

Enfrentando las barreras de la excelencia: la experiencia de FUNDAUNA dentro del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica

Mario A. Artavia-Rodríguez¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)
San José – Costa Rica
Marzo de 2013

Resumen

Desde 1997 el Programa a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica reconoce y premia la implementación de planes de acción que permitan la mejora continua en las organizaciones; la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional fue galardonada en el 2012 con dos premios en las categorías de liderazgo y planificación estratégica e innovación y tecnología, en el presente artículo se pretende identificar las mejores prácticas desarrolladas por la Fundación que le permitieron hacerse acreedora de los citados premios.

Palabras clave

Liderazgo – Planificación estratégica – Innovación – Tecnología – Mejores prácticas

Abstract

Since 1997 the Program for Excellence of the Chamber of Industry of Costa Rica recognizes and rewards the implementation of action plans that enable continuous improvement in organizations, the Foundation for Academic Development of the Universidad Nacional – FUNDAUNA (for its acronym in Spanish) was honored in 2012 with two awards in the categories of “leadership and strategic planning” and “innovation and technology”; this article aims to identify the best practices developed by FUNDAUNA that allowed it to obtain the mentioned awards.

Key words

Leadership - Strategic planning - Innovation - Technology - Best practices

¹ Postulante para el grado académico de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional. Contacto: martavia@racsa.co.cr

Introducción

El concepto de excelencia empresarial surge en los años cincuenta a partir del desarrollo de modelos que promovían el control de la calidad total en las organizaciones, actualmente nos enfrentamos a un entorno que somete a las empresas a cambios cada vez más rápidos y profundos, dicho escenario les exige la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que les permitan adoptar las mejores prácticas del mundo empresarial, es así como surgen los primeros modelos de excelencia, los cuales promueven una mejora continua en la gestión y los resultados de las organizaciones en general.

En 1997 la Cámara de Industria de Costa Rica, junto con una serie de empresas promotoras, plantea desarrollar un programa que permita a las organizaciones nacionales, sean estas públicas o privadas, mejorar su desempeño sobre la base de un modelo de excelencia.

El modelo propuesto parte de un concepto de excelencia en el cual se busca promover la mejora continua en las organizaciones a partir del fortalecimiento de su gestión y de los resultados a los que conduce dicha gestión; en este sentido, el modelo de excelencia pretende establecer una comparación entre las organizaciones con un estándar propuesto, de forma tal que dicho contraste sea el inicio de un proceso de crecimiento que les facilite, sobre la base de diferencias o brechas entre su sistema de gestión y el propuesto por el modelo, señalar sus fortalezas y oportunidades de mejora, desarrollando a partir de ellas planes de acción que les permitan consolidarse y crecer de manera eficiente y eficaz.

Los esfuerzos de la Cámara de Industria en torno a este modelo se desarrollan alrededor de lo que se ha denominado el Programa a la Excelencia, mismo que fue definido como un conjunto de actividades establecidas con el propósito de colaborar en el mejoramiento integral del desempeño en las organizaciones participantes. Según la Cámara de Industria (2013) el programa comprende la realización de cuatro procesos clave, a saber: Premio a la Excelencia, Programa para la Excelencia, Compromiso con la Excelencia y Programa de Formación en Gestión de Excelencia, siendo este último incorporado en febrero del presente año.

En la actualidad, el Programa a la Excelencia cuenta con el respaldo de empresas reconocidas en el ámbito nacional e internacional, como lo son Baxter, Intel, Bridgestone, Centro Nacional de Producción Más Limpia (CNP+L) y Mondelēz International (antes Kraft Food), esta última incorporada en febrero de este año; adicionalmente, a partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo número 28815 del 9 de agosto de 2000, se declara de interés y reconocimiento en el ámbito

nacional el proceso de evaluación, posibilitando así la incorporación de entes gubernamentales como promotores del programa, tal es el caso del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), incorporaciones que sin duda vienen a darle un carácter oficial al programa.

Desde sus inicios son más de 500 las organizaciones que han sido evaluadas por el Programa a la Excelencia, entre las cuales se encuentra la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA) misma que se sometió a la evaluación, por primera vez, en el año 2009.

Al ser la Fundación una entidad concebida para coadyuvar en el desarrollo institucional de la Universidad Nacional, llama la atención como desde su primer evaluación ha mostrado un aumento sostenido en las calificaciones otorgadas por los evaluadores del programa, llegando incluso a ganar diversos reconocimientos, como el premio Ruta a la Excelencia en la categoría Bronce y Plata, en 2010 y 2011 respectivamente, así como el Premio a la Excelencia en las categorías de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología, ambos en el 2012, siendo estos últimos los máximos galardones alcanzados hasta hoy.

Como la excelencia empresarial es un requerimiento de las organizaciones que desean desempeñarse con éxito en el entorno actual, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas desarrolladas por FUNDAUNA que le permitieron alcanzar el Premio a la Excelencia en las categorías de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología de la Cámara de Industria de Costa Rica en el periodo 2012?

A partir de esta pregunta se establece el **objetivo principal** de la investigación, el cual consiste en identificar las mejores prácticas desarrolladas por la Fundación en las categorías liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología que le permitieron alcanzar el Premio a la Excelencia otorgado por la Cámara de Industria de Costa Rica en el 2012.

Para el logro del objetivo principal se definieron como **objetivos secundarios**: identificar las razones que impulsaron a la organización a someterse a la evaluación del Programa a la Excelencia; identificar acciones concretas que permitieron potencializar las calificaciones obtenidas en las categorías premiadas, y finalmente, enumerar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de cara a futuras evaluaciones.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, diseño fenomenológico y alcance descriptivo. Se seleccionó una muestra del tipo no probabilístico por conveniencia, misma que fue valorada a través del análisis de diferentes variables de gestión y resultados; la recolección de los datos estuvo a cargo del investigador, quien recurrió a diferentes técnicas para este propósito, como la observación, la entrevista con expertos y la revisión bibliográfica, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La investigación no pretende brindar una fórmula para el éxito en las organizaciones, sino más bien generar un documento con información útil y relevante para el entorno empresarial en general, siendo los resultados de dicha investigación de interés para organizaciones que estén considerando someterse a los procesos de evaluación de la excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica, así como para cualquier otra organización que desee adoptar las mejores prácticas de gestión y resultados en las áreas de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología.

Marco teórico

El Ministerio de Fomento de España (2005) define un modelo de excelencia como un conjunto de criterios, agrupados en distintas áreas, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a las empresas hacia una mejora continua de su gestión y de sus resultados; es a partir de definiciones como esta que se estructuran los diferentes programas existentes alrededor del mundo.

El Programa a la Excelencia de la Cámara de Industria surge a partir de la iniciativa de una serie de empresas promotoras instaladas en el país las cuales proponen desarrollar un programa de clase mundial que permita medir la excelencia, dichas empresas no solo se comprometen a aportar recursos económicos al proyecto, sino que también promueven la transferencia de conocimientos y facilitan evaluadores independientes quienes son los encargados de medir el grado de avance de las organizaciones que se someten a la evaluación del programa.

El proyecto propuesto para Costa Rica se basa en modelos de excelencia y calidad reconocidos a nivel mundial, como el Malcom Baldrige, el EFQM² y las normas ISO; además, se nutre de las experiencias de otros países Latinoamericanos que cuentan con premios a la excelencia, como lo son Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay, lo que permite revisar el modelo todos los años, manteniendo la pertinencia de sus contenidos e incorporando, cuando se

² European Foundation for Quality Management (EFQM).

considere necesario, alguna práctica novedosa que se esté desarrollando en alguna otra parte del mundo.

Es importante señalar que los modelos mencionados con anterioridad no son tomados tal y como se formularon en su concepción teórica original, sino que se adaptan a la realidad nacional, añadiendo elementos relacionados con la innovación, el medio ambiente y la responsabilidad social; este último aspecto fue incorporado en el 2008 con la intención de alinear una serie de elementos de las distintas categorías evaluadas, de forma tal que pudieran ser ligadas con el concepto de responsabilidad social, el cual se analiza de forma integrada y no aislada como en otros modelos de excelencia desarrollados alrededor del mundo.

En este contexto, el modelo de excelencia propone que las organizaciones identifiquen a sus partes interesadas, de forma tal que sus expectativas e intereses sean traducidos en objetivos, planes estratégicos y políticas los cuales son llevados, por medio del liderazgo y la planificación estratégica, hacia los procesos de gestión de la organización, todo esto dentro de un marco de responsabilidad social, el cual se analiza de forma integral y transversal a todas las categorías de gestión.

Según la Guía de Información General del Programa a la Excelencia (2013) el modelo desarrollado por la Cámara de Industria reconoce la existencia de siete áreas de gestión, también llamadas categorías, que intervienen en el desempeño de la organización, estas son: liderazgo y planificación estratégica, innovación y tecnología, enfoque hacia el talento humano, enfoque al cliente y al mercado, procesos, ambiente, y responsabilidad social.

Para cada categoría existe una serie de variables las cuales no solo contribuyen a dimensionar el área de gestión sino que también permiten el examen integral de parte de los evaluadores; las variables se agrupan en variables de gestión y variables de resultados, las primeras se refieren a los métodos utilizados, desarrollados y mejorados por la organización, mientras que las segundas se refieren a los resultados y productos obtenidos por la organización; ambos tipos de variables son analizadas a partir de cuatro dimensiones de mejora definidas en función de la variable con que se esté trabajando (ver Tabla 1).

La Guía de Información del Programa a la Excelencia (2013) señala que las variables de gestión y resultados representan el 60% y 40% respectivamente del total de los puntos que asigna la evaluación, siendo el máximo puntaje posible de 1.000 puntos, distribuidos de la siguiente forma: liderazgo y planificación estratégica, 155 puntos; enfoque al cliente y al mercado, 120 puntos; enfoque

hacia el talento humano, 90 puntos; procesos, 100 puntos; innovación y tecnología, 75 puntos; y ambiente, 60 puntos³.

Tabla 1
Dimensiones de mejora

Tipos de variables	Dimensión de mejora	Descripción de la dimensión
Gestión	Enfoque	Método, adecuación, eficacia y sistematización.
	Despliegue	Cobertura y consistencia del enfoque.
	Aprendizaje	Ciclos de evaluación y mejora.
	Integración	Alineación y armonización con objetivos y otros enfoques.
Resultados	Desempeño	Dato numérico del resultado alcanzado comparado con una meta.
	Tendencias	Secuencia de datos, evolución del desempeño en el tiempo.
	Comparación	Desempeño relativo a modelos de referencia pertinente.
	Importancia	Vinculación de resultados con requerimientos estratégicos y factores claves del negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica.

La Cámara de Industria (2013) explica que cada variable cuenta con una serie de apartados que le permiten a la organización calificar su comportamiento en relación al rubro analizado, esto con el fin de realizar una autoevaluación de su desempeño, misma que servirá como punto de partida para futuras evaluaciones; dentro de los apartados se detallan los requisitos básicos, generales y específicos que permiten identificar todas las acciones que la organización debe realizar para poder cumplir con la variable evaluada, además se incluyen orientaciones que amplían conceptos y plantean referencias cruzadas entre las distintas categorías, todos estos elementos se incluyen dentro de un documento denominado Criterio de Evaluación, mismo que es suministrado a los participantes al momento de inscribirse en el programa.

Según la Cámara de Industria (2013) la categoría de liderazgo y planificación estratégica se evalúa a partir de variables asociadas con el liderazgo, la relación con las partes interesadas, el gobierno organizacional, la planificación estratégica,

³ El puntaje promedio obtenido por las organizaciones en su primera evaluación es de 398 puntos.

y la medición, análisis y mejora del desempeño organizacional (ver Tabla 2), otorgando 155 puntos dentro del total de la evaluación.

Tabla 2
Liderazgo y planificación estratégica

Variable	Valor relativo	Apartado
Liderazgo	40	Valores y expectativas de desempeño organizacional Establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje
Relación con las partes interesadas	25	Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas Apoyo a comunidades clave Relación con proveedores
Gobierno organizacional	15	Transparencia y rendición de cuentas Comportamiento legal y ético
Planificación estratégica	45	Proceso de planificación estratégica Planificación basada en datos Objetivos estratégicos y planes de acción
Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	30	Medición del desempeño organizacional Revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional Manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacional Procesos económico – financieros
Total de puntos asignados	155	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica.

Por su parte, la categoría de innovación y tecnología incluye variables relacionadas con la innovación, la tecnología, el manejo del conocimiento, y la innovación y la tecnología socialmente responsable (ver Tabla 3), otorgando 75 puntos dentro del total de la evaluación.

Tabla 3
Innovación y tecnología

Variable	Valor relativo	Apartado
Innovación	25	Organización para innovar Generación de innovaciones Manejo de proyectos de innovación Diseño y desarrollo de productos y servicios
Tecnología	25	Vigilancia tecnológica Planificación tecnológica Incorporación de tecnología Manejo de conocimiento
Manejo del conocimiento	15	Manejo del conocimiento
Innovación y tecnología socialmente responsable	10	Innovación y tecnología socialmente responsable
Total de puntos asignados	<u>75</u>	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica.

El Programa a la Excelencia (2013) recalca la importancia de medir el desempeño, por lo que le solicita a las organizaciones presentar una serie de indicadores por medio de los cuales muestren sus logros y tendencias, pero sobre todo su comparación con modelos de referencia⁴. En este sentido, las variables de resultados otorgan 400 puntos del total de la evaluación (ver Tabla 4) siendo este el rubro de mayor peso en toda la evaluación.

⁴ Estos modelos pueden ser metas organizacionales, organizaciones similares dentro del grupo empresarial, competencia directa, competencia u organizaciones de clase mundial.

Tabla 4
Resultados

Variable	Valor relativo	Apartado
Resultados de liderazgo y planificación estratégica	75	Resultados de liderazgo y planificación estratégica
Resultados de enfoque al cliente y el mercado	80	Resultados de enfoque al cliente (35 puntos) Resultados del mercado (45 puntos)
Resultados de enfoque hacia el talento humano	60	Resultados de enfoque hacia el talento humano
Resultados de procesos	55	Resultados de procesos
Resultados de innovación y tecnología	50	Resultados de innovación y tecnología
Resultados ambientales	35	Resultados ambientales
Resultados transversales de responsabilidad social	45	Resultados transversales de responsabilidad social
Total de puntos asignados	400	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica.

Una vez establecido el marco general de la evaluación, las organizaciones, según sus intereses particulares, pueden optar por participar en alguno de los cuatro ejes sobre los que se desarrolla el Programa a la Excelencia; según la Cámara de Industria (2013) estos ejes son:

- **Premio a la Excelencia:** nace en 1997, permite obtener retroalimentación sobre el desempeño de la organización a partir de la comparación con el modelo propuesto; busca identificar y reconocer modelos de referencia que puedan ser imitados por otras organizaciones, fomentando así la transferencia de conocimiento.
- **Programa para la Excelencia:** nace en 2002, como un proceso de diagnóstico integral que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión y los resultados de la organización; constituye más un

proceso de acompañamiento por lo que es adaptable a las posibilidades y necesidades de la organización⁵.

- **Compromiso con la Excelencia:** nace en 2010, buscar reconocer el desarrollo e implementación exitosa de proyectos de mejora en cualquiera de las áreas de gestión del modelo. Solo se evalúan proyectos concluidos, con resultados cuantificables (entre 6 meses y 2 años).
- **Programa de Formación en Gestión de Excelencia:** nace en 2013, busca formar a las organizaciones en la metodología, herramientas y competencias requeridas para implementar y gestionar el modelo de excelencia promovido por la Cámara de Industria de Costa Rica; incluye alrededor de 120 horas de capacitación.

Una vez realizada la evaluación, la organización participante podría hacerse merecedora de alguno de los reconocimientos otorgados por el Programa a la Excelencia; en este sentido, la Cámara de Industria (2013) afirma que el proceso de evaluación está diseñado para incrementar de forma gradual el nivel de exigencia, reconociendo en última instancia la madurez, el desempeño incremental y la alineación de la organización con los objetivos estratégicos.

La Guía de Información General del Programa a la Excelencia (2013) señala que el reconocimiento máximo al que pueden aspirar las organizaciones es el Premio General a la Excelencia, mismo que para el 2013 se dividirá, por primera vez, en las categorías de oro, platino y diamante⁶; los siguientes premios en orden de importancia son el Premio a la Excelencia en Responsabilidad Social, el Premio a la Excelencia por Categorías, el premio Ruta a la Excelencia (categorías oro, plata y bronce), y la Mención Honorífica por mejoras en el desempeño; el reconocimiento denominado Compromiso con la Excelencia se otorga a organizaciones que presentan proyectos ganadores dentro del eje que lleva el mismo nombre.

⁵ Si la organización requiere una mejora prioritaria, puede solicitar el desarrollo de un programa específico dentro del modelo de excelencia, existen siete áreas de interés, relacionadas con: planificación estratégica, la identificación de oportunidades de mercado, clima organizacional, estandarización y mejora de los procesos, innovación, producción más limpia y responsabilidad social.

⁶ La categoría Diamante se otorga a empresas con más de 750 puntos en su calificación final, con un mínimo de 4 categorías ganadoras y 50% de los puntos en todas las demás categorías; la Platino se brinda a empresas con más de 600 puntos, con un mínimo de 3 categorías ganadoras y 50% de los puntos en todas las demás categorías; y la categoría Oro, a empresas con más de 500 puntos, con un mínimo de 2 categorías ganadoras y 50% en todas las demás categorías.

La Cámara de Industria (2013) señala que del total de empresas participantes en el programa, un 24% son pequeñas, un 43% medianas y el 33% restante grandes, logrando potencializar, en todos los segmentos, el rango de desempeño de las organizaciones (ver Tabla 5). La Cámara concluye que un 60% de las organizaciones participantes lograron un incremento de su competitividad en al menos un 40%, esto como resultado de la mejora en los procesos de gestión y resultados en las siete categorías evaluadas por el Programa a la Excelencia.

Tabla 5
¿Cuánto mejoran las organizaciones que participan en el programa?

Período de participación	Tipo de empresa	Promedio de mejora a partir de la evaluación inicial
Con dos años en el programa	Grande	14%
	PyMe	44%
Con tres años en el programa	Grande	22%
	PyMe	61%
Con cuatro años en el programa	Grande	37%
Con cuatro años en el programa	Grande	39%

Nota: PyMe = pequeña y mediana empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica.

Aspectos metodológicos

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la **investigación** como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno en particular.

El estudio del fenómeno bajo estudio se planteó a partir de un **enfoque** cualitativo, mismo que según Hernández et al. (2010) se caracteriza por una recolección de datos sin medición que permiten describir o afinar preguntas de investigación; Patton, citado por los mismos autores, define los datos cualitativos como una descripción detallada de las situaciones, eventos y conductas observados en relación al objeto de estudio; este tipo de enfoques permite pasar de lo particular a lo general, posibilitando una evaluación natural del fenómeno y obteniendo una interpretación holística del mismo; es importante señalar que durante el desarrollo

de ese tipo de estudios se suele regresar a etapas previas del mismo a medida que la investigación avanza y se matiza por las particularidades del fenómeno.

Al definir el tipo de investigación se pensó en el **alcance** de la misma, es decir hasta dónde, en términos de conocimiento, es posible llevar el estudio en función de los objetivos generales y específicos planteados con anterioridad; dado el tipo de información disponible, se decidió realizar una investigación metodológica de tipo descriptiva; según Hernández et al. (2010) en la cual se plantea especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, situación, contexto o evento que se analice; la recolección de datos facilitará la descripción del fenómeno bajo estudio, lo que permitirá posteriormente medir y evaluar los resultados a fin de obtener información sobre cada uno de ellos; el máximo valor de este tipo de estudios se centra en la medición de uno o más atributos sobre un fenómeno que está ocurriendo.

El **diseño** de la investigación, definido por Hernández et al. (2010) como el plan o estrategia concebido para obtener la información que se desea, se plantea del tipo fenomenológico, este proceso de investigación se caracteriza por describir y entender el fenómeno desde la perspectiva de quienes formaron parte del mismo, permitiendo una contextualización de las experiencias en términos de temporalidad; la investigación se caracteriza por tener un diseño abierto y flexible, mismo que puede ser adaptado a medida que se desarrolla el trabajo de campo.

Las **variables** son definidas por Hernández et al. (2010) como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse; según la Guía de Información General del Programa a la Excelencia (2013), cada una de las categorías evaluadas dentro del programa se compone de una serie de variables las cuales son clasificadas en variables de gestión y variables de resultados, estas permiten que la organización realice una autoevaluación inicial a partir de la cual se realizarían las evaluaciones posteriores.

Las variables definidas por la Cámara de Industria para las categorías ganadoras, así como para el rubro de resultados son:

- Categoría de liderazgo y planificación estratégica:
 - Liderazgo.
 - Relación con las partes interesadas.
 - Gobierno organizacional.
 - Planificación estratégica.
 - Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional.

- Categoría de innovación y tecnología:
 - Innovación.
 - Tecnología.
 - Manejo del conocimiento.
 - Innovación y tecnología socialmente responsable.

- Resultados
 - Indicadores de resultados.
 - Tendencias.
 - Modelos de referencia.

La **muestra** utilizada para el desarrollo de la investigación es del tipo no probabilístico, también conocida como dirigida, la misma fue definida a partir de un muestreo por conveniencia, esta se considera totalmente representativa para los fines del presente estudio.

La **recolección** de datos está orientada a obtener un mayor entendimiento del fenómeno y su contexto; en este sentido, es el mismo investigador, mediante la aplicación de diversas técnicas, el encargado de recolectar los datos del fenómeno, siendo él mismo el principal instrumento de recolección. Las **técnicas** de recolección de datos utilizadas por el investigador incluyen la observación no estructurada, la entrevista abierta, el criterio de expertos y la revisión bibliográfica, todas estas técnicas forman parte de un proceso de indagación flexible el cual puede ser adaptado a medida que se van descubriendo nuevos elementos del fenómeno bajo estudio.

La investigación se desarrolló entre los meses de enero y marzo de 2013, la misma se vio **limitada** por factores relacionados con el tiempo y el acceso a cierta información que es tratada por la Cámara y la Fundación como confidencial⁷, sin embargo, se considera que estas limitaciones no afectan la credibilidad -validez y confiabilidad- de los resultados obtenidos, alcanzándose así los objetivos propuestos y derivando, a partir de ellos, las conclusiones pertinentes para los fines de la presente investigación.

⁷ Tal es el caso de los llamados criterios de evaluación y las tablas de calificación de la Cámara de Industria.

Resultados de investigación

La Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional nace en el 2004 con la finalidad de coadyuvar en el desarrollo de la misión, principios, fines y funciones de la Universidad Nacional; la administración general de la entidad recae sobre el Delegado Ejecutivo, cargo que ostenta actualmente la señora Paola Hernández Ching, quien es la encargada de planear, dirigir y evaluar la ejecución de las labores de la Fundación, mismas que son definidas a partir de las políticas dictadas por la Junta Administrativa, y avaladas por la Asamblea de Fundadores, órgano que se encuentra a la cabeza de la estructura organizacional de la Fundación (ver Figura 1).

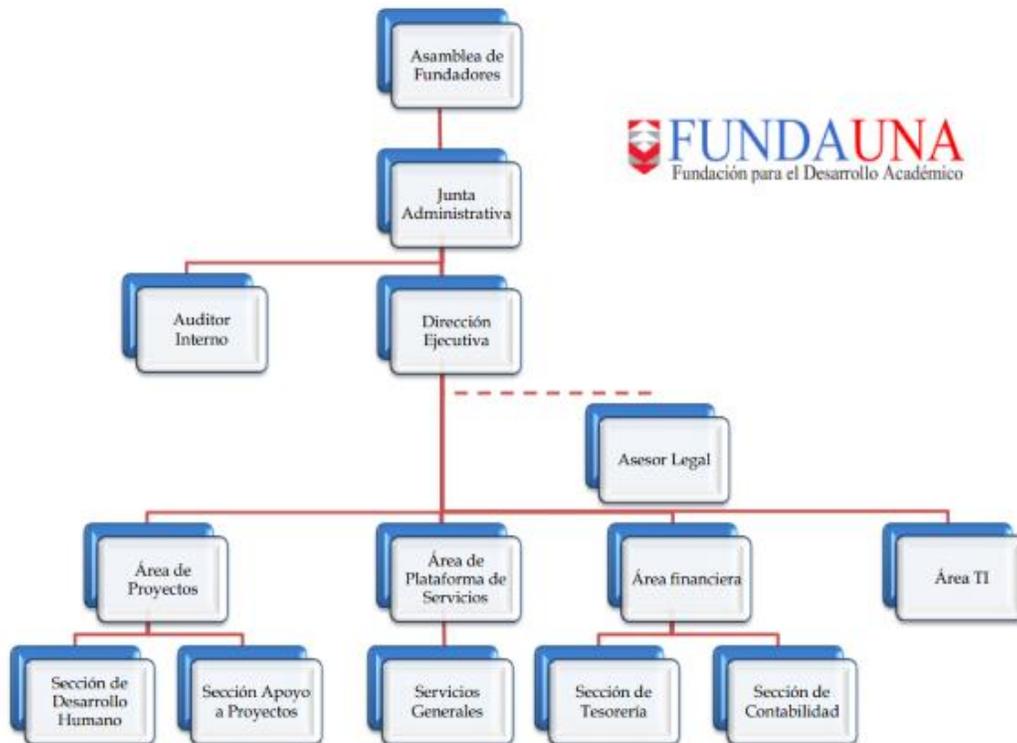


Figura No.1. Estructura organizacional

Fuente: Sitio web de la FUNDAUNA, 2013

Si se compara el desempeño de la Fundación a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones del Programa a la Excelencia se concluye que la organización ha venido aumentando las calificaciones año tras año, lo que le ha permitido alcanzar reconocimientos cada vez más importantes (ver Tabla 6) siendo el 2012 el año en que logra el Premio a la Excelencia por categoría, máximo galardón alcanzado actualmente.

Tabla 6
FUNDAUNA: reconocimientos recibidos

Edición	Año	Reconocimiento
XV	2012	Premio a la Excelencia categoría liderazgo y planificación estratégica Premio a la Excelencia categoría innovación y tecnología
XIV	2010-11	Ruta a la excelencia - Plata Incentivo CONICIT PyMes Innovadoras (US\$2.500)
XIII	2009	Ruta a la Excelencia - Bronce (primera vez que se entrega el galardó)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica y FUNDAUNA

Al ser la Fundación una entidad sin fines de lucro, **¿qué razones la impulsan a someterse a la evaluación de un modelo de excelencia cómo el de la Cámara de Industria?**: la Delegada Ejecutiva comenta que desde sus inicios la organización ha procurado desarrollar mecanismos para facilitar la gestión administrativa y financiera de los proyectos encomendados por la Universidad Nacional, por lo que en un principio les interesó que un tercero independiente evaluara sus procesos, señalando oportunidades de mejora que pudieran ser desarrolladas en beneficio de los usuarios -internos y externos- de los proyectos, programas y actividades académicos de la Universidad; agrega que el modelo de la Cámara de Industria, a diferencia de otros -como el ISO- es un modelo integral, por lo que la entidad podría obtener además de los procesos de gestión administrativa y financiera un diagnóstico de elementos relacionados con el enfoque hacia el talento humanos, los procesos, y el ambiente -entre otros- siendo este un incentivo adicional para querer participar en el proceso.

La Fundación señala que el resultado de su primer evaluación fue muy positivo, tanto así que alcanzaron un reconocimiento -Ruta a la Excelencia categoría Bronce- una situación que si bien pudo generar cierto grado de sorpresa responde a una serie de esfuerzos previos que la organización realizó en diversas áreas a fin de poder alinear algunos de sus procesos.

La Fundación reconoce que al momento de realizada la evaluación inicial contaba con una serie de fortalezas relacionadas con la visión, la claridad y organización de los procesos, el trabajo en equipo, el compromiso, la proactividad, el liderazgo, y la activa participación de los clientes externos en el desarrollo de innovaciones, elementos que le permitieron ir modelando la identidad de sus funcionarios de cara a un reto como el que representa el Programa a la Excelencia.

A raíz de la evaluación inicial la organización implementa una serie de mejoras las cuales incluyeron el empoderamiento de sus funcionarios, la coordinación e integración de procesos, el reforzamiento de la transparencia, y la focalización del plan de gestión -entre otros-, todo esto dentro de un objetivo claramente definido: mejorar la calificación de la evaluación anterior. Al año siguiente la organización participa nuevamente en la evaluación, obteniendo esta vez el premio Ruta a la Excelencia en la categoría Plata.

Es importante señalar que para la Fundación el reconocimiento como tal es secundario, pues la motivación principal es el proceso de aprendizaje y mejora continua, el cual debería de verse reflejado en una optimización de los procesos en beneficio de los usuarios internos y externos de la organización.

El siguiente momento en donde la Fundación participó en la evaluación del Programa a la Excelencia se da en el 2012, superando sus expectativas iniciales al obtener el máximo reconocimiento en las categorías de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología, áreas que conforman la razón de ser de la organización, por lo que conviene revisar cuales fueron, según la Fundación, las **acciones concretas** que le permitieron alcanzar dichos reconocimientos.

Seguidamente se presentan las mejores prácticas desarrolladas por la Fundación en las categorías ganadoras, resaltándose en negrita los requisitos básicos de evaluación definidos por el Programa a la Excelencia para cada una de las variables que conforman la categoría.

CATEGORÍA: LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

VARIABLE 1: liderazgo

Los **valores y expectativas de desempeño organizacional** de la Fundación se encuentran debidamente definidos a partir de la misión, visión y valores organizacionales (ver Figura 2); el establecimiento de estos elementos facilita la alineación de los esfuerzos de los colaboradores en la conquista de las metas y fines que persigue FUNDAUNA.

La Fundación fomenta el intercambio de ideas y la mejora continua de los procesos, lo que favorece la innovación y el aprendizaje a través del empoderamiento y de una propuesta de valor orientada a la agilidad, eficiencia y eficacia de los servicios; coadyuva en la creación de mecanismos incentivadores a los académicos para la búsqueda de recursos para el financiamiento de los programas y proyectos de la Universidad, así como a la promoción de actividades que fortalezcan la cultura ambiental y el fomento al desarrollo sostenible; a través

del **establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje** se espera que los colaboradores de la organización asuman un papel proactivo en beneficio de todas las partes interesadas.



Figura No.2. Elementos de cultura organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de la información en sitio web de la FUNDAUNA, 2013

VARIABLE 2: relación con las partes interesadas

Según FUNDAUNA, la innovación y el uso de la tecnología es una característica esencial de la organización desde sus inicios, en este sentido, la primer tarea consiste en identificar a los usuarios internos y externos, a fin de poder definir con claridad las partes interesadas en su gestión; esta identificación es fundamental para brindar servicios ágiles y en armonía con las necesidades de los usuarios, lo que eventualmente garantizaría el **apoyo de las comunidades clave** que interactúan con la organización.

Para la Fundación es indispensable **la creación y el equilibrio del valor** para todas las partes interesadas; considera que la mejora en la calidad del servicio debe ir de la mano de una gestión eficiente, de bajo costo y alto impacto, lo que implica necesariamente contar con servicios integrados en la ejecución de los procesos.

La Fundación alienta las relaciones de largo plazo con los proveedores sobre la base del respeto mutuo, la cooperación y el trabajo en equipo; por medio de la mejora continua se busca que dichas relaciones se desarrollen de modo justo,

consecuente y ético, lo que permitiría obtener productos y servicios de alta calidad en beneficio de las partes interesadas; de igual forma, se fomenta la adopción de una serie de prácticas administrativas de contratación las cuales pretenden normar adecuadamente las **relaciones con los proveedores**, estas prácticas incluyen: procesos de cotización, bases de datos de proveedores, procesos de calificación de proveedores, controles de aprobación de compras, acuerdos formales de niveles de servicio, y documentación sobre los procesos de compra de bienes y servicios, entre otros.

VARIABLE 3: gobierno organizacional

La Fundación apoya la **transparencia y la rendición de cuentas** en todos sus procesos; promueve la divulgación completa, justa, precisa, periódica y comprensible de los informes de gestión y financieros; cuenta con una auditoría interna encargada de vigilar el cumplimiento de los procedimientos de control establecidos por la organización, los cuales son verificados además por la auditoría de la Universidad Nacional así como por auditores externos contratados para tales fines.

FUNDAUNA cuenta con una serie de principios por medio de los cuales busca establecer las bases para que sus colaboradores desarrollen un **comportamiento legal y ético** adecuado; dentro de dichos principios éticos sobresalen aspectos relacionados con el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes, el respeto a los empleados, la defensa de los derechos humanos, la protección y conservación del medio ambiente, y el no perseguir fines de lucro.

VARIABLE 4: planificación estratégica

Al ser la Fundación una herramienta para la consecución de los fines de la Universidad Nacional, sus **procesos de planificación estratégica** deben ir de la mano de los procesos desarrollados por esta; en este sentido, resulta fundamental apoyar y gestionar financieramente los proyectos que le son encomendados, convirtiéndose así en un enlace entre la Universidad y los sectores sociales y privados, todo ello en beneficio de las partes interesadas que interactúan con la organización.

Para la Fundación resulta indispensable direccionar sus esfuerzos hacia aquellas oportunidades de mejora que hayan sido identificadas por las partes interesadas; se parte de un proceso de **planificación basada en datos** cuyas fuentes de información primaria son muy diversas, incluyendo por ejemplo: encuestas anuales de proyectos, visitas focalizadas, buzón de sugerencias (físico y virtual), y sugerencias de los ejecutivos de compras y proyectos.

La Fundación debe alinear sus **objetivos estratégicos y planes de acción** con los de la Universidad a fin de poder colaborar en la creación de mecanismos que impulsen el desarrollo de programas y proyectos estratégicos para el beneficio de la academia. Se observa que dentro de los objetivos estratégicos de ambas entidades existe concordancia en una serie de aspectos relacionados con la innovación, el uso de la tecnología, la calidad y la excelencia, lo que demuestra el grado de alineación existente entre ambas organizaciones.

VARIABLE 5: medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

FUNDAUNA realiza una **medición del desempeño organizacional** a través de una serie de indicadores de gestión y financieros; es importante recordar que la organización es responsable de ejecutar proyectos, programas, y actividades académicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la Universidad Nacional, por lo que sus indicadores no miden el impacto de los proyectos, sino el grado de ejecución de los mismos.

Al ser uno de los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional el desarrollo de un modelo de gestión universitaria basada en la valoración del desempeño, resulta indispensable para la Fundación la **revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional** como medio para garantizar el cumplimiento de sus fines; esto supone el **manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacional**, lo cual exige que estos sean oportunos, veraces y accesibles para todas las partes interesadas. FUNDAUNA procura alinear la eficiente ejecución con el debido control, por lo que resulta importante la salvaguarda de la información, así como el adecuado manejo de la misma.

Dentro de los **procesos económicos y financieros** de la Fundación se excluye todo afán de lucro, buscando un equilibrio financiero que garantice los recursos necesarios para operar pero manteniendo la premisa fundamental de beneficiar los proyectos, programas y actividades académicas de la Universidad; es indispensable desarrollar servicios de alta calidad a costos razonables

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

La calificación otorgada por los evaluadores del Programa a la Excelencia en la categoría de liderazgo y planificación estratégica es confidencial, sin embargo, en términos generales es posible observar que las prácticas desarrolladas por la Fundación le permitieron mejorar su desempeño de un año a otro (ver Gráfico 1), lo que a la postre le sería reconocido en el 2012 a través del Premio a la Excelencia de la categoría.

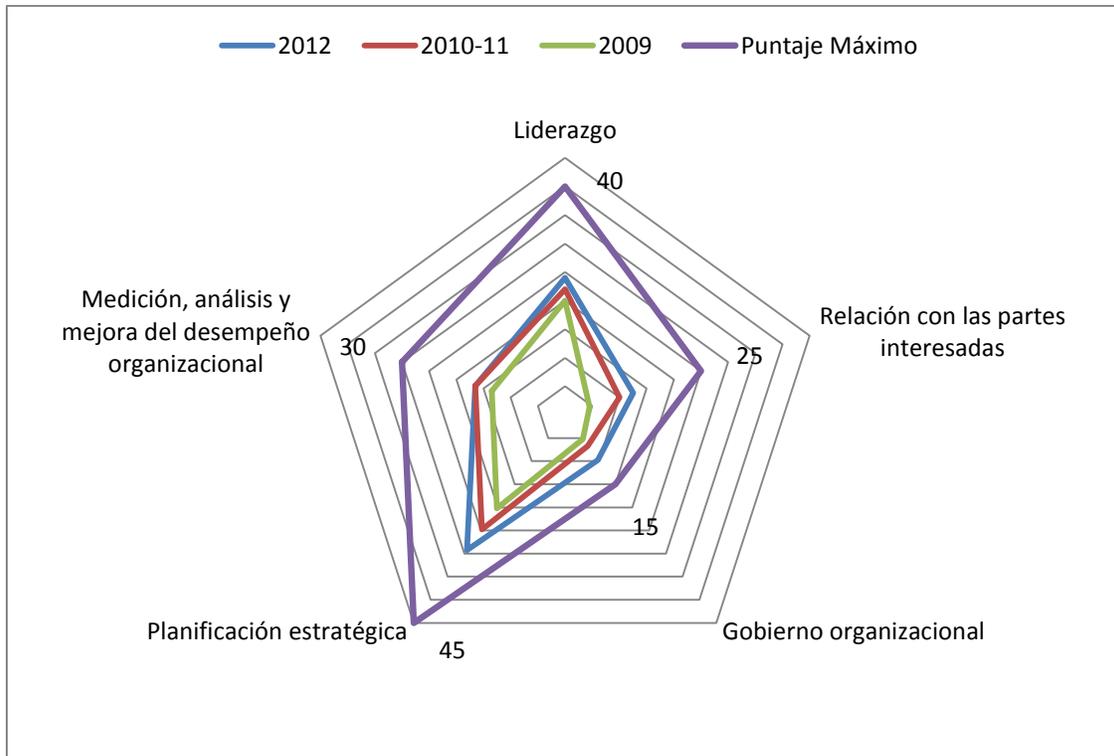


Gráfico No.1. Resultados de las variables de liderazgo y planificación estratégica

Fuente: elaboración propia a partir de la información de FUNDAUNA, 2013

CATEGORÍA: INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

VARIABLE 1: innovación

FUNDAUNA cuenta con un plan de trabajo enfocado en la creación de innovaciones, esto le permite **organizar sus desarrollos** en función de las necesidades de las partes interesadas. El Área de Tecnología de la Información es la encargada del desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de los sistemas de información, soporte a los usuarios, asesoría técnica y salvaguarda de la información de la Fundación, junto a ella colabora de forma muy estrecha el Área de Proyectos, encargada del apoyo a los proyectos y desarrollo de iniciativas de la Universidad en general.

La Fundación prioriza la **generación de innovaciones** con el propósito de retroalimentarse de las partes interesadas. Algunas de estas iniciativas buscan alinear etapas anteriores o posteriores de un proceso que fue previamente automatizado, otras son iniciativas totalmente novedosas que pretenden desarrollar alguna oportunidad de mejora en los procesos de la Universidad, en

ambos casos la Fundación debe realizar un análisis de costos a fin de determinar la forma más eficiente para su implementación.

La Fundación señala que al **manejar un proyecto de innovación** se persiguen tres elementos fundamentales, a saber: el fortalecimiento de las actividades de vinculación externa, la integración de la academia, y la agilidad de las gestiones, todos estos elementos se determinan en función de los beneficios potenciales para las partes interesadas; agrega que en la evaluación es indispensable demostrar cómo un determinado desarrollo es planificado dentro del plan de trabajo de la organización, eliminándose con ello cualquier posibilidad de improvisación.

El **diseño y desarrollo de productos y servicios** innovadores nace a partir de las necesidades de las partes interesadas. En la actualidad la Fundación ha desarrollado herramientas para el apoyo de proyectos específicos, como el Sistema de Gestión de Laboratorios (SILAB), así como otras que son para uso de distintos sectores vinculados con la Universidad Nacional, tal es el caso del Sistema de Gestión de Proyectos (SIGESPRO), la inscripción de proveedores en línea, el sistema de matrícula en línea, la tienda universitaria en línea, y el sistema de pagos electrónicos (comercio electrónico), todos ellos diseñados a partir de las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

VARIABLE 2: tecnología

Para mantenerse a la vanguardia de los procesos de innovación, FUNDAUNA requiere de una constante **vigilancia tecnológica** que le permita no solo detectar las oportunidades de mejora en los procesos, sino también determinar los requerimientos tecnológicos óptimos para el desarrollo de las operaciones; en este sentido, cobra vital importancia la implementación de políticas que potencialicen aquellos aspectos relacionados con las tecnologías de la información, así como la búsqueda constante de oportunidades de innovación que le posibiliten automatizar aquellos procesos que hoy se desarrollan por los métodos tradicionales.

La **planificación tecnológica** le permite a la Fundación investigar y seguir innovando a través del desarrollo de nuevos productos y servicios que contribuyan a la mejora continua de los procesos de gestión, así como al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional. Para la FUNDAUNA, las tecnologías de la información son transversales a todas las áreas de gestión, lo que implica su uso en los diferentes flujos de procesos, escenario que demanda una planificación tecnológica eficiente y eficaz en beneficio de todas las partes interesadas.

La Fundación ha **incorporado la tecnología** en una gran parte de sus procesos de gestión administrativa y financiera, esto se logró a través del desarrollo una serie de sistemas de información que operan sobre plataformas interactivas, mismas que son apoyadas por personal calificado el cual es capaz no solo de solucionar una determinada situación, sino también de canalizar las necesidades de las partes interesadas.

VARIABLE 3: manejo del conocimiento

Para la Fundación es importante que sus partes interesadas tengan acceso a procedimientos, trámites, requisitos y cualquier otra información de utilidad para el desarrollo de sus operaciones diarias; este **manejo del conocimiento** se observa -por ejemplo- en el sitio web de la organización, en el cual se incluyen enlaces a diversos procedimientos de gestión, financieros, caja chica, fondos especiales, y presupuesto, con lo que se busca no solo propiciar el conocimiento de los usuarios sino también facilitar el acceso a los requisitos y demás documentos que se requieren para una gestión en particular.

VARIABLE 4: innovación y tecnología socialmente responsable

Para la Fundación las innovaciones -desarrollos de tecnologías de la información- no son un fin en sí mismo, sino un medio a través del cual se busca apoyar a la Universidad Nacional en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; en este sentido, la organización apuesta por un proceso de innovación así como por el uso de la tecnología **socialmente responsable**, lo que implica trascender las necesidades de los usuarios internos, proporcionando soluciones que puedan ser aplicadas por la colectividad. La Fundación apoya la transferencia de conocimientos como un medio que permita el posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional, siendo este último uno de los objetivos estratégicos de la entidad.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Al igual que en la categoría anterior, la calificación otorgada por los evaluadores del Programa a la Excelencia en la categoría de innovación y tecnología es confidencial; sin embargo, en términos generales es posible observar que las prácticas desarrolladas por la Fundación le permitieron mejorar su desempeño de un año a otro (ver Gráfico 2), lo que a la postre le sería reconocido en el 2012 a través del Premio a la Excelencia de la categoría.

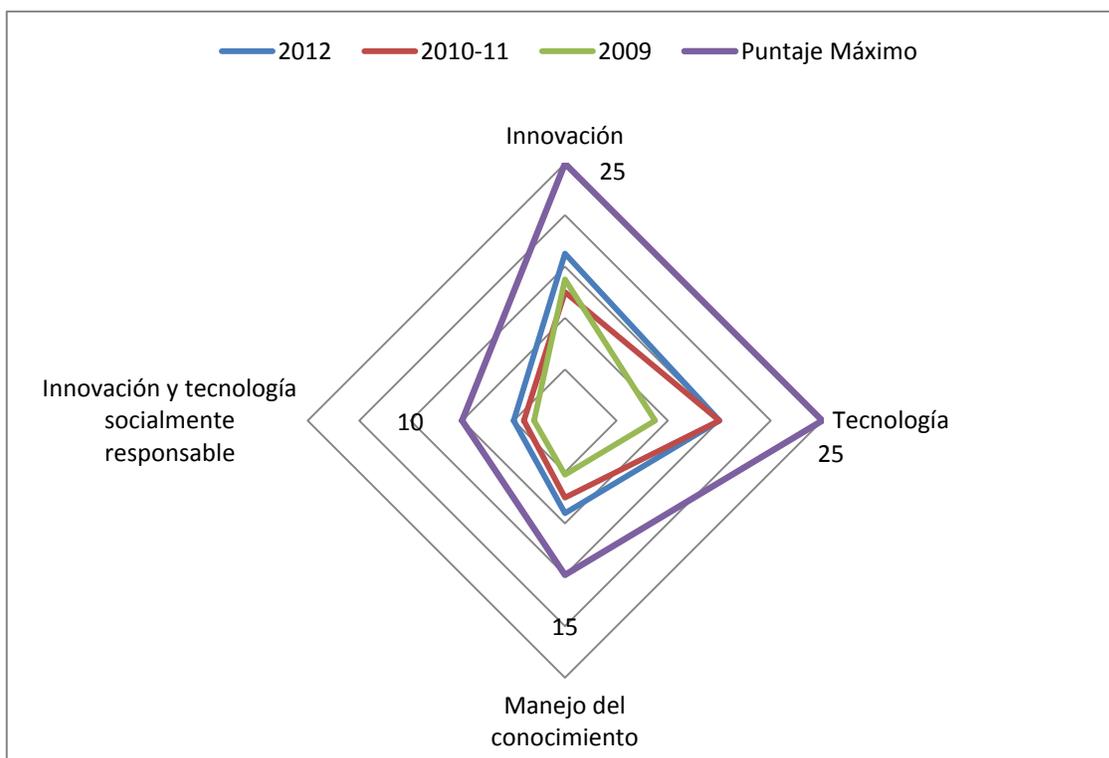


Gráfico No.2. Resultados de las variables de innovación y tecnología
Fuente: elaboración propia a partir de la información de FUNDAUNA, 2013

CATEGORÍA: RESULTADOS

VARIABLE 1: indicadores de resultados

La Fundación rinde cuentas a la Universidad Nacional sobre la ejecución de los proyectos, programas y actividades académicas que le han sido encomendados en administración por la Universidad, para ello desarrolla una serie de indicadores relacionados con la gestión de la organización y la ejecución financiera de los proyectos; los resultados son dados a conocer de forma anual a través del Informe de Ejecución presentado por la Junta Administrativa, dicho documento se hace de conocimiento de las partes interesadas por medio de la publicación en la página web de la Fundación.

VARIABLE 2: tendencias

La Fundación incluye dentro de los Informes de Ejecución una serie de consideraciones relacionadas con la tendencia de factores claves para su operación, a partir de dichas expectativas se generan propuestas por medio de las

cuales se establecen los elementos mínimos necesarios para el cumplimiento de las metas, productos u obligaciones establecidos para cada proyecto, programa o actividad académica que le ha sido encomendado. A través de la medición de las tendencias la organización es capaz de identificar áreas de riesgo, las cuales deben ser gestionadas apropiadamente a fin de garantizar que su impacto no sea perjudicial para los intereses de la organización.

VARIABLE 3: comparación con modelo de referencia

La Fundación compara sus resultados y tendencias con las metas de los planes operativos, planes estratégicos y demás requerimientos específicos que provengan de las autoridades universitarias. Dado el fin de la organización, no se considera conveniente realizar comparaciones de resultados con modelos externos, lo que no limita que dicha práctica sea implementada cuando se considere provechosa para los intereses de la organización.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Al igual que en las categorías anteriores, la calificación otorgada por los evaluadores del Programa a la Excelencia en el rubro de resultados es confidencial, por lo que en términos generales es posible señalar que las prácticas desarrolladas por la Fundación le permitieron mejorar los resultados obtenidos de un año a otro (ver Gráfico 3), lo que a la postre contribuiría a la obtención del Premio a la Excelencia en las categorías de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología.

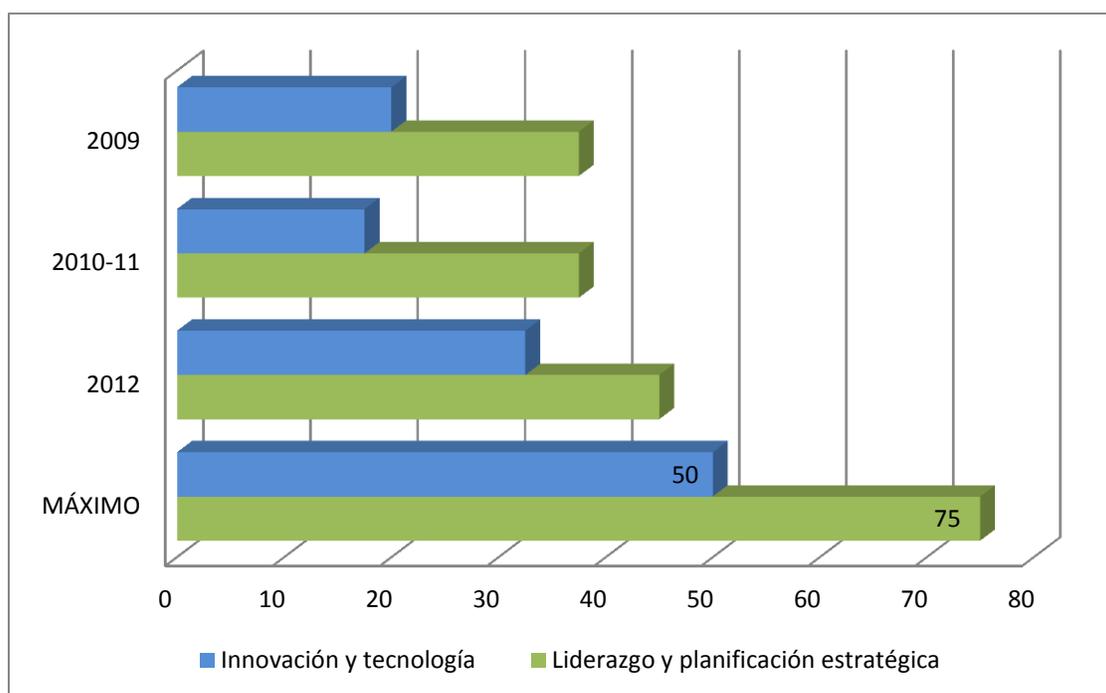


Gráfico No.3. Detalle de las variables de resultados

Fuente: elaboración propia a partir de la información de FUNDAUNA, 2013

Luego de participar en el Programa a la Excelencia la Fundación concluye que pudo mejorar en diferentes áreas de su proceso de gestión, ventaja que le permitirá consolidar su operación de cara a los retos del futuro; en este sentido, considera que las **lecciones aprendidas** más representativas se relacionan con la importancia de alinear e integrar los procesos, el involucrar a terceros en los procesos de innovación, el empoderamiento de los colaboradores, y la importancia de documentar el qué, cómo y para qué, así como los resultados de los procesos que se lleven a cabo en la organización.

La Fundación señala que lo más importante del proceso de evaluación es el perfeccionamiento continuo a partir de un arduo proceso de evaluación e identificación de **oportunidades de mejora**; en este sentido, considera que las oportunidades de crecimiento más significativas se relacionan con el aprendizaje constante, la posibilidad de implementar nuevas innovaciones en áreas que no han sido desarrolladas hasta hoy, la diferenciación a través del desarrollo de sistemas y procedimientos cada vez más ágiles, y el desarrollo de sinergias entre las diferentes aplicaciones desarrolladas por la organización.

La Fundación, como entidad ejecutora, tiene el **reto** de vincular sus operaciones con las de otras dependencias de la Universidad Nacional encargadas de cuantificar el impacto de los proyectos, programas y actividades académicas; en este sentido, existe una iniciativa de la Universidad Nacional para crear un vínculo estratégico con la Fundación, mismo que se espera implementar en el corto plazo.

La Cámara de Industria (2013) señala que a partir de la retroalimentación de las distintas empresas que han participado en el Programa a la Excelencia es posible establecer las **lecciones aprendidas** que suelen citarse con mayor regularidad, estas son:

- Es indispensable mostrar capacidad de aprendizaje.
- Si la organización no persevera es posible que de un paso hacia atrás.
- Los recursos, el talento, la innovación y los procesos organizacionales deben estar alineados.
- Debemos desarrollar una mejora continua e integral en todas las áreas.
- Es necesario implementar indicadores de desempeño y medición en todos los procesos de la organización.
- Se debe adoptar un enfoque hacia el seguimiento y control de objetivos para generar resultados.
- Se deben procurar soluciones a lo largo del proceso y no solo soluciones reactivas -soluciones forenses-.

La Cámara de Industria (2013) señala además que en las distintas áreas de gestión, es posible identificar una serie de **oportunidades de mejora** recurrentes en las organizaciones evaluadas, estas son:

Categoría liderazgo y planificación estratégica:

- Planificar la sucesión de líderes.
- Mapear y analizar las partes interesadas.
- Evaluar el cumplimiento legal y ético de la responsabilidad social.
- Desplegar objetivos estratégicos e indicadores claves.

Categoría innovación y tecnología:

- Establecer una estructura y estrategia para innovar.
- Definir mecanismos para recolectar ideas innovadoras.
- Incorporar criterios sociales y ambientales en proyectos de innovación y tecnología.
- Compartir el conocimiento sin temor.

Categoría de resultados:

- Resultados transversales relacionados con la responsabilidad social
- Comparaciones de indicadores con metas.
- Mostrar tendencias en el tiempo.
- Compararse con modelos de referencia adecuados.

En términos generales la Fundación **recomienda** la evaluación; señala que el Programa a la Excelencia permite que un ente externo valore diferentes ámbitos de la operación, lo que resulta beneficioso para cualquier organización que desee mejorar sus procesos; sin embargo, considera que existen algunos elementos que deberían replantearse, tal es el caso de la evaluación de la categoría ambiental y la metodología de las sesiones de transferencia de conocimiento, conocidas como Compartiendo la Excelencia; agrega además que el modelo es un poco rígido cuando se aplica a una organización sin fines de lucro, por lo que podría considerarse un modelo específico para este tipo de entidades.

Finalmente, la Fundación señala que en el 2013 planean desarrollar un estudio sobre su estructura organizacional, luego del cual esperan implementar una serie de modificaciones, por lo que no considera oportuno participar en la evaluación del presente año, señala que podrían retomar su participación en el 2014, esta vez con un esquema de trabajo remozado por lo que son conscientes de que la evaluación de ese año podría generar una retroalimentación muy valiosa de cara a la operación de los próximos años.

Conclusiones y recomendaciones

La Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional ha sometido durante los últimos años sus procesos de gestión administrativa y financiera a la evaluación del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica, logrando saltos significativos en la calificación obtenida de un período a otro, lo que le ha permitido alcanzar reconocimientos cada vez mayores dentro del esquema de premiación establecido por el programa.

Para una organización sin fines de lucro, cuya razón de ser se circunscribe a coadyuvar a la Universidad Nacional en la consecución de sus fines, el participar en un programa de esta naturaleza forma parte de una cultura organizacional en la que el liderazgo, la planificación estratégica, la innovación y la tecnología son su razón de ser; no es casualidad entonces que sea precisamente en esas áreas en las que la Fundación consigue el mayor reconocimiento existente al momento de aplicada la evaluación del 2012.

Son muchas las prácticas implementadas por la Fundación en su búsqueda constante de la calidad en la gestión; en el área de liderazgo y planificación estratégica sobresale la definición de los valores y expectativas de desempeño a partir de una clara manifestación de la misión, visión y valores organizacionales; mientras que en el área de la innovación y tecnología se destaca el incorporar las tecnologías de la información en los procesos de gestión administrativa y financiera a través del desarrollo de plataformas interactivas; estas mejores prácticas se complementan con una cultura organizacional particularmente proactiva, producto quizás de una organización joven y emprendedora, liderada por personas con visión, que además son capaces de asumir retos y de alinear sus esfuerzos para el cumplimiento de las metas establecidas.

Las mejores prácticas de la Fundación necesariamente se intersecan con la búsqueda de una cultura organizacional de excelencia, siendo este el mecanismo que propicie la competitividad requerida para tener éxito en un entorno caracterizado por experimentar cambios severos y continuos en períodos de tiempo relativamente cortos.

No podría dejar de apoyarse la posibilidad de que un tercero independiente desarrolle una evaluación integral de los procesos de una organización, identificando a partir de esta oportunidades de mejora que puedan ser desarrolladas y potencializadas por los niveles gerenciales; sin embargo, parecen existir elementos dentro de la evaluación con un enfoque excesivamente mercantilista, enfatizando sobremanera en componentes relacionados con el aumento en el margen de utilidad o la disminución de los costos, por citar algunos ejemplos, los cuales si bien son muy importantes, no son el fin de una organización no gubernamental (ONG) o sin fines de lucro, como es el caso de la Fundación.

La Fundación considera que la alineación de los procesos y el empoderamiento de los colaboradores para innovar son algunas de las principales lecciones aprendidas a lo largo de la evaluación; así mismo, identifica oportunidades de mejora significativas en aspectos relacionados con el aprendizaje continuo aplicado a la innovación y la diferenciación a través del desarrollo de sistemas ágiles y sinérgicos.

Es importante señalar que la Cámara de Industria ha identificado una serie de elementos recurrentes a lo largo de las evaluaciones practicadas a más de 500 organizaciones desde 1997, en donde sobresalen aspectos relacionados con el despliegue de objetivos estratégicos, la necesidad de implementar indicadores de desempeño, el definir mecanismos para recolectar ideas innovadoras, la relevancia de querer aprender, y la perseverancia para ser cada día mejor, todos

estos elementos deben ser parte de las mejores prácticas de cualquier organización interesada en el perfeccionamiento continuo.

Es de esperar que la consolidación de los procesos se traduzca en desempeños cada vez más sólidos, lo que a su vez generaría mayores y mejores resultados, fortaleciendo así el grado de madurez de las organizaciones; en este sentido, la Cámara de Industria (2013) señala que una organización madura se caracteriza por contar con un enfoque efectivo, bien desplegado y alineado con la estrategia organizacional, además cuenta con buenos niveles de desempeño, tendencias positivas y procesos sistémicos de evaluación y mejora, todas estas características son visibles en el caso de la Fundación, por lo que se considera que la organización ha alcanzado un grado de madurez destacado.

Es importante dimensionar que el reconocimiento obtenido por la Fundación en el 2012 implica, según la metodología de evaluación del Programa a la Excelencia, que la organización obtuvo una calificación de al menos 600 puntos en la categoría ganadora, así como un desempeño general de al menos 500 puntos en las demás categorías, lo que equivale, según la escala de valoraciones del Programa, a una organización con un grado de desarrollo que se ubica entre maduro y avanzado; sin duda esta es una calificación muy positiva para nuestro medio, sin embargo, se requiere de una serie de esfuerzos adicionales para poder ubicarse dentro del segmento de las llamadas empresas de clase mundial las cuales ostentarían, según este modelo, una calificación superior a los 850 puntos.

El Programa a la Excelencia es un instrumento que le permite a las organizaciones identificar oportunidades de mejora a partir de la comparación con un modelo de excelencia; a diferencia de otros modelos, este incluye una serie de componentes que le permiten ser más integral, por lo que es recomendable para organizaciones que deseen fortalecer sus operaciones a partir de la mejora continua e integral de los procesos.

Al ser la transferencia de conocimientos uno de los principales objetivos del Programa a la Excelencia llama la atención el hecho de que parezca prevalecer entre sus participantes el paradigma del “secreto comercial” por lo que mucha de la información relacionada con el qué y cómo de las mejores prácticas continúa siendo una fórmula celosamente guardada por las organizaciones; esta es una posición que quizás sea defendible desde el punto de vista comercial, sin embargo, no puede ser bien vista dentro de un programa de este tipo, sobre todo pensando en aquellas organizaciones con el propósito de aprender y mejorar sus procesos a partir de la experiencia y el conocimiento adquirido por empresas que son referentes de sus segmentos de negocio, por lo que se recomienda a la

Cámara de Industria y a las organizaciones participantes en general interponer sus buenos oficios a fin de que este objetivo sea cumplido a cabalidad.

Finalmente, es importante señalar que el esfuerzo desarrollado por la Fundación no solo es digno de alabar, sino que muestra lo que una organización comprometida con la excelencia puede alcanzar si se esfuerza y trabaja con honestidad y humildad; es evidente de la organización cuenta con los elementos necesarios para seguir mejorando sus procesos de gestión administrativa y financiera, lo que la convierte sin duda en un referente nacional de las mejores prácticas en las áreas de liderazgo, planificación estratégica, innovación y tecnología.

*“La calidad nunca es un accidente, siempre resulta de cuatro cosas:
intención, esfuerzo sincero, dirección inteligente y ejecutoria con talento.”*
W. Foster

Bibliografía

- Cámara de Industria de Costa Rica (2010). Cámara de Industrias premia excelencia empresarial. Recuperado de http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=399:-en-el-marco-del-xviii-congreso-nacional-de-industriales-090710&catid=441:comunicados-de-prensa&Itemid=3
- Cámara de Industria de Costa Rica (2011). Tres empresas obtuvieron el máximo galardón de la Cámara de Industria. Recuperado de <http://www.cicr.com/docs/Excelencia/Ganadores2011.pdf>
- Cámara de Industria de Costa Rica (2012). Cámara de Industria premia a organizaciones que buscan la excelencia en su gestión. Recuperado de http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=646:camara-de-industrias-premia-a-organizaciones-que-buscan-la-excelencia-en-su-gestion&catid=441:comunicados-de-prensa&Itemid=3
- Cámara de Industria de Costa Rica (2013). Guía de información general del Programa a la Excelencia. Recuperado de http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf
- Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (2011). Empresas fueron galardonadas con Premio a la Excelencia. Recuperado de <http://www.micit.go.cr/index.php/comunicados-de-prensa/1041-empresas-fueron-galardonadas-con-premio-a-la-excelencia.html>
- Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (2011). CONICIT entrega premios a la innovación de Pymes. Recuperado de http://163.178.205.6/boletin/boletin112/Premio_Excelencia2011.html
- Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (2012). FUNDAUNA desarrolla plataforma tecnológica que mejora eficacia y eficiencia de laboratorios de análisis químico. Recuperado de http://www.conicit.go.cr/boletin/boletin122/SILAB_FUNDAUNA.html
- Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (2010). Informe anual de ejecución, periodo 2010. Recuperado de http://www.fundauna.org/info/docs/Informe_de_Ejecucion_2010.pdf

Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (2011) Indicadores de proyectos, periodo 2011. Recuperado de http://www.fundauna.org/info/docs/Informe_de_Ejecucion_2011.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Santiago, Chile: McGraw-Hill.

Ministerio de Fomento de España (2005). En búsqueda de la excelencia empresarial. Recuperado de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/1651F3C7-3EE4-4754-BE6E-745DFBCE078B/19354/CaptuloVIEnbsquedadelaexcelenciaempresarial.pdf>

Universidad Nacional (2013). Plan estratégico institucional. Recuperado de http://www.una.ac.cr//index.php?option=com_content&task=view&id=230&Itemid=273

ANEXO 1

Guía de la entrevista aplicada al experto del Programa para la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica (CICR)

Entrevista 1

Aplicada a: Sergio Arias Leitón.

Coordinador del Premio y Programa para la Excelencia.

Lugar: Cámara de Industria de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca.

Fecha: 25 de enero de 2013.

Cuestionario:

1. ¿Cómo se definieron las categorías por premiar?. ¿La metodología se basa en modelos como el EFQM o la Guía de Calidad o las normas ISO, o en un conjunto o en otros?.
2. ¿El compromiso de las empresas en la Ruta a la Excelencia los acerca paulatina o directamente a la posibilidad del Galardón a la Excelencia?, ¿Por qué?.
3. ¿Para aquellas empresas en el programa de Ruta a la Excelencia se cuenta con el apoyo de asesores facilitados por la Cámara de Industrias con el fin de guiarlos en este proceso directamente?.
4. ¿Propicia la Cámara programas que impulsen a otras empresas a la Excelencia continua que persiguen los participantes del programa?.
5. Según su opinión ¿Qué se necesita para lograr alcanzar la excelencia total?.
6. ¿Cuál es el peso ponderado que tiene cada uno de los 7 criterios en la evaluación final? O sea si alguno de ellos se considera más importante que otro.
7. ¿Cuántas empresas se nominan anualmente?.
8. ¿Se nominan solo miembros o pueden participar externos? Aclarar.
9. ¿Cuáles han sido las observaciones que tanto las empresas nominadas como las ganadoras han expresado hacia la Cámara de Industrias de Costa Rica?.
10. ¿De qué otra forma la Cámara de Industrias impulsa la calidad de la Industria?.
11. ¿Cuál es el valor agregado de estos premios para las empresas y para el país?.
12. ¿Existe algún programa de seguimiento y control sobre los proyectos y empresas nominadas, luego de finalizar el periodo de evaluación?.

ANEXO 2

Guía de la entrevista al experto de la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA)

Entrevista número 2

Aplicada a: Paola Hernández Ching.
Delegada Ejecutiva.

Lugar: Fundación para el Desarrollo Académico de UNA, Heredia.

Fecha: 4 de marzo de 2013.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son las razones que impulsaron a la Fundación a participar en el Programa a la Excelencia?.
2. ¿La Fundación ha sometido sus procesos de gestión y financieros a la evaluación de otros modelos de excelencia?. ¿Cuáles?. ¿Qué resultados obtuvieron?.
3. ¿Cuáles considera eran las fortalezas de la Fundación al momento de someterse al proceso de evaluación?.
4. ¿Cuáles fueron los resultados de las primeras evaluaciones?. ¿Qué opinó la organización al respecto?.
5. En la evaluación del 2012 la Fundación da un salto significativo en su desempeño, ¿cuáles considera fueron las razones que les permitieron marcar la diferencia?.
6. ¿Cuál fue el reto más significativo para esta nueva evaluación?.
7. ¿Cuáles considera son las mejores prácticas desarrolladas por las Fundación en las áreas de liderazgo y planificación estratégica, e innovación y tecnología?.
8. ¿Cuáles considera son las principales lecciones aprendidas?.
9. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora?.
10. ¿Recomendaría a otras organizaciones participar en el Programa? ¿Por qué?.
11. ¿Es importante un reconocimiento de este tipo?. ¿Por qué?.
12. ¿Consideran participar en la evaluación del 2013?. ¿Cuáles considera son las principales lecciones aprendidas?. ¿Qué aspira lograr la organización en esa participación?.