

TITULO
Competencias clave de la Mejora Continua desde el Análisis multisectorial de Expertos

AUTORES
Comisión CIE SAMECO de enseñanza de mejora continua en las Universidades.

ORGANIZACIÓN
SAMECO - CIE de enseñanza de mejora continua en universidades.
 36 Miembros activos
 28 Universidades
 10 Provincias + CABA



RESUMEN (300 PALABRAS)

Este trabajo presenta la Fase 2 de un proyecto de la Comisión de Enseñanza de SAMECO, cuyo objetivo es mejorar la enseñanza de la mejora continua. La investigación busca relevar y priorizar las competencias de mejora continua que se enseñan en las universidades y las que aplican y valoran las empresas.

En esta segunda fase, se perfeccionó el cuestionario de la fase exploratoria (en 2024 identificar, definir y depurar las competencias) y se aplicó a un grupo ampliado de empresas y expertos.

Una parte clave de la metodología fue la validación del listado basado en el Método Delphi, consultando a un panel de expertos para asegurar su relevancia y precisión.

Los resultados muestran una fuerte coincidencia en la mayoría de competencias e identifican algunas brechas en la priorización de otras competencias. Link presentación: https://www.canva.com/design/DAG0fESXvKY/V3wbpmoNZ_TGYD3w0ytSXw/edit?ui=eyJBljp7fX0

FOTOS E IMAGENES

PERFIL DE EXPERTOS CONSULTADOS

1. ¿Participó anteriormente en un panel de expertos?
 Si: 33%, No: 67%

PERFIL DEL SECTOR

2. Sector por el que responde
 ONG: 7%, Academia: 33%, Empresa: 38%, Estado: 17%

Área de experticia

3. Gestión Estratégica: 18%, Mejora Continua: 34%, Gestión de Calidad (ISO 9001, etc.): 10%, Gestión de Talentos: 2%, Librerías y Desarrollo Organizacional: 18%, IA y Automatización: 3%, Educación Superior: 3%, Gestión de Proyectos: 2%, Normación y Certificaciones: 2%, Operaciones: 2%

PERFIL DE ÁREAS

El área predominante es Mejora Continua (35%), seguida por una combinación de Calidad, Procesos, Operaciones y otras disciplinas relacionadas.

Competencias Técnicas

5. Poco relevante: 33%, Relevante: 44%, Muy relevante: 23%

Competencias Organizacionales

7. Poco relevante: 33%, Relevante: 44%, Muy relevante: 23%

Competencias Cognitivas

6. Poco relevante: 33%, Relevante: 44%, Muy relevante: 23%

Competencias Interpersonales

4. Poco relevante: 33%, Relevante: 44%, Muy relevante: 23%

RESULTADOS - COMPETENCIAS

8. Se realizó la valoración por Expertos
 Se determinó el consenso cuantitativo (Mediana, IQR)

Técnicas	Organizacionales	Cognitivas	Interpersonales
[Planificar, ejecutar y cerrar]	[Entender y alinearse con los objetivos]	[Lograr mejoras tangibles y medibles.]	[Trabajar en equipo y de manera colaborativa.]
[Conocer y aplicar]	[Planificar y gestionar de manera efectiva.]	102	114
[Análisis críticos de procesos]	[Responsabilidad y ética profesional.]	100	110
[Impacto en los costos]	[Toma de decisiones basadas en evidencias]	100	106
[Mapear procesos]	[Administrar adecuadamente el tiempo, las personas y los recursos.]	96	102
[Evaluar la capacidad de]	[Alinear los modelos de negocios con la estrategia.]	94	100
[Análisis de riesgo]	[Análisis del contexto]	90	98
[Aplicar herramientas de]	[Análisis de la Resistencia al cambio.]	86	88
[Conocer programas básicos]	[Pensamiento basado en el riesgo]	77	88
[Redactar informes técnicos]	[Comprender y participar en la formulación de la estrategia.]	67	87
[Usar herramientas de]			
[Presentación de Proyectos]			
[Analizar métodos de trabajo]			
[Usar herramientas de]			
[Interpretar, aplicar y]			
[Aplicar metodologías ágiles]			
[Implementar sistemas de]			

Escala de valoración

- Innecesaria
- Poco relevante
- Relevante
- Muy relevante

INTRODUCCIÓN

Es la 2° fase de una investigación iniciada por esta CIE SAMECO. El escenario previo estaba marcado por la necesidad de cerrar la brecha entre la formación académica y las demandas del entorno profesional. Los interrogantes que movilizaron el trabajo fueron: ¿Qué competencias de mejora continua (vigentes y nuevas) realmente se necesitan? ¿Cuáles se están enseñando en las universidades? ¿Cuáles efectivamente se aplican en las empresas? La fase 1 en 2024 fue un trabajo exploratorio (perspectiva académica con el feedback de las empresas). A partir de sus conclusiones, esta segunda fase debía enfocarse en mejorar el instrumento de encuesta y ampliar la muestra para obtener datos más precisos y robustos

OBJETIVOS

Conocer y analizar la valoración de las universidades argentinas y de las empresas sobre las competencias de mejora continua, consideradas importantes para el desempeño profesional.

MARCO CONCEPTUAL

- **COMPETENCIAS DEL ASESOR EN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN (INTI):** Referencia. Documento del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (2022)
- **MODELO DE FACTORES PARA MEJORA CONTINUA .** Ing. Héctor Formento.
- **MÉTODO DELPHI:** Técnica de predicción con cuestionarios y realimentación anónima a un grupo de expertos para llegar al consenso sobre un tema. Fundamental para validar y refinar la lista de competencias antes de la encuesta.

METODOLOGÍA

El proyecto se organizó con un equipo de trabajo dentro de la CIE siguiendo las siguientes fases

Fase	Ronda	Grupo de expertos	Rol principal
Fase 1	Ronda 1 (exploratoria)	Grupo A: Academia (incluye docentes, investigadores, profesionales con experiencia conceptual)	Identificó, definió y depuró las competencias relevantes a partir de un listado base.
	Ronda 2 (de validación)	Grupo B: multisectorial (incluye responsables de mejora continua, mandos medios, especialistas operativos, académicos)	Evaluó las competencias sobre las cuales no hubo consenso.

DESARROLLO

Ronda 1 Valorativa (Fase 2)
Participaron 26 expertos, mayoritariamente del sector Empresarial (38%) y Académico (38%), seguidos por Estado (19%) y ONG (7%), con algunos expertos que desempeñan múltiples roles. (F2)
El área de mayor experticia fue Mejora Continua (35%), seguida por Calidad, Procesos y Operaciones (F3). El 46% tenía experiencia previa en paneles de expertos (F1) y el 100% manifestó su disposición a participar en la segunda ronda. Las competencias se agruparon en cuatro categorías: técnicas, interpersonales, cognitivas y organizacionales.

Resultados principales:

- Los expertos otorgaron importancia muy alta a las habilidades interpersonales respecto a otras categorías.
- Competencias Interpersonales (F4) : muy relevantes (55%) y relevantes (42%). Consideradas claves para impulsar el cambio cultural y movilizar equipos. Las más destacadas fueron trabajo colaborativo, comunicación, escucha activa, liderazgo y gestión del cambio.
- Competencias Técnicas (F5) : muy relevantes (27%) y relevantes (54%), vinculadas a la gestión de proyectos de mejora, metodologías de trabajo, análisis de datos/procesos y control de costos.
- Competencias Cognitivas (F6) : muy relevantes (46%) y relevantes (47%), centradas en pensamiento crítico, reflexión, creatividad, adaptación y orientación a resultados.
- Competencias Organizacionales (F7) : muy relevantes (47%) y relevantes (48%), relacionadas con la alineación estratégica, la gestión efectiva, la ética profesional y la toma de decisiones basadas en evidencias.
- Se realizó la valoración por Expertos. Se determinó el consenso cuantitativo (Mediana, IQR). (F8)

Acciones futuras: Culminar 2da fase y final de relevamiento. Diseñar un instrumento de relevamiento. Aplicar para conocimiento de competencias y ajustes al modelo.

CONCLUSIONES

- **Transferencia y aplicación:** Insumo para las planificaciones docentes. Detección de brechas para los programas de capacitación. Referencia para el desarrollo de carrera de los profesionales.
- **Análisis Multisectorial** Valoración de Competencias por la Academia (CIE), por las Empresas (BDD SAMECO), por el Estado y por ONG.
- **Investigación aplicada:** Aporte al conocimiento: ¿Qué competencias profesionales de la mejora continua se necesita en las empresas?
- **Experiencias Colaborativas:** Promover investigación y proyectos interinstitucionales vinculados a la Enseñanza y articulación con el medio.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). (2022). Competencias del Asesor en Tecnologías de Gestión. Organismo de Certificación.

Carrillo Mendoza, G. (2015). El currículo por competencias en la educación superior, ponencias y debates. I encuentro Internacional Universitario. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Vargas Leyva, M.R. (2008). *Diseño Curricular por competencias*. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería, pp.90

Hector Formento, SAMECO (2023) Kos 9 factores Clave para la Mejora Continua