaluador perciba incongruencias o puntos sin conocer de su modelo de operación;

13. Tratar de no asignar la documentación de un elemento a diferentes personas o a los Expertos o Líderes/Coordinadores de Elementos del Modelo identificados. El Modelo Nacional para la Competitividad es un modelo de administración coherente y sistémico. Si decide documentarlo con diferentes responsables, el documento final podría percibirse como una serie de capítulos excluyentes o independientes, sin conexiones o ligas entre ellos, con redundancias e información clave omitida. Lo anterior podría restar congruencia respecto de la forma en que funciona el modelo de administración de su empresa o institución: como un sistema alineado e integrado, con interacciones entre sistemas, procesos y subsistemas;
14. Es común que en la respuesta a una reflexión, abarque temáticas de varios elementos del Modelo Nacional para la Competitividad. Para evitar repetir información, haga referencia a la página y sección en la que se da respuesta, de esta forma será más fácil para el evaluador localizar la información;
15. Es probable y común que surja información que no esté disponible o no pueda identificarse; a lo largo del proceso de documentación se irá clarificando o presentando la información. Es de suma importancia tener en cuenta que si no se identifican datos que den respuesta a los puntos del elemento, esta omisión debe considerarse como una oportunidad para la evaluación y la mejora;
16. Los datos e información comparativa son obtenidos por el *benchmarking* y por la búsqueda de comparaciones competitivas. *Benchmarking* se refiere a identificar los procesos y resultados que representan las mejores prácticas para las actividades similares, dentro y fuera de la industria o sector de su organización;
17. En congruencia con el punto anterior, tampoco se debe abusar del uso de referencias de una sección a otra, para evitar confundir al lector. Es importante evitar asumir que el lector de su documento verá por sí solo todas las conexiones, interrelaciones, etc.;
18. Una vez que se encuentre finalizado el documento, regrese y elimine aquella información no relevante y deje solamente la que es absolutamente esencial. A pesar de lo orgulloso que pueda estar de una actividad o resultado, debe enfocarse en aquellas cosas que mejor describan sus capacidades diferenciadoras con base en lo solicitado en el Modelo;
19. Utilizar títulos y leyendas para todos sus gráficos, tablas y figuras dentro del caso. Cualquier persona externa a la organización deberá ser capaz de interpretar el significado de los datos que se están presentando;
20. Editar cuidadosamente el documento final, pues este documento representa a la organización. Un programa de Word o equivalente facilita la documentación;
21. El desarrollo del Resumen Ejecutivo y el Caso Organizacional puede no ser sencillo la primera vez, pero se obtendrá a cambio conocimiento de gran utilidad para comprender a su organización, llevar a cabo una autoevaluación y realizar una comparación referencial que le ayudarán a la dirección futura de lo que puede facilitar el éxito de la empresa o institución.

Perfil de la Organización

Como introducción a los documentos que presentará para la primera y segunda etapa de evaluación, deberá integrar el Perfil de la Organización. Esta información permitirá a los evaluadores comprender y compenetrarse con el contexto integral en el que opera su organización. La calidad de esta información es de vital importancia para lograr un diagnóstico adecuado a su realidad y de nivel altamente estratégico.

Desarrollar el Perfil de la Organización le permitirá identificar las áreas potenciales y relevantes a las que deberán enfocarse el Resumen Ejecutivo y Caso Organizacional. Esta información deberá ser presentada por todas las organizaciones participantes, independientemente de su tamaño.

Recomendaciones para la Preparación del Perfil Organizacional

- a. Es recomendable que todo el equipo directivo participe en el desarrollo del Perfil Organizacional.
- b. La descripción del Entorno o Perfil proveerá a su organización de un contexto que permita visualizar los principales retos que el entorno le presenta y la forma en que da respuesta a ellos. Estos factores, junto con la misión, visión y valores que conforman la cultura organizacional, impactan la manera en que se administra la organización así como las decisiones que se toman. El desarrollo del Perfil, junto con la Reflexión Estratégica, ayudará a la organización a entender mejor el modelo de administración con el que opera y las capacidades requeridas para alcanzar el éxito del negocio, tanto en el presente como a futuro.
- c. Su reporte será evaluado utilizando los requerimientos expresados en los elementos del Modelo Nacional para la Competitividad en relación a la forma como responde a su entorno, sus relaciones, sus capacidades diferenciadoras y los logros alcanzados.
- d. Realice entrevistas con el equipo directivo para obtener la información necesaria para la documentación del Perfil. Asimismo, consulte información de sesiones de planeación previas.

Contenido del Perfil Organizacional

a. Antecedentes. Describa:

- Año de fundación;
- Mercado en el que participa:
 - ✓ situación actual y potencial de los mercados en los que se participa, evolución prevista en el mediano y largo plazo a niveles local, nacional e internacional;
 - ✓ clientes objetivo, segmentación de mercado y factores críticos de la relación con los clientes, situación actual y evolución potencial así como expectativas entre estos grupos;
 - ✓ los productos o servicios, los mecanismos de entrega utilizados para proveer estos productos y servicios a sus clientes;
 - ✓ situación que guarda la industria y/o sector en el que participa a nivel local, nacional e internacional.

- Estructura
 - ✓ estructura de gobierno y relaciones con los accionistas y consejo de administración;
 - ✓ organigrama, número de empleados, perfil del personal, grupos o segmentos de su capital humano, nivel de preparación académica, la diversidad de su capital humano y sus puestos, sus unidades, condiciones de contratación y requerimientos de salud y seguridad;
 - ✓ plataforma tecnológica, equipos, instalaciones e infraestructura;
 - ✓ ambiente regulador bajo el cual opera, las regulaciones aplicables de salud ocupacional y de seguridad, los requerimientos de certificación, acreditación, las regulaciones ambientales, financieras y de entrega;

b. Relaciones de la Organización. Describa:

- Grupos de interés;
- Alianzas estratégicas establecidas con otras organizaciones:
 - ✓ principales tipos de proveedores, socios, colaboradores, distribuidores, sus roles en los sistemas de trabajo de la organización, en la producción y distribución de sus principales productos y/o servicios, requisitos más importantes de su cadena de suministro o requerimientos para sus socios;
 - ✓ relaciones con autoridades, asociaciones civiles y otras organizaciones, que complementan la cadena de valor o la oferta de valor para los grupos de interés;
- Posicionamiento de la imagen de la organización;
- Contribución a la Sociedad:
 - ✓ Impacto del modelo de negocio en la sociedad y el medio ambiente.

c. Ambiente Competitivo. Describa:

- Cuáles son los principales competidores a los que el negocio se enfrenta y cuáles son los competidores potenciales en la industria;
- Su posición competitiva, tamaño relativo y crecimiento en la industria, sector mercado de servicio, los números y tipo de competidores relevantes u organizaciones semejantes;
- Estrategias de comercialización de la organización;
- Las capacidades diferenciadoras que determinan su éxito con relación a sus competidores y organizaciones comparables, los cambios importantes que están ocurriendo y que afectan o afectarán su situación competitiva;
- Las fuentes más relevantes de datos comparativos y competitivos de su industria o sector, las fuentes más relevantes de datos comparativos para procesos análogos fuera de su industria o sector.

d. Retos Estratégicos. Describa:

- Retos actuales que enfrenta la organización;
- Estrategias y objetivos de la organización para responder a los retos actuales;
- Solución de los principales retos que ha vivido la organización;
- Retos que se perciben a futuro y la forma en que se enfrentarán.

e. Cultura Organizacional. Describa:

- Misión, visión, principios y valores;
- Código de ética;
- Esquemas de trabajo, participación e involucramiento del personal.

III.V RECOMENDACIONES PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS MODELOS

(Estas recomendaciones aplican para organizaciones de todos los tamaños, así como para el uso de ambos modelos)

Resultados de Competitividad y Sustentabilidad

Para dar respuesta al elemento de Resultados de Competitividad y Sustentabilidad o Resultados (para el caso de la versión para Micro y Pequeñas Empresas), es importante considerar que estos elementos tienen un valor importante en la evaluación que recibirá su organización.

Las siguientes son sólo algunas sugerencias para la documentación, no obstante su Resumen Ejecutivo y el Caso Organizacional deben desarrollarse tomando como base el Modelo Nacional para la Competitividad o el Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas.

- a. Para la definición de los resultados de competitividad que se presentarán, se sugiere:
 - Enfocarse en los factores clave del negocio, los resultados de desempeño más críticos, es decir, aquellas métricas que son más importantes para el logro de la estrategia de su organización. Los evaluadores utilizarán estos factores claves como un filtro importante para la evaluación de su organización.
 - Los factores clave de éxito, el perfil de la organización y la forma como se interpretan e implementan los elementos del Modelo; permitirán a los evaluadores comprender su organización para valorar su nivel de desempeño.
 - Cada organización, de acuerdo a su tamaño, sector, industria, etc., tendrán una diferente manera de interpretar y aplicar los elementos del Modelo. Por ello, es importante presentar una descripción detallada de los factores clave en la implementación de cada elemento para garantizar que los evaluadores logren captar la visión que la organización quiere transmitirles.
 - Planee presentar formatos compactos tales como gráficos y tablas con información descriptiva para cada uno de sus indicadores. Los gráficos y tablas deberán estar debidamente titulados para su fácil interpretación y debe describirse el indicador planteado.
 - Presente los indicadores que utiliza su organización para medir su desempeño y tomar decisiones.
- b. Para cada indicador clave muestre:
 - Los criterios utilizados para su definición o la razón por la cual esta métrica es clave para la organización;
 - Resultados obtenidos por los indicadores durante los últimos tres años. La tendencia debe mostrar la dirección de los resultados y los índices del cambio.
 - Refleje los niveles de desempeño de sus resultados en una escala de medida significativa;
 - Distinga y muestre la importancia de los resultados más relevantes y segmentados, por ejemplo: para un segmento importante de clientes, grupo de personal, procesos claves, productos o servicios estratégicos, etc.

- La posición de este indicador respecto a sus principales competidores o el mejor en su industria. Estas comparaciones muestran cómo los resultados, debidamente seleccionados, se comparan con resultados similares de sus competidores o las prácticas similares en otras industrias.
 - Presentar el análisis o interpretación de los resultados de las gráficas o tablas. Asimismo, las tendencias que muestren cambios positivos o negativos significativos, deben ser explicadas.
 - Enumere las gráficas y tablas con el fin de facilitar la referencia a las mismas en el cuerpo del documento. Incluya:
 - ✓Cuál es la relación existente entre las estrategias ejecutadas y las capacidades clave;
 - ✓Cuál es el impacto previsto en los resultados de las principales estrategias a realizarse en los próximos tres años.
- c. Los resultados, comparaciones y tendencias a través del tiempo, deben ser normalizados. Reportar las tendencias en términos porcentuales puede ser más significativo que en números absolutos, especialmente cuando: los factores varían a través del tiempo; se prefiere no divulgar información altamente confidencial; o bien, cuando se comparan sus resultados con los de organizaciones de tamaño diferente.
- d. La siguiente gráfica ilustra un ejemplo de cómo se pueden presentar los resultados.



- e. Un miembro del Equipo de Redacción (ver *Planeación para una Participación Exitosa*) deberá ser asignado al elemento de Resultados de Competitividad y sustentabilidad para garantizar que las gráficas, tablas o información gráfica sean presentadas de forma estándar.
- f. Recuerde que es sumamente importante que todas sus actividades claves, relacionadas con su estrategia, sean descritas en las demás secciones y representadas por una métrica o indicador.
- g. Si existe una actividad que no es susceptible de ser medida deberá considerar eliminarla. Y viceversa, aunque la organización pueda estar muy orgullosa de un resultado y de una tendencia de indicadores, si sus resultados no representan una actividad o estrategia clave para el negocio, no deberá presentarse ya que sólo quitará espacio a las que tal vez sean más importantes y críticas.
- h. Dado que los evaluadores estarán buscando las mediciones de lo que se presenta a lo largo de los elementos del Modelo, no dude en hacer referencias a los resultados a lo largo de sus reportes, utilizando la numeración o índices de los gráficos o tablas. Ésto facilitará la comprensión a los evaluadores y clarificará las interrelaciones entre las estrategias, los programas, las actividades y los resultados.

Reflexión Estratégica

El desarrollo de este elemento sirve para comprender la forma cómo entiende sus retos, establece prioridades y alinea e integra los sistemas que dan forma al modelo de administración de la organización.

La reflexión estratégica es un ejercicio gerencial que requiere de un involucramiento integral para identificar adecuadamente los retos que plantea el entorno, la forma cómo se ha dado respuesta a ellos y las condiciones que han llevado a la obtención de los logros esperados.

El marco de referencia que orienta el proceso de evaluación son las definiciones de la Visión, Misión, Principios y Valores, estrategias y el modelo de administración; por ello, la claridad y contundencia de la documentación permitirá que las oportunidades detectadas tengan un sentido estratégico y sean identificadas algunas condiciones que puedan ser no evidentes a los ojos del equipo directivo.

Asegúrese de incluir:

- a. Las áreas de importancia estratégica y describa de qué manera se logra la alineación y ejecución de las estrategias.
- b. Los retos estratégicos claves, así como sus capacidades diferenciadoras de tipo estructural, operacional, de recursos humanos o relacionados a la comunidad. Sus ventajas relacionadas a datos comparativos y competitivos de la industria o sector.
- c. La forma en que garantiza que el rumbo estratégico esté alineado a lo largo de toda la organización para lograr los objetivos establecidos.

Ejecución

El desarrollo de la información de Ejecución permite comprender la forma en que la organización está logrando los resultados a través de sus capacidades diferenciadoras expresadas en sus sistemas, procesos y metodologías. Esta información facilita el diagnóstico de los procesos y procedimientos más importantes de la organización.

La evaluación a realizarse depende mucho del contenido de esta sección y por ello, es importante responder a la mayoría de los elementos de los Modelos. La mayoría de los puntos incluyen preguntas que inician con la palabra “cómo” y las respuestas deben señalar información relevante de procesos, tales como enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. La falta de esta información puede llevar al evaluador a la conclusión de un proceso en etapa inicial o información anecdótica, al no contar con los elementos que le permitan hacer una buena apreciación de la misma.

La ejecución requiere la identificación de cómo la organización tiene establecida una forma rutinaria de llevar a cabo sus procesos y garantizar la operación de sus tareas y actividades, así como garantizar el despliegue de los procesos a lo largo de la organización.

1. De acuerdo al inciso 6, de las Recomendaciones para la Documentación y conforme a la recopilación de información que provean los Líderes/Coordinadores de elementos y Expertos, vaya documentando los elementos del Modelo, asegurándose de que todas las secciones avancen al mismo paso para con ello identificar periódicamente las interacciones entre éstas. Todo el documento debe considerarse como un trabajo en progreso o borrador en tanto no se finalice la documentación integral

2. Es aceptable documentar, si fuera el caso, que se han identificado oportunidades para la mejora lo que ha detonado nuevos programas;
3. Muestre el despliegue, resumiendo lo que se está haciendo en las diferentes partes de la organización;
4. Para la sección *3.1 Liderazgo* es recomendable que el Líder del Proyecto reúna al Equipo de Documentación y a los miembros clave del Equipo Directivo. Después reúna a los Expertos de los temas *3.2 Clientes*, *3.3 Planeación*, *3.4 Procesos*, *3.5 Personal*, *3.6 Información y Conocimiento*, y *3.7 Responsabilidad Social* para dirigir la valoración y documentación inicial.
5. Una vez que haya completado este elemento regrese a afinar los factores claves descritos y presentados en la sección de *1. Resultados de Competitividad y Sustentabilidad*.

En general muestre que los procesos son sistemáticos, es decir, que los procesos existen en un ambiente que propicia la evaluación y el aprendizaje, que hacen posible lograr la innovación y mejora continua. El Caso Organizacional, dentro de los diferentes elementos del MNC, debe mostrar una organización que opera como una sola entidad.

Ésto se puede lograr al visualizar la alineación de la estrategia, su ejecución, los resultados y los esfuerzos de mejora e innovación a lo largo de la organización. Mientras se construye el documento, busque oportunidades para describir en qué forma la alineación permite soportar la ejecución de los objetivos estratégicos.



ANEXO 1. CALENDARIO

<i>enero</i>	Difusión Premio Nacional de Calidad
	Lanzamiento de convocatoria PNC y Evaluadores
<i>27-mar</i>	Taller del Resumen Ejecutivo en Monterrey
<i>28-mar</i>	Taller del Resumen Ejecutivo en Guadalajara
<i>29-mar</i>	Taller del Resumen Ejecutivo en la Ciudad de México
<i>20-abr</i>	Límite de Inscripción de Organizaciones
<i>27-abr</i>	Entrega del Resumen Ejecutivo
<i>03-may</i>	Inicia Evaluación de Primera Etapa
<i>28 y 29 mayo</i>	Notificación Resultados de la Primera Etapa
<i>12-jun</i>	Taller Caso Organizacional
<i>10-jul</i>	Entrega del Caso Organizacional
<i>16-jul</i>	Inicia Evaluación de Segunda Etapa
<i>15, 16 y 17 agosto</i>	Taller de Evaluadores
<i>28 y 29 agosto</i>	Notificación de Resultados de la Segunda Etapa
<i>3 al 7 septiembre</i>	Taller visita e-learning
<i>10-sep</i>	Inicia Evaluación de Tercera Etapa
<i>12-oct</i>	Finaliza Evaluación de Tercera Etapa
	Comité de Premiación y Entrega PNC

ANEXO 2.

DATOS BANCARIOS

Las aportaciones deberán efectuarse mediante:

Depósito	Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C., Cuenta Número 0154630416 de BBVA Bancomer
Cheque	A nombre de: Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.
Transferencia Bancaria	CLABE Número 012180001546304164 de BBVA Bancomer

El comprobante de pago deberá entregarse junto con la solicitud de inscripción y el Registro Federal de Contribuyentes, así como los datos del contacto o persona responsable a la que se le enviará la factura de forma electrónica, de acuerdo a la normatividad vigente en materia fiscal.



Con más de dos décadas de experiencia, el Premio Nacional de Calidad ha propuesto lenguajes, principios y criterios para la gestión de las organizaciones mexicanas, considerando las características propias de nuestro entorno, cultura, talento y capacidades, haciendo énfasis en los elementos que restringen el crecimiento y la mejora de los resultados de nuestros negocios e instituciones ante un ambiente de competencia global.

**Instituto para el
Fomento a la
Calidad Total, A.C.**

Salvador Novo No. 31
Col. Barrio Sta. Catarina
Delegación Coyoacán
C.P. 04010 México D.F.
Tel: (55) 5661-6199

www.competitividad.org.mx