

Hacia una gestión por procesos en el CETED

MSc. Katia Franch León
MSc. Vivian Antúnez Saiz
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
vivian@ceted.uh.cu
kfl@ceted.uh.cu
Ciudad de La Habana
Cuba

Resumen

Recibido: 20/11/2011 **Versión Final Aprobada:** 10/12/2011

La Gestión por Procesos constituye una alternativa viable que permite centrar esfuerzos en el logro de mejores desempeños. Las instituciones y centros universitarios al proporcionar el know-how y herramental necesario para poner en práctica las nuevas tendencias y enfoques que surgen, deben ser promotoras en la asimilación e implementación de las mismas. El trabajo se centra basa en la identificación de las competencias organizacionales que distinguen al CETED¹, así como la determinación de sus procesos e interrelaciones. Este centro, en correspondencia con su objeto social, contribuye a la formación de profesionales en la rama de la dirección y actúa como agente de cambio en la prestación de servicios consultivos. Se utilizaron como herramientas y técnicas para la interpretación de resultados, encuestas, entrevistas, revisión documental y estadística descriptiva. Se identificaron las competencias organizacionales, se midió su impacto estratégico y grado de coordinación, se elaboró el mapa de procesos identificando las competencias de los mismos. Por último se aplicó una herramienta para evaluar el nivel de madurez de la nueva práctica.

Palabras Claves: Competencias Organizacionales, gestión por procesos, mapa de procesos.

Clasificación JEL: M43

¹ Centro de Estudio de Técnicas de Dirección

se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos (ISO 9000:2000).

La amplia difusión que ha tenido este enfoque en el contexto empresarial actual se debe a las limitaciones que se han manifestado en la gestión funcional toda vez que en ella la orientación interna de las actividades es hacia el jefe y los departamentos condicionan la ejecución de las mismas, por tanto las mejoras obtenidas tienen un alcance limitado. En este sentido las organizaciones de tipo funcional generan altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas abordadas por cada función sacrificando, a menudo, la eficacia global de la empresa y limitando la comunicación fluida entre las diferentes áreas de la misma. Mientras que la gestión por procesos surge como una forma de organización diferente, en donde los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades y por tanto existe una orientación hacia el cliente interno y externo, logrando la definición estructurada de todos los procesos que componen la misma.

El enfoque por procesos conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso. (Beltrán, 2002)

De esta forma al ejercer un continuo control sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos y sus tendencias se permite además centrar y priorizar la oportunidades de mejora.

Por otro parte, según Acevedo (2003) la administración de los procesos fundamentales de la empresa constituye una secuencia de actividades que permiten captar, registrar, transmitir, procesar y analizar la información y transformar esta información en órdenes a través de decisiones.

La literatura recoge diversas metodologías para la implementación de este enfoque en las organizaciones así como para su mejora en caso de que ya exista, las cuales son adoptadas por las organizaciones en función del grado de madurez y desarrollo que exista con relación a la práctica. En este sentido el estudio está orientado hacia la adopción de este nuevo enfoque como filosofía de trabajo en el CETED destacando que no es tarea fácil toda vez que requiere un cambio en la forma de ser y hacer las cosas, lo cual impacta de forma directa en su cultura organizacional.

Aunque las metodologías para la implementación de un enfoque de procesos en una entidad, no establecen como premisas que la misma tenga identificada las competencias tanto organizacionales como laborales, las autoras de este trabajo lo consideran un punto esencial; ya que constituirá para la gerencia un indicador de referencia a la hora de asignar quien figurará como responsables o propietarios de un proceso determinado, en función de las habilidad o destrezas que posea, o de lo contrario tener garantía de éxito en la ejecución del mismo, toda vez que se tiene identificado el potencial que se posee. De ahí que un elemento importante para la introducción de este enfoque en el objeto de estudio se base en la identificación de las competencias laborales y organizacionales.

Metodología de trabajo para la intervención en la empresa y resultados alcanzados

En función de lograr una mayor organización y ejecución del proceso investigativo en la entidad se diseñó la metodología de trabajo siguiente (Fig # 2)

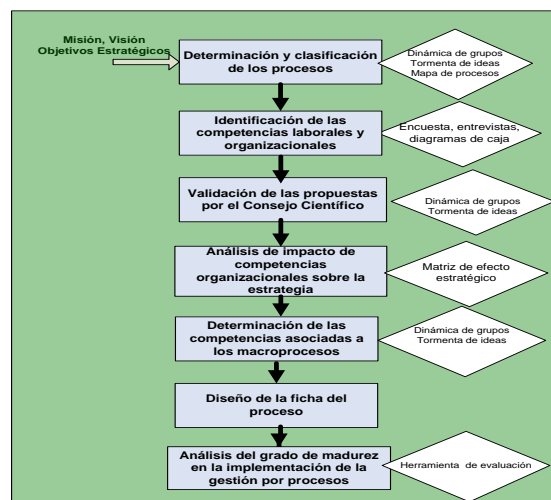


Fig #2 Metodología de Trabajo
 Fuente: Elaboración propia

Esta metodología garantizó la participación y colaboración de los miembros de la organización toda vez que se desarrollaron variables flexibles en la búsqueda de información acentuando así el compromiso, implicación e intercambio entre las partes interesadas (investigador-entidad).

Resultados alcanzados

Como primer paso de esta metodología se hizo necesario una revisión de las categorías rectoras del proceso estratégico, como condición indispensable para la determinación y clasificación de los procesos del centro y sus interrelaciones así como la identificación sus competencias laborales y organizacionales, para su posterior validación con el propósito de ir asentando este enfoque como filosofía de trabajo en el CETED.

I-Determinación y clasificación de los procesos del CETED

Considerando que los procesos son el eje que, en función de la Misión, dan sentido a la organización; se hace necesaria su identificación y clasificación en la entidad objeto de estudio. Para ello se efectuaron sesiones de trabajo con la participación de la alta dirección y profesores con mayor categoría docente-científica y vasta experiencia. Se identificaron en el CETED 17 procesos, los cuales se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo. Posteriormente se determinaron las interrelaciones entre ellos y se confeccionó el mapa de procesos de la entidad que se muestra en el **(Anexo 2)**

Los procesos estratégicos son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren relacionados a factores claves. En el centro se detectaron y clasificaron 3 procesos con categoría de estratégicos que son: Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos y Control Interno.

Por otro lado, los procesos claves son aquellos relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicio. En el CETED se detectaron y clasificaron 9 procesos con categoría de operativos. Por último, se consideraron como procesos de apoyo aquellos que dan soporte a los procesos claves. Se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones. Se detectaron y clasificaron 5 procesos con categoría de apoyo.

Cabe la pena resaltar que este resultado tiene gran connotación para el funcionamiento interno del centro, puesto que la gestión basada en procesos se considera un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Esto implica la existencia de unas relaciones “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema. Todo ello se traduce en el aumento de la satisfacción de organismos y entidades clientes al brindarle un mejor servicio.

II-IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y ORGANIZACIONALES CENTRO.

Se diseñaron encuestas con el objetivo de realizar la identificación de las competencias laborales y organizacionales del centro. Fueron aplicadas a 10 de los profesores con más años de experiencia y mayor categoría científica.

La encuesta fue dividida en dos grandes bloques, uno dirigido a la determinación de las competencias laborales clasificadas según el perfil de competencias de directivos propuesto por Cuesta (2005) y el segundo enfocado a identificar las competencias organizacionales del centro objeto de estudio. Se emplea una escala de evaluación del 1 al 5 donde este último valor representa la posesión de esta competencia. **(Anexo 3)**

La información obtenida fue procesada con el software estadístico MINITAB en su versión 14.0, y se utilizaron como herramientas para su interpretación los diagramas de cajas y medidas descriptivas como: la media, la desviación estándar y los cuartiles. Todas ellas, herramientas del análisis exploratorio de datos que facilitan la interpretación de los resultados obtenidos. Se muestran a continuación solo los resultados referidos a las competencias organizacionales identificadas, por la importancia que revisten para la investigación, al ser estas las que se emplearon en el análisis en la matriz del efecto estratégico y grado de coordinación.

Competencias Organizacionales:

Con respecto a las competencias organizacionales generales se puede decir que el CETED posee un amplio conocimiento del entorno, relaciones provechosas con las

partes interesadas y se encuentra orientado al cliente, ya que los encuestados le otorgaron una importancia entre 3 y 5 puntos. Estos elementos son imprescindibles pues al ser la entidad un centro de estudios de dirección se debe tener dominio acerca de la situación del entorno, se deben establecer buenas relaciones con las instituciones y empresas clientes, al igual que con los proveedores y el MES como actor fundamental.

Sin embargo existe variabilidad en los criterios de los encuestados con respecto a la competencia de movilización de recursos para la conducción hacia el logro de oportunidades, lo cual se evidencia en el puntaje entre 1 y 4 puntos, aunque la mayor cantidad de opiniones se concentran entre 3 y 4 puntos, lo cual está asociado a que el centro presenta limitaciones en la disponibilidad y adquisición de recursos, dado en gran medida al esquema de centralización del presupuesto a nivel de la universidad. Referido a la cultura innovadora los encuestados señalan que es una competencia poco desarrollada en el centro al estar sus criterios oscilando entre 2 y 3 puntos.

Cabe resaltar que este aspecto necesita ser potenciado debido a la importancia estratégica que reviste para el centro, pues propicia un amplio margen de actuación y a su vez incentiva la creatividad del claustro en las soluciones a los problemas que pueden presentarse. **(Anexo 4)**

Fueron además determinadas las competencias por las áreas de conocimiento del centro como Habilidades Directivas, Gestión del Capital Humano, Estrategia Organizacional y Marketing, las cuales fueron evaluadas entre 3 y 4 puntos. Con respecto a la Dirección por valores se aprecia mayor variabilidad, al oscilar sus criterios entre 1 y 5 puntos, esto se debe a que ésta es un área de conocimiento muy específica en la que sólo un profesor se ha especializado. Esto no sucede así con las áreas anteriormente mencionadas que sí son del dominio de la gran mayoría de los profesores del centro. También la competencia asociada a los sistemas de información de soporte a la dirección, presentó variabilidad en las respuestas de los encuestados en donde se concentraron los criterios entre 2 y 4 puntos, denotando esto que debe potenciarse este elemento. **(Anexo 4)**

Atendiendo a los servicios científicos- técnicos se puede decir que el centro posee competencias asociadas a los servicios de consultoría y capacitación a directivos, lo

cual se evidencia por los criterios de los encuestados que se concentran entre 4 y 5 puntos. El CETED se ha destacado en este sentido en respuesta a su objeto social a contribuir y facilitar los procesos de cambios mediante el desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional en la búsqueda de mejores desempeños. Además sus servicios consultivos se han caracterizado por el desarrollo de dos vertientes fundamentales: los programas In Company y la CIC². De ahí que estos dos elementos hayan obtenido una evaluación tan alta. Por otro lado, los encuestados le otorgaron a la asesoría una valoración más baja, concentrándose sus criterios entre 3.5 y 4 puntos, indicando esto la posesión de esta competencia organizacional, pero que debe potenciarse un poco más. **(Anexo 4)**

IV. VALIDACION DE LAS PROPUESTAS POR EL CONSEJO CIENTIFICO DEL CENTRO.

En la reunión del Consejo Científico correspondiente al mes de septiembre del presente año fueron presentados los resultados de la investigación con el objetivo de validarlos y obtener criterios del grupo de doctores del centro, considerando su condición de expertos. Se generó un profundo debate que sirvió para incorporar algunos elementos a la propuesta del Mapa de procesos presentada, así como la validación de las competencias identificadas. Hubo un reconocimiento por el trabajo realizado en el procesamiento de las encuestas de competencias, al emplear herramientas estadísticas y de análisis de datos para la interpretación de los resultados.

V. ANALISIS DEL IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES SOBRE LA ESTRATEGIA.

Una vez identificadas y validadas las competencias organizacionales fue necesario determinar el impacto de estas sobre la estrategia y la coordinación existente entre ellas. En la tabla de la página siguiente se muestra dicha valoración:

Tabla # 2 Clasificación de competencias según diferentes perspectivas

Clasificación	Competencias	Efecto Estratégico	Coordinación
Generales	Amplio conocimientos del entorno	Alto	Alto
	Relaciones provechosas con las partes interesadas	Alto	Medio
	Orientación al cliente	Medio	Medio

¹ Consultoría Integral Colaborativa

Áreas de conocimientos	Habilidades directivas	Alto	Alto
	Gestión del Capital Humano	Medio	Bajo
	Estrategia organizacional	Medio	Medio
	Marketing	Alto	Bajo
Servicios científico-técnico	Servicios consultivos	Alto	Alto
	Capacitación de directivos	Alto	Alto
	Asesorías	Alto	Bajo

Fuente: Adaptado de Herrera, K; Franch, K; Antúnez V. 2011.

Atendiendo a los resultados de la tabla anterior se aplicó la matriz de efecto estratégico y coordinación, con el objetivo de determinar aquellas competencias que por su efecto estratégico y nivel de coordinación deben ser potenciadas en la organización. Esto permitirá al centro trazarse estrategias en función de lograr asentar, por un lado, las que existen e incorporan otras que se necesiten, de acuerdo a las demandas de la sociedad. **(Anexo 5)**

El análisis de la matriz arrojó que competencias como: conocimiento de Marketing, Asesorías y Gestión del Capital Humano, aún cuando presentan un efecto estratégico entre alto y medio deben ser potenciadas ya que poseen un nivel de coordinación bajo, entiéndase acoplamiento, asimilación y posesión de estas a nivel organizacional. De igual forma habría que trabajar en el fortalecimiento del resto de las competencias fundamentalmente las que tienen entre alto y medio efecto sobre la estrategia, pero su nivel de coordinación es medio como la orientación al cliente y la estrategia organizacional.

VI. DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS ASOCIADAS A LOS PROCESOS DEFINIDOS.

En un proceso de aproximaciones sucesivas y apoyadas en las competencias organizacionales existentes así como en el mapa de proceso de las organizaciones fueron definidas las competencias asociadas a los 17 macro procesos que se puede observar en el **Anexo 6**.

La identificación de las competencias distintivas de los macro-procesos se realizó como punto de partida para el diseño de las fichas de los procesos toda vez que éstas lo exigen. En el **Anexo 7** se puede observar el formato escogido para la ficha de proceso. Como resultado final de este proceso investigativo se le propuso a la entidad una herramienta **(Anexo 8)** para evaluar el nivel de madurez. La herramienta describe las

características de los cinco niveles de madurez posibles en la gestión por procesos, mostrando situaciones habituales para reconocerlos. (UNE 66177:2005) La aplicación en el CETED, arrojó como resultado que se encuentra en el nivel inicial de madurez; lo que reafirma que la presente investigación constituye un punto de partida para la incorporación de este enfoque como filosofía de trabajo en este centro y de ahí la importancia que reviste la misma.

Conclusiones

1. Se diseñó el mapa de proceso del centro identificándose 17 procesos clasificados en estratégicos, claves y de apoyo, lo cual tiene gran connotación para el funcionamiento interno del centro de forma eficaz y eficiente.
2. Las competencias organizacionales generales identificadas fueron: amplio conocimiento del entorno, relaciones provechosas con las partes interesadas, orientación al cliente, así como las competencias por áreas de conocimiento del centro se asocian a Habilidades Directivas, Gestión de Capital Humano, Estrategia Organizacional y Marketing. Además posee competencias asociadas a servicios consultivos y capacitación a directivos.
3. Como resultado de la aplicación de la matriz de efecto estratégico y coordinación se detectó que competencias como: conocimiento de Marketing, Asesorías y Gestión del Capital Humano deben ser potenciadas al poseer un nivel de coordinación bajo. Se debe trabajar en el fortalecimiento de las competencias como: la orientación al cliente y estrategia organizacional.
4. Se identificaron las competencias distintivas de los macro-procesos como punto de partida para el diseño de las fichas de procesos y se realizó un análisis del grado de madurez en la implementación de la gestión por procesos, arrojando como resultado que el CETED se encuentra en la Fase Inicial.

Recomendaciones

1. Ampliar las competencias en áreas de conocimiento como: Cultura e Innovación, Dirección por Objetivos, Inteligencia Emocional y Gestión del Conocimiento. Potenciar el análisis y procesamiento de datos haciendo uso de herramientas estadísticas.
2. Diseñar cada uno de los procesos identificados así como sus indicadores.

Bibliografía

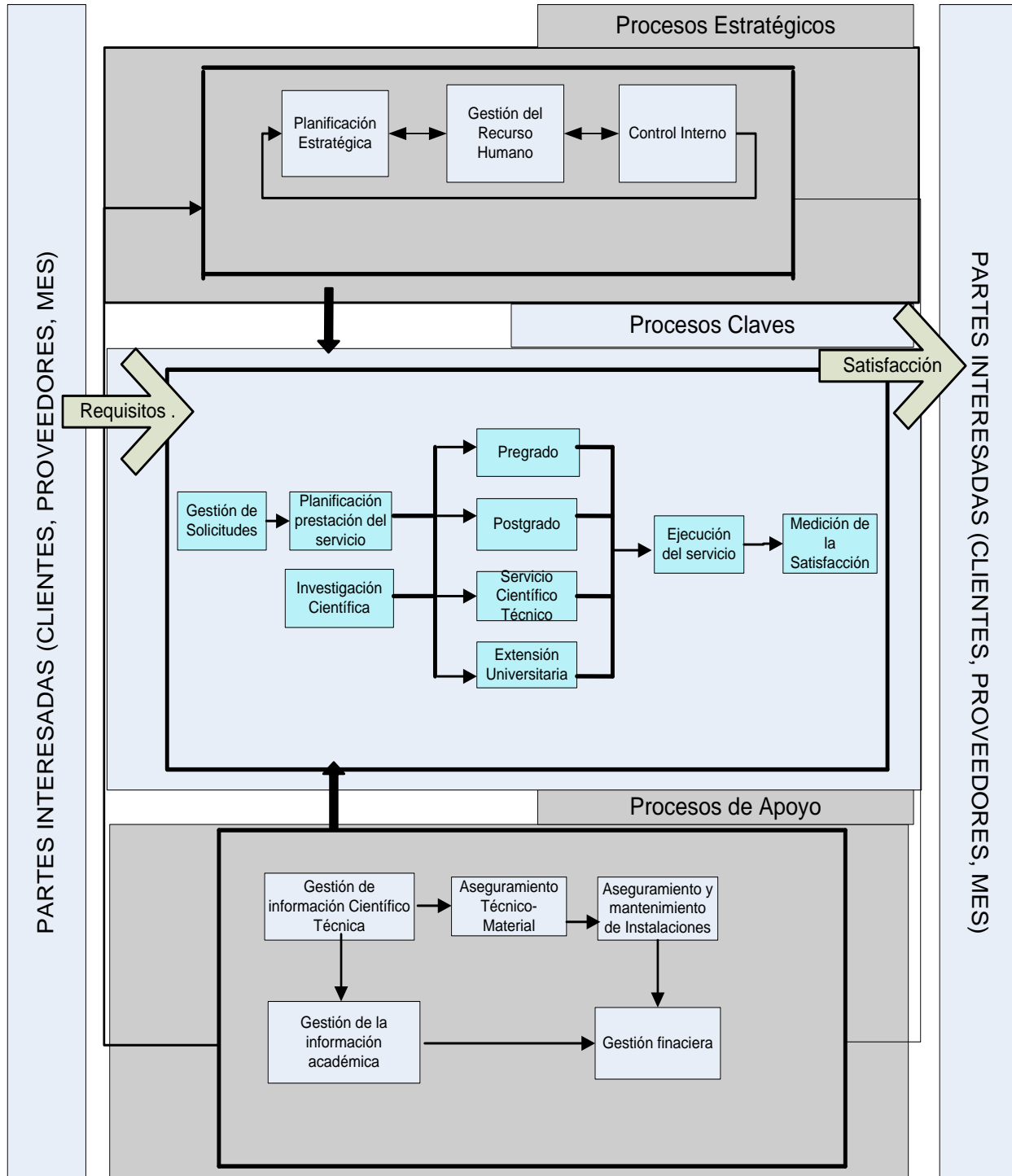
1. Andriani, C; Biasca, R y Rodríguez, M. (2003) “Nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase. Libro Ingeniería Industrial.
2. Acevedo Suárez, J (2003). “Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos” consultado en www.ecoweb.cujae.edu.cu
3. Beltrán Sanz Jaime, Carmona Calvo Miguel (2002) “Guía para una gestión basada en procesos”, Instituto Andaluz de Tecnología, ISBN 84- 923464-7-7.
4. Cooper, R. (1995) “When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation”. Harvard Business School Press.
5. Cuesta, Santos Armando. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, Industria,. ISSBN 959-270-053-2.
6. Ferrero, A. (1998) Organización y Administración de Empresas. México. Editorial Mc Graw – Hill.
7. Herrera, K; Franch, K. Antúnez, V. (2011) Enfoque de Capital Humano a la empresa PRODAL: introducción de la NC 3000. Ponencia. II Taller Nacional de Capital Humano, Villa Clara, Cuba.
8. ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003). Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.
9. J.I. Pérez Rave. (2006) “Aproximación del enfoque por procesos al contexto universitario I”. Entornoempresarial. Venezuela. Vol. 5. Julio. URLs: <http://www.entorno-empresarial.com>
10. Martín, S; Mallol, A. (2002). Creación de un agente para la gestión de procesos. IX Congreso Nacional de Informática Médica. Informe, pp. 249.
11. Pérez, Ruíz & Parra (2007). Uso del enfoque por procesos en la actividad investigativa Ingениare. Revista chilena de Ingeniería, vol. 15 N° 3, México. Editorial. Norma, pp. 62.
12. UNE 66177(2005). “Sistemas de Gestión-Guía para la integración de los sistemas de gestión.

Anexo 1: Definiciones sobre procesos

Definiciones	Autores
Conglomerado de actividades interrelacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas (materiales o inmateriales), suministrando luego productos, servicios e información a un cliente externo o interno	Pérez, 2006
Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas, métodos) y actividades relacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida.	Martín y Mallol,2002.
Se refiere a proceso como un conglomerado de operaciones, conformado por materiales, maquinaria, métodos y personas que, agregando valor, buscan transformar la materia prima en producto terminado útil para el consumidor.	Andriani ; Biasca y Rodríguez,2003.
Considera que es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados	Badía, 2002
Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales.	ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 Diciembre 2003

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Anexo 2: Mapa de Procesos del CETED



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Encuesta de Determinación de Competencias Laborales y Organizacionales.

Evalúe si usted posee las siguientes competencias asignándole a cada una de ellas la puntuación que considere conveniente; teniendo en cuenta la escala de 1 a 5, donde 5 representa: la tenencia máxima de la competencia y 1: que no posee dicha competencia.

Competencias laborales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Cualidades personales:					
1. Proactividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Autobjetividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tolerancia a la incertidumbre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Resistencia al estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Espectro de intereses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aptitud académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Valores éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Espíritu autocrítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades de comunicación					
1. Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lenguaje extraverbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Capacidad de influencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Habilidad de escucha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades interpersonales					
1. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nivel de influencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Flexibilidad de conducta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Percepción del entorno social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias laborales a evaluar					
Habilidades Administrativas					
1. Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Planificación y Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Administración del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Poder de negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Proyección estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Habilidad en el uso y manejo de las TICs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mando y Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Capacidad de asumir riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Delegación de responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Anticipación a las posibilidades futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades Analíticas					
1. Investigación de la realidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Interpretación de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Análisis y procesamiento de datos (estadística, simulación, minería de datos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Proactividad a la generación de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación profesional					
1. Orientación hacia objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Necesidades de superación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Orientación hacia el desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacidad de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Capacidad de socialización de conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Capacidad de colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

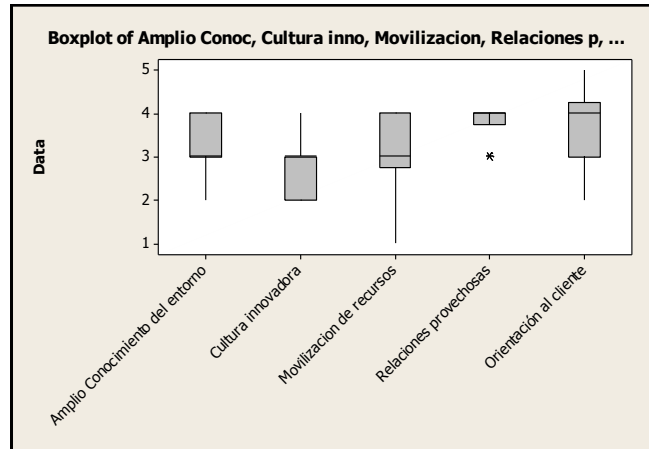
Competencias Organizacionales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Generales					
Amplio conocimiento del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espíritu empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura innovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Movilización de recursos para la conducción hacia el logro de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones provechosas con partes interesadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a áreas de conocimiento					
Habilidades Directivas Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de Capital Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección por valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de información de soporte para la dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a Servicios Científico-Técnicos					
Consultoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación a Directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mencione que otras competencias usted reconoce que tenga el centro y realice la valoración pertinente atendiendo a la escala anterior:

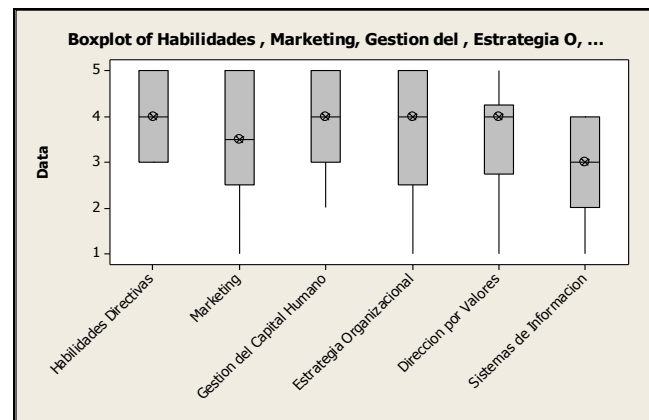
Competencias Organizacionales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Generales					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a áreas de conocimiento					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a Servicios Científico-Técnicos					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Competencias Organizacionales

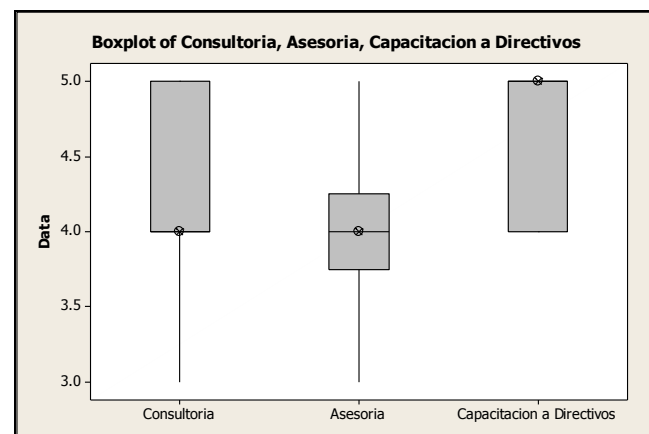
Competencias Generales



Competencias por áreas de conocimientos



Competencias en Servicios Científico-Técnicos



Fuente: Salida del Software Estadístico

Anexo 5: Matriz de análisis de efecto estratégico y nivel de coordinación

Efecto Estratégico

ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimientos del entorno • Habilidades directivas • Servicios consultivos • Capacitación de directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones provechosas con las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Asesorías
		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Estrategia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Capital Humano
ALTO	MEDIO	BAJO	Coordinación →

Fuente: Adaptado de Herrera, K; Franch, K; Antúnez, V. 2011

Anexo 6: Competencias de los macro-procesos

Macro - procesos	Competencias Distintivas
1. Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las funciones básicas de la dirección • Conocimiento de los procesos sustantivos • Capacidad de análisis del entorno general y específico • Capacidad de análisis interno(auditoria de recursos) • Orientación al cliente • Adaptación al cambio • Capacidades de establecer relaciones provechosas con las partes interesadas • Destrezas conceptuales • Capacidad para la toma de decisiones efectivas
2. Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las Principales herramientas y Prácticas de Gestión de Capital Humano(NC 3000) • Estilo de Liderazgo • Relaciones interpersonales
3. Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la gestión de riesgos (identificación análisis y evolución) • Habilidades para la gestión de la información • Capacidad de análisis con enfoque sistémico
4. Investigación Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Creatividad e Innovación • Capacidad de trabajo • Dominio del instrumental de una esfera del conocimiento determinada • Dominio de la metodología de la investigación • Capacidad de análisis con enfoque sistémico • Capacidad de socialización de conocimientos
5. Gestión de solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Negociación • Relaciones interpersonales • Dominio de la cartera de cursos • Habilidades para la gestión de la información
6. Planificación de la prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica y toma de decisiones • Capacidad de Visión • Dominio de las funciones básicas de la dirección • Conocimiento de los procesos sustantivos • Capacidad de respuesta rápida • Flexibilidad
7. Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de visión integradora • Capacidad de actualización constante de nuevas tendencias y enfoques • Conciencia política e ideológica • Capacidad de formación de valores • Conocimientos sobre el reglamento docente educativo • Conocimientos sobre el reglamento disciplinario • Dominio del área de conocimiento que se trabaja • Capacidad de trabajo en grupo para el trabajo docente metodológico. • Dominio de métodos de enseñanza pedagógica
8. Postgrado	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas • Conocimiento del marco legal y reglamentario vigente • Conocimiento de las características generales de los sectores en que se desenvuelve.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de métodos de enseñanza pedagógica
9. Servicios científico – técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos especializados en cuanto a herramientas y tecnologías necesaria para prestar los servicios • Capacidades de establecer relaciones provechosas con los clientes • Capacidad de negociación • Alta Creatividad e Innovación • Capacidad de análisis con enfoque sistémico, de proceso, de aprendizaje permanente
10. Extensión Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para determinar las demandas de la sociedad • Habilidades para la gestión por proyectos • Capacidad de negociación
11. Ejecución del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosidad • Alto sentido de responsabilidad y compromiso con las tareas • Destreza técnica
12. Medición de la satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos especializados en cuanto a herramientas y metodologías para la medición de la satisfacción • Capacidad de análisis de información
13. Gestión de la información académica	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de bases de datos para la gestión de la información académica • Alto sentido de responsabilidad en cuanto a seguridad y protección de la información • Capacidad de respuesta • Destreza humana
14. Gestión de la información científico-técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de las TICs para la gestión de la información científico • Capacidad de respuesta • Destreza humana • Alto sentido de responsabilidad en cuanto a seguridad y protección física de la documentación
15. Aseguramiento técnico material	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de habilidades logísticas(recepción, transportación y distribución) • Alto sentido de responsabilidad en cuanto a la administración de los insumos
16. Aseguramiento y mantenimiento de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para la planificación de actividades operativas • Sentido de responsabilidad en el cuidado y protección de los locales
17. Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos especializados en cuanto a herramientas de gestión financiera • Capacidad de autocontrol en la utilización de los recursos • Capacidad de captación recursos financieros

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Propuesta de Ficha de Proceso

NOMBRE DEL PROCESO			
CÓDIGO			
PROCESO			
RESPONSABLE			
CLIENTES DEL PROCESO			
A) OBJETIVO DEL PROCESO.			
B) ALCANCE DEL PROCESO.			
C) PROCESOS CON LOS QUE DEBE INTERACTUAR.			
D) RECURSOS NECESARIOS.			
E) RELACIÓN DE LOS SUBPROCESOS.			
CÓDIGO	SUBPROCESO	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
F) ESQUEMA ORGANIZATIVO INFORMACIONAL DEL PROCESO			
G) DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS			
H) INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROCESO.			
I) DOCUMENTOS NORMATIVOS DEL PROCESO.			

Fuente: Tomado de Material Maestría de Gestión de la Calidad Total, 2009

Anexo 8: Aplicación de la Herramienta para la evaluación del nivel de madurez en la gestión por procesos

Identifique en qué situación se encuentra su organización.

No	Descripción del Nivel de Madurez	Descripción de posibles situaciones de los sistemas de gestión	SI	NO
1	INICIAL (Sin aproximación formal): la actividad o proceso se realiza total o parcialmente, pero no se documenta de manera adecuada.	La Información no se limita solo a los procesos claves.		X
		Se han establecido los procesos y los responsables de los mismos		X
		Se han definido las responsabilidades en relación a los procesos.		X
		Es tomada en cuenta la voz del cliente y hay evidencia de mejora en los procesos y actividades.	X	
2	BÁSICO (Aproximación reactiva): La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada existiendo mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora.	El sistema de gestión se basa en procedimientos, registros e instrucciones que aseguran la calidad del producto o servicio.		X
		Se evalúa a los proveedores de manera sistemática y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos		X
		Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos.		X
		Satisface la norma ISO 9001		X
3	AVANZADO (Aproximación del sistema formal estable): La actividad o proceso se realiza y revisa: se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.	El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos o claves y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la organización.	x	
		Están identificados los elementos de entrada y salida de los procesos.		X
		Los procesos son revisados y mejorados de manera regular.		X
		También se han definido objetivos concretos cuantitativos para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento.		X
		El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos.		X
		Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado para todos los procesos		X
		Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos.		X
		La dirección asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes.		X
		La dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos, donde se incluye: requisitos de entrada y salida, verificación, oportunidades y acciones de mejora de procesos		X
4	EXPERTO (Énfasis en la mejora continua): La actividad o proceso se realiza, se revisa y se toman acciones derivadas del análisis de los datos. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora.	Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática.		X
		Los procesos de gestión sistematizados incluyen actividades administrativas y económicas.		X
		Los procesos del sistema cuentan con su propietario y personal vinculado identificado.		X
		Existe un despliegue completo de indicadores y objetivos en todos los procesos y subprocesos		X
		Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática, bien a través de autoevaluaciones, revisiones del sistema de dirección, u otras		X
		La organización se enfoca hacia la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas		X
		Se involucra a los proveedores en la mejora de los procesos.		X
		Se han establecido alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.		X
La organización revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con el plan operativo.		X		
5	PREMIO (Desempeño de "mejor en su clase"): La actividad se realiza y se revisa teniendo en cuenta lo que hacen los mejores en el sector y midiendo el nivel de satisfacción de las partes interesadas y se toman acciones derivadas del seguimiento de la revisión. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla	Los procesos están optimizados y sus propietarios innovan con el fin de buscar nuevas oportunidades de mejora, por ejemplo mediante actividades planificadas y actividades de benchmarking		X
		Los procesos guían la organización hacia la total satisfacción de los clientes y otras partes interesadas		X

Fuente : Adaptado de UNE 66177:2005