

# PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ROBERT A. MIRANDA CASTILLO\*  
E-mail: robmirandac@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Incorporar una nueva función, producción de bienes y prestación de servicios a las funciones tradicionales de la universidad, es hasta cierto punto navegar a contra corriente de lo que ha sido y es la Universidad como institución con aproximadamente diez siglos de existencia y con más de cuatro siglos San Marcos. Sin embargo, las condiciones estructurales nacionales e internacionales obligan a avanzar en esta perspectiva, más aún si hay experiencias exitosas en prácticamente todo el mundo.

La pregunta básica sería: ¿esta función está fuera de la misión y de los objetivos de la Universidad? Seguramente hay muchas respuestas, a nuestro entender realizar actividades para producir y ofertar bienes y/o servicios al mercado no es incompatible con el tradicional propósito de la universidad, siempre y cuando lo que se haga y ofrezca responda a dicha misión, permita lograr sus objetivos estratégicos, funcionales, operativos y tome en cuenta el contexto nacional e

internacional para adaptarse y alinearse al papel básico de contribuir a solucionar los problemas de la comunidad, no sólo local o regional, y que para San Marcos es el país.

Estamos pasando a una situación en la que se esperan resultados extraordinarios de las universidades, en el campo de la formación profesional y la investigación y que toda administración universitaria moderna y eficiente se debe orientar hacia la comunidad a partir de gestionar organizaciones bajo el enfoque de priorizar la meritocracia, es decir, con competencias técnicas; por lo que ya no podemos seguir gerenciendo la universidad bajo criterios tradicionales, político-partidarios o de grupo o personales; necesitamos privilegiar las competencias técnicas, generar una cultura basada en la autoevaluación, la mejora continua, y asegurar su sostenibilidad.

Toda organización, privada, pública o social, necesita tener éxitos. La acreditación es fundamentalmente social y se logra por el reconocimiento de que ha utilizado adecuadamente tanto los recursos escasos y

\* Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo. Magíster en Administración; Coordinador del Departamento Académico de Ciencias Administrativas de la UNMSM; Docente investigador del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

caros, como por el grado de contribución a solucionar los problemas que la sociedad espera se eliminen; para las organizaciones públicas rendir cuentas implica mostrar los resultados obtenidos, y si éstos son los esperados es porque el grado de respuesta a los problemas sociales a los que ha contribuido es precisamente lo que la sociedad espera de dicha organización; y tiene como implicancias el uso adecuado de los recursos asignados, que como todos sabemos son cada vez más escasos.

El contexto universitario presiona para que las universidades sean más competentes al ofrecer profesionales con conocimientos, habilidades técnicas y humanas de clase mundial o por lo menos sudamericanas con investigaciones pertinentes a la solución de la problemática de la sociedad y que esté fuertemente vinculada a los campos técnico-productivo, social, cultural, político, etc. Las competencias y fortalezas para gestionar organizaciones, en el caso nuestro la universidad, son las capacidades para incorporar el uso de las nuevas tecnologías a los procesos, en el marco de la competitividad y la administración del cambio.

La excelencia organizacional se logra adoptando o haciendo uso de un modelo o sistema de gestión apropiado y socialmente aceptado, que permita establecer las estrategias para realizar una visión y misión compartidas, identificando en qué punto se está estableciendo las carencias y áreas de mejora con soluciones innovadoras. Las buenas prácticas propias, de los pares y de referentes abren las perspectivas de aprender y asegurar que el modelo de gestión adoptado se mantenga dinámico y alineado con los cambios del entorno y contexto.

La orientación básica del modelo de gestión está dada por los resultados y la satisfacción de las expectativas de los clientes, a la base de un liderazgo participativo, motivador, constante y adaptativo; para desarrollar e implicar a las personas; que tenga como núcleo de gestión los procesos y hechos; que el aprendizaje, la mejora permanente, la

participación o colaboración y la responsabilidad social serán ejes básicos para identificar los puntos fuertes y establecer áreas de mejora.

El modelo de gestión no debe ser prescriptivo, debe ser concebido y desplegado a partir de determinar pocas reglas, claras, y orientado por los resultados hacia los clientes o usuarios, hacia las personas que aprenden permanentemente para innovar y mejorar.

Un Centro de Producción (CENPROS) es parte del sistema universitario, cuyas actividades y recursos provocan sinergias con las otras unidades de la Universidad a través de la interrelación e interdependencia, teniendo como propósito la excelencia de la Universidad; por lo que la investigación, la formación profesional y la extensión universitaria no están desvinculadas de la producción.

La producción de bienes y la oferta de servicios que los CENPROS ofrecen a la sociedad son concebidos y desarrollados a partir de una diferenciación de lo que ofrecen las organizaciones privadas o asociativas (empresas, cooperativas, etc); al incorporar los resultados de la investigación a sus conceptos, en las características organolépticas y en el mayor valor, precisamente como consecuencia del esfuerzo de la comunidad universitaria pública, líder del desarrollo del conocimiento.

## DIAGNÓSTICO DE LOS CENPROS DE LA UNMSM

La gran variedad y diversidad de los Centros de Producción de la Universidad, así como los tamaños relativos de éstos y de su ámbito de acción, tanto interna como externa, dan origen a una multiplicidad de elementos que condicionan su actuar y desarrollo. Se ha considerado necesario, y desde un punto de vista exclusivamente metodológico y de ordenamiento de estos elementos, sin que ello sea excluyente la interrelación mutua que existe entre uno y otros, plantear su división en seis grandes áreas de análisis, las que a continuación se indican:

## 1. Área Económico-Financiera

Los principales elementos de diagnóstico que dificultan la gestión económico-financiero y están presentes en términos globales en la generalidad de los Centros de Producción pueden ser agrupados y resumidos en los siguientes elementos y condicionantes y que presentan diversos grados de profundidad y pertinencia, razón por lo cual deben ser considerados teniendo presentes estas diferentes realidades:

- a. No existe un sistema de información financiera, contable y presupuestaria, eficiente, ágil, oportuno y confiable a nivel global de la Institución, y que sea reconocido y valorado por las distintas unidades que lo utilizan.
- b. La información económica, financiera y contable que emana del actual sistema no se encuentra disponible en la oportunidad y calidad deseada, afectando negativamente el proceso de toma de decisiones a todo nivel.
- c. El manejo económico financiero centralizado, unido a la retrasada entrega de la información, así como las diferencias que se producen con la información manejada por los Centros, hacen duplicar los esfuerzos y recursos destinados a obtenerla.
- d. No existe un sistema normalizado de costeo sobre las actividades, que permita asegurar que los Centros de Producción se encuentran operando, a lo menos sobre el punto de equilibrio financiero. Existe un alto grado de disparidad sobre la real situación económico-financiera que presentan los Centros de Producción.
- e. Se aprecia, en general, un alto grado de centralización de las decisiones financiero-económicas, afectando la actividad operativa de los Centros al no contar con un adecuado capital de trabajo. Los procesos administrativos asociados son lentos, burocráticos y poco oportunos en sus respuestas para satisfacer las necesidades operativas de funcionamiento

y de respuesta ágil a su entorno en el cual se desenvuelven y desarrollan su actividad. En síntesis, no existe una real capacidad de manejo de capital de trabajo para atender los requerimientos operativos.

- f. No existe un proceso regular de planificación de inversiones y de evaluación y control de éstas y de desarrollo de proyectos, en función de su real contribución a los resultados de los Centros de Producción que los emprenden. Unido a lo anterior, se visualiza una escasez de recursos financieros destinados al equipamiento general.
- g. En términos globales, no existe un sistema presupuestario como actividad permanente y recurrente, que permita monitorear y controlar la actividad de los Centros y generar un proceso de toma de decisiones oportuno para corregir las desviaciones.
- h. El actual sistema de fijación centralizado de precios de bienes y servicios rigidiza la gestión comercial y el manejo de la variable precio para poder competir en el mercado en forma eficiente, y no permite adaptarse en forma oportuna a las oportunidades del mercado.
- i. El actual sistema centralizado de cobranzas, ventanilla única, dificulta la atención oportuna y eficiente a los clientes de los Centros. No existe una efectiva orientación al servicio de los clientes.

## 2. Área de Gestión Administrativa

Los principales elementos de diagnóstico que dificultan la gestión y están presentes en términos generales en todos los Centros de Producción pueden ser agrupados y resumidos en los siguientes elementos:

- a. En términos generales se visualiza una excesiva burocracia administrativa a nivel global de toda la Universidad, lo que hace lenta e inoportuna la toma de decisiones. Esta situación afecta a todas las unidades participantes en los distintos procesos que

se llevan a cabo, tanto del nivel central como de las respectivas unidades ejecutoras locales.

- b. Junto a esta excesiva burocracia se visualiza una duplicación de tareas, actividades y funciones administrativas, lo que hace más lentos los procesos administrativos, duplica la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, afecta los tiempos de respuesta para poder responder a las exigencias del mercado en el cual participan las distintas unidades y centros de producción.
- c. De igual forma existe un alto nivel de desconocimiento de las normas, reglas y procedimientos administrativos y de gestión en general al interior de las distintas unidades. Este desconocimiento puede o no ser real; sin embargo se reconoce como uno de los factores críticos que está afectando la oportunidad y confiabilidad de la información que emana y es manejada por el nivel Central de la Universidad.
- d. Se reconoce que el actual sistema de gestión administrativo central no brinda en la oportunidad y calidad suficiente la información necesaria para el oportuno y eficiente funcionamiento de los Centros de Producción, dificultando los procesos en éstos para responder adecuadamente a las demandas de sus clientes.

### 3. Área de Infraestructura y Tecnología

En este ámbito, los principales elementos que surgen en forma transversal a todos los Centros de Producción están relacionados con los siguientes elementos de diagnóstico:

- a. Existencia de un bajo nivel de soporte tecnológico de la red computacional y de internet.
- b. Bajos niveles de cobertura y desarrollo de la red de comunicaciones, tanto internas como externas a la Institución, afectando la eficiencia de los Centros con su medio

ambiente y entorno natural en el cual se desenvuelven.

- c. Falta de equipamiento computacional, tanto de *hardware* como de *software* especializados y de manejo general para la gestión.
- d. En cuanto a la disponibilidad de infraestructura para el desarrollo de las actividades de los Centros de Producción, ésta presenta un comportamiento disímil, desde una muy adecuada a la insuficiencia de ella, muchas veces crónica, de infraestructura mínima. Asimismo, se observa en algunas áreas parte de la infraestructura subutilizada, otras en desuso y otras que han sido redestinadas al uso de actividades académicas, restando con ello la potencialidad de desarrollo de los Centros y de utilización para los fines que fue destinada.
- e. Del punto de vista del equipamiento, ésta presenta las mismas características de la infraestructura, no existiendo una adecuada programación de un Programa permanente de reposición de ella.

### 4. Área de Mercado y Comercialización

Los principales elementos detectados como marco común que afecta al funcionamiento de los Centros de Producción, los cuales en general apuntan en la misma dirección, se pueden resumir en los siguientes componentes:

- a. No existen programas acabados de Comercialización que atiendan e identifiquen claramente las demandas del mercado al cual sirven y se enfocan. No existe un análisis de mercado que permita establecer una estrategia individual y menos corporativa en las diversas áreas de gestión relacionadas con la función comercial de los Centros de Producción.
- b. De acuerdo con lo anterior, se ejecutan acciones aisladas y no coordinadas, y muchas veces con conflictos de intereses latentes entre los diversos Centros de

- Producción y las orientaciones propias de la Institución.
- c. No existe un Programa de Imagen Corporativa única y de posicionamiento general de los Centros de Producción de la Universidad Mayor Nacional de San Marcos que actúe como elemento central del programa de ventas, que potencie y posicione a los Centros hacia los mercados actuales y potenciales de cada uno (publicidad, promoción, imagen corporativa, marketing directo, etc.). Falta de un programa de difusión conjunta que potencie las acciones de los Centros.
  - d. Existe un cierto grado de duplicidad en la oferta de servicios de los Centros, situación que duplica los recursos y esfuerzos, perdiendo oportunidades de generar acciones sinérgicas con mayor valor agregado, que optimicen la utilización y potencialización de las capacidades instaladas. A la vez, estas situaciones provocan e inducen cierto grado de pérdida de imagen en el entorno ante acciones competitivas dentro de la misma Institución.
  - e. La falta de integración y coordinación de las acciones de los Centros de Producción no permite aprovechar las ventajas competitivas que puede otorgar el aprovechamiento de las economías de escala que se producen en los diversos ámbitos (compras conjuntas, negociación por volúmenes, integración de negocios, productos y servicios complementarios, en ventas, en marketing, etc.).
  - f. Alta concentración de las ventas en forma interna. Uno de los principales clientes de los Centros radica en la existencia de un mercado cautivo en la propia comunidad de la Universidad de San Marcos. Esto constituye una especial ventaja que puede ser explicada fundamentalmente por la existencia de subsidios cruzados que esconden o no dejan ver los grados de ineficiencia y mal uso de los recursos en forma institucional. Esta situación debe ser revertida generando los incentivos

necesarios para la libre competencia en la provisión de bienes y servicios a la Universidad, permitiendo orientar a la vez la producción de los Centros hacia el mercado en general compitiendo abiertamente con el sector privado.

## 5. Área de Gestión Superior

A nivel de las capacidades gerenciales de nivel superior y que conforman la administración y gestión de los Centros de Producción, se observan claras diferencias en estas capacidades, así como la existencia de un mayor grado de profesionalización de ellas, siendo éstas muy dispares y disímiles. Se requiere el desarrollo de éstas a través de programas integrales especiales de gestión.

## 6. Otras Áreas Generales

### a. De definiciones

- i. En términos generales existe la necesidad de definir y diferenciar en forma institucional y en forma muy clara y expresa la finalidad y accionar de los Centros de Producción de los Centros destinados a la actividad académica y de investigación, y que como subproducto de éstas pueden generar acciones en el ámbito de la prestación de servicios con alto valor agregado, pero cuya definición básica y accionar no debe ser confundida con la actividad propia de los Centros de Producción.
- ii. Éste es un elemento esencial a fin de no desviar la esencia de la actividad académica y de su medición institucional, pero al mismo tiempo para determinar la articulación con las actividades académicas y de investigación propias de la Universidad.

### b. De capacitación y formación de recursos humanos

- i. En términos globales se requiere un programa continuo que genere las capacidades de gestión y manejo de

estos recursos en las actividades propias de los Centros, tanto las específicas como las generales de gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

c. **De sistemas de incentivos**

- i. Se requiere el establecimiento, desarrollo y difusión de reglas claras, simples, conocidas y estables de los sistemas de incentivos monetarios asociados a las prestaciones de servicios de los Centros de Producción, que motiven y sean reconocidas institucionalmente. Sistemas de incentivos por productividad.

## CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO

El modelo de gestión de los Centros de Producción (CENPROS) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos es un marco de trabajo no prescriptivo, reconoce que la excelencia se puede lograr de manera sostenida a partir de ciertos conceptos y enfoques fundamentales que serán desarrollados e interiorizados por los integrantes de los CENPROS, de la Administración Central y la comunidad universitaria.

1. **Orientación hacia los resultados.** Todos los Centros de Producción tienen diferentes grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, directores o gerentes, la comunidad universitaria constituida por docentes, alumnos y administrativos y para el caso de San Marcos la misma sociedad peruana, por lo que entender las expectativas de los diferentes grupos vinculados a los CENPROS y a la universidad y buscar el equilibrio y la satisfacción de dichos grupos es el enfoque básico del presente modelo de gestión para los CENPROS.
2. **Orientación hacia el cliente.** El cliente de los CENPROS es el árbitro final de la calidad del producto y/o servicio, como también de lograr la fidelidad del mismo, por lo que el enfoque de gestión debe partir de una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y futuros.
3. **Liderazgo y constancia en los objetivos.** El desempeño de los líderes de una organización suscita claridad y unidad en los objetivos, permitiendo a los colaboradores su desarrollo técnico y psicológico de manera sostenida.
4. **Gestión por procesos y hechos.** Los CENPROS actúan de manera más efectiva cuando sus actividades están interrelacionadas y se gestiona de manera sistémica. Pero además se gerencia los procesos a partir de la información generada por los diferentes grupos de interés, sobre todo la información proveniente de los clientes y el entorno.
5. **Desarrollo e implicación de las personas.** El potencial de cada una de las personas que integran los CENPROS debe ser la principal preocupación de los líderes, tanto en los aspectos técnicos (conocimientos, experiencia y habilidades), como en los aspectos psicológicos (implicancia, motivación y confianza).
6. **Aprendizaje, innovación y mejora continuos.** Los CENPROS que tienen desempeños superiores es porque son gestionados bajo enfoques de compartir conocimientos dentro de una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continuos, reconociendo que actuamos en la denominada sociedad del conocimiento y que ésta implica recurrir a nuevas técnicas de gestión teniendo a la autoevaluación como una actividad básica y permanente.
7. **Desarrollo de alianzas.** Las Centros de Producción son organizaciones que van a lograr mejores resultados cuando establezcan relaciones de beneficio mutuo, basadas en la confianza, en el compartir

conocimientos y en la integración entre los mismos CENPROS, y otras unidades organizacionales de la universidad y fuera de ella.

8. **Responsabilidad social.** Los CENPROS forman parte de la mayor universidad del país, universidad pública en la que la sociedad ha depositado una misión y a quien debe dar cuenta de sus hechos y resultados, pero también dar cuenta a los integrantes de la comunidad universitaria de manera ética, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

constituido por nueve criterios, cinco de ellos «Agentes Facilitadores» y cuatro «Resultados». Los «Resultados» son consecuencia de los «Agentes Facilitadores».

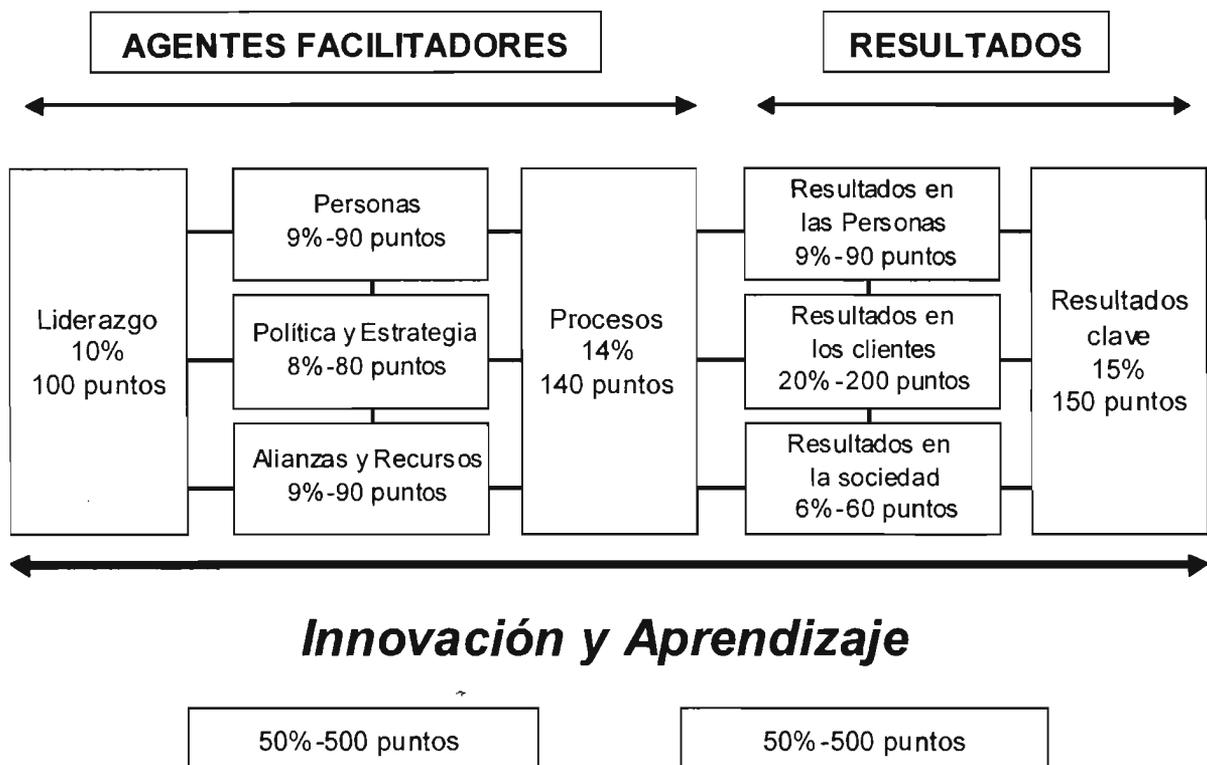
Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de los CENPROS y Universidad, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas de los CENPROS, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Las flechas del esquema subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los nueve criterios «cajas» del Modelo nos sirven para evaluar el progreso de los CENPROS hacia la excelencia. Cada criterio va acompañado de un número de subcriterios que tienen que considerarse a la hora de realizar la evaluación.

## EL MODELO

En el mundo existen muchos modelos, cada uno con sus ventajas y desventajas; la propuesta es adoptar el modelo de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*.



## CRITERIOS DEL MODELO

### 1. LIDERAZGO

Los líderes promueven el desarrollo del CENPRO y facilitan la consecución de la misión y la visión de la Universidad, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito del CENPRO mediante acciones y comportamientos adecuados.

1.1. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia en el CENPRO.

- Desarrollar la misión y visión del CENPRO.
- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura del CENPRO.
- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se planteen en asuntos de liderazgo.
- Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora del CENPRO y la Universidad.
- Estimular y animar a la asunción de responsabilidades de los colaboradores (trabajadores), promover la creatividad e innovación en el CENPRO.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades de mejora en el CENPRO.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro del CENPRO.

1.2. Implicancia personal del líder del CENPRO para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión.

- Adecuar la estructura del CENPRO para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos en el CENPRO.

- Asegurar que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia del CENPRO.
- Asegurar que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolle e implante un proceso para promover la creatividad, innovación y las actividades de aprendizaje.

1.3. Implicación de los líderes del CENPRO con clientes, empresarios, *partners* y representantes de la sociedad.

- Satisfacer, comprender y dar respuestas a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a individuos o equipos, del CENPRO como con clientes o grupos de interés que contribuyan a la mejora, fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando la excelencia.
- Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del CENPRO a la sociedad.

1.4. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de los CENPROS por parte de los líderes.

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes de la Universidad y CENPRO a todos los colaboradores.
- Ser accesible, escuchar activamente y responder a las personas que integran el CENPRO y la Universidad.
- Ayudar y apoyar a las personas del CENPRO a hacer realidad sus planes, objetivos y metas.

- Animar y permitir a las personas a participar en actividades de mejora del CENPRO.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos individuales y de los equipos del CENPRO.

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Cómo implanta la misión y visión de la Universidad y del CENPRO, mediante una estrategia claramente centrada en los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Misión y Visión de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Misión.** La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, fundada en 1551, es una comunidad académica dedicada a la formación de profesionales de alto nivel, cultos, generadores de conocimientos, críticos, comprometidos con la búsqueda de la verdad y la práctica de valores, con la investigación científica y humanística, y con la integración social que contribuya con el desarrollo sostenible de la sociedad y el medio ambiente.

**Visión.** Ser una comunidad académica de excelencia, autónoma, culta, con espíritu crítico, líder en la generación de conocimientos y en la formación de profesionales de alto nivel, comprometida con el desarrollo integral del país y el mundo, practicante y difusora de valores dirigidos a la consolidación de una sociedad multicultural, democrática, justa, tolerante y respetuosa de los derechos humanos y del medio ambiente, es decir, ser una universidad abierta al futuro.

**Valores.** Democracia, Búsqueda de la verdad, Honestidad, Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Justicia y Libertad

### Objetivos Estratégicos de los CENPROS

1. Atención integral y de calidad al cliente
2. Oferta innovadora

3. Vinculación a la comunidad y empresariado
4. Modernización y gestión estratégica
5. Alianzas estratégicas
6. La investigación como sustento de la oferta

Se logra mediante:

- 2.1. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia de los CENPROS.
  - Recojo y análisis de la información para ayudar a definir el (los) mercado (s) y segmento(s) meta(s) en el que opera o debería operar el CENPRO.
  - Comprender y hacer prospectivas de las necesidades y expectativas de los clientes, colaboradores, *partners*, la Universidad y sociedad en general.
- 2.2. La política y la estrategia del CENPRO son definidas por la información procedente de la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad.
  - Recoger y comprender el resultado final de los indicadores internos de rendimiento del CENPRO.
  - Recoger y comprender el resultado final de las actividades de aprendizaje en el CENPRO y la Universidad.
  - Analizar el rendimiento de los competidores, de las mejores organizaciones y mejores CENPROS.
  - Analizar y comprender las cuestiones sociales, medioambientales, legales y políticas que afectan el desempeño del CENPRO.
  - Analizar y comprender el impacto de las nuevas tecnologías en los CENPROS y la Universidad.
  - Analizar y emplear las ideas de todos los grupos de interés.
- 2.3. Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategias
  - Desarrollar la política y estrategia de

manera coherente con la misión, visión y valores del CENPRO, basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en la información de las actividades de aprendizaje e innovación.

- Equilibrar las presiones y requisitos del corto y largo plazo.
- Desarrollar escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que planteen.
- Indicar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.
- Alinear la política y estrategia del CENPRO con la política y estrategia de la Universidad y *partners*.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Revisar y actualizar la política y estrategia.

#### 2.4. Despliegue de la política y estrategia mediante esquemas de procesos clave.

- Identificar y definir el esquema de los procesos clave para llevar a efecto la política y estrategia del CENPRO.
- Determinar claramente los «propietarios» de los procesos clave.
- Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés.
- Revisar la efectividad del esquema del proceso clave.
- Comunicación e implantación de la política y estrategia.
- Comunicar y transmitir en cascada la política y estrategia del CENPRO.
- Emplear la política y estrategia como base para la planificación de actividades y el establecimiento de objetivos y metas para el CENPRO.

Evaluar el nivel de sensibilidad con respecto a la política y estrategia del CENPRO.

### 3. PERSONAS

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el CENPRO el conocimiento y el potencial de las

personas que la conforman, tanto a nivel individual, como de equipos o del CENPRO en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia.

#### 3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

- El CENPRO desarrolla políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Implica a las personas del CENPRO en el desarrollo de sus políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Alinea los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura del CENPRO y el esquema general del proceso clave.
- Gestión de la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional en el CENPRO.
- Garantizar la imparcialidad y justicia en todo lo relacionado con el empleo.
- Usar encuestas de personal y otra información para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Usar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajo en el CENPRO, por ejemplo, reestructurando la cadena logística, trabajando con estructuras matriciales, en equipos flexibles o estableciendo equipos de alto rendimiento.

#### 3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas del CENPRO.

- Identificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de los CENPROS.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de los CENPROS se ajusten a las capacidades actuales y futuras de éstos.
- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de todo el CENPRO.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.

- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del CENPRO.
- Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.

### 3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de los CENPROS:

- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de los CENPROS.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Facultar a las personas de los CENPROS para emprender acciones con independencia.
- Estimular a las personas a trabajar en equipo.

### 3.4. Promover el diálogo entre las personas y los líderes de los CENPROS.

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicaciones verticales y horizontales.
- Compartir las mejores prácticas y el conocimiento de los CENPROS.

### 3.5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización:

- Alinear los programas de remuneraciones, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de los CENPROS y la Universidad.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concientización e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad.

- Establecer diferentes niveles de beneficios sociales.
- Fomentar actividades sociales y culturales.
- Proponer otros servicios.

## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona el CENPRO sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

### 4.1. Gestión de las alianzas externas:

- Identificar los *partners* clave y las oportunidades de establecer alianzas estratégicas en línea con la política y estrategia.
- Estructurar las relaciones con los *partners* para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas que añadan valor a la cadena logística.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Apoyar el desarrollo mutuo.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

### 4.2. Gestión de los recursos económicos y financieros:

- Gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar la política y estrategia.
- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros.
- Evaluar las inversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.

- Gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros.

#### 4.3. Gestión de los edificios, equipos y materiales:

- Utilizar los activos en apoyo de la política y estrategia.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos del CENPRO en la comunidad y las personas del centro.
- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de los suministros.
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Conservar los recursos globales no renovables.
- Reducir cualquier impacto global adverso de los productos y servicios.

#### 4.4. Gestión de la tecnología

- Identificar y evaluar tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política de la Universidad y del CENPRO y del impacto en la misma organización del centro, así como en la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica.
- Explotar la tecnología existente.
- Innovar en el campo de la tecnología.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.
- Identificar y sustituir «viejas» tecnologías.

#### 4.5. Gestión de la información y del conocimiento:

- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia del CENPRO.
- Permitir a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee

el CENPRO y la Universidad, para maximizar su valor para el cliente.

- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.

## 5. PROCESOS

Cómo diseña, gestiona y mejora el CENPRO sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

### 5.1. Diseño y gestión sistemática de los procesos:

- Diseñar los procesos del CENPRO, incluyendo aquellos procesos clave, necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.
- Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados, por ejemplo sistemas de calidad como el ISO 9000-2000, sistemas de gestión medioambiental o de riesgos laborales.
- Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Resolver las interfases internas del CENPRO y las relaciones con los *partners* externos, para gestionar de manera efectiva los procesos.

### 5.2. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez más valor:

- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora –y otros cambios– tanto continua como drástica.
- Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como

la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.

- Estimular el talento creativo e innovador de colaboradores, clientes, *partners*, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos y alterados.
- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Asegurarse de que las personas del CENPRO reciban la formación pertinente para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

### 5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes:

- Utilizar investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes y otros grupos de interés en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes del CENPRO.
- Diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

- Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.

- Generar nuevos productos con los *partners*.

### 5.4. Producción, distribución y servicio de atención al cliente, de los productos y servicios de los CENPROS:

- Producir o adquirir productos y servicios en línea con los diseños desarrollados.
- Comunicar, poner en el mercado y vender o promocionar productos y servicios, a los clientes actuales y potenciales.
- Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- Prestar servicios de atención a los productos y servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.

### 5.5. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Dar seguimiento a la entrega de productos y servicios, a los servicios de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de venta o promoción y de servicio de atención al cliente.
- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta o promoción y de servicios de atención al cliente.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de registro estructurada de

datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes con el CENPRO.

## 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Qué logros está alcanzando el CENPRO en relación con sus clientes externos:

### 6.1. Medidas de percepción

Se refieren a la percepción que tienen los clientes del CENPRO y se obtienen con encuestas, grupos focales, felicitaciones y reclamaciones y pueden ser:

- Imagen general:
  - Accesibilidad
  - Comunicación
  - Flexibilidad
  - Comportamiento proactivo
  - Capacidad de respuesta
  - Imparcialidad, cortesía y comprensión
- Productos y servicios:
  - Calidad
  - Valor
  - Fiabilidad
  - Innovación en el diseño
  - Relevancia de los productos o servicio
  - Entrega
  - Perfil medioambiental
- Apoyo y atención a los productos y servicios:
  - Capacidad y conducta de las personas del CENPRO
  - Asesoramiento y apoyo
  - Publicaciones para clientes y documentación técnica.
  - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
  - información sobre los productos y servicios.
  - Tiempo de respuesta.
  - Apoyo técnico.
  - Garantías del producto y del servicio.
- Fidelidad:

Intención de utilizar nuevamente los productos y servicios.

Voluntad de utilizar otros productos y servicios del CENPRO.

Voluntad de elogiar o recomendar al CENPRO.

### 6.2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utilizan los CENPROS para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos. Según el objeto de la organización, los indicadores para los clientes pueden hacer referencia a:

- Imagen externa:
  - Número de premios y nominaciones otorgadas por los clientes del CENPRO.
  - Apariciones en prensa.
- Productos y servicios:
  - Competitividad/buena relación calidad-precio.
  - Índices de defectos, errores o rechazos.
  - Rendimiento con relación a objetivos basados en clientes.
  - Garantías del producto y del servicio.
  - Quejas y reclamaciones.
  - Indicadores logísticos.
  - Ciclo de vida de los productos.
  - Innovación en el diseño.
  - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Apoyo y atención a los productos y servicios:
  - Demanda de información.
  - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
  - Índices de respuestas.
- Fidelidad:
  - Duración de la relación.
  - Recomendaciones efectivas.
  - Frecuencia o valor de los pedidos.

Número de reclamaciones, felicitaciones y elogios.  
Servicios o negocios nuevos y/o pedidos.  
Retención de clientes.

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Qué logros está alcanzando el CENPRO en relación con las personas que la integran.

### 7.1. Medidas de percepción

Se refieren a la percepción del CENPRO por parte de las personas que lo integran, y se obtienen mediante encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas. Se pueden referir a:

- Motivación:  
Desarrollo de carreras profesionales.  
Comunicación.  
Delegación y asunción de responsabilidades.  
Igualdad de oportunidades.  
Implicación.  
Liderazgo.  
Oportunidades para aprender y lograr objetivos.  
Reconocimiento.  
Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.  
Valores, misión, visión, política y estrategia del CENPRO.  
Formación y desarrollo.
- Satisfacción:  
Administración del CENPRO.  
Condiciones de empleo.  
Instalaciones y servicios.  
Condiciones de higiene y seguridad.  
Seguridad del puesto de trabajo.  
Salario y beneficios.  
Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.  
Gestión del cambio.  
Política e impacto ambiental del CENPRO.

Papel del CENPRO en la Universidad, la comunidad y la sociedad.

Entorno de trabajo.

### 7.2. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza el CENPRO para supervisar, entender, predecir y mejorar rendimientos de las personas que lo integran, así como para anticiparse a sus percepciones; hacen referencia a:

- Logros:  
Competencias necesarias frente a competencias existentes.  
Productividad.  
Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
- Motivación e implicación:  
Implicación en equipos de mejora.  
Implicación en programas de sugerencias.  
Niveles de formación y desarrollo.  
Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.  
Reconocimiento a individuos y equipos.  
Índices de respuesta a las encuestas empleadas.
- Satisfacción:  
Índices de ausentismo y bajas por enfermedades.  
Índices de accidentes.  
Quejas y reclamaciones.  
Tendencias en la selección de personal.  
Rotación de personal.  
Huelgas.  
Utilización de los beneficios.  
Empleo de las instalaciones que ofrece el CENPRO o la Universidad (recreativas, guardería, etc.).
- Servicios que el CENPRO proporciona a las personas que lo integran:  
Exactitud y precisión de la administración de personal.  
Efectividad de la comunicación.

Rapidez de respuesta a las preguntas planteadas.

Evaluación de la formación.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Qué logros está alcanzando el CENPRO en la sociedad.

### 8.1. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción del CENPRO por parte de la sociedad, y se obtienen mediante encuestas, informes, reuniones públicas, etc.

- Sus actividades como miembro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:  
Difusión relevante para la comunidad.  
Política de igualdad de oportunidades.  
Incidencia en la economía local y nacional.  
Relación con las autoridades pertinentes.  
Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:  
Implicación en la educación y formación.  
Apoyo a la salud y al bienestar.  
Apoyo al deporte y al empleo del tiempo libre.  
Trabajo voluntario.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos:  
Riesgos y accidentes para la salud.  
Ruidos y olores.  
Riesgos para la seguridad.  
Contaminación y emisiones tóxicas.
- Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos:  
Elección del tipo de transporte a utilizar.

Impacto ecológico.

Reducción y eliminación de residuos y embalajes.

Sustitución de materias primas y otras entradas.

Utilización de los suministros como gases, agua, electricidad, materiales nuevos y reciclados.

### 8.2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza el CENPRO para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad; incluyen los enumerados en 8.1. y además los referentes a:

- Apariciones en prensa.
- Relaciones con las autoridades en relación a:  
Certificaciones.  
Permisos y autorizaciones administrativas.  
Licencias.  
Planificación.  
Autorizaciones para lanzamiento de productos.
- Felicitaciones y premios recibidos.

## 9. RESULTADOS CLAVE

Qué logros está alcanzando el CENPRO con relación al rendimiento planificado por la Universidad.

Según el objeto y objetivos del CENPRO, algunas de las medidas contenidas en las directrices para los Resultados Claves del Rendimiento del CENPRO pueden aplicarse a los Indicadores Clave del Rendimiento y viceversa.

### 9.1. Resultados clave del rendimiento del CENPRO:

Estas medidas son los resultados clave planificados por el CENPRO, y dependiendo de su misión y objetivos pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros:  
Cumplimiento de los presupuestos.  
Evaluaciones de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.

Retorno de las inversiones.  
Superávit o beneficios.

- Resultados no económicos:  
Cuota de mercado.  
Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios.  
Volúmenes.  
Índices de éxito, definidos en la misión y visión.  
Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o prácticas.  
Resultados de las auditorías e inspecciones.

#### 9.2. Indicadores clave del rendimiento del CENPRO.

Son medidas operativas que utiliza el CENPRO para supervisar, entender, predecir y mejorar probables resultados clave del rendimiento del centro. Hace referencia a:

- Procesos:  
Rendimiento.  
Despliegue.  
Evaluaciones.  
Innovaciones.  
Mejoras.  
Duración de los ciclos.  
Tasa de defectos.  
Madurez.  
Productividad.  
Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Recursos externos, incluidas las alianzas:  
Rendimiento de los proveedores.  
Precios de los proveedores.  
Número y valor añadido de las alianzas.

Número y valor añadido de las soluciones innovadoras a productos y servicios generados por los *partners*.

Número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los *partners*.

Reconocimiento de la contribución de los *partners*.

- Economía y finanzas:  
Temas relativos a Tesorería.  
Balance.  
Superávit o beneficios.  
Depreciación.  
Costes de mantenimiento.  
Rendimiento de los activos netos.  
Créditos.

- Edificios, equipos y materiales:  
Índice de defectos.  
Rotación de inventarios.  
Consumo de los suministros.  
Uso.

- Tecnología:  
Ritmo de innovación.  
Valor de la propiedad intelectual.  
Patentes.

- Información y conocimientos:  
Accesibilidad.  
Integridad.  
Relevancia.  
Oportunidad y puntualidad.  
Participación y uso del conocimiento.  
Valor y capital intelectual.