

Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario

Vicente Riveira Rico¹, Carlos Mataix Aldeanueva²

¹. Dr. Ingeniero Industrial. vriveira@hotmail.com

² Dr. Ingeniero Industrial. carma@ingor.upm.es

Unidad Docente de Organización de la Producción. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. José Gutiérrez Abascal, 2. 28006 Madrid

Resumen

Los nuevos desafíos a que han debido hacer frente las organizaciones productivas, han propiciado un cambio de modelo de gestión, antes basado en la especialización funcional y ahora orientado hacia la gestión por procesos, tomando como base la concepción de la empresa como un sistema de procesos interrelacionado y, orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto externos como internos. Las nuevas versiones de las normas de calidad, los modelos de calidad total, y las iniciativas más novedosas para la mejora de la posición competitiva de las organizaciones, han enfatizado la necesidad de identificar y mejorar los procesos clave, es decir aquellos que añaden valor desde el punto de vista del cliente. Los problemas que aquejan a las organizaciones gestionadas funcionalmente afectan también a la Universidad, aunque probablemente de forma aún más acusada, por la peculiaridad de su organización. Este trabajo, constituye una exploración inicial, sujeta a posteriores revisiones, de la posible aplicación de los principios de la gestión por procesos al ámbito universitario, identificando sus procesos clave y definiendo alguno de ellos. También, se advierte, sobre los peligros de fracaso en el tránsito desde la gestión funcional a la gestión por procesos, y se concluye, exponiendo las ventajas que supondría el cambio del sistema de gestión en el ámbito de la Universidad.

Palabras clave: gestión académica, gestión por procesos

1. Introducción

La Ley Orgánica 6/2001, de Universidades establece que la estructura básica de las Universidades está constituida por las Facultades o Escuelas y los Departamentos. Las primeras son los Centros encargados de la organización de las enseñanzas y de los procesos académicos, administrativos y de gestión conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial, y los segundos son los Órganos encargados de coordinar las enseñanzas de acuerdo con la programación docente de la Universidad y de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado. Completan esta estructura, ya existente desde anteriores regulaciones legales, los Institutos Universitarios de Investigación, que son centros dedicados a la investigación científica o a la creación artística.

Esta estructura de las Universidades, responde al modelo de una organización funcional, muy universalmente utilizada por multitud de entidades en diferentes ámbitos, como pueden ser el empresarial o el de la administración pública. Sin embargo, cuando se compara la organización funcional de la Universidad, particularmente la de titularidad pública, con la existente en otros ámbitos, como son la empresa o la administración pública, se encuentran una gran variedad de factores diferenciales, entre los que cabría destacar los siguientes:

- Cada Departamento, e incluso cada Unidad Docente en él integrada, tiene una muy amplia autonomía, para ejercer su función académica, ya sea en relación con la organización, impartición y evaluación de las enseñanzas que le son asignadas por los planes docentes o ya sea para desarrollar su propia labor investigadora.
- La coordinación de la labor académica de los distintos Departamentos, se realiza formalmente a través de la elaboración de los respectivos planes de estudio de cada titulación y no existe una estructura jerárquica, similar a la de otras organizaciones, que garantice la continuidad de la coordinación interdepartamental, ya que el papel coordinador de los órganos unipersonales de dirección, por ejemplo los Directores de Escuela o Decanos de Facultad, está bastante desdibujado, en relación con lo que sucede en otro tipo de organizaciones.
- Falta de una reflexión, colectiva y en profundidad, sobre quiénes son los *clientes y otras partes interesadas* de la organización, de cuales son sus necesidades y qué debe hacer la organización para satisfacerlas. De hecho, en ocasiones, tratar de introducir planteamientos del tipo *orientación al cliente*, es visto, por algunos miembros de la colectividad, como una heterodoxia que atenta contra la esencia misma de las instituciones académicas y, por ello, objeto inmediato de rechazo.

En las Universidades de titularidad privada, estos factores diferenciales son menos acusados, ya que la existencia de un *propietario* contribuye a establecer una unidad de propósito en la organización e impone limitaciones más estrictas a la autonomía funcional; su estructura está más jerarquizada y orientada a la coordinación funcional; y su viabilidad como organización, está muy condicionada por su éxito en la captación de alumnos, por el porcentaje de ellos que terminan sus estudios y por la acogida que sus titulados tengan en el mercado de trabajo, lo que facilita introducir, en su marco de referencias, la figura del cliente.

Los problemas asociados a la estructura funcional de la Universidad influyen de manera notable en su desempeño, como sucede también en otras organizaciones, y sus efectos se han ido agudizado como consecuencia de los cambios en las condiciones del entorno, como son la evolución demográfica, que reduce la demanda de plazas, la creación de un número relevante de nuevas universidades privadas y públicas, que han de competir por atraer alumnos, o la incorporación al espacio europeo de enseñanza superior, que obligará a reformar todas las titulaciones. La solución a estos problemas exigirá cambios en el modelo organizativo.

El avance conseguido, en sus niveles de competitividad y en sus resultados económicos, por organizaciones productivas, que han optado por el cambio de la gestión funcional por la gestión por procesos, hacen pertinente la reflexión sobre las posibilidades que ofrecería, en el ámbito universitario, un reenfoque de la gestión de características similares. Sin embargo, la adopción de este nuevo paradigma tendría que tener características diferenciales, por las peculiaridades de la Universidad, que antes se han puesto de manifiesto. Por todo ello, este trabajo constituye una primera reflexión, sujeta a posteriores revisiones, sobre los cambios que habría que realizar en el funcionamiento de la Universidad, para ir incorporando la gestión por procesos, siguiendo la estela de lo que han hecho ya muchas empresas.

2. Los problemas de la organización funcional

La gestión funcional ha sido adoptada por las empresas como consecuencia de la necesidad de crecer e incrementar sus volúmenes de producción, lo que les condujo a una creciente

complejidad de sus actividades, cada vez más diversificadas, y a la necesidad de la especialización por funciones. Cada área funcional tiene asignado un cometido concreto, y se encuentra bajo la responsabilidad única del correspondiente director funcional. La coordinación entre las funciones es una de las tareas que ha tenido asignada la Alta Dirección de las empresas, apoyada en la relación de jerarquía establecida entre los diferentes niveles de la organización. No obstante, esta coordinación se mostró siempre como una tarea compleja, que requiere de especiales competencias profesionales y habilidades personales, entre las cuales ha alcanzado especial relevancia las relativas al liderazgo en las organizaciones.

Sin embargo, pronto se ha puesto de manifiesto que este tipo de organización encuentra problemas importantes en su funcionamiento debido a la generación de compartimentos estancos, que suponen rígidas barreras, cuando se trata de abordar actividades que involucran a varias funciones organizativas, creando confusión, incrementando los costes, generando errores por fallos en la coordinación de las funciones, y, en consecuencia, reduciendo la competitividad de las empresas. Aunque nos hemos estado refiriendo a un tipo particular de organizaciones, con una finalidad económica muy definida, que son las empresas, estos problemas también están presentes en el ámbito universitario, ya que según Grijalvo *et al* (2002) “la universidad española es un claro ejemplo de organización funcional con compartimentos estancos que operan con escasa integración con el resto de la organización”.

Otro de los problemas importantes que aquejan a este tipo de organizaciones, es el riesgo de suboptimización, que surge cuando cada área funcional trata de optimizar sus objetivos y compete con otras áreas por la asignación de unos recursos que siempre son limitados. La experiencia ha demostrado, que el óptimo global de una organización está alejado, a veces muy alejado, de la suma de los óptimos funcionales, debido a la existencia de incompatibilidades entre los objetivos de las distintas áreas funcionales, lo que obliga a la búsqueda de soluciones de compromiso, sacrificando parcialmente los objetivos funcionales para mejorar su compatibilidad.

Otra cuestión relevante, es la dificultad de las organizaciones funcionales para orientarse de manera decidida hacia el cliente, a la satisfacción de sus necesidades, y para concentrarse en las actividades claves, que son las que realmente crean valor a las organizaciones, desde la perspectiva del cliente. A medida que los mercados se han ido globalizando, con la entrada de nuevos competidores y con un incremento de la oferta, que ha sobrepasado ampliamente a la demanda, esta cuestión ha ido adquiriendo una importancia creciente y ha dado lugar a la necesidad de buscar alternativas a la gestión funcional de las organizaciones.

Los problemas de las organizaciones funcionales, que aquejan a las empresas, se multiplican en el ámbito universitario público, por las características diferenciales anteriormente enunciadas, ya que la autonomía de las funciones es más elevada, y por ello las fronteras que dificultan la colaboración son más sólidas y persistentes; por la ausencia de la figura del propietario, que difumina la visión global; por la debilidad de la estructura jerárquica, que dificulta la coordinación; y por la ausencia de la figura del cliente, ya sea externo o interno, que lleva a la organización a desarrollarse y funcionar básicamente en clave de expectativas y restricciones de orden interno.

3. Gestión por procesos versus gestión funcional

En los últimos tiempos ha ido ganando terreno, en la gestión de las organizaciones productivas, la necesidad de adaptar la estructura funcional a un nuevo paradigma, basado en

la concepción de la organización como un sistema, integrado por procesos interrelacionados, con el fin de reorientar su actividad hacia unas metas ampliamente compartidas por todos sus integrantes, y evitar la creación de compartimentos relativamente estancos, que perturban el flujo de información y la colaboración de tipo horizontal entre miembros de distintas áreas funcionales.

Los planteamientos, relativamente recientes, sobre el reenfoque de la gestión de la calidad hacia la satisfacción del cliente, -mediante la mejora continua de los productos y servicios, superando los planteamientos anteriores del aseguramiento-, y sobre la necesidad de ganar competitividad, -a través de la mejora de la eficiencia-, han reforzado el interés por incorporar la gestión por procesos, no sólo en las empresas, sino también en otros ámbitos muy diferentes, como son, por ejemplo, los servicios de salud pública.

Después de su última revisión en el año 2000, las normas de calidad ISO de la serie 9000, recogen sin ninguna reserva estos nuevos planteamientos, ya que en la formulación de sus ocho principios básicos de gestión de la calidad, incluyen dos específicamente relacionados con la gestión por procesos:

- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficazmente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (AENOR 2000).

La gestión de procesos constituye también uno de los elementos básicos en los modelos de calidad total, orientados hacia la mejora continua, que en su día surgieron como alternativa o complemento a las normas ISO, orientadas inicialmente al aseguramiento de la calidad. Estos modelos tratan de proporcionar una guía de autoevaluación, para medir el nivel de perfección logrado por una organización, mediante la puntuación ponderada de un conjunto de elementos, muy dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes y del personal, así como el logro de los resultados de negocio de la organización.

Uno de los primeros modelos con orientación de calidad total, fue el Malcolm Baldrige, nacido en EE.UU, en el cual el elemento Gestión de Procesos tiene un peso de 100 sobre un total de 1000. El modelo desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), conocido genéricamente como el Modelo Europeo de Calidad Total, pondera los procesos (concebidos como actividades que generan valor añadido) con 140 puntos sobre un total de 1000.

En la misma línea, ha habido posteriormente otras iniciativas destacables, como es la conocida como Seis Sigma, que fue promovida en los años 80 por Motorola y ha tenido una enorme difusión y una amplia aceptación, debido a los excelentes resultados alcanzados por su aplicación en muchas otras empresas relevantes. General Electric es el caso más difundido de éxito empresarial en la aplicación de esta metodología, que está decididamente orientada a la satisfacción del cliente, y que está basada en la medida y mejora de los procesos clave de la organización y en su posterior standardización para reducir drásticamente su variabilidad.

Entre los seis principios de Seis Sigma, se encuentra “la orientación a procesos, la gestión por procesos y la mejora de procesos”. Según Pande (2000), “uno de los logros más notables de los esfuerzos de Seis Sigma hasta la fecha ha sido convencer a los líderes y a los directivos,

especialmente en las actividades y mercados basados en servicios, de que dominar los procesos no es un mal necesario, sino realmente una forma de construir ventajas competitivas en la entrega de valor a los clientes”.

4. Concepto, clasificación y especificación de procesos

La ya mencionada norma ISO 9000:2000, define los procesos como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, estableciendo además que el producto es el resultado de un proceso. En otras definiciones del concepto de proceso, hay además una vinculación del mismo con la creación de valor, como es el caso de la formulada por la EFQM (1995), al establecer que el quinto criterio de su modelo, el relativo a los procesos, debe interpretarse como la “gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido”, continuando con la definición de proceso como “una serie de etapas que añaden valor produciendo la salida deseada a partir de una variedad de entradas”, y finalizando, al establecer que “en cualquier organización existirá una red de procesos todos los cuales necesitan controlarse y mejorarse. Entre los procesos estarán aquéllos que son críticos para el éxito del negocio. Estos procesos, que deben ser identificados, con frecuencia traspasarán los límites funcionales y departamentales y requerirán especial atención”.

La idea de que en el conjunto de procesos existentes en una organización, hay una categoría de ellos que es más relevante, es también defendida por Pande *et al* (2002), al establecer que los procesos pueden agruparse en dos grandes categorías, los *procesos clave* y los *procesos de soporte o de capacitación*. Define los primeros como “una cadena de tareas, las cuales suelen implicar a varios departamentos o funciones que aportan valor (productos, servicios, soporte, información) a los clientes externos” y vincula esta categoría de procesos con el concepto de *cadena de valor* definida por Porter en 1985, en su conocido libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva), como “un conjunto de actividades que funcionan para diseñar, vender, entregar y dar soporte a los productos”.

La herramienta utilizada para la representación de los procesos es el diagrama de flujo, que refleja el conjunto de actividades que integran el proceso, su secuencia de ejecución y las interrelaciones existentes entre ellas, aprovechando las ventajas de la representación gráfica para proporcionar una visión de conjunto y fácilmente comprensible. Además es preciso definir las entradas (inputs) y la salida (output) del proceso. Siempre la salida de un proceso es un producto o servicio, que tiene como destinatario uno o varios clientes, ya sean externos o internos, aunque, en ocasiones, la salida de un proceso no es un producto final, sino que constituye la entrada para otros. La Figura 1 muestra una representación esquemática del concepto de proceso que se ha definido con anterioridad.

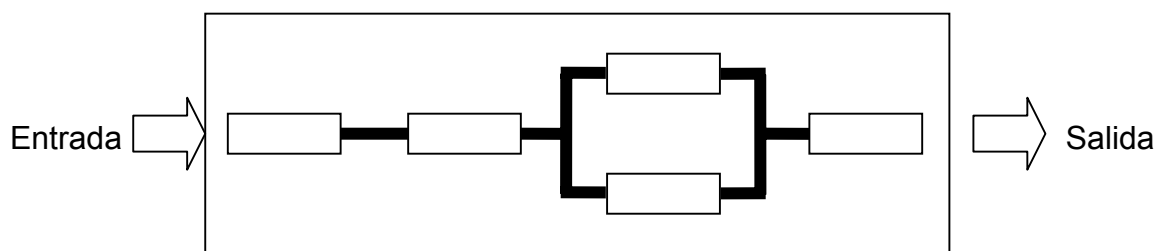


Figura 1. Esquema de un proceso

Tomando como base las formulaciones de Roure *et al*, en una interesante nota técnica editada por el IESE (1998), de la que está tomada la figura anterior, relativa a *La gestión estratégica de los procesos*, la descripción completa de un proceso, implica dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- Cuál es el propósito general del proceso y su descripción básica
- Cuál es el producto (o servicio) y quienes son sus clientes
- Cuáles son sus entradas y quienes son sus proveedores
- Quien es el propietario
- Cuál es la métrica para medir el rendimiento que se está obteniendo

Las respuestas a todos estos interrogantes tienen una dificultad menor, cuando la salida final del proceso es un producto, que cuando la salida es un servicio. La razón de ello es la naturaleza esencialmente intangible de los servicios, que están plagados de elementos que “el cliente no puede ver ni tocar pero puede sentir”. Huete (1997). Esta característica de intangibilidad, que es esencial en el servicio, dificulta, la concreción de las entradas y salidas, así como la confección del diagrama de flujo y la implantación de una métrica para la medida de la calidad del servicio y de la eficiencia de su sistema de producción.

Una posible solución para reducir esta dificultad, en una organización de servicios, es tratar de conceptualizar sus procesos de prestación de servicios como si fuesen de fabricación de productos, ya que ello facilita establecer las anteriores concreciones. Sin embargo, hay que ser muy cautelosos al aplicar esta conceptualización, porque, como se ha dicho anteriormente, el servicio esta cargado de intangibles, cuya gestión es necesario también incorporar en el proceso. Este cambio de concepto del servicio como producto, con el fin exclusivo de facilitar la definición de los procesos clave, sería similar, aunque de sentido contrario, a lo que Carlzon (1991) propuso, ya hace tiempo, a las empresas de fabricación de productos para mejorar su competitividad: conceptualizar sus productos desde la perspectiva del servicio que prestan a sus clientes, en lugar de considerar sus características y especificaciones.

5. La aplicación del concepto de proceso en el ámbito universitario

La Universidad es básicamente una organización de prestación de servicios. Uno de sus procesos clave, es el de la formación de los estudiantes, mediante las enseñanzas impartidas, de acuerdo con los planes de estudio de cada titulación. Para definir este proceso, hay que dar respuesta a las interrogantes antes enunciadas. Una primera duda que nos surge, es como identificar a los clientes de este proceso. La respuesta aparentemente más obvia: los estudiantes, - pues ellos son los que eligen la carrera y los que se benefician de la formación -, no obedece necesariamente a la realidad de lo que sucede en el ámbito universitario. Además hay otros posibles clientes o partes interesadas, como son las organizaciones que dan empleo a los estudiantes, una vez finalizan sus estudios, o la sociedad en su conjunto, que obtiene múltiples beneficios de la incorporación de nuevos titulados a su actividad profesional. Similares dificultades se encontrarían para definir, en términos de servicios, las entradas y salidas del proceso así como la métrica para verificar su eficiencia, su funcionamiento y la calidad del servicio prestado por la Universidad.

La propuesta anteriormente formulada, de conceptualizar el servicio como un producto, con fines exclusivos de facilitar la definición del proceso de formación de alumnos, nos llevaría a definir este proceso, como un conjunto de operaciones, que serían la impartición de las distintas asignaturas, sometidas cada una de ellas a una verificación final, del tipo pasa o no

pasa, a través de los exámenes. Estas operaciones, estarían agrupadas por fases, que serían los distintos cursos de la carrera, pudiéndose incluso diferenciar dos subprocesos, que se corresponderían con el primer y con el segundo ciclo de las enseñanzas actuales. La representación gráfica simplificada de este concepto de proceso sería la que se muestra en la Figura 2.

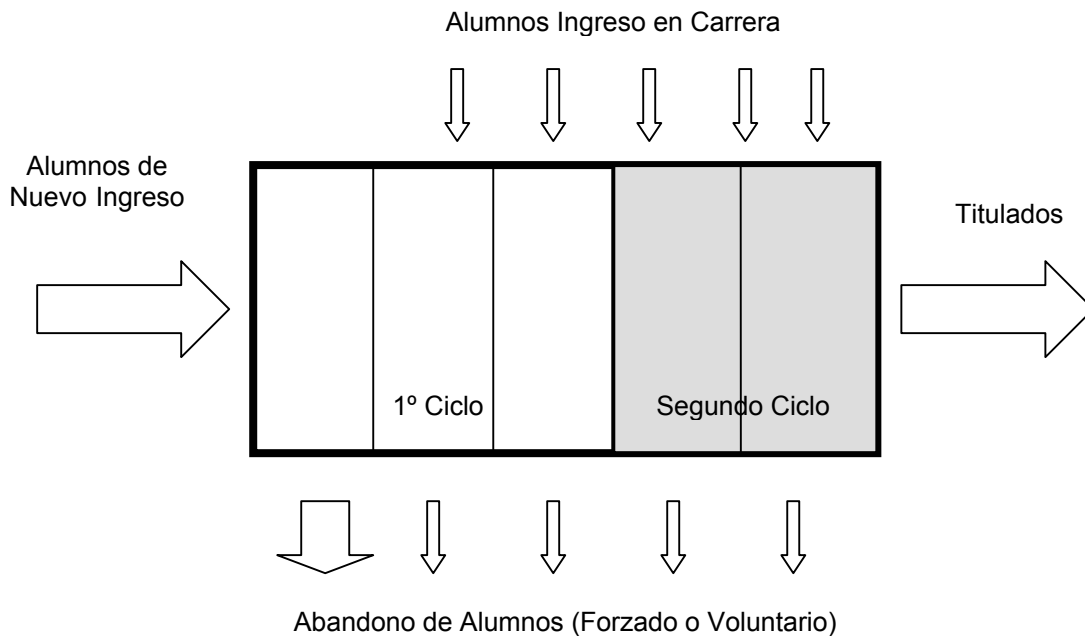


Figura 2. Esquema del proceso de formación de alumnos

- El propósito básico del proceso sería transformar a los estudiantes, que han finalizado sus estudios de bachillerato, en titulados universitarios, con unos conocimientos, unas actitudes y unas destrezas, que los capaciten para su posterior desempeño profesional (es pertinente señalar que hay también otros propósitos muy importantes en su formación, que desbordan el ámbito de lo puramente profesional).
- El resultado del proceso serían alumnos que logran una titulación al superar todas las etapas. Los clientes serían, además de la sociedad en su conjunto, las empresas, la administración pública, la propia Universidad y en general cualquier organización que les ofrezca empleo, bien sea directamente o a través de las organizaciones universitarias que promueven la incorporación de los alumnos a su primer trabajo. La subdivisión en primer y el segundo ciclo, daría lugar a incluir la figura del cliente interno, que serían los profesores del segundo ciclo. El proceso generaría un *rechazo* irreparable, que serían los alumnos que abandonasen sin alcanzar la titulación
- Las entradas, serían mayoritariamente alumnos que han superado la selectividad. Los proveedores serían los Colegios e Institutos, en los que los alumnos han realizado sus estudios antes de llegar a la selectividad. También cabría suponer que los alumnos admitidos son la salida de un proceso previo de selección de alumnos, que hoy en día es de naturaleza casi exclusivamente administrativa, pero que también debería incluir otras operaciones, destinadas a la captación selectiva de buenos alumnos, para evitar problemas de desabastecimiento y mejorar la calidad de la entrada. Hay también incorporaciones de alumnos procedentes de otros estudios y otras universidades.
- El propietario del proceso ha de ser, siempre que sea posible, un miembro de la dirección de la organización, En la actual estructura de las Universidades, probablemente el candidato más indicado para esta posición sería el responsable de la coordinación de los

estudios en cada Centro, es decir el Subdirector o Vicedecano que ejerza las funciones Jefe de Estudios o de Coordinación Académica.

- Hay una métrica relativamente fácil de instaurar, que sería la medida del rendimiento académico de los alumnos, lo que permitiría cuantificar la tasa de fracaso y abandono de estudios, ya sea forzado por las normas de permanencia o voluntario. También es relativamente fácil de obtener, el valor del tiempo del ciclo, es decir, la duración real de todo el proceso de formación, así como la de cada una de sus fases. Sin embargo, otra métrica, también necesaria pero más compleja de establecer, sería la de la calidad del producto, es decir, cuantificar en que medida los alumnos graduados satisfacen las necesidades de los clientes del proceso, para lo cual el único camino válido es recabar las opiniones de ellos. Los resultados de estas mediciones serán la base para introducir cambios que mejoren la eficiencia del proceso o incluso para su rediseño.

6. La gestión por procesos en el ámbito universitario

Para iniciar la gestión por procesos, en el ámbito universitario, habría que identificar sus procesos clave, que necesariamente tienen que estar relacionados con la tarea docente e investigadora encomendada a la Universidad. Después hay que definir, para cada proceso, quien o quiénes son sus clientes y averiguar cuáles son sus necesidades. Sería preciso entonces, establecer cuáles son las entradas en cada proceso, y cuál es el producto (o servicio) que cada proceso genera, así como cuáles tendrán que ser sus características de conformidad, en función de los requisitos establecidos a partir de las necesidades de los clientes. Con toda esta información habría que diseñar e implantar cada proceso. Finalmente habría que desarrollar indicadores de resultados, e instaurar sistemas de medición. Como punto de partida, de toda esta secuencia de acciones, se identifican los procesos clave que se representan en la Figura 3.

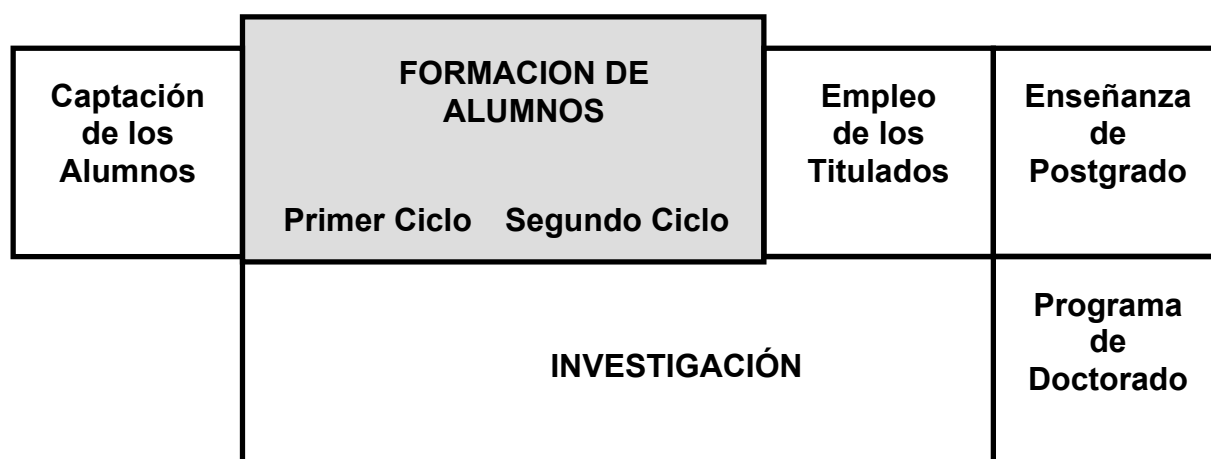


Figura 3. La Universidad como Sistema: Procesos Básicos

La figura anterior permite visualizar la relación de estos procesos clave con la *cadena de valor* de las organizaciones productivas, lo que nos sugiere, que la creación de valor en la Universidad requiere también el concurso de actividades no estrictamente académicas, como por ejemplo las dirigidas a captar de manera activa buenos alumnos, o las orientadas a facilitar la incorporación de los alumnos titulados a sus primeros puestos de trabajo. Estas actividades escapan a las competencias y cometidos de la estructura académica departamental, y, en las universidades públicas, a diferencia de lo que sucede en las privadas, no son tampoco

habitualmente asumidas, con suficiente entusiasmo, por la estructura administrativa de la Universidad o de cada una de sus Centros, muy volcada hacia la gestión y resolución de los problemas internos de la organización.

La Figura 3 también sugiere la existencia de una multiplicidad de interfases entre los distintos procesos (lo que conforma la idea de sistema), así como también la necesidad de identificar, a los clientes externos del sistema, analizar sus necesidades y transformarlas en requisitos, que ayuden a diseñar los procesos y a establecer la métrica, que permita controlar y mejorar su funcionamiento. Además, sugiere la conveniencia de introducir la figura del cliente (interno) dentro de la organización, para gestionar las interrelaciones entre los distintos procesos, ya que en varios de ellos sus salidas son entradas para otros.

7. Riesgos y oportunidades del cambio de modelo de gestión

El cambio de la gestión funcional a la gestión por procesos, supone siempre una transformación importante en cualquier organización, que en ocasiones genera situaciones de difícil coexistencia, entre la estructura formalmente funcional de la organización y su gestión por procesos. El riesgo de fracaso en esta transformación es elevado, aún en el caso de organizaciones tradicionalmente orientadas hacia la consecución de objetivos y a la satisfacción de sus clientes. Mucho más elevado sería este riesgo, si el cambio se intenta introducir en una organización donde estas orientaciones no están presentes, o no son suficientemente conocidas por todos los miembros de la organización, o incluso encuentran un cierto rechazo interno.

Por ello, no está de más enunciar los peligros que amenazan al tránsito desde el paradigma funcional al nuevo modelo de gestión por procesos, estratégicamente orientado a mejorar la posición competitiva de las organizaciones. Los autores de la nota técnica del IESE (1997), antes mencionada, señalan como riesgos más importantes los siguientes:

- No vincular la gestión por procesos a la estrategia de la organización
- No tener suficientemente en cuenta la cultura de la organización
- No adaptar el estilo de dirección a las nuevas necesidades
- No cuidar suficientemente la comunicación
- No entender suficientemente la relación entre la estructura formal y los procesos
- No entender suficientemente las relaciones entre los procesos
- No alinear los sistemas de gestión con la gestión estratégica de los procesos

Sin lugar a dudas, estos peligros, además de otros adicionales, amenazarían cualquier intento de incorporar la gestión por procesos en el ámbito universitario. El riesgo de fracaso se vería multiplicado por la debilidad de las competencias gerenciales que aqueja a muchos de los dirigentes de las Universidades, con elevadas competencias académicas, pero son escasa experiencia de gestión. Sin embargo, las ventajas derivadas de esta transformación pueden ser muy relevantes para todas las partes interesadas.

Para los alumnos, ya que les proporcionará una mejor adecuación de su formación a las necesidades de las organizaciones oferentes de empleo, una mayor adaptación de sus conocimientos a las exigencias futuras de su desempeño profesional, y la facilidad de poder complementar o de actualizar posteriormente sus conocimientos, a través de la enseñanza de post-grado. Además, el esfuerzo personal para culminar sus estudios podrá ser menor, y estará más en consonancia con las nuevas exigencias derivadas de la implantación del sistema

europeo de créditos (basado más en la carga de trabajo del alumno que en la carga docente del profesor). El riesgo de fracaso podrá reducirse sustancialmente, permitiendo, a la gran mayoría de alumnos, culminar con éxito los estudios que eligieron.

Para los profesores, ya que abriría nuevas oportunidades de mayor colaboración, entre áreas funcionales que tradicionalmente han estado aisladas, lo que incrementaría las posibilidades de acceso a proyectos de investigación de más amplio enfoque; ya que les acercaría a la realidad de las necesidades de los clientes de la organización, lo que facilitaría la actualización de sus conocimientos; y ya que les aseguraría una estabilidad profesional que, de otra manera, se vería amenazada (aún a pesar del carácter público de su posición) en los casos de aquellas organizaciones que fuesen menos competitivas.

Para las propias Universidad, especialmente para aquéllas de titularidad pública, ya que facilitaría su adaptación a las condiciones de un entorno rápidamente cambiante y las prepararía para afrontar las condiciones de dura competencia que se derivarán del creciente exceso de capacidad del sector (cada año más plazas ofertadas y menos plazas demandadas), de la concurrencia de nuevos y diferentes competidores (universidades privadas con una mayor orientación hacia resultados), de la apertura internacional de su mercado (creación del espacio europeo de enseñanza superior) y de la obsolescencia de algunas titulaciones tradicionales (por efecto de los cambios en el mercado de trabajo o de la competencia de otras nuevas titulaciones).

Referencias

- AENOR. Asociación Española de Normalización. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamento y vocabulario. (ISO 9000:2000). Diciembre 2000.
- Carlzon J. El momento de la verdad. Diaz de Santos. 1991. Páginas 14 y 15.
- EFQM. European Foundation for Quality Management. Directrices de Autoevaluación 1995. Bruselas. 1995.
- Grijalvo, M; Martín-Romo, C; Prida, B. La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000 (versión 2000). *Actas de la II Conferencia de Ingeniería de Organización*. Septiembre 2002.
- Huete. L.M . Servicios & Beneficios. Ediciones Deusto 1997. Página 228.
- IESE. Instituto de Estudios Superiores de Empresa. La gestión estratégica de los procesos. Nota Técnica PN-395. Febrero 1998.
- Pande S, P.; Neuman P, R.; Cavanagh R, R. Las claves de Seis Sigma. Mc Graw Hill. 2002. Páginas 13-14.