



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Mejora de procesos en el área de enseñanza de la Facultad de
Ciencias Económicas UNC”

Autor: Cr. Matias Lingua

Tutor: Lic. Juan José Vega

Córdoba

2017



Mejora de procesos en el área de enseñanza de la Facultad de Ciencias Económicas UNC by Lingua, Matias Daniel is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	- 4 -
PARTE I: PRESENTACION.....	- 5 -
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	- 5 -
CONTEXTO	- 5 -
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	- 6 -
OBJETIVOS DEL TRABAJO	- 7 -
LÍMITES O ALCANCE DEL TRABAJO	- 7 -
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	- 8 -
MEJORA DE PROCESOS	- 8 -
<i>Administración de Operaciones</i>	- 8 -
<i>Gestión por Procesos</i>	- 8 -
<i>Mejora de Procesos</i>	- 10 -
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS	- 26 -
<i>El servicio como un proceso</i>	- 26 -
<i>Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia</i>	- 27 -
<i>Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir</i>	- 32 -
<i>Ciclos de falla, mediocridad y éxito</i>	- 33 -
<i>Integrar la productividad y las estrategias de calidad</i>	- 35 -
<i>Definición y medición</i>	- 37 -
GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO	- 43 -
<i>La Necesidad de un Cambio de Paradigma</i>	- 43 -
<i>Razones para Adoptar la Gestión por Procesos</i>	- 44 -
PARTE III: METODOLOGIA.....	- 46 -
PARTE IV: DESARROLLO.....	- 49 -
CAPÍTULO I: MEJORA DE PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	- 49 -
<i>Aplicación General</i>	- 49 -
<i>Aplicación Universidad Nacional de Córdoba</i>	- 50 -
CAPÍTULO II: LA ORGANIZACIÓN.....	- 51 -
<i>Área de Enseñanza</i>	- 51 -
CAPÍTULO III: PROCESOS DEL ÁREA DE ENSEÑANZA.....	- 54 -
CAPÍTULO IV: LA GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE ENSEÑANZA	- 55 -
CAPÍTULO V: IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	- 57 -
CAPÍTULO VI: DESCUBRIMIENTO DEL PROCESO	- 59 -
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DEL PROCESO.....	- 69 -
CAPÍTULO VIII: REDISEÑO DEL PROCESO	- 78 -
CAPÍTULO IX: PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	- 81 -
CAPÍTULO X: MONITOREO, CONTROL Y SEGUIMIENTO. SISTEMA DE MEDICIÓN Y CONTROL.	- 83 -
PARTE V: CONCLUSIONES	- 87 -
CAMBIAR ALGO, PARA QUE CAMBIE TODO	- 87 -
PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA	- 89 -

DUMAS, LA ROSA, MENDLING Y REIJERS. (2013). FUNDAMENTALS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. BERLÍN: SPRINGER.	- 89 -
PARTE VII: ANEXOS	- 90 -
ANEXO I: PROCEDIMIENTO ENTREGA DE CERTIFICACIONES.....	- 90 -
ANEXO II: INSTRUCTIVO CERTIFICADOS DIGITALES.....	- 91 -
ANEXO III: PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE PARCIALES	- 93 -
ANEXO IV: INSTRUCTIVO PARA LA CARGA DE PARCIALES	- 94 -
ANEXO V: DISEÑO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	- 96 -
ANEXO VI: COMUNICACIONES	- 98 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Interrogantes para realizar un estudio de métodos.....	- 11 -
Tabla 2. Procesos por departamento.....	- 54 -
Tabla 3. Avances y resultados por procesos	- 56 -
Tabla 4. Análisis de los procesos del Área	- 58 -
Tabla 5. Esquema de priorización	- 59 -
Tabla 6. Valoración de datos para proceso de certificaciones.....	- 73 -
Tabla 7. Valoración de datos para proceso de asignación de aulas.....	- 77 -
Tabla 8. Resultado cumplimiento de metas para ambos procesos	- 84 -
Tabla 9: Criterios de evaluación para el diseño de la encuesta	- 85 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de vida BPM	- 12 -
Gráfico 2. Organigrama Área de Enseñanza	- 53 -
Gráfico 3. Modelado tramite presencial de certificaciones.....	- 63 -
Gráfico 4. Modelado tramite semipresencial de certificaciones	- 64 -
Gráfico 5. Modelado asignación de aulas	- 68 -
Gráfico 6. Propuesta para proceso de certificaciones	- 79 -
Gráfico 7. Propuesta para proceso de asignación de aulas	- 80 -

AGRADECIMIENTOS

En esta etapa que concluye se hace casi obligatorio mirar lo recorrido en este tiempo y poder agradecer. La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de los que me acompañan siempre y de aquellos que pude encontrarme en este camino en la Maestría.

En primer lugar a María que con su inagotable paciencia fue el sostén fundamental que permitió mantener un ritmo intenso de cursado y estudio de fines de semana, siempre alentando, siempre ajustando su agenda en pos de cumplir con entregas y esfuerzos más allá de los que requiere el trabajo.

A mi gran equipo de trabajo en la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, en especial a Belén, cuyo aporte crítico e inagotable fuente de energía, hizo posible que la marcha jamás se detuviera y el avance fuera imparable. También a Franco, Agustín y Rodrigo, que toman cada idea propuesta como propia y nos permiten, en un contexto muchas veces adverso, dar paso a mejorar las condiciones de trabajo. Su rol en estos años fue fundamental para llevar adelante este y muchos otros proyectos que emprendimos, siempre con la mirada puesta en alcanzar soluciones que faciliten nuestra tarea y que, fundamentalmente, mejoren la experiencia de los usuarios que interactúan con nuestro espacio laboral.

También quiero darle las gracias a mis compañeros en este viaje, con muchos de ellos tuve la suerte de compartir momentos vinculados al estudio y no tanto. Pude conocer gente maravillosa, con historias increíbles, de las que –junto a varios profesores- me llevo hermosas experiencias y muchos aprendizajes.

Por último, no quiero dejar de agradecer a mi gran tutor, Juan José, cuya dedicación incomparable y su preocupación constante son una verdadera inspiración. Los centros educativos serían infinitamente mejores si pudieran incorporar cada vez más gente como él.

PARTE I: PRESENTACION

Descripción del Proyecto

El presente trabajo de aplicación corresponde a la actividad final de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. El mismo consiste en el diseño de una propuesta de mejora e innovación en los procesos del Área de Enseñanza de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, con un enfoque puesto en los usuarios de los servicios que presta la misma.

El Área de Enseñanza de la FCE, bajo la dependencia funcional de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, es considerada una de las áreas estratégicas de la Facultad, su principal función dentro de la institución es la gestión del registro del desempeño académico de los estudiantes. Esta tarea se apoya sobre dos departamentos funcionales: Despacho de Alumnos y Oficialía. El primero tiene como principal misión atender a los estudiantes de manera integral respecto de su actuación por la institución, en tanto que la principal tarea de Oficialía implica el resguardo y comunicación de la actuación académica de los estudiantes.

El modo en el que las tareas se realizan en la actualidad presenta una serie de falencias que tienen consecuencias tanto para la propia organización del área como para quienes reciben los servicios que se prestan. En ese sentido, se pretende aportar una solución que permita dar previsibilidad a la ejecución de los procedimientos, minimizando los errores y permitiendo una curva de aprendizaje más eficiente para quienes ingresan al área, dirigiendo los esfuerzos hacia la satisfacción de docentes y estudiantes.

Contexto

El marco sobre el que se realiza el presente trabajo está definido, en mayor medida, por la organización a la que pertenece el área de análisis. La Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la UNC es una institución educativa pública, con un marcado reconocimiento y prestigio académico, una vasta trayectoria en el medio y una gran envergadura. Con más de 15 mil estudiantes y más de 500 docentes, la FCE es una de las facultades de ciencias económicas más grandes del país. Semestre a semestre, el Área de

Enseñanza desarrolla actividades de apoyo y servicio que tienen como destinatarios algunos de los dos grupos mencionados.

Para llevar a cabo las actividades, el área cuenta con dos departamentos funcionales, definidos por la Ordenanza del Honorable Consejo Superior 04/2007, Oficialía y Despacho de Alumnos, donde trabajan 15 personas, las que se distribuyen en una banda horaria que cubre todo el espectro de dictado de clases: desde las 7 hasta las 23 horas.

La posibilidad de llevar a cabo mejoras en los procesos y la instalación de mecanismos que procuren un incremento en la calidad de los servicios y en la reducción de la burocracia está sostenida fundamentalmente por una decisión política de la actual gestión de la Facultad, que intenta impulsar un plan en esa línea. En contraposición a ello, los actores claves en el desarrollo de cualquier condición de mejora no tienen –al menos en una primera instancia- a esta iniciativa entre sus prioridades, inmersos en una cultura general de resistencia al cambio, improvisación, informalidad y comportamiento inercial. Bajo estas condiciones, podemos describir la existencia de una tensión ocasionada por un choque de fuerzas contrapuestas entre la implementación de mejoras y la cultura organizacional imperante.

Definición del problema

En el año 2015, la FCE comenzó un proceso abierto y participativo de definición estratégica, denominado Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Este proceso institucional logró reunir a diferentes actores de la comunidad universitaria que trabajaron sobre diversas temáticas en torno al desarrollo de actividades llevadas a cabo en el ámbito de la Facultad. En el marco de un fuerte diagnóstico de la situación del momento y con el objeto de crear lineamientos estratégicos para el futuro, el PDI estableció una serie de problemas estratégicos, según el tema particular que fuera tratado. Tal es así que definió a los procedimientos administrativos y de gestión de la Facultad como: “procesos ineficientes, poco claros, obsoletos e informales”. Ello se puede corroborar con mayor nitidez en las actividades diarias del Área de Enseñanza, cuyas dificultades se reflejan en las quejas constantes de docentes y estudiantes por equivocaciones en documentación o información entregada, así como también en el descontento de los dependientes por la

duplicación del trabajo, la incapacidad de resolución de alguna situación puntual o el costo de enmienda de un error con alta sensibilidad.

En virtud de todo lo mencionado, se define al problema como: la organización de las tareas del área no está enfocada en los usuarios de los servicios que presta. Es decir, los procesos que conforman la operación propia del Área de Enseñanza no se realizan de manera adecuada ni están pensados en función de a quienes están dirigidos.

Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo final de aplicación es diseñar una propuesta que implique una mejora de procesos con orientación a los usuarios. De manera específica, esto significará:

1. Identificar los procesos más relevantes
2. Formalizar esos procesos
 - a) Definir las actividades
 - b) Asignar responsabilidades
 - c) Determinar métricas

Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben a aquellos procesos que se desarrollan en el área y que provocan un mayor impacto en los usuarios. Una vez conocidos todos los procesos significativos del área, se trabajará en la mejora de dos de ellos, seleccionados según ciertos criterios definidos.

Al tratarse de un área emblemática de la Universidad, una vez desarrollado y aplicado este trabajo, el mismo puede ser utilizado en los restantes procesos que se llevan a cabo en el área, como así también replicado en las restantes Áreas de Enseñanza de las facultades que conforman la UNC. Adicionalmente, podría utilizarse esta metodología en las demás áreas de la Facultad, aun cuando sus funciones sean distintas dentro de la institución.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

Mejora de Procesos

Administración de Operaciones

El concepto de administración de operaciones hace referencia al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

La administración de operaciones está presente en todos los sectores de la empresa ya que en cada uno de ellos se realiza algún proceso y permite comprender las relaciones entre cada uno de estos sectores con la estructura general de la empresa.

Es materia de la administración de operaciones lograr la coordinación entre las funciones de cada área ya que ello es esencial para una administración eficiente. Para ello, centra su atención en los procesos que se realizan en las empresas, en lugar de focalizarse en los departamentos que componen su estructura.

Todos estos conceptos y herramientas que se desarrollan para las empresas, bien pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización. Es decir que, la administración de las operaciones, con todas sus aristas e implicancias, se encuentra en la diversidad de organizaciones, incluyendo a aquellas que pertenecientes al sector público de cualquier nivel.

Gestión por Procesos

Antes de definir el concepto de gestión por procesos, es importante enunciar qué es un proceso. Un proceso es un conjunto de actividades que toman una o más entradas y la transforman en una salida la cual tiene un valor para el cliente (Hammer y Champy, 1994).

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto para un cliente (interno o externo), constituye un proceso. Un proceso en una empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización (Harrington, 1993).

Todos los procesos de la empresa tienen sus proveedores y sus clientes. Por otra parte, todo proceso puede dividirse en subprocesos, los que a su vez pueden subdividirse aún más. Este concepto de un proceso dentro de otro se llama proceso anidado.

Puede resultar útil separar una parte de un proceso de otra por varias razones: tal vez una persona o un departamento no puedan hacer todas las partes del proceso, o quizá diferentes partes del proceso requieran diversas habilidades y conocimientos. El concepto de proceso anidado refuerza la necesidad de comprender la interrelación de las actividades dentro de una empresa y el carácter de los insumos y productos de cada proceso (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

Siguiendo a Harrington, la gestión por procesos implica un cambio en la manera que se dirigen las empresas, en parte, por la forma en que se ve a la empresa y a todo lo que sucede en ella. Se debe desistir de pensar en la estructura de la organización y comenzar a pensar en aquellos procesos que afectan el valor entregado al cliente (1993).

La razón que motiva este cambio es que una visión de los procesos ofrece una imagen mucho más precisa de cómo la empresa funciona en realidad. Esto implica que debe abandonarse la concepción de empresa como una organización vertical y adoptar la idea de que la empresa también puede ser conceptualizada como un conjunto de procesos que se relacionan entre sí.

Pero, ¿por qué pensar en la gestión por procesos? Al comenzar a pensar en la empresa como un conjunto de procesos y centrar la atención de la gestión en ellos, es posible obtener los siguientes beneficios o ventajas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.

- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir sus desafíos futuros.

En definitiva, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Lo que se persigue es incrementar la satisfacción percibida y la productividad, a través de: reducir costes internos innecesarios, acortar plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido e incorporar actividades de servicio (Dumas y otros, 2013).

Mejora de Procesos

Ingeniería de métodos

El estudio o ingeniería de métodos es el registro y examen crítico de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos, eficaces y capaces de reducir los costos (Kanawaty, 1996).

El estudio de métodos tiene como objetivos mejorar los procesos y los procedimientos, la disposición de la fábrica, taller o lugar de trabajo, así como los modelos de máquinas e instalaciones; economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria; optimizar la utilización de materiales, máquinas y mano de obra, y crear mejores condiciones materiales del trabajo.

El estudio debe realizarse en siete etapas:

- 1) Seleccionar el trabajo que se va a estudiar y definir el alcance del estudio.
- 2) Registrar por observación directa los hechos relevantes relacionados con ese trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios.
- 3) Examinar de forma crítica el trabajo con el objeto de eliminar, combinar, ordenar de nuevo o simplificar las actividades.
- 4) Discutir el método más práctico, económico y eficaz, considerando debidamente todas las contingencias previsibles.
- 5) Definir el nuevo método para poderlo reconocer en todo momento.
- 6) Implantar el nuevo método como una práctica normal y capacitar a todas las personas que han de utilizarlo.
- 7) Controlar la aplicación del nuevo método.

Con el fin de hacer un examen crítico de todas las actividades del proceso y así identificar posibles problemas y, por tanto, oportunidades de mejoras, se deberá emplear la técnica del interrogatorio, la cual según Kanawaty (1996) “es el medio de efectuar el examen crítico sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas”. Este método consiste básicamente en dos etapas, la primera denominada preguntas preliminares que tiene como fin preguntarse el propósito de cada actividad registrada, qué se hace y porqué se hace (esta etapa permite la identificación de los problemas del proceso) y la segunda etapa preguntas de fondo que tiene como fin averiguar qué más podría hacerse, y por tanto que se debería hacer, permitiendo la elaboración de propuestas de mejora.

Tabla 1. Interrogantes para realizar un estudio de métodos

Propósito	Lugar	Sucesión	Persona	Medios
¿Qué se hace?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?
¿Por qué se hace?	¿Por qué se hace allí?	¿Por qué se hace entonces?	¿Por qué lo hace esa persona?	¿Por qué se hace de ese modo?
¿Qué otra cosa podría hacerse?	¿En qué otro lugar podría hacerse?	¿Cuándo podría hacerse?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	¿De qué otro modo podría hacerse?
¿Qué debería hacerse?	¿Dónde debería hacerse?	¿Cuándo debería hacerse?	¿Quién debería hacerlo?	¿Cómo debería hacerse?

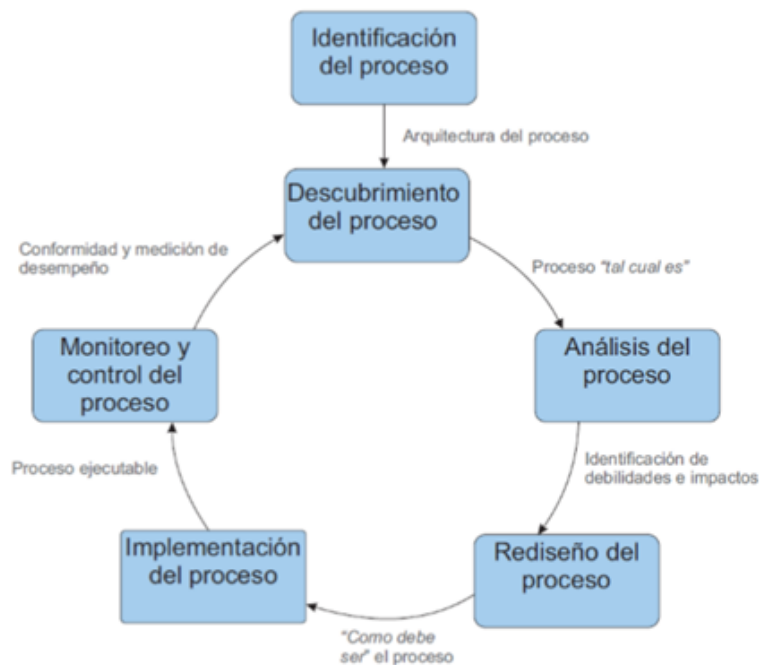
Fuente: Pérez, 2008.

Business Process Management (BPM)

La Gestión de Procesos de Negocios (BPM) se define como un conjunto de métodos, técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorear procesos de negocio. Es el arte y la ciencia para supervisar la forma en que se realiza el trabajo en una organización con el objeto de asegurar resultados consistentes y aprovechar oportunidades de mejora (Dumas y otros, 2013).

El BPM es un ciclo continuo que comprende las siguientes fases:

Gráfico 1. Ciclo de vida BPM



Fuente: Dumas, 2013.

I. Identificación del proceso

Se trata de una serie de actividades destinadas a definir de manera sistemática el conjunto de procesos de negocios de una empresa y los criterios claros para el establecimiento de prioridades. El resultado de esta fase es una arquitectura de procesos que proporciona una visión global de los mismos y sus relaciones. La misma sirve como marco de referencia para definir las prioridades y alcance del modelado de procesos y de proyectos de rediseño.

Los procesos en los que una organización debe enfocarse, son aquellos que son de importancia estratégica y se encontrarán en áreas que aporten gran valor agregado o presenten un problema significativo (o ambas). Generalmente, el subconjunto de procesos prioritarios en una organización, es también dinámico en el tiempo, lo que complejiza aún más la problemática.

El proceso de identificación consta de dos etapas sucesivas: designación y evaluación.

Designación:

La etapa de designación tiene por objetivo comprender los procesos involucrados en una organización y sus interrelaciones. La primera tarea consiste en realizar una completa enumeración de todos los procesos existentes en la organización y determinar su naturaleza jerárquica.

El número de procesos que se identifican en esta etapa deben responder a un balanceo entre el impacto y la gestión. Cuanto menor sea el número de procesos que se desea identificar, mayor será el alcance, ya que cubrirá un mayor número de operaciones, pero será mucho más compleja su gestión y rediseño.

Evaluación:

No todos los procesos son igualmente importantes ni pueden recibir la misma atención. La fase de evaluación pretende desarrollar una priorización entre esos procesos a fin de implementar actividades de gestión. Varios criterios han sido propuestos para llevar a cabo esta evaluación. Los más usados son:

- **Importancia:** Este criterio se centra en la relevancia estratégica de los procesos. El objetivo es encontrar cuales son los procesos que tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos de la organización.
- **Disfunción:** Este criterio tiene por objetivo realizar un juicio de valor sobre la salud de cada proceso y determinar cuales tienen los mayores problemas.
- **Factibilidad:** Este criterio se basa en que solo se deben gestionar aquellos procesos que presenten una razonable expectativa de beneficio.

Harrington desarrolla los siguientes enfoques, a fin de seleccionar los procesos a mejorar (1993).

Enfoque Total

En algunas empresas, la gerencia opta por realizar mejoras simultáneas en todos los sectores e inicia un gran número de proyectos. Este enfoque es viable solo en organizaciones pequeñas. Sin embargo, estos programas pueden resultar muy costosos y demandar mucho tiempo, además de descuidar el normal desarrollo de los negocios y los esfuerzos realizados para mejorar los procesos tienden a perder su enfoque y coordinación.

Enfoque de Selección General

En este enfoque se debe confeccionar dos listas en orden decreciente que contengan:

- Lista con los procesos que se consideran críticos para el rendimiento de la compañía.
- Lista con los procesos de la empresa que presentan problemas.

Se selecciona igual cantidad de procesos de cada una de estas listas y luego, se realiza una combinación de estas selecciones y se realiza una última lista definitiva con los procesos a mejorar. Se le otorga prioridad a aquellos procesos que aparecieron en ambas listas.

Enfoque Ponderado

Otra manera de realizar la selección consiste en asignar a cada uno de los procesos de la empresa una calificación en una escala, como por ejemplo del 1 (uno) al 5 (cinco) en las siguientes cuatro categorías:

- Impacto en el cliente.
- Susceptibilidad al cambio
- Desempeño.
- Impacto en la empresa.

La calificación 1 (uno) señala que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto, mientras que la calificación 5 (cinco) indica que es muy simple cambiar el proceso o que genera gran impacto.

Los totales de las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa se utilizan para establecer prioridades respecto de cuáles de ellos deben abordarse de inmediato y cuáles pueden programarse para un análisis posterior.

Enfoque con Información

Es un método objetivo orientado a establecer prioridades para los procesos de la empresa, en base a la importancia del proceso y el grado hasta el cual puede mejorarse.

Se diferencia de los demás porque se basa en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, más que en las opiniones, como los enfoques previamente descritos. Ello implica un mayor empleo de tiempo en la selección de procesos.

Es necesario realizar la selección a través de los siguientes medios:

- Conocer los requerimientos del cliente externo.
- Evaluar la importancia de los procesos de la empresa.
- Evaluar las oportunidades de mejora.
- Seleccionar los procesos críticos.

II. Descubrimiento del proceso

En esta fase el estado actual de cada proceso relevante se documenta, generalmente en forma de uno o varios modelos de procesos (Dumas y otros, 2013)

El descubrimiento del proceso se define como la acción de recopilar información acerca de un proceso y organizarla en términos de un modelo de proceso 'tal como es'.

La recopilación y organización de la información suele ser una tarea lenta y dificultosa, y para que esta pueda ser llevada a cabo en forma efectiva, es necesario dividir la tarea en cuatro etapas:

1. Definición del equipo

En esta fase se conforma el equipo de trabajo que se dedicará a colaborar en el proceso.

El equipo debe conformarse teniendo en cuenta dos roles complementarios: el analista de proceso, quien conoce las técnicas de modelado y se encuentra

capacitado para organizar la información para mapear procesos, y los expertos en el proceso, quienes poseen un conocimiento detallado de las operaciones y todo lo que concierne al proceso propiamente dicho; los cuales deben trabajar en una constante interacción.

2. Recopilación de la información

En esta etapa se reúne la información necesaria para la construcción y comprensión del proceso.

Podemos aplicar tres clases de técnicas que ayudarán a recopilar la información sobre el proceso:

- Recopilación basada en evidencia: En esta técnica los tres principales métodos que se utilizan para estudiar el funcionamiento del proceso actual son:
 - ✓ análisis de documentación: comprende a los procedimientos e instructivos existentes que regulan la forma en que las tareas deben ser realizadas y a aquellos documentos de entrada o de salida necesarios durante la ejecución.
 - ✓ observación: consiste en realizar seguimientos de casos individuales con el fin de comprender como funciona el proceso, pudiendo adoptar un rol activo de cliente o un rol pasivo de observador.
 - ✓ análisis de automatización: consiste en el relevamiento de los diferentes sistemas informáticos que prestan apoyo operacional al proceso. Se debe determinar la forma en la que cada parte del proceso es registrada en los sistemas y relacionarlo con tres aspectos: un caso individual del proceso, una actividad específica del proceso y un punto preciso en el tiempo.
- Recopilación basada en entrevistas: La información de cómo se ejecuta el proceso se obtiene a través de entrevistas con expertos en el proceso. Las entrevistas deben ser planificadas y conducidas teniendo en cuenta los siguientes tres aspectos: que el conocimiento se encuentra repartido entre diferentes expertos con diferentes percepciones de cómo funciona el proceso,

que los expertos suelen pensar en términos de casos individuales y que los expertos tienden a describir el proceso 'normal' dejando de lado las excepciones. Se pueden utilizar dos estrategias igualmente importantes a la hora de programar entrevistas: comenzar por el principio y seguir con el proceso en el orden en el que se desarrolla o comenzar por las salidas o resultados e ir hacia atrás en el proceso. La primera estrategia es útil para comprender las decisiones que se toman en un momento dado y la segunda facilita la comprensión de lo que debe lograrse antes de realizar una actividad específica.

- Recopilación basada en taller (workshop): ofrece la oportunidad de obtener un rico y detallado conjunto de información del proceso. El grupo de trabajo involucra un mayor número de participantes y están representados un mayor número de roles del proceso. La herramienta requiere la asignación de dos roles adicionales: Un facilitador que se encarga de organizar los aportes de los participantes y un operador que es el responsable de introducir los resultados de la discusión en la herramienta de modelado.

3. Modelado del proceso

En esta etapa se organiza la información obtenida y se realiza el mapeo del proceso utilizando un lenguaje de modelado.

Esta tarea es bastante compleja por lo que es conveniente definir un procedimiento de cinco pasos a fin de encararla de manera sistemática:

- Identificar los límites del proceso: es esencial para comprender el alcance del proceso. Se deben identificar los eventos que activan el proceso y aquellos posibles resultados del mismo.
- Identificar las actividades y eventos: las actividades son las que realizan y pueden enumerar los expertos, mientras que los eventos son las acciones que ocurren o tienen que ocurrir en medio de un proceso y que no son de total control del agente.

- Identificar los recursos y las comunicaciones: se determinan los responsables de las actividades y eventos y se identifican los puntos de entrega de trabajo de un recurso a otro, que definen la estructura inicial del flujo de secuencia.
- Identificar el flujo de secuencia: relata cuándo y por qué las actividades y los eventos son ejecutados. Es necesario identificar dependencias, puntos de decisión, la ejecución simultánea de actividades, actividades repetitivas y flujos de mensaje.
- Identificar elementos adicionales: son los artefactos y los objetos de datos que se utilizan para agregar información adicional al modelo del proceso.

A fin de realizar el modelado, pueden usarse diversas herramientas que permitan cumplir con esta etapa de manera conveniente. En ese sentido, diagramar los procesos puede significar una gran ayuda, no solo a los efectos de comprender acabadamente los procesos, sino también para poder comunicarlos eficientemente. Los instrumentos que podemos utilizar son:

- Diagramas de Flujos (Harrington, 1993): es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. La elaboración de los diagramas de flujo permite documentar un proceso con el fin de identificar áreas que requieren mejoramiento, como así también, que las personas adquieran comprensión mutua de sus labores, favoreciendo así, la integración de equipos de trabajo.
- Existen numerosos métodos para la construcción de diagramas de flujo, entre los que podemos destacar:
 - ✓ De bloque: Proporcionan una visión rápida y simplificada de los procesos.
 - ✓ Standard: Permiten analizar las interrelaciones detalladas de los procesos.
 - ✓ Funcional: Identifica como los departamentos funcionales intervienen en los procesos e indicando los tiempos involucrados.
 - ✓ Geográfico: Grafican el flujo físico de las actividades de los procesos.

- Business Process Model and Notation (Dumas y otros, 2013): es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio en un formato de flujo de trabajo. En un lenguaje unificado, plasma la lógica de las actividades, los mensajes entre los diferentes participantes y toda la información necesaria para que un proceso sea analizado, simulado y ejecutado. Su principal objetivo es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio.

4. Aseguramiento de la calidad

Tiene por objeto garantizar la calidad del proceso de acuerdo a diferentes criterios que aseguren la confianza en el modelo del proceso. El modelo debe garantizar tres tipos de calidad:

- Calidad sintáctica: cumplir con las reglas y la sintaxis definida en el lenguaje de modelado utilizado.
- Calidad semántica: debe hacer afirmaciones verdaderas acerca del proceso real.
- Calidad programática: debe ser de utilidad para los usuarios.

III. Análisis del proceso

En esta fase se identifican y documentan los inconvenientes asociados a los procesos existentes. Si fuera posible, también se cuantifican, utilizando medidas de desempeño. La salida de esta fase es un listado estructurado de problemas que generalmente son priorizados en términos de sus impactos y del esfuerzo estimado que requiere su resolución (Dumas y otros, 2013).

Análisis cualitativo

Una de las técnicas más utilizadas para analizar el proceso desde el punto de vista cualitativo es el Análisis de Valor Agregado. Esta técnica persigue la identificación de los pasos innecesarios en un proceso con el objeto de su eliminación. En este contexto un paso puede referirse a una tarea del proceso, una parte de la tarea o un traspaso entre dos tareas. El Análisis de Valor Agregado consta de dos etapas:

- Clasificación del valor agregado: En primer lugar se descompone cada tarea en pasos, para luego identificar el cliente del proceso y los resultados positivos o beneficios que espera del mismo. Con esta información procede a analizar cada paso en función del valor que éste agrega al cliente. Cada paso del proceso es clasificado en una de las tres categorías:
 - ✓ agregan valor al cliente: produce valor o satisfacción al cliente
 - ✓ agregan valor al negocio: es necesario o útil para el negocio, aunque no agregue valor al cliente
 - ✓ no agregan valor: no puede ser categorizado en las dos categorías anteriores
- Eliminación del desperdicio: Esta etapa consiste básicamente en minimizar o directamente eliminar aquellos pasos que no agregan valor. Algunos pasos podrán ser eliminados a través de la automatización y otros a través de la modificación del flujo del proceso.

Sumado a esto, podemos analizar las llamadas causas raíces, las cuales ayudan a identificar y entender los problemas del proceso y que este tenga mayor rendimiento. Para esto podemos utilizar el Diagrama PorquePorque, también conocido como diagrama árbol. Es una técnica para estructurar una lluvia de ideas de un análisis de causas raíces. Lo primero a hacer es nombrar el problema y este se convierte en una raíz del árbol. En cada nivel se debe responder a la pregunta ¿por qué pasa esto? Y cuáles son los principales subproblemas que guían al problema.

Análisis cuantitativo

Es importante en esta etapa realizar una definición clara de las medidas de desempeño que nos permita determinar el valor entregado por el proceso. El desempeño de un proceso puede ser analizado desde cuatro dimensiones diferentes: tiempo, costo, calidad y flexibilidad. Para cada dimensión puede definirse una serie de indicadores o medidas de desempeño que permita cuantificar el rendimiento de un proceso.

Indicadores de tiempo

El indicador más utilizado es el Tiempo de Ciclo: es el tiempo que el proceso insume desde su inicio hasta su finalización. El tiempo de ciclo de una actividad o de un proceso puede ser dividido:

- Tiempo de proceso: es el tiempo insumido por un recurso en completar una actividad del proceso.
- Tiempo de espera: es el tiempo que transcurre desde la finalización de una actividad y el comienzo de la siguiente.
- Indicadores de costo

Se puede analizar el costo total que insume un proceso distinguiendo entre los costos fijos, que son costos indirectos que no se ven afectados por la intensidad del procesamiento y los costos variables que son costos operacionales y tienen directa relación con la cantidad de procesamientos o salidas del proceso.

Indicadores de calidad

La calidad de un proceso puede ser vista desde dos ángulos diferentes:

- calidad externa: grado de satisfacción del cliente del proceso y puede medirse desde dos puntos de vista:
 - ✓ del producto: se refiere al grado de cumplimiento de las especificaciones o expectativas del cliente con el producto entregado
 - ✓ del proceso: se refiere a la forma en la que se ejecuta el proceso, ejemplos son la cantidad, la pertinencia, la calidad y la puntualidad de la información que el cliente recibe durante la ejecución del mismo
- calidad interna: es el grado de satisfacción de los participantes del proceso y se puede medir, por ejemplo, el grado de control sobre el trabajo que siente el participante del proceso o el nivel de variaciones que experimenta.

Indicadores de flexibilidad

La flexibilidad es la capacidad que posee un proceso de reaccionar a los cambios. Puede manifestarse de diversas formas, como: la habilidad de los recursos

para ejecutar diferentes tareas dentro del proceso de ajuste, la habilidad del proceso para soportar varios casos y condiciones cambiantes, la habilidad del gerenciamiento para cambiar la estructura y las reglas de asignación o la habilidad de la organización para cambiar la estructura y la capacidad de respuesta a los deseos del mercado y de los socios del negocio.

Podemos distinguir dos dimensiones de flexibilidad:

- Flexibilidad en la ejecución: se refiere a la posibilidad de realizar cambios y variaciones durante la ejecución del proceso.
- Flexibilidad en la construcción: se refiere a la posibilidad de realizar cambios en la estructura del proceso.

IV. Rediseño del proceso

El objetivo de esta fase es la identificación de los cambios al proceso que contribuyan a abordar los problemas identificados en la fase anterior y que permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos de rendimiento (Dumas y otros, 2013).

Se analizan las múltiples alternativas de cambio y se comparan en función de las métricas elegidas utilizando técnicas de análisis de procedimientos. Las opciones de cambio más prometedoras se combinan dando lugar a un proceso rediseñado. El resultado de esta fase es 'como debe ser' el proceso.

Idealmente un rediseño de proceso reduce el tiempo requerido para su ejecución, insume menor costo para su realización, mejora la calidad del producto entregado e incrementa la habilidad del proceso para reaccionar a los cambios. Al momento del rediseño hay que tener presente que no siempre es posible mejorar las cuatro las dimensiones en la misma magnitud, ya que la mejora en una puede significar debilitamiento en otra. El enfoque llamado 'cuadrángulo del diablo' es de utilidad para visualizar como impacta el rediseño en las cuatro dimensiones mencionadas.

Las distintas metodologías para el rediseño del proceso pueden diferir en cuanto a la intensidad y a los puntos de partida.

La intensidad de una metodología se refiere al ritmo en el cambio de un proceso, pudiéndose optar entre un enfoque revolucionario que persigue procesos radicalmente distintos u optar por un enfoque evolutivo que apunta a un cambio más gradual de los mismos.

En cuanto al punto de partida en el proceso de rediseño se puede optar por tres alternativas:

a) comenzar desde cero: se abandona de forma total el proceso actual y se desarrollan formas completamente nuevas de producir un determinado producto o servicio. La ventaja de este enfoque es que facilita deshacerse de las deficiencias adquiridas a través del tiempo y potencialmente permite arribar a alternativas realmente innovadoras. La desventaja reside en que es sumamente complejo desarrollar un proceso desde cero cubriendo todos los pasos y excepciones con el nivel de detalle requerido.

b) partir desde el proceso existente: se parte de la observación minuciosa de cada rasgo del proceso actual y se desarrollan los cambios necesarios que permitan cumplir con los objetivos de rendimiento. Técnicamente se pueden identificar tres etapas, que en la práctica se desarrollan de manera iterativa y superpuesta:

- Inicio: En esta etapa se debe lograr una acabada comprensión de la situación existente mediante las técnicas descritas en las fases de descubrimiento y análisis del proceso. Se definen las metas de rendimiento para el proceso rediseñado, evaluando su impacto en términos de tiempo, costo, calidad y flexibilidad, utilizando el cuadrángulo del diablo.
- Diseño: en esta etapa se confecciona una lista de las posibles acciones de mejora para cada aspecto del proceso actual. Cada posible acción de mejora se examina y se determina si es aplicable, y en caso afirmativo, si la misma es deseable. Algunas acciones pueden ser aplicadas conjuntamente y otras pueden ser excluyentes entre sí. De esta manera pueden ser generados diferentes escenarios posibles que deben ser considerados como alternativas de diseño.
- Evaluación: en esta fase se valoran cuantitativa y cualitativamente los diferentes escenarios desarrollados en la etapa anterior, utilizando las técnicas ya

descriptas. Las opciones se sustituyen, combinan o descartan dando lugar al proceso rediseñado.

c) utilizar un modelo de referencia: se utilizan modelos de referencia o soluciones estándar, generalmente desarrollados por empresas de consultorías y de tecnologías de la información, que proporcionan una visión estandarizada y actualizada de cómo llevar a cabo un proceso de negocio. La principal desventaja de este enfoque reside en que la normalización imposibilita la generación de ventajas comparativas e innovación.

Por otro lado, podemos describir una serie de herramientas que se utilizan para la mejora de procesos (Harrington, 1993):

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Simplificación
- Evaluación del valor agregado
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de equipos
- Lenguaje simple
- Estandarización
- Automatización
- Alianza con proveedores
- Mejoramiento del marco general

V. Implementación del proceso

En esta etapa se preparan y realizan los cambios necesarios para pasar de 'como se realiza' a 'como debe ser' el proceso (Dumas y otros, 2013).

El proceso de implementación cubre dos aspectos:

a) Gerenciamiento del cambio organizacional

Se refiere a una serie de actividades requeridas para cambiar la forma de trabajar de todos los participantes involucrados en el proceso. Estas actividades incluyen:

- Una pormenorizada explicación, a los integrantes del proceso, de los cambios a introducir y de cuales son beneficios que traerán aparejados a sus tareas y a la organización en su conjunto.
- Diagramación e implementación de un plan de gestión del cambio, de forma que los interesados cuenten con un cronograma de fechas y de actividades necesarias para la efectiva puesta en marcha. Deben estar previstos los mecanismos de transición para hacer frente a los problemas que pudieran surgir durante el proceso de cambio.
- Capacitación a los usuarios sobre la nueva forma de trabajo y el monitoreo de su ejecución que asegure una efectiva transición al ‘como deber ser’ el proceso.

b) Automatización del proceso

Se refiere al desarrollo y puesta en marcha de los sistemas informáticos que soportan el proceso rediseñado. La tecnología en general y los sistemas informáticos en particular, son instrumentos claves para la mejora de proceso, razón por la cual, el área de sistemas debe trabajar conjuntamente con el analista del proceso a efectos de entender las principales cuestiones que lo afectan y como estos instrumentos pueden ser utilizados para optimizar la ejecución de un proceso, a través de la automatización u otros medios.

Los sistemas informáticos deben soportar el proceso rediseñado y ayudar los participantes del mismo en la ejecución y priorización de sus tareas, la obtención de la información necesaria para su desarrollo y en la medida de lo posible, la ejecución automatizada de tareas y de controles cruzados.

VI. Monitoreo y control del proceso

Una vez que el proceso rediseñado se encuentra en estado de ejecución se debe recolectar y analizar datos relevantes a fin de determinar que tan bien se desarrolla respecto a las medidas y objetivos de rendimiento (Dumas y otros, 2013). Se identifican

cuellos de botellas, errores recurrentes o desviaciones respecto a la conducta deseada a efectos de implementar acciones correctivas. Nuevos problemas pueden surgir en el mismo proceso o en otros, lo que requiere que el ciclo se repita en forma continua.

Por esta razón el ciclo de BPM debe ser visto de forma circular: la información de salida de la fase de monitoreo, se convierte en información de entrada de la fase de descubrimiento y el ciclo se repite.

Administración de Servicios

El servicio como un proceso

Un proceso es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida. Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican sólo algunos pasos (como llenar el tanque de un automóvil con gasolina) hasta actividades muy complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional (Lovelock y otros, 2014).

División en categorías de los procesos de servicio

Se consideran dos categorías amplias en los procesos de los servicios: las personas y los objetos. En muchos casos, desde el transporte de pasajeros hasta la educación, los clientes mismos son los protagonistas del proceso de servicio; en otros casos, el proceso se dirige a un objeto como una computadora descompuesta que necesita reparación o un dato financiero que se debe relacionar con una cuenta en particular. En algunos servicios, como en toda la manufactura, el proceso es físico: tiene lugar algo tangible; no obstante, el proceso puede ser intangible en los servicios basados en la información.

Al observar los procesos de servicios desde un punto de vista exclusivamente operativo, vemos que es posible clasificarlos en cuatro grandes grupos, que se basan en: acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas y acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas o a sus activos intangibles.

1. Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas. En este tipo de servicio, los clientes necesitan

estar presentes en persona durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan.

2. Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente. En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, aunque el cliente no lo esté.
3. Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas. Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, pero ubicados, ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio, como una sala de conferencias o un estadio deportivo, o bien, en un sitio lejano conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones.
4. Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente. En esta categoría se requiere poca participación directa del cliente una vez que solicita el servicio y aún esta solicitud se puede realizar a distancia por medio del correo, del teléfono o de Internet.

Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia

Los retos y las tareas que enfrentan los gerentes que trabajan en cada una de las diferentes categorías de servicios que hemos descrito varían en cierto grado. El esquema de clasificación de procesos es básico para comprender estas diferencias y crear estrategias de servicio eficaces, pues no sólo permite conocer la naturaleza de los beneficios del servicio en cada caso, sino también ofrece una mejor comprensión del comportamiento y la participación que debe mostrar el cliente. Además, existen implicaciones para la creación de la estrategia del canal, el diseño y la ubicación del sistema de entrega del servicio y el uso de la tecnología de la información para obtener el mayor provecho (Lovelock y otros, 2004).

Identificación de los beneficios del servicio

Los gerentes deben reconocer que los procesos operativos, aunque importantes, son sólo un medio para lograr un fin. Un buen servicio significa beneficios seguros para el

cliente. La clave es entender los beneficios específicos que los clientes esperan obtener del proveedor de servicio.

La tecnología de punta permite a las empresas de servicios entregar los mismos beneficios (o mejores) a los clientes a través de procesos muy diferentes. En ocasiones, los clientes se sienten fascinados de recibir el servicio a través de procedimientos más rápidos, sencillos y convenientes; sin embargo, los gerentes de operaciones deben tener cuidado al imponer nuevos procesos, en nombre de la eficiencia, y prestar atención a los clientes que prefieren un procedimiento existente, en particular cuando el nuevo procedimiento se basa en tecnología y equipo que desplazan el servicio personal que ofrecen los empleados. Al trabajar con el personal de marketing, los especialistas en operaciones mejorarán sus oportunidades de diseñar nuevos procesos que proporcionen de modo agradable los beneficios que desean los clientes.

El momento en que se reciben los beneficios del servicio y la duración de estos varían en forma importante.

Diseño de la producción del servicio

Cada servicio posee clientes (o espera encontrar alguno), pero no todo servicio interactúa con ellos del mismo modo. La participación del cliente puede variar considerablemente en cada una de las cuatro categorías del proceso de servicio. Nada cambia el hecho de que los servicios dirigidos al cuerpo de las personas necesiten que el cliente esté presente en persona en la ejecución del mismo.

Cuando los clientes visitan el lugar de ejecución del servicio, su satisfacción depende de factores como:

- Los encuentros con el personal de servicio
- La apariencia y las características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores
- Las interacciones con el equipo de autoservicio
- Las características y el comportamiento de otros clientes

Cuando se requiere que los clientes estén presentes en persona durante la entrega del servicio, el proceso se debe diseñar tomándolos en cuenta desde el momento en que llegan al lugar de ejecución. En principio, los clientes podrían necesitar estacionamiento (u otro apoyo para viajar de ida y vuelta a la instalación de servicio); cuanto más tiempo permanezcan en el sitio, es más probable que requieran otros servicios, incluyendo servicios básicos como alimentos, bebidas y baños. En muchos casos, tendrán que desempeñar papeles activos en la creación y la entrega del servicio. Las empresas de servicio bien dirigidas enseñan a sus clientes la manera eficaz de participar en las operaciones de servicio.

Los sitios de entrega del servicio que los clientes deben visitar deben ubicarse y diseñarse tomando en cuenta su conveniencia. Los gerentes de marketing deben trabajar estrechamente con los gerentes de operaciones para diseñar instalaciones que sean agradables para los clientes y que permitan operar con eficiencia. El exterior de un edificio produce una primera impresión muy importante, mientras que el interior es visto como el escenario donde se entrega el desempeño del servicio. Cuanto mayor sea el tiempo que permanezcan los clientes y mayor la cantidad de dinero que esperan gastar, mayor será la importancia de ofrecer instalaciones cómodas y atractivas.

Los gerentes de marketing deben trabajar también con los gerentes de recursos humanos. En este caso, la tarea consiste en asegurarse de que los empleados que estén en contacto con los clientes mantengan una apariencia aceptable y posean las habilidades tanto personales como técnicas que se necesitan para un buen desempeño. Por desgracia, el personal de servicio carece a menudo de las habilidades necesarias para ofrecer un servicio satisfactorio a sus clientes. Al mismo tiempo, los clientes requieren cierta capacitación u orientación básica sobre la forma de trabajar conjuntamente con el personal de servicio para lograr los mejores resultados. En situaciones en las que se espera que los clientes realicen algo del trabajo por ellos mismos, como en el autoservicio, las instalaciones y el equipo se deben diseñar de tal modo que sean fáciles de usar.

Canales alternativos para la entrega del servicio

A diferencia del caso de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, los gerentes responsables de los servicios dirigidos a posesiones físicas, a la mente de las personas y dirigidos a activos intangibles no necesitan que sus clientes visiten el lugar de ejecución del servicio. En vez de esto, deben seleccionar un canal de entrega entre varias opciones. Las posibilidades incluyen 1) permitir que los clientes acudan a un lugar conveniente; 2) limitar el contacto a una oficina pequeña de atención al cliente que esté separada del lugar principal (tras bambalinas o back office); 3) visitar al cliente en su domicilio u oficina, y 4) realizar el negocio a distancia.

Los gerentes de hoy en día deben ser creativos porque la combinación de la tecnología de la información con los servicios modernos de transporte de paquetería ofrecen muchas oportunidades para considerar el lugar y el momento de la entrega del servicio. Los canales de distribución electrónicos ofrecen una conveniencia aún mayor porque el tiempo de transporte se elimina; por ejemplo, por medio del uso de vínculos de telecomunicación, los ingenieros de una instalación central (que podría estar ubicada al otro lado del mundo) pueden diagnosticar problemas de computadoras y software defectuosos, aunque los clientes se localicen en sitios distantes, y transmitir señales electrónicas para corregir los defectos.

La posibilidad de diseñar de nuevo los procedimientos de entrega de servicios, con excepción de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, permite a la empresa llevar a sus clientes fuera de la fábrica y transformar un servicio de mucho contacto en uno de poco contacto. Cuando la naturaleza del proceso hace posible entregar el servicio desde lejos, entonces el diseño y la ubicación del lugar de la ejecución del servicio se concentran sólo en prioridades operativas. Las posibilidades de éxito de un intento de esta clase son mejores cuando los nuevos procedimientos son fáciles de realizar, son menos costosos y ofrecen al cliente una mayor conveniencia.

Aprovechamiento al máximo de la tecnología de la información

Es obvio que los servicios basados en la información (un término que abarca tanto los servicios dirigidos a la mente de las personas como los servicios dirigidos a activos

intangibles) tienen mucho que ganar con los avances en la tecnología de la información porque las telecomunicaciones y el Internet permiten que la operación esté separada físicamente de sus clientes, aún sin la necesidad de efectuar embarques físicos.

Los avances tecnológicos ofrecen a las empresas formas radicalmente nuevas para crear y entregar sus servicios, en particular el servicio esencial y los servicios suplementarios basados en la información. Sin embargo, no siempre es fácil insertar un nuevo modelo de entrega del servicio basado en la tecnología en una operación tradicional con una cultura establecida y una clientela que está acostumbrada a hacer las cosas de cierta manera.

La variabilidad es un factor de vida en el que los clientes difieren en forma importante y el personal de servicio se relaciona con los clientes en persona. Cuanto más duradera y activa sea la participación de los clientes en el proceso de entrega del servicio, mayor será la probabilidad de que la experiencia de cada uno de ellos sea distinta de la experiencia de otros clientes y de las experiencias previas del mismo cliente. No todas las variaciones son malas, pues, de hecho, muchos clientes buscan un servicio adaptado a sus necesidades y que los reconozca como individuos con necesidades distintivas. El reto para los empleados es ser flexibles, tratar a cada persona como individuo más que como un clon del último cliente. Muchos problemas de servicio giran alrededor de incidentes poco agradables entre los clientes y el personal de servicio. Con el propósito de simplificar la entrega del servicio, mejorar la productividad y reducir ciertas amenazas a la calidad del servicio, algunas empresas recurren a la tecnología para reducir al mínimo y aun eliminar el contacto entre los clientes y los empleados. Por lo tanto, los encuentros telefónicos desplazan a los encuentros frente a frente. Mientras tanto, el autoservicio desplaza al personal de servicio por medio del uso de computadoras o de máquinas fáciles de usar y los sitios de Internet comienzan a reemplazar o complementar los contactos a través de grabaciones telefónicas en muchos tipos de transacciones de servicio.

Las personas como parte del servicio esencial

Cuanto más participen los clientes en el proceso de entrega del servicio, con mayor frecuencia verán al personal de servicio. En muchos servicios dirigidos al cuerpo de las

personas, los clientes conocen a muchos empleados y a menudo interactúan con ellos durante periodos prolongados. Además, tienen muchas probabilidades de encontrarse con otros clientes; después de todo, muchas instalaciones de servicios logran las economías operativas deseadas al dar servicio a un gran número de clientes de manera simultánea. Cuando otras personas se vuelven parte de la experiencia de servicio, la pueden incrementar o reducir. Así, los buenos comentarios que hacen otros estudiantes en clase, pueden aumentar el valor de un curso.

La participación directa en la producción del servicio significa que los clientes evalúan la calidad de la apariencia y de las habilidades sociales de los empleados, así como sus capacidades técnicas. Y, puesto que los clientes también juzgan a otros, los gerentes tratan de manejar también el comportamiento de los clientes. Las empresas de servicio de este tipo son más difíciles de dirigir debido al elemento humano

Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir

Siguiendo a Lovelock (2004), el personal juega un rol central en la provisión de un servicio, pudiendo ser catalogados como villanos que no respondieron a las inquietudes de los clientes, o como héroes que dejaron todo por ayudar, anticipándose a las necesidades del cliente para resolver sus problemas.

En los servicios en los que hay un fuerte contacto con el cliente, se tiende a enfatizar el papel que juega el personal de primera línea antes que cualquier otro aspecto de la operación. En muchos casos, estos empleados son el servicio. Un único empleado puede jugar muchos papeles: parte del servicio esencial y parte del sistema de entrega, consejero y profesor, vendedor e incluso — si el cliente no cumple las normas — de agente policial. Incluso el personal juega un papel vital en servicios de poco contacto donde los clientes interactúan con la empresa por teléfono o algún medio remoto y la voz del agente es el único acercamiento.

Detrás de las buenas empresas de servicio, está el compromiso de la dirección de Recursos Humanos, la cual incluye contratación, formación y retención de empleados. Su formación es una inversión y no un gasto. Es en el recurso intelectual de sus

colaboradores donde está la ventaja competitiva de una empresa. Es la propia gente de la empresa la que hará que ésta crezca.

Ciclos de falla, mediocridad y éxito

Es muy habitual que los malos ambientes de trabajo se traduzcan en un servicio pésimo, ya que los empleados tratan a los clientes de la misma manera que sus directivos los tratan a ellos. Los negocios con una alta rotación de empleados, se quedan frecuentemente atascados en lo que se denomina el Ciclo de falla. Otras empresas que ofrecen seguridad laboral pero dejan poco margen para la iniciativa personal, sufrirán igualmente el indeseable Ciclo de mediocridad. Sin embargo, hay un potencial tanto para el círculo vicioso como el virtuoso en el personal de servicio, siendo el último de éstos el denominado Ciclo del éxito.

El Ciclo de falla. El ciclo de falla capta las implicaciones de esta estrategia en la que se trata las fallas con los empleados y con los clientes.

El ciclo de falla del empleado empieza con un diseño explícito del puesto de trabajo de bajo nivel. Para ello, ponen el énfasis en las normas en vez de en el servicio y utilizan la tecnología para controlar la calidad. Una estrategia de salarios bajos viene acompañada por un esfuerzo mínimo en selección y formación. Las consecuencias son: empleados aburridos, insatisfechos, con poca habilidad para resolver los problemas de los clientes y que desarrollan una mala actitud de servicio. Los resultados para la empresa son: baja calidad del servicio y una alta rotación de empleados. Debido al poco margen de beneficio, el ciclo se repite y se siguen contratando más empleados a bajo salario.

El ciclo de falla del cliente empieza con un énfasis repetido por atraer nuevos clientes que están poco satisfechos del desempeño de los empleados y con la falta de continuidad de los mismos, ya que significa un constante cambio de caras. Estos clientes no desarrollan ninguna lealtad hacia el proveedor y se cambian de empresa tan rápido como el personal, por lo que la empresa requiere una búsqueda continua de nuevos clientes para mantener el volumen de ventas. La pérdida constante de clientes insatisfechos es preocupante, teniendo en cuenta el gran potencial de rentabilidad que tiene una base de clientes leales. Para los directivos, tendría que ser alarmante contemplar las implicaciones

sociales que tiene un elevado número de empleados “nómadas”, que se mueven de un jefe a otro, arrastrando una corriente de fallas personales debidos a su falta de disposición por romper el ciclo.

El Ciclo de mediocridad. Otro círculo vicioso es el ciclo de mediocridad del empleado. Es más probable que se dé en organizaciones grandes y burocráticas donde hay pocos incentivos para mejorar el servicio y donde el miedo a los sindicatos desincentiva a la dirección a adoptar prácticas laborales innovadoras.

En estos ambientes, los niveles de un servicio suelen estar prescritos por normas rígidas, orientados hacia un servicio estandarizado, eficiencias operativas y prevención, tanto del fraude del empleado como del favoritismo a determinados clientes. Los empleados, muchas veces esperan pasar toda su vida trabajando en la empresa. Las responsabilidades en el trabajo suelen definirse con poco margen, con categorías estrictas según el nivel y las responsabilidades. Además, está regido por las reglas del sindicato de trabajadores. Los aumentos de salarios y ascensos están basados en la antigüedad, con un desempeño exitoso de su trabajo que se mide por la ausencia de fallas en vez de por la alta productividad o el buen servicio al cliente. La formación considerada hasta ahora, se ha centrado en aprender las reglas y los aspectos técnicos del trabajo, pero no en mejorar las interacciones humanas con los clientes y compañeros de trabajo.

Debido a que hay poca flexibilidad y pocas oportunidades de iniciativa del empleado, los trabajos tienden a ser aburridos y repetitivos. Sin embargo, a diferencia de los puestos del ciclo de falla, éstos están bien remunerados y son seguros, por lo que los empleados son reacios a irse.

Los clientes que tratan con este tipo de empresas se sienten frustrados e impotentes. Se encuentran con una organización burocratizada, con falta de flexibilidad en el servicio y poca disposición del empleado a servirles mejor. No nos tendría que sorprender que un cliente insatisfecho se muestre hostil con los empleados de servicio que a su vez se encuentran atrapados en sus puestos, sin poder hacer nada para mejorar la situación. Pueden auto protegerse de estos mecanismos retractándose o siendo indiferentes,

jugando abiertamente con el código de normas o devolviendo mala educación con mala educación.

¿Cuál es el resultado neto? Un círculo vicioso de mediocridad en que los clientes descontentos continuamente se quejan de y con los empleados (y también con otros clientes) sobre el mal servicio y la actitud de indiferencia que genera estar a la defensiva. En estas circunstancias, hay muy pocos incentivos para que los clientes cooperen con la organización para obtener un mejor servicio.

El Ciclo del éxito. Muchas empresas rechazan los ciclos de falla o mediocridad y, en su lugar, toman un punto de vista a largo plazo del desempeño financiero, buscando prosperar a partir de invertir en su gente para crear el ciclo del éxito. Un diseño más flexible del puesto de trabajo viene acompañado de una mayor formación y prácticas de empowerment, que consisten en dar mayor poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar la calidad. Con un proceso de selección más centrado en lo que se busca, una formación más intensa y mejores salarios, los empleados suelen estar mucho más contentos con su trabajo y dan un servicio más satisfactorio y de mejor calidad. Los clientes también aprecian la continuidad del personal en las relaciones de servicio, por lo que es más probable que sean leales. Los márgenes de beneficio suelen ser mayores y la empresa puede centrarse en reforzar la lealtad del cliente a partir de estrategias de retención de clientes, que son habitualmente más baratas que las de atraer nuevos clientes.

Integrar la productividad y las estrategias de calidad

Hacer que los procedimientos de servicio sean más eficientes no significa necesariamente que sean de mayor calidad para los clientes y les reporte mayores beneficios. Por lo tanto, los directivos de las diferentes áreas deben reunirse y ponerse de acuerdo. Hacer que los empleados que suministran los servicios trabajen más rápido puede que sea positivo para algunos clientes, pero otras veces puede provocar una sensación de precipitación y de que no se les atiende bien. De modo que los directivos de marketing, operaciones y recursos humanos tienen que trabajar en conjunto para diseñar los puestos de trabajo que están en contacto con el cliente. Asimismo, implantar

estrategias de marketing para mejorar la satisfacción del cliente en el servicio puede resultar costoso y perjudicial para una organización donde las implicaciones de operaciones y recursos humanos no han sido pensadas con cuidado, por lo que es necesario considerar conjuntamente las estrategias de mejora de la productividad y calidad en vez de hacerlo de forma aislada (Lovelock y otros, 2004).

El papel de la administración en la calidad y la productividad

¿Cuál es la base fundamental de la administración en un negocio de servicio? Muchos teóricos piensan que es crear valor para el cliente. La búsqueda de valor habitualmente trata de identificar los beneficios valorados por los clientes de un determinado producto y los costos que están dispuestos a asumir para obtener esos beneficios.

El diseño del mismo (que abarca el servicio esencial, los servicios adicionales y la entrega) es un elemento importante en la ecuación de valor y tendría que estar enfocado a realzar los beneficios deseados y reducir los costos no deseados. Para mejorar el valor del servicio será necesaria la reingeniería de los procesos de operaciones existentes y de los sistemas de entrega, bien añadiendo nuevas prestaciones o reduciendo los costos asociados como resultado de una mejora en la productividad. La famosa ecuación del valor por esfuerzo, describe bien la lógica de los intereses de los clientes. Los clientes toman sus decisiones en función del valor que les proporciona una empresa y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor.

Es obvio pensar en el interés de la administración en la calidad del servicio, ya que la mala calidad sitúa a la empresa en una desventaja competitiva. Si los clientes perciben una calidad poco satisfactoria, cambiarán rápidamente de empresa. Las empresas que mejoran la calidad a los ojos del cliente tienen resultados. Según el estudio, los resultados del Impacto del Beneficio de una Estrategia de Mercado (PIMS) demuestran que una ventaja en la calidad percibida lleva a la mejora de los resultados”.

Hay diversas razones por las que la mejora de la productividad es importante para los que administran empresas de servicio. En primer lugar, ayuda a rebajar los costos. Cualquier reducción de costos implica mayores beneficios o la opción de mantener los

precios bajos. Muchas veces las mejoras de la productividad tienen impacto en los clientes y la administración del negocio tiene que asegurarse de que los impactos negativos se minimicen o eviten y que los nuevos procedimientos se presenten cuidadosamente a los clientes. Cuando el impacto es positivo, las mejoras pueden ser presentadas como una nueva ventaja. Por último, el personal de la empresa tiene muchas oportunidades para ayudar a mejorar la productividad, involucrando a los clientes de manera activa en la realización del servicio y en los procesos de entrega.

Definición y medición

En las empresas, con frecuencia se dice que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Si los directivos no miden, no pueden identificar si la empresa y los productos alcanzan los objetivos deseados. La medición, a su vez, requiere una definición detallada para que la gente esté de acuerdo sobre qué están hablando y midiendo. La calidad y la productividad son caminos paralelos para crear valor, tanto para los clientes como para las empresas. En líneas generales, la calidad se centra en los beneficios creados por el lado de la ecuación que se refiere al cliente, mientras que la productividad se refiere a los costos financieros incurridos por la empresa que pueden transmitirse posteriormente a los clientes, principalmente en forma de precio.

Definir y medir la calidad

Componentes de la calidad basados en el servicio. Los investigadores piensan que la diferente naturaleza de los servicios requiere un enfoque igualmente distintivo para definir y medir su calidad. Debido a la intangibilidad y naturaleza multifacética de muchos servicios, es más complicado evaluar su calidad que la de un producto. Debido a que los clientes habitualmente están involucrados en la ejecución del servicio, particularmente en los dirigidos a personas, es necesario que se distinga el proceso de la prestación concreta del mismo. La calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación en que los clientes comparan sus percepciones del servicio y el resultado en relación con lo que esperaban.

Muchos estudios sobre la calidad del servicio utilizan la orientación al cliente. Lovelock (2004) identifica 5 criterios utilizados por los clientes para evaluar la calidad del servicio:

- **Elementos tangibles.** Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan. A primera vista es la imagen que la empresa proyecta. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente.
- **Confiabilidad.** Significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. Hay que asegurarse de que el servicio que se ha dado es el que esperaba el cliente y preguntarse si los empleados están capacitados y bien identificados para resolver las dudas de los clientes.
- **Presteza o capacidad de respuesta.** Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que él mismo sienta esa necesidad o cuando la empresa se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente.
- **Aseguramiento.** Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse que los empleados tengan conocimiento requiere que una empresa invierta en formación efectiva. Pero formar únicamente no garantiza buenos representantes. Una buena selección, buena evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.
- **Empatía.** El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Hay una distinción entre la calidad del servicio y la satisfacción: la calidad percibida es un juicio global hacia ese servicio, mientras que la satisfacción está relacionada con una transacción específica. De esta manera, los dos términos están relacionados, los

incidentes de satisfacción a lo largo del tiempo resultan ser percepciones de calidad del servicio.

Para medir la satisfacción del cliente con los diferentes aspectos de la calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml, y Berry desarrollaron un instrumento de investigación llamado SERVQUAL (Lovelock, 2004). Dicho instrumento está basado en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparar sus percepciones del servicio con sus expectativas. En su formato básico, la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas, reflejando las cinco dimensiones de la calidad del servicio que acabamos de describir. Los encuestados completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre las diferentes empresas de una industria en particular, en un amplio despliegue de características específicas del servicio; posteriormente, se les pide que relacionen sus percepciones sobre una compañía concreta de la que hayan utilizado sus servicios con esas mismas características. Cuando la valoración del desempeño percibido es más bajo que las expectativas, es una señal de mala calidad; lo contrario indica buena calidad.

Hay algunos riesgos, sin embargo, al definir la calidad primaria del servicio en términos de la satisfacción de los clientes, a partir de los resultados relativos a las expectativas que éstos tenían. Si las expectativas de los clientes son bajas y la ejecución actual del servicio prueba ser marginalmente mejor que el bajo nivel esperado, apenas podemos pretender que los clientes estén recibiendo un servicio de buena calidad.

Definir y medir la productividad

La productividad mide los resultados de una organización en relación con la cantidad de insumos requeridos. Las mejoras de la productividad requieren un aumento en el índice de resultados sobre insumos. Una mejora de este índice se puede conseguir recortando los recursos requeridos para crear un volumen de resultados dado, o aumentando el resultado obtenido a partir de un nivel dado de insumos.

La naturaleza intangible de un servicio hace que la medición de la productividad de las empresas de servicio sea más difícil que en las empresas de manufacturas, ya que es

casi tan complejo determinar los insumos utilizados como los resultados obtenidos en una entrega de servicio.

Un problema importante en la medición de la productividad del servicio es la variabilidad. Las medidas tradicionales del resultado de un servicio tienden a ignorar las variaciones en la calidad o en el valor del servicio.

El problema es que las técnicas tradicionales de medición de la productividad se centran más en los resultados; ponen énfasis en la eficiencia pero descuidan la efectividad. A largo plazo, las organizaciones que son más efectivas en proporcionar los resultados deseados por los clientes, tendrían que tener capacidad de poner precios más altos por sus resultados. El énfasis en la efectividad y en los resultados indica que los temas de productividad, calidad y valor no pueden estar separados. Los clientes leales que permanecen en la empresa tienden a convertirse en rentables a largo plazo lo que indica un reembolso que se obtiene al proporcionar un servicio de calidad.

Cuando se habla de eficiencia, se puede distinguir entre eficiencia interna (la eficiencia de los procesos internos) y externa (lo que percibe el cliente y evalúa). La eficiencia interna está relacionada con los costos de utilizar determinados recursos para alcanzar una cierta calidad de servicio percibida (eficiencia externa). Tradicionalmente se había pensado que la eficiencia interna era la que aportaba beneficios y se creía que era contradictorio mejorar la productividad y la calidad del servicio al mismo tiempo. Es posible, si las mejoras internas están basadas en las características del servicio. Para mejorar ambas cosas a la vez hay que tener bien claros estos dos puntos: ¿Qué constituye un buen servicio de calidad? y ¿cómo opera nuestra empresa hoy en día, qué recursos humanos y técnicos son necesarios o de cuáles se puede prescindir? Existen, de esta manera, diferentes maneras para mejorar tanto la calidad del servicio como la productividad: mejorar las habilidades técnicas de los empleados; orientar las actitudes y el comportamiento de los empleados hacia el servicio; crear unos sistemas y una tecnología que ayude a los empleados y a la vez haga participar al cliente; automatizar las operaciones de servicio; aumentar la cooperación del cliente en el proceso productivo (Lovelock, 2004).

Desarrollo de un sistema de información de la calidad del servicio

Hay dos enfoques que miden la calidad del servicio: soft y hard. El enfoque soft es aquel que se recoge cuando se habla con los clientes, empleados y otros agentes relacionados con la empresa. Los niveles soft aportan orientación, dirección y retroalimentación a los empleados en la manera de conseguir la satisfacción de los clientes y pueden ser cuantificados midiendo las percepciones y creencias de los clientes. La herramienta SERVQUAL es un ejemplo de este tipo de enfoque (Lovelock, 2004).

Por lo contrario, el enfoque hard se refiere a aquellas características y actividades que pueden ser contadas, medidas y controladas a través de auditorías. Estas medidas pueden incluir aspectos tales como: cuántas llamadas de teléfono fueron abandonadas cuando el cliente estaba a la espera, cuántos minutos tienen que esperar en la línea los clientes en un paso determinado de la realización del servicio, cuál es el tiempo requerido para completar una tarea específica, la temperatura de un determinado plato de comida, cuántos trenes llegaron tarde, cuántas maletas se perdieron, cuántos pacientes se recuperaron después de una operación determinada y cuántos encargos se rellenaron correctamente. Los niveles estándar se fijan habitualmente haciendo referencia al porcentaje de ocasiones en que se consigue una medida en particular. El reto de los responsables de las empresas de servicio es asegurar que las métricas de la calidad del servicio influyen en la perspectiva del cliente. Las organizaciones que son conocidas por un excelente servicio, combinan los enfoques soft con los hard. Entre otras cosas, son buenas escuchando al cliente y al personal de contacto directo. El hecho de que todo el mundo esté satisfecho con el desempeño de este mes no quiere decir que no cambie la situación y vaya a peor en los meses siguientes. Cuanto mayor sea una empresa, más importante es formalizar programas de retroalimentación utilizando diferentes procesos de investigación.

Lovelock (2004) aconseja la utilización de múltiples métodos de investigación con diferentes grupos de clientes a lo largo de un tiempo prolongado. Un único estudio de la calidad del servicio es como una foto tomada en un momento y desde un ángulo

concreto. Para tener una percepción más profunda en que basar una toma de decisiones es preciso una serie continua de fotos tomadas desde varios ángulos.

Entre las posibles metodologías se pueden citar las siguientes:

- Análisis de las quejas de los clientes
- Encuestas realizadas después de la compra
- Encuestas continuas por teléfono o correo de los titulares de cuentas, utilizando procedimientos científicos de muestreo para determinar la satisfacción de los clientes.
- Consejo asesor de clientes que proporcionan una retroalimentación y aconsejan una mejora de la realización del servicio.
- Encuestas a los empleados para determinar las percepciones de la calidad del servicio en temas concretos tales como las barreras que impiden un mejor servicio.
- Entrevistas a grupos reducidos, llevadas a cabo de manera separada, tanto con clientes como con el personal de contacto para estudiar con profundidad los aspectos cualitativos.
- La figura del “comprador misterioso” para medir el comportamiento individual del personal, lo cual sirve para los directivos de Recursos Humanos y Marketing.
- Investigaciones de mercado para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores más cercanos, hacer benchmarking con los líderes e identificar las tendencias relevantes.
- Recopilación de datos sobre la realización del servicio, incluyendo los tiempos de respuesta del servicio, índices de fallas y los costos de realización.

Diseñar e implementar encuestas de medición de la calidad del servicio, es una tarea difícil. En ocasiones, los directivos de cada línea podrían ver en los resultados una amenaza si pone en evidencia sus rendimientos en comparación con los de otros.

En una operación de servicio compleja, habrá múltiples medidas de calidad en los distintos procesos que dan lugar al resultado deseado por los clientes. Es importante entender la necesidad de un índice global de calidad de servicio que aglutine todas las actividades clave que tuvieran un impacto en los clientes.

Gestión por Procesos en el Sector Público

La Necesidad de un Cambio de Paradigma

La Administración Pública local afronta importantes retos de modernización en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente convulso y confuso en lo económico, social, político, cultural, tecnológico y en la información y el conocimiento. Al mismo tiempo, la ciudadanía demanda una Administración Pública inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia; y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente (García, 2014). En respuesta a dichos retos, la Administración Pública debe:

- Estar al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados.
- Ser relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés, y del conocimiento.
- Estar adaptada a la sociedad, y al entorno en general, flexible y anticipadora.
- Ser democrática y participativa, con valores políticos y ética pública.
- Ser competitiva, flexible y adaptativa.
- Ser colaborativa, intra e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social.
- Ser equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias.
- Ser una organización inteligente, que innova y aprende.

Ello exige una diferente concepción de la organización pública, sus funciones, estructura y cultura, la dirección estratégica, los procesos de decisión, la financiación, la gestión del capital humano y del conocimiento, las tecnologías y los sistemas y, sobre todo, los procesos de prestación de servicio al ciudadano. Frente a la visión funcional y orgánica de los enfoques tradicionales, la Administración Pública debe adoptar una visión por procesos orientados a la prestación de servicios públicos, ya que la excelencia de la gestión implica inexorablemente la gestión de las actividades en términos de procesos.

De esta forma, la organización excelente gestiona las actividades, encaminadas al desarrollo de su estrategia, en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad. Dichos procesos de prestación de servicio al ciudadano deberán aportar cada vez más valor a éstos, que deberán ser contemplados como destinatarios y árbitros de la calidad. Pero también deberán aportar valor a otros grupos de interés, estando alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la organización local. La Administración Pública integra un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas de la ciudadanía a la se orienta el servicio público, en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada sus funciones. La filosofía inherente a la gestión por procesos en la Administración Pública supone el paso de una visión administrativa, en la que el ciudadano tenía un papel de administrado, a una gestora y, por tanto, un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública. Asimismo, la recepción de una prestación realizada por la Administración, en unos casos será originada a instancia del ciudadano y en otras a instancia de la Administración. Desde la óptica de la gestión por procesos la prestación pública es un servicio, constituido por la adición de una serie de servicios individuales a través de una cadena de valor, o de proveedor-cliente donde un agente intermediario además de ser receptor de un servicio, es proveedor a su vez. Y ello, a través de un proceso de prestación de servicio. De esta forma, la adición de valor secuencial de los diferentes agentes, se dirige en última instancia a satisfacer las necesidades y expectativas de todos los ciudadanos, sea éste usuario o no de los servicios y tanto desde el punto de vista del servicio prestado como de la adecuada gestión pública teniendo en cuenta tanto las presentes como las futuras que puedan surgir y persiguiendo el sostenimiento de la sociedad del bienestar.

Razones para Adoptar la Gestión por Procesos

García (2014) afirma:

Son varias las razones que se pueden esgrimir para explicar la importancia de la gestión por procesos en las entidades públicas que quieran dirigirse a la excelencia. Entre otras razones, se pueden resaltar las siguientes:

- Permite orientar los procesos de la organización pública a la satisfacción de las necesidades y expectativas (tanto las actuales como las latentes) de la ciudadanía (destinatarios últimos), así como de los clientes internos, optimizando la alineación de dichos procesos con la política y estrategia.
- Permite establecer una visión de hacia dónde se quiere dirigir la organización y los medios para conseguirlo.
- Facilita el control, prevención de los posibles errores y la mejora continua de los procesos.
- La mejora de los procesos es el paso fundamental para la mejora de la organización. Una Administración Pública excelente centra sus esfuerzos en sus procesos y no en sí misma.
- Mejora la competitividad de la organización pública y optimiza la gestión de los recursos disponibles, así como las alianzas o relaciones de colaboración.
- Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad al cambio de la organización, incluso en entornos complejos, permitiendo una Administración ágil y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios del entorno y en las necesidades de la ciudadanía.
- Involucra, implica y faculta a las personas en la política y estrategia de la organización, orientada a la satisfacción de la ciudadanía.
- Promueve la innovación, creatividad, sensibilidad por el servicio público y espíritu emprendedor de las personas. Se desarrolla un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y no un control y supervisión de los individuos (característico del enfoque centrado en la organización). (p. 42 y 43)

PARTE III: METODOLOGIA

En virtud del análisis de los diferentes enfoques, se decide realizar una combinación de las diferentes miradas respecto de la mejora de proceso, tomando centralmente las definiciones y el proceso de mejora de Dumas, combinándolo con la metodología de la OIT, sumando aportes de Harrington y Lovelock. En ese sentido, se define la siguiente secuencia de pasos para la mejora de los procesos del Área de Enseñanza de la FCE UNC:

1. Identificación del proceso

Siguiendo a Dumas, para llevar a cabo esta primera fase se desarrollaran dos etapas:

- Designación: numeración de los procesos
- Evaluación: selección de los procesos a mejorar

Con el objeto de seleccionar los procesos, se aplicara el Enfoque con Información de Harrington ya que permite elegir según la importancia del proceso y el grado hasta el cual puede mejorarse.

Si bien este enfoque implica un mayor empleo de tiempo en la selección de procesos, en virtud de que se hace necesario realizar una recolección de datos reales respecto de los requerimientos de los clientes y de las operaciones internas de los procesos, permite evaluar con una base más sólida en contexto donde casi no existe algún proceso documentado dentro del Área.

Entonces, el resultado de esta fase es una visión global de los procesos de la organización y sus relaciones, y un esquema de priorización para la mejora de los mismos.

2. Descubrimiento del proceso

Siguiendo a Dumas, para llevar a cabo esta primera fase se desarrollaran dos etapas:

- Definición del equipo
- Recopilación de la información: se aplicaran las tres técnicas mencionadas: evidencia, entrevistas y talleres. Dentro de las entrevistas, se seguirá el modelo de la

OIT (aplicando el método del interrogatorio preliminar) y las recomendaciones de Dumas.

- Modelado del proceso: se realizara el mapeo de los procesos; identificando los limites, las actividades y eventos, los recursos y las comunicaciones, el flujo de secuencia, y los elementos adicionales. Para ello, se recurrirá a la herramienta del Diagrama de Flujos Estándar sugerida por Harrington.
- Aseguramiento de la calidad

El resultado de esta fase consiste en conocer y documentar, en forma de modelo, el estado actual de cada proceso relevante. De esta manera, cumpliremos con el primer objetivo del trabajo, que implica dejar registro de cómo se llevan a cabo las actividades en el Área.

3. Análisis del proceso

Siguiendo a Dumas, se aplicaran dos tipos de análisis:

- Análisis cualitativo, aplicando tres técnicas:
 - ✓ Análisis de Valor Agregado
 - ✓ Diagrama PorquePorque
 - ✓ Metodo del interrogatorio de fondo de OIT
- Análisis cuantitativo, donde se establecerán las medidas de desempeño a fin de determinar el valor de cada proceso, desde estas cuatro dimensiones: tiempo, costo, calidad y flexibilidad

El resultado de esta fase se expresa, luego del análisis crítico de la manera en la que se desarrollan las acciones en el Área, en la estructuración de los problemas e inconvenientes asociados a los procesos seleccionados, incluyendo además, medidas de evaluación del desempeño de los mismos y la detección de algunas oportunidades de mejora.

4. Mejora del proceso

Siguiendo a Dumas, se implementara una metodología con un enfoque evolutivo, en cuanto a la intensidad del cambio y partiendo de un proceso existente, en cuanto

al punto de partida. Esto se debe fundamentalmente por el entorno y la cultura de administración pública en el que se aplica la mejora, sumado a la necesidad de aprovechar todo el trabajo desarrollado en cuanto a definir y documentar los procesos existentes.

El resultado de esta fase es 'como debe ser' el proceso, en base al estudio del resultado de las métricas de las diferentes alternativas posibles. Además, quedan definidos en esta etapa los diferentes puestos y los responsables de las distintas operaciones que lleva adelante el área.

5. Implementación del proceso

Siguiendo a Dumas, se llevara a cabo la puesta en marcha de los procesos mejorados, teniendo en cuenta el gerenciamiento del cambio organizacional; que implica básicamente la explicación y comunicación del proceso, la capacitación de los agentes y la determinación de un plan de cambio que prevea mecanismos de transición; y la automatización del proceso; que implica la puesta en marcha de los sistemas informáticos que apoyaran a los procesos.

El resultado de esta etapa es un esquema de aplicación de los cambios para pasar de 'como se realiza' a 'como debe ser' el proceso.

6. Monitoreo y control del proceso

Con los procesos diseñados y puestos en ejecución, se realizara el seguimiento y control de los mismos, con el objeto de identificar y corregir errores o defectos que hayan surgido. Para ello se utilizará un tablero de comandos que muestre la marcha de las actividades y permita plantear metas que signifiquen una constante mejora de los indicadores definidos. Sumado a ello, se aplicarán los métodos de medición de satisfacción y calidad propuestos por Lovelock (fundamentalmente encuestas y entrevistas) para identificar las relaciones entre percepción de resultados y expectativas de los usuarios.

PARTE IV: DESARROLLO

Capítulo I: Mejora de Procesos en el Sector Público

Aplicación General

La mejora de procesos es aplicada en todo el mundo. Las empresas privadas dedican gran parte de sus esfuerzos en el desarrollo de planes que tienen por objeto lograr el perfeccionamiento constante de sus operaciones y procedimientos. Los organismos estatales en general y las universidades públicas en particular, también forman parte de este universo, en especial en los países desarrollados. La Universidad Politécnica de Madrid, en especial su Biblioteca, la Universidad de Sevilla y la Universidad de Oviedo son ejemplos de establecimientos de educación superior comprometidos con el proceso de mejora de sus instituciones. En cada uno de ellos, aún con aplicación de diversas metodologías, todas diferentes a la que se desarrolla en este trabajo, se centra el foco del esfuerzo esencialmente en reconocer, diseñar e implementar una propuesta que implique un incremento en la satisfacción de los clientes de los diferentes procesos. Es decir que, si bien constituyen distintas formas de abordar una misma problemática comparten una raíz central de resolución que desemboca en un objetivo común: incrementar el valor del servicio a los usuarios externos del proceso.

El Estado Nacional ha emprendido algunas iniciativas en este sentido. La Carta Compromiso con el Ciudadano elevada por el Director Nacional del Registro Nacional de Reincidencia (RNR) de diciembre del 2014 explica de manera clara y detallada la mejora del proceso de entrega de Certificados de Antecedentes Penales. Con la implementación de la firma digital a partir del año 2012, se creó la posibilidad de realizar la entrega digital de esta documentación, generando los siguientes impactos y resultados:

- “Optimización de los recursos tecnológicos e informáticos disponibles para el servicio de emisión de los Certificados de Antecedentes Penales.
 - Mejora en la administración de recursos humanos.
 - Mayor eficiencia en el uso de los recursos del Estado.
 - Importante proceso de despapelización.
 - Seguridad en la validación del documento e imposibilidad de su adulteración.

- Reducción del tiempo invertido por los ciudadanos, que ahora no deben volver a retirar el trámite, generando mayor confiabilidad en las instituciones. La percepción respecto de la emisión del Certificado en formato Digital por parte de los ciudadanos según un estudio cuantitativo realizado por una consultora privada, fue calificada en un 97% con “Muy bien” y “Bien” (Encuesta elaborada por la empresa Ibarómetro en abril 2013, para el PCCC).”

Localmente, desde hace ya algunos años, el Gobierno de la Provincia de Córdoba comenzó un proceso de modernización muy importante dentro de la dependencia estatal. En su primera etapa, este plan implicó el análisis y la mejora de los procedimientos administrativos de las entidades privadas con participación estatal mayoritaria. Luego el programa se trasladó hacia el interior del gobierno, principalmente al esquema de Agencias, para luego avanzar hacia la tercera etapa de implementación dentro de las dependencias tradicionales de esta administración pública. Dentro de este desarrollo, se destaca fundamentalmente, el “Manual de Procedimientos Administrativos” que resultó de este proceso, donde se detallan los diferentes procesos, cargos, funciones y responsabilidades de las distintas dependencias del estado provincial, discriminadas por programas. Esto representa un significativo avance, no sólo en términos de ordenamiento interno sino respecto a la transparencia para con el ciudadano que sostiene con sus impuestos la administración.

Aplicación Universidad Nacional de Córdoba

La mejora de procesos dentro de la Universidad Nacional de Córdoba no es una práctica constante. En los últimos 10 años, no se encuentra prácticamente ningún registro de que alguna dependencia de esta universidad haya avanzado en este sentido. A partir del año 2016, desde el área central de la Universidad, se han impulsado algunos programas de mejora en las áreas financieras, realizando cambios en los sistemas informáticos. Además, se está llevando a cabo un importante avance en la redefinición de los canales administrativos a todo nivel, que implica la digitalización total de los trámites a través de expedientes, lo que permitirá no sólo reducir costos en términos de utilización de papel y horas de trabajo del personal afectado, sino también la posibilidad de mejorar

la trazabilidad del sistema, abonando a la transparencia y velocidad de respuesta para los usuarios.

Capítulo II: La Organización

Área de Enseñanza

El Área de Enseñanza de la FCE, bajo la dependencia funcional de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, es la encargada de la gestión del registro del desempeño académico de los estudiantes, como principal tarea dentro de la institución.

Esta tarea se apoya sobre los dos departamentos funcionales establecidos para el Área mediante Ordenanza 7/04 del Honorable Consejo Superior de la UNC (HCS): Despacho de Alumnos y Oficialía; manteniendo vínculo permanente y dinámico con el Área de Sistemas y el Gabinete Psicosocial de nuestra institución. Despacho de Alumnos tiene como principal misión atender a los estudiantes de manera integral respecto de su actuación por la institución, desde el asesoramiento hasta la tramitación de solicitudes y trámites diversos; realizando además, la asignación de aulas y atención al cuerpo docente durante el proceso de dictado de clases. Oficialía no tiene contacto con los estudiantes, aunque su principal tarea implica el resguardo y comunicación de la actuación académica de los estudiantes.

Dirección de Enseñanza es considerada una de las áreas estratégicas de nuestra Facultad. La razón que fundamenta esta expresión se sostiene fundamentalmente en que se trata del espacio institucional por el que pasan, en al menos dos oportunidades, la totalidad de los estudiantes de nuestra casa, tanto al inicio de sus carreras, como en el momento en el que van a recibir su título de grado. Además, una gran mayoría de docentes la frecuenta, ya sea por sus tareas propias de enseñanza en el aula, como para trámites vinculados con actas de exámenes, entre otros.

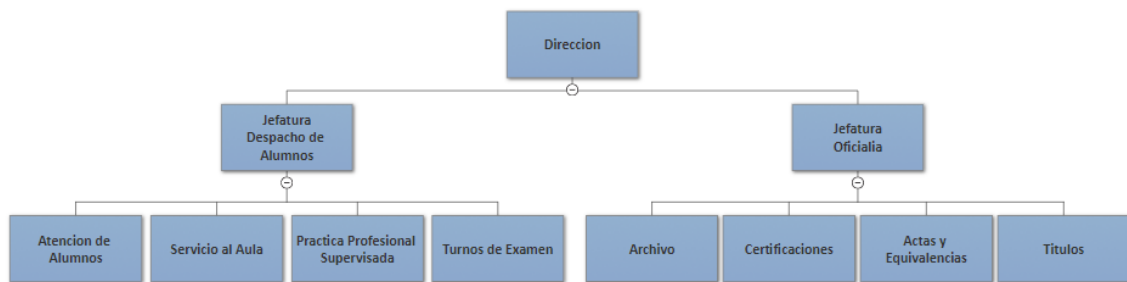
Hasta marzo del 2015, el área contaba con 12 personas según su disposición física y la asignación del área de personal. Si bien existía alguna estructura organizacional sobre la que se sostenían las actividades, no existía una configuración formal que asigne tareas, defina roles y estipule pautas y procedimientos que permitan una asignación más

eficiente de los recursos. En ese sentido, estaban (y siguen estando) establecidos diferentes cargos que responden al Convenio Colectivo del Personal Administrativo pertinente, aunque no existía un criterio de asignación que responda a alguna lógica estructural y que, por ende, no representaba la jerarquía el grado de responsabilidad consecuente de las tareas realizadas. La oficina funcionaba con jerarquías en lo formal, pero como una estructura plana en la realidad, donde cada uno se ocupaba sólo de una parte de las tareas que pertenecían a su órbita. A pesar de ello, Dirección de Enseñanza daba respuesta a los requerimientos mínimos, contando con recursos humanos valiosos, que se desaprovechaban bajo un clima laboral de hostilidad. Las tensiones en cuanto a las responsabilidades de cada uno se intensificaban con la falta de un Director, que había sido una figura fuerte que permitía bajar el nivel de conflictividad.

Se comenzó a abordar las diferentes problemáticas del área, incorporando personal y tareas correspondientes a otras áreas de la FCE, que terminó configurando un espacio de 14 personas (7 en cada departamento). Además, se reubicaron en otros espacios de la Facultad a personal del área, mejorando ostensiblemente el clima de trabajo. Con estos movimientos se logró mayor previsibilidad, se disminuyó la tensión entre las personas y se empezó a delinear un horizonte de tareas que tenían como objeto lograr la reconfiguración total del área.

La definición de la estructura organizacional hizo eje en las normativas vigentes respecto de las organizaciones de las áreas de enseñanza, en un trabajo conjunto, donde se estipularon prioridades en virtud de la realidad actual respecto de los cargos disponibles en la Facultad y las necesidades propias del área. De todo ese trabajo, quedó configurado el siguiente esquema, con un horizonte temporal de 5 años para ser cubierto, comenzando con los llamados a concurso de dos cargos iniciales y el cargo de Director del Área, que hasta el momento estaba vacante.

Gráfico 2. Organigrama Área de Enseñanza



Fuente: Elaboración Propia

Sumado a esto, se tomó la determinación de aplicar una partida presupuestaria enviada por el rectorado para obras a fin de hacer una reestructuración completa del área. En tal sentido, se realizó un relevamiento exhaustivo de las necesidades y expectativas de cada persona que trabajaba en el área, en pos de encontrar sugerencias útiles que permitieran alcanzar una infraestructura acorde a los tiempos que corren. En ese marco, se logró consensuar un diagrama que responde de manera adecuada a las necesidades y lineamientos actuales, fundamentalmente centrado en la definición tomada desde hace ya algunos años respecto de la instauración del legajo electrónico y todas las medidas tendientes al desprendimiento del uso del papel en favor de la utilización de herramientas digitales. Además, se reacondicionaron los baños que estaban muy deteriorados.

Podemos decir entonces, que hoy en día, una gran área de la oficina que antes era utilizado para el archivo de diferente documentación, entre ella los legajos de los estudiantes, se convirtió en un espacio abierto que cuenta con una Dirección, responsable de la planificación y ejecución del área, y un esquema organizacional definido de manera colectiva, que otorga previsibilidad y permite crear un horizonte de crecimiento dentro de nuestra institución, y un equipo de trabajo que desarrolla una mayor cantidad de funciones y tareas. De esta manera, una gran área de la oficina que antes era utilizado para el archivo de diferente documentación, entre ella los legajos de los estudiantes, hoy se convirtió en un espacio abierto

Capítulo III: Procesos del Área de Enseñanza

Los procesos que se desarrollan en el área, pueden discriminarse según se trate del Departamento o según quién es el destinatario del servicio que atiende. En virtud de ello, el siguiente cuadro muestra cada una de las sub áreas definidas en el organigrama, junto a los procesos significativos que se desarrollan:

Tabla 2. Procesos por departamento

	Departamento	Cliente Principal
1. Atención de Alumnos		
1.1 Asesoramiento		
1.2 Resolución de problemas		
1.3 Trámites	Despacho de Alumnos	Estudiantes
1.4 Requerimientos externos		
1.5 Inscripción Ingreso		
2. Turnos de Exámenes		
2.1 Creación de los turnos	Despacho de Alumnos	Estudiantes
2.2 Control de Cumplimiento		
3. Prácticas Profesionales Supervisadas		
3.1 Seguimiento Administrativo	Despacho de Alumnos	Estudiantes
4. Diplomas		
4.1 Entrega de Títulos		
4.2 Acto de Colación	Oficialía	Estudiantes
4.3 Juramento on-line		
4.4 Anuario		
5. Certificaciones		
5.1 Entrega de certificaciones	Oficialía	Estudiantes
6. Archivo		
6.1 Legajo de Estudiantes	Oficialía	Estudiantes
6.2 Archivo de Egresados		
7. Servicio al aula		
7.1 Asignación de aulas		
7.2 Gestión de material áulico e infraestructura	Despacho de Alumnos	Docentes
7.3 Apoyo durante el dictado		
8. Actas y Equivalencias		
8.1 Generación y cierre de actas	Oficialía	Docentes
8.2 Otorgamiento de Equivalencias		

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, el Área de Enseñanza es responsable de llevar adelante 20 procesos, configurados de diferente manera. Cada uno de ellos tiene diferentes dimensiones y alcances, dependiendo fundamentalmente de las áreas que intervienen y los responsables de su ejecución.

Capítulo IV: La Gestión de Procesos en el Área de Enseñanza

Analizando los procesos del Área podemos hacer una primera aproximación: existen algunos que se llevan adelante de manera sistemática, aun cuando no se encuentre escrito en ninguna parte. Para cada trámite o tarea que se realiza se estipula un procedimiento que, si bien no se encuentra reflejado en ningún documento, tiende a respetarse. En todos los casos, se trata de procedimientos que se realizan con relativa suficiencia. Sin embargo, sumado a que no se encuentra registrado cómo se desarrolla un conjunto de tareas, tampoco existen fundamentos sólidos de parte de los agentes de porqué las actividades se realizan de tal manera, sumado a que no existe ningún registro de que se hubieran diseñado y empleado indicadores de seguimiento de la gestión. Es decir que, los procedimientos siguen la lógica personal que le imprime cada agente, que va resolviendo en función de su propio criterio o del traslado de modalidades del pasado, sin lugar al desarrollo de una etapa reflexiva ni el reparo de lo que esperan los destinatarios del servicio que se está prestando.

En ese marco, se fueron desarrollando acciones aisladas y no sistemáticas que tenían como objetivo mejorar los procesos del Área. En ese sentido, se encaró un plan que significó el intento de abordar la mejora de todos los procesos, en un contexto donde los mismos no se encontraban siquiera definidos, como se menciona en párrafos anteriores. El resultado de eso fue la disposición de una gran cantidad de esfuerzo que permitió el logro de algunos avances pero que, al carecer de planeamiento y sistematicidad, generó mucho desgaste por parte del equipo de trabajo. A pesar de los innumerables inconvenientes, se detallan a continuación los principales avances que se lograron en lo que respecta a los diferentes procesos:

Tabla 3. Avances y resultados por procesos

	Avance	Resultados
1. Atención de Alumnos		
1.1 Asesoramiento	Organización de las tareas	Reducción de tiempos
1.2 Resolución de problemas	Organización de las tareas	Reducción de esperas
1.3 Trámites	Trámites on-line a través del portal web y Convenio con la Provincia de Córdoba para la digitalización del trámite del Boleto Educativo Gratuito	Mayor comodidad, reducción de tiempos y esperas
1.4 Inscripción Ingreso	Digitalización total del trámite	Mayor comodidad y flexibilidad, reducción de tiempos y esperas.
2. Turnos de Exámenes		
2.1 Creación de los turnos	Definición del proceso, prueba de alternativas y diseños a medida	Mayor flexibilidad
2.2 Control de Cumplimiento	Incorporación de este proceso	Reducción de tiempos
3. Prácticas Profesionales Supervisadas		
3.1 Seguimiento Administrativo	Incorporación de sistema informático de apoyo	Mayor control y calidad
4. Diplomas		
4.1 Entrega de Títulos	Definición de procesos y organización	Mejora en la calidad
4.2 Acto de Colación	Procedimiento y definiciones básicas	Mejora en la calidad
4.3 Juramento on-line	Puesta en marcha	Mayor flexibilidad
4.4 Anuario	Mejora mínima en algunos aspectos técnicos y de organización	Reducción de tiempos
5. Certificaciones		
5.1 Entrega de certificaciones	Digitalización parcial, inicio y pago del trámite no presencial	Mayor comodidad, reducción de tiempos y esperas
6. Archivo		
6.1 Legajo de Estudiantes	Sin cambios	
6.2 Archivo de Egresados	Sin cambios	
7. Servicio al aula		
7.1 Asignación de aulas	Definición de procesos y organización	Mejora en la calidad
7.2 Gestión de material aúlico e infraestructura	Incorporación de la gestión dentro del área	Mejora en la calidad
7.3 Apoyo durante el dictado	Incorporación de un servicio telefónico, presencia durante toda	Mejora en la calidad, mayor comodidad y reducción de

	la franja de dictado y nuevo sistema de asistencia digital	tiempos	
8. Actas y Equivalencias			
8.1	Generación y cierre de actas	Diseño de procedimiento e incorporación de instructivos y controles	Mayor control y calidad
8.2	Otorgamiento de Equivalencias	Sin cambios	

Fuente: Elaboración Propia

Esta recopilación de avances muestra que, a pesar de no haber desarrollado un plan consistente de mejora, se han logrado reformas en casi todas las sub áreas de la oficina. Algunas de ellas de gran impacto para los usuarios y la gestión del área, como el caso de la digitalización del trámite del ingreso o del Boleto Educativo Gratuito. Sin embargo, el costo que se asumió por hacerlo de esa manera implicó la generación de nuevos acuerdos que despejaron conflictos y aminoraran resistencias.

Capítulo V: Identificación del Proceso

Hasta aquí hemos encontrado los primeros hallazgos respecto de la problemática planteada por este proyecto. A partir de ahora se comienza a aplicar la metodología propuesta a fin de lograr los objetivos propuestos y que implican básicamente: diseñar una propuesta de mejorar de los procesos que se seleccionen e implementar aquellos que por razones de oportunidad temporal y posibilidad material puedan hacerse en el desarrollo del presente trabajo.

Comenzamos entonces con el desarrollo del primer punto de la metodología. La identificación de los procesos a mejorar consta de dos etapas: Designación y Evaluación. Aplicando el enfoque planteado en la metodología y reuniendo información que surge desde la experiencia del área y del aporte de algunos actores clave, como el caso de 20 docentes, 50 estudiantes, integrantes del Centro de Estudiantes y Secretarios de las demás áreas de la Facultad, se logró confeccionar el siguiente cuadro:

Tabla 4. Análisis de los procesos del Área

	Distancia requerimiento cliente y estado actual	Importancia	Oportunidad de Mejora	Criticidad	Procesos a mejorar
1. Atención de Alumnos					
1.1 Asesoramiento	Mucha	Alta	Alta	Alta	x
1.2 Resolución de problemas	Mucha	Alta	Alta	Alta	x
1.3 Trámites	Media	Alta	Media	Alta	
1.4 Requerimientos externos	Poca	Media	Baja	Media	
1.5 Inscripción Ingreso	Poca	Alta	Baja	Alta	
2. Turnos de Exámenes					
2.1 Creación de los turnos	Poca	Media	Media	Alta	
2.2 Control de Cumplimiento	Mucha	Alta	Media	Alta	x
3. Prácticas Profesionales Supervisadas					
3.1 Seguimiento Administrativo	Mucha	Baja	Media	Media	
4. Diplomas					
4.1 Entrega de Títulos	Mucha	Alta	Alta	Alta	x
4.2 Acto de Colación	Poca	Media	Media	Media	
4.3 Juramento on-line	Poca	Baja	Baja	Media	
4.4 Anuario	Poca	Media	Baja	Media	
5. Certificaciones					
5.1 Entrega de certificaciones	Mucha	Media	Alta	Alta	x
6. Archivo					
6.1 Legajo de Estudiantes	Poca	Alta	Baja	Alta	
6.2 Archivo de Egresados	Poca	Alta	Alta	Media	
7. Servicio al aula					
7.1 Asignación de aulas	Mucha	Alta	Alta	Alta	x
7.2 Gestión de material áulico e infraestructura	Media	Alta	Media	Alta	
7.3 Apoyo durante el dictado	Poca	Alta	Baja	Alta	
8. Actas y Equivalencias					
8.1 Generación y cierre de actas	Mucha	Alta	Media	Alta	x
8.2 Otorgamiento de Equivalencias	Mucha	Alta	Alta	Alta	x

Distancia requerimiento y estado	Se refiere fundamentalmente a la cantidad de reclamos que se reciben y problemas que se manifiestan en la operatoria del proceso
Importancia	Se refiere al impacto, riesgo o responsabilidad que conlleva el desarrollo del proceso
Oportunidad de Mejora	Se refiere a la disponibilidad tecnológica y normativa de hacer cambios
Criticidad	Se refiere a la percepción de los dependientes respecto de lo delicado y decisivo de un proceso

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se desprende el mapa de procesos del Área. En virtud de los cuatro criterios establecidos se realiza un análisis de los 20 procesos críticos. Del mismo surge la decisión de comenzar un plan de mejora de 8 de ellos. Seguidamente se expone un esquema de priorización, acompañado de la justificación correspondiente:

Tabla 5. Esquema de priorización

Procesos a mejorar	Orden	Justificación
Entrega de certificaciones	1	Oportunidad de implementarlo
Asignación de aulas	2	Mucho impacto y recursos escasos involucrados
Generación y cierre de actas	3	Requerimiento de Unidad de Auditoría Interna
Entrega de Títulos	4	UNC y SIGEN. Gran sensibilidad
Asesoramiento	5	Mucha problemática cotidiana
Resolución de problemas	6	
Otorgamiento de Equivalencias	7	Problemática de mucho tiempo
Control de Cumplimiento	8	Malestar generalizado

Fuente: Elaboración Propia

De estos 8 procesos seleccionados dentro del plan, este trabajo abordará los dos primeros, a fin de acotar y hacer un abordaje específico y detallado de cada uno de ellos.

Capítulo VI: Descubrimiento del Proceso

Una vez seleccionados y priorizados los procesos, se prosigue con la fase que implica conocer cómo se llevan a cabo cada uno de los procesos seleccionados.

Entrega de Certificaciones

Comenzamos con el proceso de Entrega de Certificaciones, ya que gracias a la posibilidad concreta de lograr su implementación inmediata, ha quedado primero en el orden de prioridades.

Para cumplimentar esta etapa se siguen una serie de pasos:

1- Definición del equipo:

Se conforma un equipo de trabajo conformado por la Directora del área, el equipo de trabajo que habitualmente se encargaba de desarrollar el proceso y la Directora del Área de Sistemas, que asiste en la cuestión tecnológica. Se definió que se iba a desarrollar todo el proceso de diseño durante el mes de agosto para comenzar la implementación en septiembre del corriente año.

2- Recopilación de la información:

Para realizar esta etapa se recurrió a dos de las técnicas mencionadas en la metodología. Por un lado, a través de la evidencia se logró una primera aproximación del proceso y su problemática. En ese marco, se comprobó que no existe ningún tipo de documentación que respalde el accionar de los agentes y se observó además, un gran número de quejas de los usuarios por demoras -en algunos casos exageradas- de los trámites y por extravíos de solicitudes, entre otros.

Dos sistemas hacen soporte a las acciones de los agentes: Guaraní, que se encarga del resguardo informático de las actuaciones académicas y un sistema de desarrollo interno de la Facultad que permite gestionar el ingreso de las solicitudes y el aviso a los estudiantes.

Por el otro, se aplicó el modelo de entrevistas OIT para el desarrollo del interrogatorio preliminar con la principal operadora del proceso que permitió comprender más acabadamente cuestiones centrales. Seguidamente se expone el interrogatorio preliminar:

- Propósito
 - a. ¿Qué se hace?

Se emite de forma impresa y se entrega en mano (al interesado o un tercero autorizado) toda la documentación legalizada que el estudiante solicite respecto a su actuación académica, entre ellos: certificados analíticos tanto de estudiantes como egresados,

legalizaciones de plan de estudio, programas, y certificaciones varias como: carga horaria, baja de matrícula, escala de calificaciones, orden de mérito.

b. ¿Por qué se hace?

Porque de acuerdo lo establece la OHCS 7/04, es responsabilidad de Dirección de Enseñanza emitir los certificados analíticos ya sea provisorios, definitivos o verificados contra actas de exámenes tanto para alumnos activos como para graduados. Si bien no establece nada respecto del resto de las legalizaciones que emite el área, se entiende que es parte de la actuación académica del alumno y/o egresado por lo que corresponde a esta área su certificación.

• Lugar

a. ¿Dónde se hace?

Se lleva a cabo en el área Oficialía de Dirección de Enseñanza.

b. ¿Por qué se hace allí?

Se hace allí porque así lo establece la OHCS 7/04

• Sucesión

a. ¿Cuándo se hace?

Una vez que se acredita el pago de la solicitud del trámite, por parte del interesado, comienza a ponerse en marcha el proceso de confección de la certificación de documentación. Se han establecido plazos para cada tipo de trámite en virtud del tiempo que lleva al agente a cargo de esta tarea realizarlos.

b. ¿Por qué se hace entonces?

Se hace en virtud de la necesidad del interesado ya sea estudiante y/o egresado, de obtener algunos de los documentos que reflejen su actuación académica de forma certificada por las autoridades de la Facultad.

• Persona

a. ¿Quién lo hace?

Esta tarea la lleva a cabo una sola persona que trabaja en el Sector Oficialía del Área de Dirección de Enseñanza.

b. ¿Por qué lo hace esa persona?

Porque tiene conocimientos acerca de planes de estudio, correlatividades, carreras que existen en la facultad y es idónea respecto a confección de certificados para legalización.

• Medios

a. ¿Cómo se hace?

La persona encargada de realizar el trámite recibe las solicitudes a través de un sistema de cupones. El primer paso es controlar que coincidan los datos personales y académicos del solicitante en el sistema, para luego controlar que no posea sanciones disciplinarias en materia de correlatividades. Una vez hecho esto, se procede a imprimir la documentación que será firmada por las autoridades y puesta a disposición del interesado para que la retire personalmente.

b. ¿Por qué se hace de ese modo?

Por usos y costumbres, no existe ningún documento que indique cómo deben hacerse las cosas.

3- Modelado del proceso:

Con toda la información disponible, se reconstruye la variación que ha sufrido el proceso desde principios del 2015 hasta el descubrimiento del proceso, definiendo básicamente dos instancias diferenciadas: proceso presencial y luego proceso semipresencial, que se describen a continuación:

Trámite presencial

El trámite comienza con la solicitud. El interesado debe acercarse a la Oficina de Atención de Alumnos ubicada en Dirección de Enseñanza, para solicitar y abonar el trámite, en ese momento se entrega comprobante de pago.

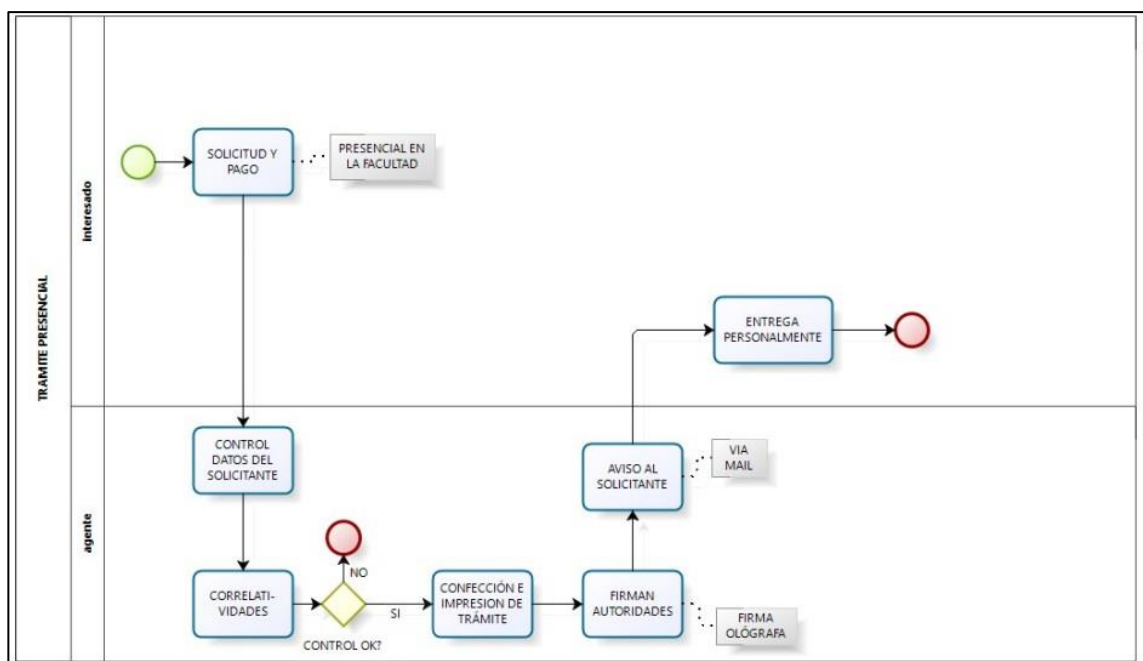
La ejecución del proceso de confección del trámite solicitado se lleva a cabo en el área de oficialía de Dirección de Enseñanza.

Los comprobantes de las solicitudes se colocan en un “pinche” para que el encargado las tome y comience la confección de la documentación. Una vez que obtiene las solicitudes, comienza el proceso de realización de la documentación.

Este proceso consta de varias tareas e insumos como así también de otras personas, ya que es necesario realizar un control de la información del solicitante, tanto personal como académica, en el sistema de gestión que tiene la facultad llamado SIU-Guaraní, la confección e impresión de los documentos solicitados, intervención de las autoridades que mediante la firma ológrafa dan legalidad al contenido de los documentos que se emiten.

Una vez que la documentación está lista para ser entregada, se indica al interesado vía mail que puede pasar a retirar el trámite solicitado por la Oficina de Atención de alumnos donde inició la solicitud.

Gráfico 3. Modelado tramite presencial de certificaciones



Fuente: Elaboración Propia

Trámite semipresencial

El trámite comienza con la solicitud. El interesado debe solicitar lo que necesite a través de internet, ingresando al Portal de Trámites de la Facultad. Allí generará el cupón con los productos que desee, el cual podrá abonar en cualquier agente de cobro autorizado (rapipago, pagofácil, etc.), sin necesidad de acercarse a la Facultad.

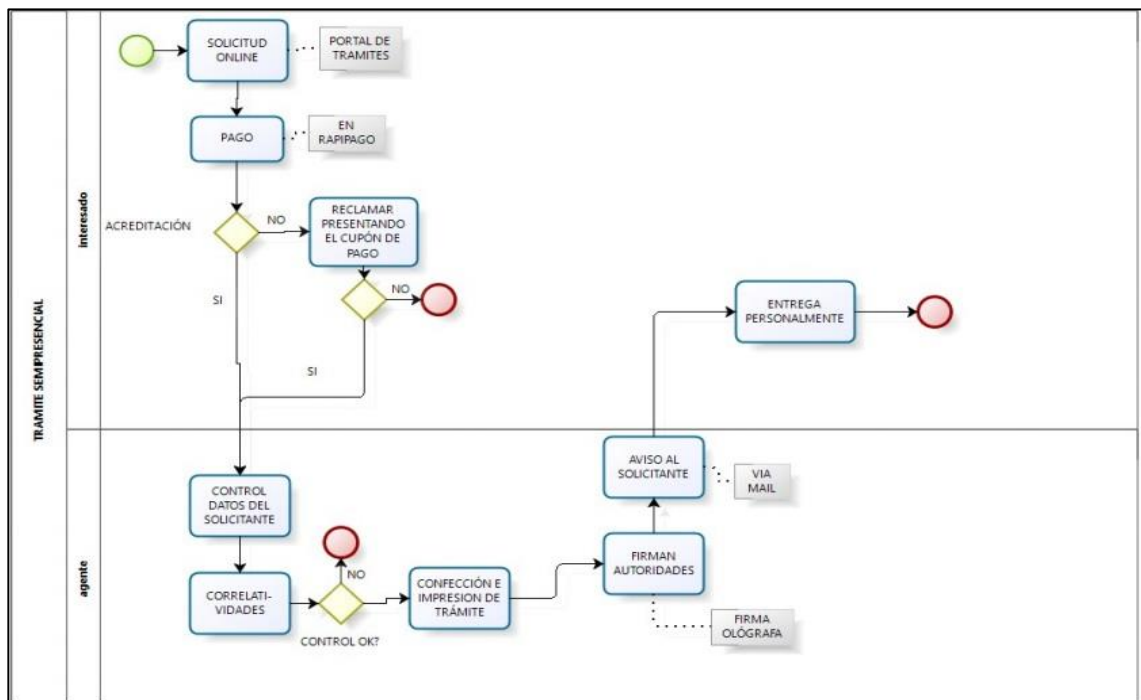
La ejecución del proceso de confección del trámite solicitado se lleva a cabo en el área de oficialía de Dirección de Enseñanza.

El agente a cargo de llevar a cabo la confección de la documentación recibe las solicitudes a través de un sistema de cuotas, una vez que se acreditó el pago. En este mismo momento el solicitante recibe un correo electrónico indicando la confirmación del pago. En el caso que no reciba la confirmación podrá efectuar el reclamo en la Oficina de Atención de Alumno ya sea de forma presencial o via mail

Este proceso consta de varias tareas e insumos como así también de otras personas, ya que es necesario realizar un control de la información del solicitante, tanto personal como académica, en el sistema de gestión que tiene la facultad llamado SIU-Guaraní, la confección e impresión de los documentos solicitados, intervención de las autoridades que mediante la firma ológrafa dan legalidad al contenido de los documentos que se emiten.

Una vez que la documentación está lista para ser entregada, se indica al interesado vía mail que puede pasar a retirar el trámite solicitado por la Oficina de Atención de alumnos donde inició la solicitud.

Gráfico 4. Modelado tramite semipresencial de certificaciones



Fuente: Elaboración Propia

Asignación de Aulas

Continuamos con el proceso de Asignación de Aulas que también forma parte del objeto de estudio de este trabajo debido a su relevancia en la organización y utilización de recursos muy sensibles de la institución.

Se desarrollan a continuación los pasos correspondientes a esta etapa:

1- Definición del equipo:

El equipo de trabajo que lidera la mejora está compuesto por el personal del área Servicio al Aula, ya que se encuentran embebidos en las tareas que se llevan adelante y pueden diseñar y ejecutar las propuestas que surjan de este trabajo.

2- Recopilación de la información:

Se recolectó la información utilizando las tres técnicas: evidencia, talleres y entrevistas.

La evidencia no es muy distinta que en lo expresado para el proceso de Entrega de Certificaciones: ningún tipo de documento que constatar; los sistemas utilizados cumplen un rol secundario ya que el nivel de automatización es bajo, haciéndose la mayoría de las tareas de manera manual. Realizando una observación pasiva se puede notar mucho malestar de los dependientes e innumerables quejas de los docentes, debido a que la tarea de procesamiento de solicitudes ocupa mucha cantidad de horas de realización y conlleva un gran riesgo de error, por lo que no se alcanzan tiempos razonables de asignación de aulas. En muchas oportunidades los docentes recibían las confirmaciones de fecha, hora y aula tres días antes de lo planificado, ocasionando grandes perjuicios al proceso de enseñanza aprendizaje y los actores involucrados.

Se llevaron a cabo talleres y reuniones de equipo con toda el Área, con el objeto de comprender con mayor profundidad los nexos que operan entre las diferentes tareas que se realizan y poder encontrar potencialidades y debilidades propias del ordenamiento de los procedimientos involucrados. Se pudo constatar el agravamiento de las dificultades propias de no tener un patrón de trabajo claro respecto de la necesidad de coordinar acciones que muchos actores, diversos

entre sí y con referencias de diferente tipo, que afectan significativamente el desempeño de los agentes ejecutores. Se pudo definir en esta instancia la existencia de 4 subprocesos: asignación de aulas para parciales, para exámenes finales, para el cursado y para cambios y actividades extras. El primero de ellos es el elegido para comenzar el abordaje, debido a que se trata del sub proceso de mayor relevancia y el que, casualmente, mayores dificultades de ejecución presenta.

Por último se aplicó el interrogatorio preliminar de OIT, que se expone a continuación:

- Propósito
 - a. ¿Qué se hace?
Se asigna fecha, hora y aula para los parciales de cada materia, solicitando previamente la fecha y realizando los controles correspondientes para evitar la superposición de 24hs. entre parciales de materias de un mismo año.
 - b. ¿Por qué se hace?
Porque se debe tener un orden en cuanto a la asignación de fechas para evitar superposición entre materia del mismo año, sosteniendo las 24 hs de diferencia.

También para mantener un orden en la ocupación áulica, ya que se debe asegurar el dictado de clases y la toma de parciales en un mismo momento.
- Lugar
 - a. ¿Dónde se hace?
Se hace en la oficina de Dirección de Enseñanzas, área de Secretaría de Asuntos Estudiantiles, sector aulas.
 - b. ¿Por qué se hace ahí?
Se hace en Dirección de Enseñanzas porque es el área a la que le compete el estudiante, todo lo relacionado con el estudiante debe ser tratado en la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, por tal motivo, el

espacio áulico para el alumno y el Profesor debe realizarse en dicha área.

- Sucesión
 - a. ¿Cuándo se hace?
Se hace al inicio de clases (primer y segundo semestre) y se va confirmando a medida que el docente define una nueva fecha en caso de presentar superposición.
 - b. ¿Por qué se hace en ese momento?
Porque es cuando el docente ya tiene las fechas definidas de acuerdo a la planificación de la materia.
- Persona
 - a. ¿Quién lo hace?
Lo hace el personal destinado a la administración de espacios áulicos los cuales en este momento son 4, cubriendo el horario de 07:00 a 23:00 hs.
 - b. ¿Por qué lo hace esa persona?
Porque asignada para la administración y asignación de fecha para parciales, conociendo al docente, la cantidad de alumnos, cantidad y capacidad de aulas, realizando una buena gestión de acuerdo al trato cotidiano con el docente.
- Medios
 - a. ¿Cómo se hace?
Se envía un mail a los docentes solicitando las fechas de los parciales, se cargan en una planilla de Excel separadas por año y se analiza la información.

Se realiza el control de las 24 hs. entre parciales para materias del mismo año y se informa al docente en caso de haber superposición.

Una vez confirmada la fecha se realiza la asignación de aulas tomando como criterio banco de por medio entre alumno.

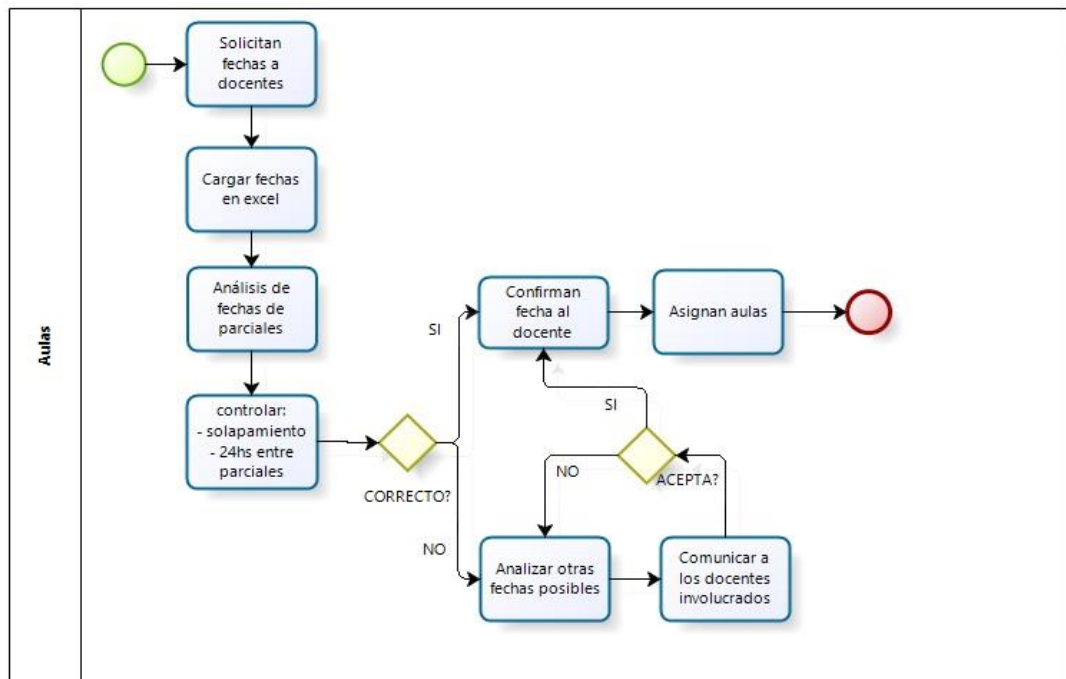
Se informa al Docente.
 - b. ¿Por qué se hace de ese modo?

Se hace de ese modo porque es la manera más cómoda de visualizar las fechas propuestas por cada docente de cada año. De esa manera se puede detectar la superposición de 24 hs entre parciales de un mismo año más rápido.

3- Modelado del proceso:

Una vez recolectada toda la información, se logra modelar el proceso de asignación de aulas para parciales de la siguiente manera:

Gráfico 5. Modelado asignación de aulas



Fuente: Elaboración Propia

Cada inicio de semestre, se le envía un correo electrónico a cada profesor coordinador de una comisión que dictara su curso en mencionado periodo lectivo a fin de solicitar las fechas de parciales tentativas que ha planificado tomar cada cátedra.

Recibidas todas las solicitudes, las mismas son cargadas en una hoja de cálculo a fin de poder hacer un análisis conjunto de factibilidad, controlando el cumplimiento de las ordenanzas respecto a la coincidencia de parciales del mismo

semestre y la ocupación de las aulas, teniendo en cuenta fundamentalmente la cantidad de inscriptos de cada comisión.

Completado el análisis y detectando casos de coincidencias no deseadas o falta de infraestructura, se comunica a los docentes involucrados a fin de ofrecerle fechas y horarios alternativos.

Aceptados todos los cambios y ajustadas todas las fechas, se asignan las aulas correspondientes.

Capítulo VII: Análisis del Proceso

Una vez modelado el proceso, en esta etapa nos encargamos de analizar su estado para poder valorar su funcionamiento en lógica de encontrar los problemas que tenga y poder así realizar una propuesta de diseño que se ajuste a la realidad propia del momento. En ese sentido se realizan dos tipos de análisis, uno cualitativo, en el que se involucran las técnicas del Análisis del Valor Agregado y el Método del Interrogatorio de Fondo de la OIT; y otro, cuantitativo, en el que fundamentalmente se definen indicadores de desempeño.

Entrega de Certificaciones

Análisis cualitativo

1- Análisis del Valor Agregado

- 1) Solicitud online: agrega valor al solicitante (porque evita que deba presentarse en la facultad para solicitarlo)
- 2) Pago en Agente de Cobro Autorizado (por ej. Rapipago): agrega valor al solicitante y agrega valor al negocio dado que no se maneja dinero en efectivo en las áreas de atención de alumnos ni en área económica
- 3) Acreditación: no agrega valor al solicitante (su confirmación de pago es el comprobante que le dan en Rapipago), pero agrega valor al negocio (porque de esta forma la persona encargada de confeccionar el trámite sabe que un estudiante y/o egresado ha solicitado un trámite)

- 4) Controles: es necesario para el negocio, aunque no agregue valor, dado que es la única forma de controlar que el solicitante no tenga sanciones o inconvenientes con alguna asignatura aprobada.
- 5) Impresión de documentación: no agrega valor a ninguna de las partes (solicitante y negocio) dado que se utilizan muchos recursos (papel y tóner) que podrían evitarse. Además el solicitante puede no necesitarlo de manera impresa
- 6) Firma Ológrafa de autoridades: no agrega valor a ninguna de las partes. De hecho genera una demora en el trámite dado que se requiere la presencia de la autoridad en la Facultad para que firme la documentación.
- 7) Aviso al solicitante que el trámite está listo: se realiza por mail, agregando valor al interesado dado que conoce con exactitud cuando tiene acercarse a retirar su trámite.
- 8) Entrega personal: no agrega valor.

2- Método del Interrogatorio de Fondo de OIT

- Propósito
 - a. Que otra cosa podría hacerse:
La documentación podría entregarse de forma conjunta en un solo archivo, en formato PDF, de manera que no sea necesario que el solicitante o un tercero deban presentarse en la facultad para obtener su trámite.
 - b. Que debería hacerse
Deben realizarse mejoras en los sistemas informáticos utilizados, instructivos para comunicar a los potenciales solicitantes los cambios en la metodología de solicitud y recepción de documentación
- Lugar
 - a. En qué otro lugar podría hacerse
De acuerdo a lo que establece la OHCS 7/2004 el sector de oficialía de cada dependencia debe ser el lugar en el cual se confeccionen las certificaciones de la actuación académica de cada estudiante y /o egresado.
 - b. Donde debería hacerse

Debería realizarse en el lugar establecido por la normativa, ya que se trata de un límite legal que no es posible modificar unilateralmente y que por el momento se estima permanecerá así.

- Sucesión
 - a. Cuando podría hacerse
El momento indicado para iniciar el trámite es el mismo en el que se recibe la solicitud por parte del interesado, sin dejar pasar demasiado tiempo entre ella y que se lleve a cabo el procedimiento de confección.
 - b. Cuando debería hacerse
Debe hacerse en virtud del requerimiento del estudiante, utilizando la máxima capacidad de los recursos con que cuenta el Área a fin de responder de manera satisfactoria en los tiempos propuestos, los cuales deberían revisarse para que sean lo más chicos posible.
- Persona
 - a. Que otra persona podría hacerlo
Podría hacerlo cualquier persona que trabaje en el área y tenga acceso a los sistemas de gestión necesarios para realizar estos trámites.
 - b. Quien debería hacerlo
Debería hacerlo una persona que posea conocimiento acerca de las carreras que se dictan en la facultad, que conozca los planes de estudios, el funcionamiento del sistema, que sea responsable en la tarea a realizar dado que la documentación que se entrega contiene información privada de cada estudiante y egresado. Una persona proactiva que sepa detectar las falencias en los procesos y sea capaz de idear mejoras.
- Medios
 - a. De que otro modo podría hacerse?
Poner a disposición del solicitante la documentación de forma totalmente digital, de modo que pueda solicitar y acceder a ella desde cualquier lugar y por un tiempo determinado.
 - b. Como debería hacerse?

Implementar un sistema confiable a través del cual entregar la documentación sin necesidad de que el solicitante deba presentarse en la facultad ya sea para solicitarlo o retirarlo. La firma de las autoridades debería ser digital.

Análisis cuantitativo

A fin de realizar este análisis se lleva a cabo en una primera medida, la definición de los diferentes criterios que permitirán obtener los indicadores de desempeño, que se utilizarán para medir la gestión del proceso. Esto se debe fundamentalmente a que no existe tal definición en la actualidad ni tampoco la experiencia de haberlo hecho en el paso, ni siquiera la inquietud de hacerlo para el futuro. En ese sentido, en virtud de las 4 dimensiones mencionadas en la metodología, se establecen los siguientes criterios:

- Tiempo: se puede desglosar el Tiempo de Ciclo de la siguiente manera:
 - Tiempo de espera: acreditación del pago
 - Tiempo de proceso: preparación del pedido
 - Tiempo de espera: firma de los documentos
 - Tiempo de proceso: entrega

De los cuales, sólo la acreditación del pago es algo que no podemos gestionar porque depende de la entidad bancaria.

- Costo: el Costo Total se puede diferenciar en:
 - Costo Fijo: cargo que establece la entidad bancaria en concepto de comisión
 - Costos Variables: horas a disposición del proceso por parte del agente operador y cantidad de kilos de papel utilizados.

De los mismos, los costos fijos escapan a los límites del proceso.

- Calidad: respecto de la calidad, podemos distinguir:
 - Calidad Externa del Producto: cumplimiento del tiempo estipulado para la entrega y confección ajustada a las normas
 - Calidad Externa del Proceso: información disponible adecuada durante el desarrollo del proceso
 - Calidad Interna: conformidad de los agentes

- Flexibilidad: la posibilidad de adaptarse, se refleja tanto en la capacidad del proceso de mantener el nivel de servicio adecuado ante distintos cambios como a la aptitud de los agentes pertenecientes al área para llevarlo a cabo de manera eficiente.

Con estos criterios, podemos arribar a una serie de indicadores que se detallan a continuación, que incluye además, la valoración actual según los datos que pueden obtenerse y la diferencia que surge del análisis comparado con las metas que se establecen y que, hasta el momento, no se encontraban definidas. Más abajo, se muestran las justificaciones de las metas establecidas, que expresan los criterios tenidos en cuenta para aplicarlas.

Tabla 6. Valoración de datos para proceso de certificaciones

Medida de Desempeño	Indicador	Unidad de Medida	Valor Actual	Meta	Dif
Tiempo	Proceso: Preparación del pedido	horas promedio	72	24	48
	Espera: Firma	horas promedio	12	6	6
	Proceso: Entrega	horas promedio	24	6	18
Costo	Cantidad de horas de trabajo	horas por semana	20	10	10
	Cantidad de papel utilizado	kilos por semana	5.5	0	5.5
Calidad	Externa Producto: Índice de quejas: quejas semanales/total de tramites semanales	coeficiente entre 0 y 1	0.2	0.05	0.15
	Externa Producto: Cantidad de retrabajos	retrabajos semanales	1	0	1
	Externa Producto: Índice de demora: entrega fuera de tiempo/entrega total	coeficiente entre 0 y 1	0.25	0	0.25
	Externa Producto: Índice de satisfacción	calificación entre 1 y 5	no se mide	4	-
	Interna: Índice de conformidad de agentes	calificación entre 1 y 5	2	4	-2
	Externa Proceso: consultas y problemas resueltos semanales/total de tramites semanales	coeficiente mayor a 0	0.2	0.05	0.15
	Externa Proceso: Tiempo de resolución de consultas y problemas	horas promedio de resolución	48	6	42

Flexibilidad	Nivel de servicio constante: diferencial mensual del índice de demora	coeficiente diferencial	0	0	-
	Capacidad de reacción ante cambios: cambio de parámetro/cambio calidad	coeficiente entre 0 y 1	0	0	-
	Grado de conocimiento del proceso: agentes que conocen/total de agentes	coeficiente entre 0 y 1	0.29	1	-0.71
	Capacidad de desarrollo del proceso: cantidad de tareas/total de tareas x agente	coeficiente	0.29	1	-0.71

Justificación de la meta	
Tiempo	En virtud de las respuestas de otras dependencias de la UNC y de los requerimientos de los usuarios
Costo	En virtud de las nuevas oportunidades que ofrece la mejora
Calidad	En virtud de la política que establece la gestión de la Facultad y de los requerimientos de los usuarios
Flexibilidad	En virtud de la política que establece la gestión de la Facultad

Fuente: Elaboración Propia

Asignación de Aulas

Análisis cualitativo

1- Análisis del Valor Agregado

- 1) Solicitar fecha de parciales a docentes: No agrega Valor (el docente puede informar sin que se le solicite vía mail, ya que se puede pactar una un periodo antes del comienzo de clase para que cargue las fechas de los parciales).
- 2) Respuesta de docentes: Agrega Valor (el docente espera recibir una respuesta respecto a que si la fecha propuesta es correcta).
- 3) Cargar en Excel las fechas informadas por docentes: No agrega valor (el docente podría cargarlo en un sistema el cual después procese lo parámetros pactados por las normativas del establecimiento).
- 4) Análisis de fechas de parciales: Agrega valor (se debe realizar un análisis para evitar errores).
- 5) Cambios de fechas: No agrega valor (es algo que se realiza junto con el análisis).

- 6) Confirmación de aulas a docentes: No agrega valor (como se indicó en el punto número 2).
- 7) Asignación de aulas: Agrega Valor (se debe asegurar el espacio necesario de acuerdo a los criterios establecidos por el docente para la toma del parcial).

2- Método del Interrogatorio de Fondo de OIT

- Propósito
 - a. Que otra cosa podría hacerse:
Podría modificarse la forma de visualizar la información de los parciales por año y fecha. También se puede crear un sistema de asignación de aulas automático.
 - b. Que debería hacerse
Se debería obtener la información de los docentes asignados a cada materia para así poder darles acceso al sistema y puedan reservar sus parciales.

Debería procesarse dicha información para luego ser confirmada. En caso de haber inconvenientes, poderlos resolver con anticipación al inicio de clases con el propósito de que el alumno sepa cuándo debe rendir.
- Lugar
 - c. En qué otro lugar podría hacerse
De acuerdo a lo que establece la OHCS 7/2004 el sector de oficialía de cada dependencia debe ser el lugar en el cual se confeccionen las certificaciones de la actuación académica de cada estudiante y /o egresado.
 - d. Donde debería hacerse
Debería realizarse en el lugar establecido por la normativa, ya que se trata de un límite legal que no es posible modificar unilateralmente y que por el momento se estima permanecerá así.
- Sucesión
 - e. Cuando podría hacerse
El momento indicado para iniciar el trámite es el mismo en el que se recibe la solicitud por parte del interesado, sin dejar pasar demasiado tiempo entre ella y que se lleve a cabo el procedimiento de confección.

- f. Cuando debería hacerse
Debe hacerse en virtud del requerimiento del estudiante, utilizando la máxima capacidad de los recursos con que cuenta el Área a fin de responder de manera satisfactoria en los tiempos propuestos, los cuales deberían revisarse para que sean lo más chicos posible.
- Persona
 - g. Que otra persona podría hacerlo
Podría hacerlo cualquier persona que trabaje en el área y tenga acceso a los sistemas de gestión necesarios para realizar estos trámites.
 - h. Quien debería hacerlo
Debería hacerlo una persona que posea conocimiento acerca de las carreras que se dictan en la facultad, que conozca los planes de estudios, el funcionamiento del sistema, que sea responsable en la tarea a realizar dado que la documentación que se entrega contiene información privada de cada estudiante y egresado. Una persona proactiva que sepa detectar las falencias en los procesos y sea capaz de idear mejoras.
- Medios
 - i. De que otro modo podría hacerse?
Poner a disposición del solicitante la documentación de forma totalmente digital, de modo que pueda solicitar y acceder a ella desde cualquier lugar y por un tiempo determinado.
 - j. Como debería hacerse?
Implementar un sistema confiable a través del cual entregar la documentación sin necesidad de que el solicitante deba presentarse en la facultad ya sea para solicitarlo o retirarlo. La firma de las autoridades debería ser digital.

Análisis cuantitativo

Al igual que en el caso de las Certificaciones, no existe ningún tipo de medición de los resultados del proceso, por lo que se realiza el mismo trabajo definiendo criterios en primer lugar, para luego establecer métricas y metas acordadas:

- Tiempo: el Tiempo de Ciclo se define como:
 - Tiempo de espera: envío de fechas estimativas por parte de los docentes

- Tiempo de proceso: recepción y organización de la información
- Tiempo de proceso: análisis de cumplimiento y disponibilidad
- Tiempo de proceso: comunicación con docentes para resolver conflictos
- Tiempo de espera: respuesta de los docentes
- Tiempo de proceso: asignación definitiva y comunicación

Todos pueden gestionarse a fin de disminuirlos.

- Costo: el Costo Total se define fundamentalmente por:
 - Costo Variable: horas a disposición del proceso por parte del agente operador
- Calidad: respecto de la calidad, podemos distinguir:
 - Calidad Externa del Producto: cumplimiento del tiempo estipulado para la asignación de aulas conforme la disponibilidad y la normativa
 - Calidad Externa del Proceso: información disponible adecuada durante el desarrollo del proceso
 - Calidad Interna: conformidad de los agentes
- Flexibilidad: la posibilidad de adaptarse, se refleja tanto en la capacidad del proceso de mantener el nivel de servicio adecuado ante distintos cambios como a la aptitud de los agentes pertenecientes al área para llevarlo a cabo de manera eficiente.
- Con estas definiciones, se desarrollan los indicadores, la valoración actual según la información disponible y las metas a alcanzar.

Tabla 7. Valoración de datos para proceso de asignación de aulas

Medida de Desempeño	Indicador	Unidad de Medida	Valor Actual	Meta	Dif
Tiempo	Espera: Envío de fechas	días hábiles promedio	5	0	5
	Proceso: Recepción y organización	días hábiles promedio	5	0	5
	Proceso: Análisis	días hábiles promedio	10	5	5
	Proceso: Resolución de conflictos	días hábiles promedio	5	2	3
	Espera: Respuesta de docentes	días hábiles promedio	3	3	-

	Proceso: Asignación definitiva	días hábiles promedio	2	0	2
Costo	Cantidad de horas de trabajo	horas promedio	180	40	140
	Externa Producto: Índice de quejas: quejas/total de comisiones	coeficiente entre 0 y 1	0.3	0.02	0.28
	Externa Producto: Índice de errores de asignación: errores/total de comisiones	errores semestrales	0.2	0.02	0.18
Calidad	Externa Producto: Índice de demora: días de demora sobre lo establecido	días por semestre	20	3	17
	Externa Producto: Índice de satisfacción	calificación entre 1 y 5	no se mide	4	-
	Interna: Índice de conformidad de agentes	calificación entre 1 y 5	1	4	-3
	Externa Proceso: consultas y problemas resueltos/total de comisiones	coeficiente mayor a 0	0.25		0.25
	Capacidad de reacción ante cambios: cambio de parámetro/cambio calidad	coeficiente entre 0 y 1	0	0	-
Flexibilidad	Grado de conocimiento del proceso: agentes que conocen/total de agentes	coeficiente entre 0 y 1	0.57	1	-0.43
	Capacidad de desarrollo del proceso: cantidad de tareas/total de tareas x agente	coeficiente	0.29	1	-0.71

Justificación de la meta					
Tiempo	En virtud de los requerimientos de los usuarios				
Costo	En virtud de las nuevas oportunidades que ofrece la mejora				
Calidad	En virtud de la política que establece la gestión de la Facultad y de los requerimientos de los usuarios				
Flexibilidad	En virtud de la política que establece la gestión de la Facultad				

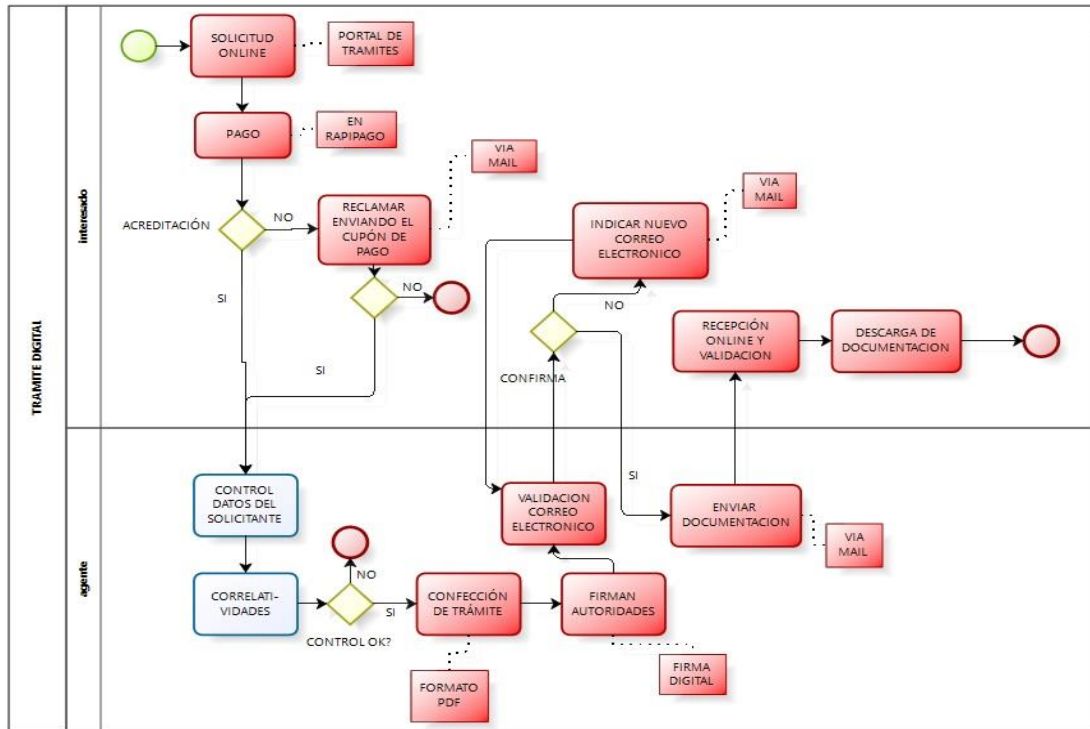
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VIII: Rediseño del Proceso

En virtud del análisis realizado hasta el momento a partir de la información recolectada y de los análisis tanto cualitativo como cuantitativo, se demuestra la necesidad de llevar a cabo un proceso de mejora en ambos procedimientos, de la mano de las nuevas tecnologías a las que tenemos alcance en la actualidad, incrementando la efectividad y la eficiencia, reduciendo el uso de recursos y minimizando los tiempos.

En este sentido es que se propone el siguiente modelo para el caso del proceso de Entrega de Certificaciones:

Gráfico 6. Propuesta para proceso de certificaciones



Fuente: Elaboración Propia

El trámite comienza con la solicitud a través de internet, ingresando al Portal de Trámites de la Facultad, donde el interesado generará el cupón con los productos que desee, el cual podrá abonar en cualquier entidad de cobro, sin necesidad de acercarse a la Facultad.

Una vez recibida la acreditación del pago, el encargado dará inicio a la ejecución del procedimiento para llevar a cabo la confección del trámite, en las instalaciones de dirección de enseñanza.

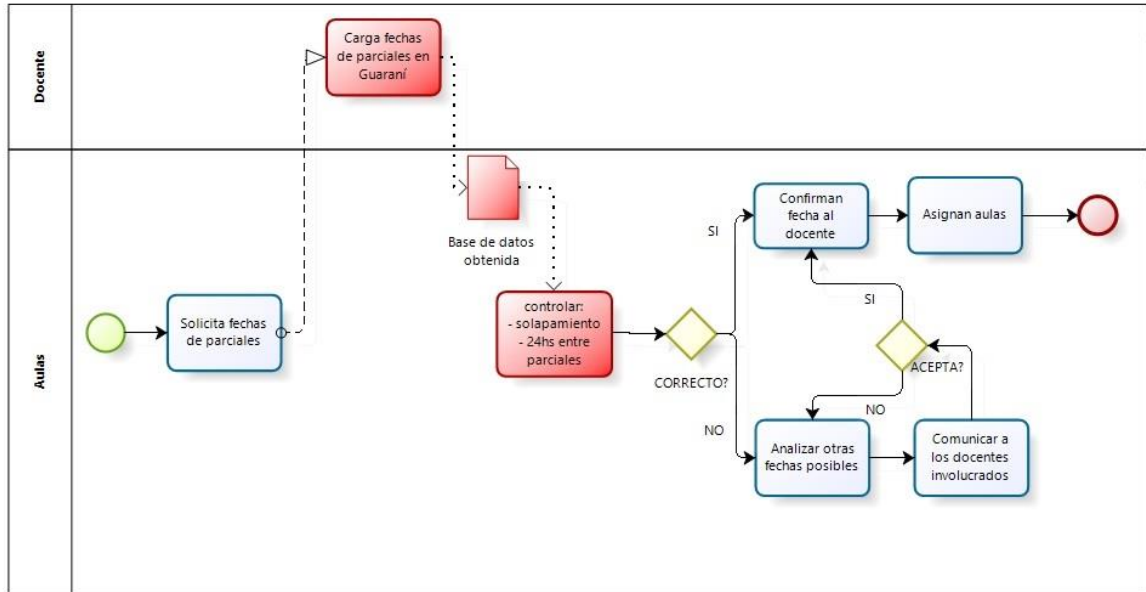
La documentación se confeccionará en un único archivo, con formato PDF, al cual las autoridades le agregarán la firma digital.

La entrega de la documentación se realizará vía mail, previa validación del correo electrónico del solicitante con el fin de corroborar que los documentos serán entregados

a la persona correcta. La documentación permanecerá disponible durante un período de tiempo razonable para que el interesado pueda descargarla y consultarla varias veces.

Asimismo, para el caso de la Asignación de Aulas para Parciales, se propone el siguiente modelo:

Gráfico 7. Propuesta para proceso de asignación de aulas



Fuente: Elaboración Propia

El proceso comienza con la solicitud de las fechas estimativas de parciales a través de una comunicación general que establece los plazos para que los docentes carguen sus pedidos por el sistema Guaraní (ya no se reciben correos de cada uno). Para ello, si bien no se encuentra dentro de las responsabilidades del área, es muy importante seguir y constatar que este completo el proceso de asignación de los profesores a cada una de las comisiones, ya que es condición para que pueda efectuarse la carga en el sistema.

Una vez cargadas las solicitudes con los respectivos parámetros requeridos, se corre el sistema con el objeto de obtener una salida interactiva en Excel. A partir de esta herramienta se llevan a cabo los análisis correspondientes al cumplimiento de la reglamentación de superposición de 24 horas entre parciales del mismo semestre y la disposición de aulas. El sistema simplifica enormemente el trabajo, detectando los problemas que surgen en referencia a lo que es necesario cumplimentar y permitiendo

una actualización constante según se vayan resolviendo los conflictos en conjunto con los docentes.

Resueltos todos los conflictos, se asignan las aulas correspondientes y se envía una comunicación general tanto a docentes como a los alumnos a fin de que conozcan las fechas, horarios y espacios físicos de cada una de las evaluaciones parciales que tendrán durante el semestre de cursado, logrando mayor transparencia en la disposición de la información al respecto.

Capítulo IX: Programa de Implementación

La implementación de la mejora de ambos procedimientos implicó, en términos generales:

- El desarrollo de software que permitió la automatización de los procesos y la garantía de realización a fin de respetar el diseño de la mejora definido. Respecto de la Entrega de Certificaciones, se implementó el sistema de “tokens” para la Firma Digital administrado por el Área Central de la Universidad. Además, se creó un sistema de seguimiento de cada trámite a fin de lograr trazabilidad, registrando los distintos pases, evitando errores o extravíos. Para el caso de la Asignación de Parciales, se adecuó un sistema en funcionamiento (Guaraní), que permite no solo recepcionar de manera centralizada las solicitudes de fechas, sino también ordenar la información y devolver salidas interactivas que simplifican el trabajo y permiten reducir el margen de error a la mínima expresión.
- Con el fin de dar a conocer estos avances y modificaciones, se hizo necesario publicar a través de los medios de comunicación que posee la Facultad, ya sea correo, página web, redes sociales, carteleras en la facultad, las distintas novedades respecto a las mejoras que se llevaron a cabo. Incluso, en el caso de la Entrega de Certificaciones, se lograron comunicaciones en medios masivos debido a la novedad que significaba dicha implementación. Conjuntamente, se realizó y dejó a disposición un instructivo amigable para el solicitante que permita saber cuál es la forma correcta de operar con el nuevo sistema.

- Ninguna mejora podría llevarse a cabo y sostenerse en el tiempo si no existiera la instancia de capacitación del personal. Se organizaron jornadas intensas antes y después del lanzamiento de las nuevas modalidades a fin de asegurar un funcionamiento estándar y resultados apropiados a las expectativas. El resultado de este proceso son manuales de procedimientos que no solo permiten la documentación sino también la posibilidad de que cualquier agente pueda llevar a cabo una tarea con alguna guía, mejorando la curva de aprendizaje y dando garantías de continuidad de realización.
- Las acciones descritas hasta aquí estaban enmarcadas en un plan de cambio desarrollado por cada equipo al momento de pensar en la implementación del proceso. En él se definieron los distintos momentos de la puesta en marcha de cada mejora. Se establecieron las épocas de capacitación, lanzamiento y fundamentalmente se estableció el periodo de transición. El mismo implica la etapa en el que cada sistema se encuentra en su período Beta, en el que se mide constantemente los resultados obtenidos, se busca el feedback de los usuarios y se enfrenta con aquellos inconvenientes y detalles no previstos en el diseño. En ninguno de los casos se pensó en un periodo de convivencia de procesos nuevos con anteriores. En el caso de la Entrega de Certificaciones, se definió que por los primeros meses lo iba a llevar adelante un solo agente, a fin de testear la organización de las tareas, la sensibilidad del procedimiento de firmas virtuales y la importancia de dar un seguimiento cercano. Es a partir de la implementación que se descubrió por ejemplo que el Ministerio de Educación de la Nación es quien valida algunas certificaciones especiales para ser presentadas en el extranjero y que no está preparada para recibir documentación digital, lo que nos obligó a solicitar mayores especificaciones en la solicitud a fin de seguir entregando esa documentación en soporte papel. El caso de Asignación de Parciales también implicó realizar ajustes, en este caso, en las planillas de salida que se habían pensado a raíz del pedido de los administrativos que trabajan sobre ellas.

Capítulo X: Monitoreo, Control y Seguimiento. Sistema de Medición y Control.

Los procesos de mejora se encuentran en esta última etapa que, como ya hemos expresado, es tan solo el preludio de un nuevo comienzo de ciclo de mejora continua.

Hasta aquí, con los avances pensados y llevados a la práctica, restaba solo establecer un sistema de control de calidad que permita realizar el seguimiento pertinente de los procesos, evaluar los resultados obtenidos y detectar potenciales inconvenientes u oportunidades de mejora en los mismos. El mencionado sistema se compone de herramientas que combinan enfoques duros y blandos.

Respecto del primero, se desarrolló un pequeño tablero de control que permite hacer un monitoreo de, al menos, los indicadores que consideramos más sensibles, sobre la base de las métricas diseñadas para el análisis de los procesos. Para ello, primero se definieron las maneras de generar y tomar la información para la construcción confiable de las mismas. En ese sentido, logramos incluir en el software de Entrega de Certificaciones un reporte que nos permite conocer el cumplimiento, con fechas, horarios y usuarios, de cada uno de los pasos que se llevan a cabo en el proceso. Para Asignación de Parciales cada agente carga diariamente las horas correspondientes a este proceso y los días se miden en función de las comunicaciones masivas que se realizan. Para ambos casos, las capacitaciones realizadas permiten saber quiénes conocen las tareas que se deben realizar y cuáles son las responsabilidades de cada uno.

De esta manera, seguidamente se expone una tabla que muestra los indicadores que consideramos más importantes, comparando el valor antes de implementar la mejora, las metas establecidas y los valores actuales. El resultado es el porcentaje de cumplimiento de cada meta en esta etapa.

Tabla 8. Resultado cumplimiento de metas para ambos procesos

Entrega de Certificaciones					
Medida de Desempeño	Indicador	Valor Inicial	Meta	Valor Actual	% Cumpl
Tiempo	Tiempo Completo del Proceso	108	36	72	50%
Costo	Cantidad de horas de trabajo	20	10	12	80%
	Cantidad de papel utilizado	5.5	0	0.5	91%
Calidad	Índice de demora	0.25	0	0.05	80%
	Índice de satisfacción	-	-	-	-
Flexibilidad	Grado de conocimiento del proceso	0.29	1	0.29	0%

Asignación de Aulas					
Medida de Desempeño	Indicador	Valor Actual	Meta	Valor Actual	Dif
Tiempo	Tiempo Completo del Proceso	30	10	15	75%
Costo	Cantidad de horas de trabajo	180	40	45	96%
Calidad	Índice de errores de asignación	0.2	0.02	0.07	72%
	Índice de satisfacción	-	-	-	-
Flexibilidad	Grado de conocimiento del proceso	0.57	1	0.71	33%

Fuente: Elaboración Propia

Podemos apreciar que, en esta primera instancia donde aún los procesos están en su versión Beta o saliendo paulatinamente de ella, existe un evidente incremento de los resultados que se obtienen, con importantes porcentajes de acercamiento a las metas establecidas.

A este análisis “hard”, resta complementarle uno “soft”, que implique la realización de una evaluación cualitativa. La combinación de ambos estudios nos permitirá tener una idea más acabada respecto a la calidad de los procesos implementados y el nivel de satisfacción de los usuarios. Queda pendiente, entonces, la implementación de un sistema informático que permita, a través de una encuesta virtual, recabar información necesaria respecto a la satisfacción de los clientes de los distintos servicios que se prestan. La misma fue diseñada siguiendo los criterios para evaluar la calidad de un servicio, según los parámetros que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 9: Criterios de evaluación para el diseño de la encuesta

Criterio	Certificaciones	Asignación de aulas
Elementos Tangibles	Documentación según requerimientos legales	Sistema en condiciones
Confiabilidad	Entrega en tiempo y forma	Respeto en el tiempo y en las condiciones definidas
Presteza	Rapidez en la respuesta	Rapidez en la respuesta
Aseguramiento	Respuestas e instrucciones acordes	Cambios razonables e instrucciones claras
Empatía	Cordialidad en el trato y accesibilidad	Cordialidad en el trato y accesibilidad

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo V se puede ver el diseño de la encuesta. Además de esto, se encuentra en proceso de configuración los esquemas de entrevistas y toma de datos por parte del equipo de trabajo. Se piensa en relevar información con mayores niveles de profundidad y de manera sistemática a una muestra identificada de usuarios, a los agentes que desarrollan las tareas y a las autoridades de la institución. Una muestra preliminar de esta cuestión se ve reflejada en los numerosos comentarios positivos recibidos por las distintas autoridades de la Facultad de diversos usuarios; así como el pedido de muchas dependencias de la Universidad de que nuestra institución ceda el know how y capacite a sus agentes en estos procesos.

En resumen, se estima que la implementación de esta mejora traerá aparejados los siguientes beneficios:

- Ahorro de tiempo y costos a los usuarios
- Mayor comodidad a los usuarios
- Mejora en la eficiencia, vía reducción de tiempos, pasos y aplicación de la tecnología
- Reducción de los errores a su mínima expresión
- Mejora en la utilización y disposición de los recursos materiales y humanos: según los resultados preliminares, se estima que se pueden liberar un total de 30 horas semanales (un contrato de jornada completa) para la disposición de otras actividades y un ahorro de papel cercano a las 0.25 toneladas al año.
- Mayor capacidad de reacción ante eventualidades

- Mayor disponibilidad de información para clientes y agentes

En definitiva, el desarrollo de todas estas actividades persigue la necesidad de impulsar estrategias que intenten romper con el ciclo de mediocridad del Área. Todas las acciones apuntan, en definitiva, a convertir ese ciclo de inflexibilidad y aburrimiento de los agentes y de frustración de los usuarios en un ciclo de éxito. Es decir, en generar las condiciones necesarias para eliminar la indiferencia, incrementar el involucramiento y el empoderamiento de los agentes, incorporar el concepto de calidad en el trabajo y poner el foco de atención en los usuarios de los servicios que brindamos. Con el avance logrado hasta aquí, creemos que nos hemos acercado.

PARTE V: CONCLUSIONES

Cambiar algo, para que cambie todo

Cuando emprendimos el camino de la mejora de procesos nos encontramos, en una primera etapa, con un gran problema: no teníamos un plan. En ese sentido, teníamos la sensación de que los esfuerzos que habíamos puesto en juego no se correspondían con los resultados obtenidos, fundamentalmente en términos de disposición de energía. Como es sabido, trabajar escenarios de cambios en culturas organizacionales tan complejas como las de la administración pública, implicaban emprender intentos de “desestabilización” para quienes tenían que operar las tareas. Esto se evidencia, por un lado, por la carga de trabajo extra que implicaba pensar un nuevo diseño, ejecutar en período de prueba con los errores que pudieran surgir y, además, documentar y evaluar el accionar emprendido. Por el otro, por las implicancias de hacer el ejercicio de comprender y aceptar que la organización del trabajo tenía que estar al servicio de los usuarios y no en función de las necesidades de quienes lo llevan a cabo.

En este marco, la primera conclusión que podemos sacar de este trabajo es que, una vez ordenado el camino y aplicada una metodología lógica y racional, sumado a una importante cuota de persistencia y sostenimiento de las decisiones políticas, se pueden lograr importantes resultados. Los mismos pueden verse nítidamente en fríos números como los expresados en los controles preliminares. Pero también pueden sentirse, de manera aún más contundente aunque menos concreta, en la predisposición de toda una oficina que comenzó un ciclo que tiende a no concluir. Una fuerza interna que proviene desde lo más profundo de cada persona y que permite darle garantía de continuidad a una idea. Hoy en día podemos decir, que no solo es un hecho que puede llevarse a cabo un proceso de mejora, sino que el mismo puede ser sostenido en el tiempo, incluso olvidando el primer impulso que lo generó.

En ese marco, una segunda conclusión importante que surge, implica comprender la trascendencia del convencimiento del más alto nivel directivo, apostando y sosteniendo las definiciones políticas necesarias que marcan el norte al que se pretende llegar. Ello combinado con el involucramiento y el compromiso por parte de quienes operan y llevan

adelante los procesos, cerrando el círculo de colaboración. La apertura de espacios para la participación activa de los agentes permite garantizar que los objetivos de los directivos y el personal sean compatibles, los diseños de las propuestas sean sustentables, y la implementación de las mismas soporte las complicaciones que pudieran surgir para llegar al puerto deseado.

Hoy estamos en condiciones de decir que los resultados obtenidos son muy importantes para la institución, muy superiores a los esfuerzos realizados para lograrlos. La relevancia radica fundamentalmente en el incremento de la eficiencia, ya que la mejor disposición de los recursos garantiza un principio básico de responsabilidad de quien gestiona aquello que no es de su propiedad, sino de la sociedad toda. Sumado a esto, la predisposición a dirigir las energías en pos de satisfacer los requerimientos de los usuarios, agrega un valor diferencial que distingue a nuestra Facultad.

En definitiva, una experiencia personal excepcional que significó la puesta en valor de un sinnúmero de habilidades y conocimientos adquiridos en todos estos años. Un desafío que implicó dedicación y empeño que me significó ser parte de un colectivo que, a pesar de las dudas de mucha gente, logró transformar de manera concreta la realidad en la que se desenvuelve.

PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA

Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers. (2013). *Fundamentals of business process management*. Berlín: Springer.

García. (2014). *Diseño de procesos: creación del proceso de medición de la satisfacción del*. Córdoba: MBA FCE UNC.

Hammer y Champy. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

Harrington. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGrawhill.

Kanawaty. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: OIT.

Krajewski, Ritzman y Malhotra. (2008). *Administración de las Operaciones*. México: Pearson Educación.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Educación.

PARTE VII: ANEXOS

Anexo I: Procedimiento Entrega de Certificaciones

En el Área de Dirección de Enseñanza se emite toda la documentación legalizada que el estudiante solicite respecto a su actuación académica.

Cada trámite se inicia a partir de la solicitud del estudiante y/o graduado a través del Portal de Trámites de la Facultad de Ciencias Económicas. A continuación se detallan los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso completo que involucra confección y entrega de la documentación.

1. Solicitud del trámite

El solicitante debe ingresar al Portal de Trámites a través del siguiente link <http://sistemas.eco.unc.edu.ar/tramites> para generar el cupón de la tasa correspondiente al trámite que necesita, el cual puede abonar en Rapipago o Pago facil.

2. Confirmación de pago

Una vez que se ha acreditado el pago, el solicitante recibe la confirmación a través de un correo electrónico. A partir de este momento comienza a correr el plazo establecido para cada tipo de trámite.

A su vez, al agente que realiza las certificaciones le aparecerá en el sistema de cupones el listado de trámites solicitados por día.

3. Confección del trámite

Dependiendo de cada trámite, será el procedimiento de elaboración. Para todos los casos deben controlarse todos los datos del interesado, elaborar un archivo en formato pdf con lo solicitado por el interesado.

Una vez que el trámite está listo para la firma, las autoridades (Director del Área y SAE) deben firmar la documentación. El proceso para ello es el siguiente:

- a. Colocar el PDF con el siguiente formato de nomenclatura **legajo_fecha_tipodoc** en la carpeta de firma de Director llamada **"PF Director"**.
- b. Luego de firmar, el director pasa el PDF a la carpeta **"PF SAE"** para la firma del Secretario de Asuntos Estudiantiles,
- c. El SAE, posteriormente, pasa el archivo a la carpeta **"Firmados"**. Esto indica que el trámite está listo para ser entregado al solicitante.

4. Verificación de cuenta de correo electrónico

Una vez que el trámite está listo para ser entregado, se debe verificar el correo electrónico de recepción de la documentación por parte del interesado de la siguiente manera:

- a. ingresar al sistema PANQUI - UNC
- b. agregar "nuevo trámite" haciendo clic en el icono rojo con un +
- c. Cargar datos personales del interesado: Nombre, Apellido, Legajo, correo electrónico
- d. completar cambio de observaciones en caso de ser necesario

e. Enviar verificación de correo electrónico, quedando el trámite con estado “Pendiente de verificación”

En este momento al interesado le llega un correo electrónico indicando que su trámite se encuentra en proceso y que es necesario verificar el correo electrónico en el cual recibirá la documentación. En caso de no recepción, debe comunicarse con la SAE para reclamar e indicar otro correo electrónico.

Una vez que el interesado confirma el correo, el estado del trámite cambia a “en proceso”, y es posible anexar el archivo pdf final.

5. Entrega de documentación certificada

Al interesado le llega un correo electrónico indicando que la documentación solicitada se encuentra lista para descarga. Debe ingresar en el link indicado y colocar un código de verificación adjuntados en el mail.

La documentación se encontrará disponible durante un período de tiempo definido, a partir del cual desaparecerá.

ACLARACIONES IMPORTANTES:

Los Certificados Analíticos que no requieren pago (para becas o adscripción) y los Certificados Analíticos en Papel Moneda **seguirán** siendo entregados de manera presencial en la ventanilla de atención de alumnos en Dirección de Enseñanza.

Para el caso de los primeros (analíticos que no requieren pago) se deben solicitar en ventanilla, dado que por el portal de trámites no se puede generar un cupón de beca.

Anexo II: Instructivo Certificados Digitales

Para solicitar cualquier tipo de trámite deberás seguir los siguientes pasos:

1. Ingresá con tu usuario y clave de Guaraní al Portal de Trámites de la Facultad a través del siguiente link <http://sistemas.eco.unc.edu.ar/tramites>.



Una vez allí, debes ingresar en la opción “Tasas” y generar el cupón con todos los productos que necesites. Recordá que solamente podrás emitir **UN cupón por día**, y podrás agregar **hasta 5 productos por cupón**.

A continuación te brindamos algunas aclaraciones respecto a cada tipo de documentación solicitada:

- **Analítico para adscripción o beca** : *Estos certificados se solicitan y se entregan por Ventanilla de Atención a Alumnos.*
- **Analítico de egresado** : *Este certificado es para egresados que poseen su Título. Si tu año de ingreso es anterior al 98, este certificado se confeccionará en un formato diferente.*
- **Analítico de egresado en papel moneda**: *Este certificado se emite en original por única vez, en caso de extravío solicitar duplicado y presentar denuncia policial de extravío. No debes entregar el original, en caso de ser necesario podrás hacer legalizar la copia del analítico presentándose en la Facultad. Si tu año de ingreso es anterior al 98, es probable que no pueda emitirse en este tipo de papel. **Este certificado se entrega en formato papel en la Facultad.***
- **Analítico de egresado con ranking** : *Solo es posible elaborar estos certificados para aquellos egresados que ingresaron a partir del año 2000.*
- **Legalizaciones de programas**: *Debes indicar la cantidad de programas e indicar en las observaciones cuáles son los que necesitas indicando el código de la materia. En el caso que solicites programas por el total de materias aprobadas no es necesario detallar las materias, sino solamente la cantidad.*
- **Certificaciones y legalizaciones varias**: *Debes presentar en Atención de Alumnos el original y copia a certificar, acompañado con el cupón pago.*
- **Solicitud de equivalencias**: *Este trámite es para aquellos interesados en ingresar a la Facultad de Ciencias Económicas*
- **Carga horaria**: *Se confecciona un certificado de carga horaria que contiene el total de materias aprobadas*

2. Una vez generado el cupón de pago debes dirigirte a cualquier pago facil o rapipago para abonarlo. Luego te llegará un mail de confirmación del pago, a partir de allí comienza a correr el plazo estimado para la realización del trámite solicitado.

3. Previamente a la entrega de la documentación, te va a llegar un mail para que verifiques el correo electrónico en el que deseas recibir la documentación.

4. Con la verificación, procederemos a enviarte la documentación a través del mismo medio. Te llegará un correo electrónico indicando que el trámite que solicitaste se

encuentra listo para descargar, para lo cual deberás ingresar en el link indicado y colocar un código de verificación adjunto en el mail.

ACLARACIONES IMPORTANTES!

Si necesitas un Certificado Analítico para adscripción y/o becas deberás solicitarlo y retirarlo personalmente en la Oficina de Atención de Alumnos de la Facultad.

Si solicitaste un Certificado Analítico de Papel Moneda, deberás solicitarlo por el portal de trámites pero deberás retirarlo (personalmente o un tercero autorizado) en la Oficina de Atención de Alumnos de la Facultad.

Anexo III: Procedimiento para la asignación de parciales

En el Área de Dirección de Enseñanza se asignan las aulas a fin de ser utilizadas para el cursado, los parciales, los exámenes finales y cualquier otra actividad extra que se programe.

A continuación se detallan los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso completo que involucra la asignación de las aulas para los parciales.

1. Se realiza la asignación de profesores a las materias, las realiza el Departamento de acuerdo a donde corresponda cada materia.
2. Los secretarios son los encargados de cargar en el SIG las asignaciones de docentes para cada materia, una vez autorizado por el Director, habiendo presentado las designaciones con anterioridad.
3. Solicitar vía mail a cada profesor que cargue (desde su GUARANI) las fechas previstas para la toma de parciales.
4. Llevar a cabo la carga de solicitud en GUARANÍ, la cual deben informar la fecha de cada parcial, la cantidad de aulas máximas que puede cubrir y si la distribución de alumnos es simple o banco de por medio. En caso de que el docente no cargue las fechas, procedemos a comunicarnos con él, ya que debe cargarla el personal de Aulas
5. Evaluar las fechas solicitadas por los docentes. Existen casos en que la materia todavía no tiene las asignaciones de docentes cargadas, por lo cual no podran cargar la fecha de sus parciales al GUARANÍ. En este caso nos comunicamos con el docente para que nos informe cuáles serán sus fechas.
6. El área de sistemas nos brinda la información, mediante un archivo Excel, el cual se divide en dos pestañas por año, una donde se visualizan los datos en formato de tabla y otra en formato de calendario el cual refleja lo cargado en la otra pestaña.
7. En caso de existir superposición entre materias del mismo año (distancia entre parcial de 24 hs.) nos comunicamos con el docente para fijar otra fecha en la cual no exista superposición.
8. procesar y controlar que la asignación de aulas para cada materia en la fechas solicitadas sea la correcta.
9. Para la asignación de aulas, siempre dependemos de las aulas de uso común que brinda Planeamiento Físico, las cuales son las Baterías A, B, C y D.
10. realizar la asignación de aulas en base a la disponibilidad del día y de acuerdo a los criterios que el docente cargo (distribución simple o banco de por medio y cantidad de aulas máximas).

11. Las materias que dependen de la disponibilidad que planeamiento brinde, no se pueden confirmar con tanta anticipación al ser de uso común.
12. Sistemas informa las asignaciones realizadas y las que no fueron realizadas (generalmente las que necesitan de aulas en baterías).
13. Enviar un mail informando que las fechas ya están confirmadas y que se pueden ver en el guaraní, tanto fechas como aulas.
14. En caso de existir algún error o superposición, se deberá informar en la SAE.

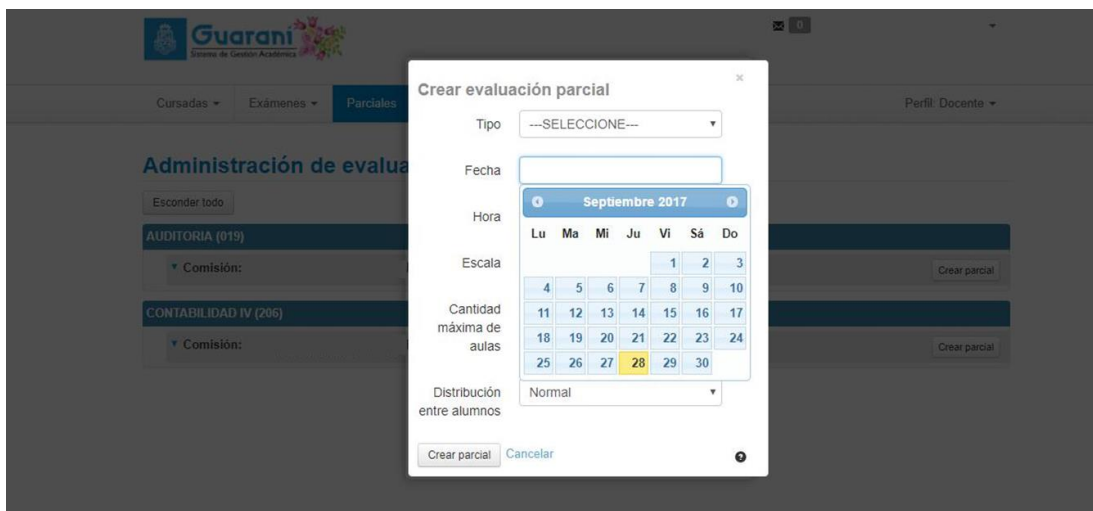
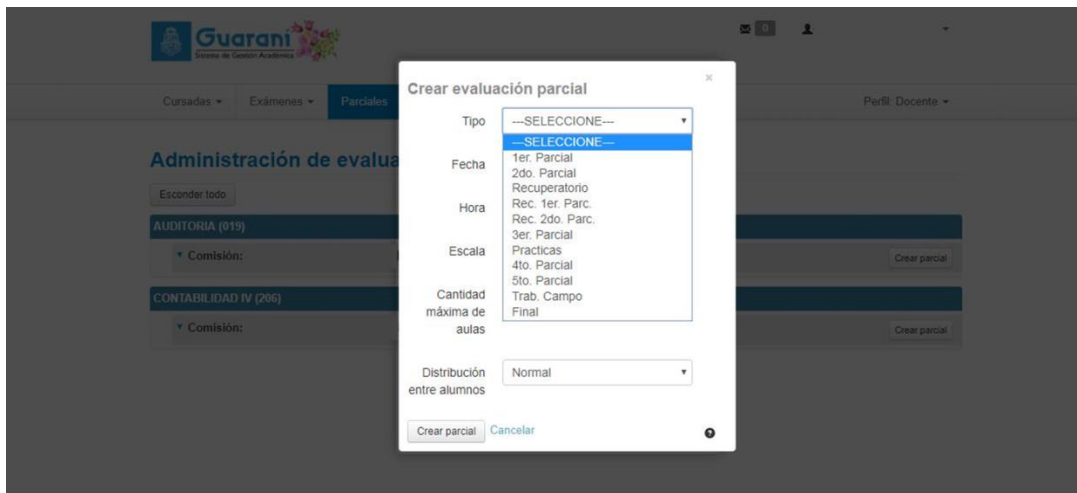
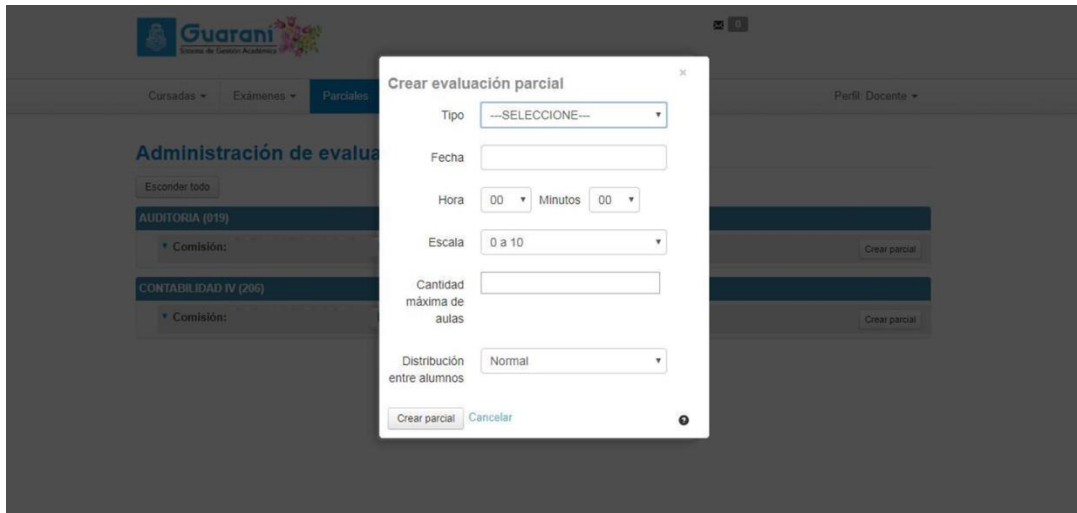
Anexo IV: Instructivo para la carga de parciales

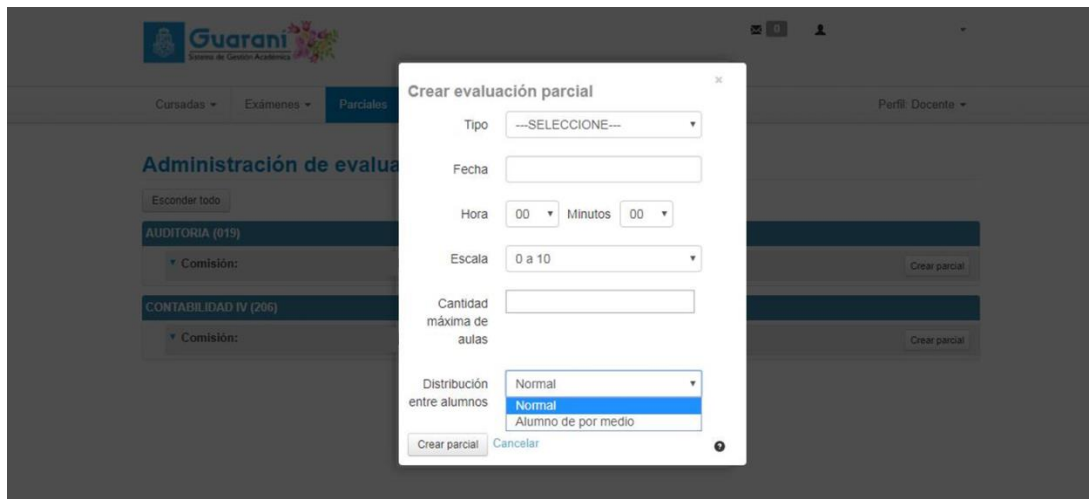
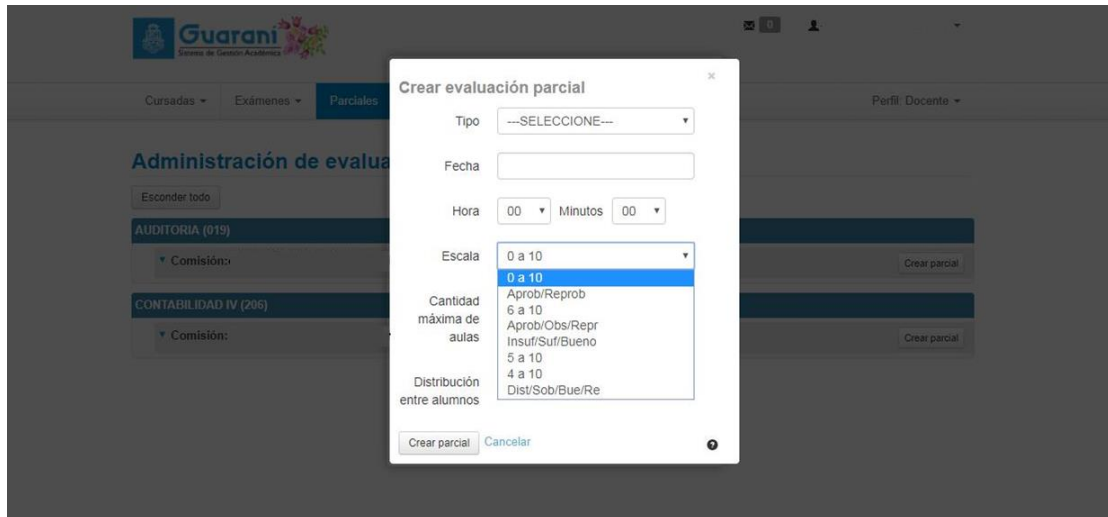
Para solicitar cualquier tipo de trámite deberás seguir los siguientes pasos:

1. Ingresar al Guarani con su usuario y clave

2. Dirigirse a la pestaña de parciales

3. Cargar el día tentativo para el parcial, la cantidad de aulas que solicitan y el criterio con el que se llevará a cabo la evaluación (banco de por medio o todo banco seguido).





4. Eventualmente, personal de aulas se comunicará para realizar modificaciones o propuestas de cambios en virtud de la disponibilidad de aulas y el cumplimiento de las disposiciones administrativas.
5. Una vez realizado el relevamiento y los cambios por el personal de aulas, recibirá un correo con la confirmación de que las fechas y aulas serán las que se visualizan en Guarani.

Anexo V: Diseño de Encuestas de Satisfacción

A través de dispositivos de comunicación virtual, luego de cualquier trámite, se pide calificar la gestión realizada:

CERTIFICACIONES:

- 1) ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? El 10 es nivel máximo de acuerdo y el 1 es nivel máximo de desacuerdo.
- a. La documentación cumplía los requerimientos legales
 - b. La entrega fue realizada en los tiempos estipulados
 - c. El documento enviado concordaba con el solicitado
 - d. He recibido respuestas rápidas ante consultas sobre el trámite
 - e. Las instrucciones de la página fueron suficientes para realizar el trámite
 - f. He recibido respuestas adecuadas y acordes cada vez que lo solicité
 - g. Se puede solicitar el trámite y hacer consultas de manera fácil y sencilla
 - h. He recibido un trato cordial y respetuoso en cada comunicación

10 – 9 – 8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

- 2) En general, ¿Cuál es tu grado de satisfacción con la experiencia reciente de entrega de certificaciones?

E - MB - B - R - M

- 3) Nosotros leemos los comentarios de los usuarios. Si deseas enviarnos quejas, sugerencias o elogios, te invitamos a usar el siguiente cuadro:

--

El comentario anterior ¿fue elogio, sugerencia o queja?

E - S - Q

- 4) GRACIAS POR COMPLETAR LA ENCUESTA

ASIGNACION DE AULAS:

- 1) ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones? El 10 es nivel máximo de acuerdo y el 1 es nivel máximo de desacuerdo.
- a. El sistema de reserva funciona correctamente
 - b. La asignación de aulas fue realizada en los tiempos estipulados
 - c. Las fechas, horarios y aulas asignados fueron respetados
 - d. He recibido respuestas rápidas en la realización del trámite
 - e. Los cambios sugeridos son siempre razonables
 - f. Las instrucciones del correo fueron suficientes para realizar el trámite
 - g. Se puede solicitar el trámite y hacer consultas de manera fácil y sencilla
 - h. He recibido un trato cordial y respetuoso en cada comunicación

10 – 9 – 8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

2) En general, ¿Cuál es tu grado de satisfacción con la experiencia reciente de entrega de certificaciones?

E - MB - B - R - M

3) Nosotros leemos los comentarios de los usuarios. Si deseas enviarnos quejas, sugerencias o elogios, te invitamos a usar el siguiente cuadro:

El comentario anterior ¿fue elogio, sugerencia o queja?

E - S - Q

4) GRACIAS POR COMPLETAR LA ENCUESTA

Anexo VI: Comunicaciones

The banner features the UNC logo on the left, the text 'Universidad Nacional de Córdoba Campus Virtual' in the center, and 'UNC' on the right. Below the banner is a navigation menu with links: 'Sobre la UNC | Académicas | Ciencia y Tecnología | Extensión | Vida estudiantil | Gestión | Planificación | Internacionales | Comunicación | Informática | Agenda | English'. The main title of the banner is 'Trámites digitales en la Facultad de Ciencias Económicas'.



A partir del viernes 1º de septiembre, todos los trámites y certificaciones académicas se realizarán íntegramente de modo digital. Con la aplicación de la firma digital, la Facultad de Ciencias Económicas será la primer facultad de la UNC, en recibir solicitudes, procesar trámites y enviar documentación sin la utilización de soporte material físico. Es decir, cuando pidas por ejemplo un analítico por el Portal de Trámites, sólo vas a tener que esperar el tiempo necesario para que el mismo te llegue por correo electrónico, sin necesidad de llegar hasta la facultad.

Trámites digitales: desde septiembre, todo se gestiona por la web

Desde el viernes 1 de septiembre, **todos los trámites y certificaciones académicas se realizan íntegramente de modo digital**. Con la aplicación de la firma digital, **Económicas es la primera facultad de la UNC** en recibir solicitudes, procesar trámites y enviar documentación **sin la utilización de soporte material físico**.

Por ejemplo: cuando se solicita un analítico por el **Portal de Trámites** (<http://sistemas.eco.unc.edu.ar/tramites>), sólo se deberá esperar el tiempo necesario para que lo solicitado se reciba por correo electrónico, sin necesidad de dirigirse personalmente hasta la Facultad.

Esta iniciativa posibilita mejoras de los procedimientos, que hace más ágil el trámite a los usuarios, evitando las colas y demoras; optimización de la utilización de los recursos dispuestos por la institución; mayor previsibilidad; y cuidado del medio ambiente, reduciendo totalmente la utilización de papel.

> **Descargar el INSTRUCTIVO en PDF**

> **Ver el video para más detalles**





FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

contandovirtual

Boletín semanal en formato digital de la Facultad
de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba

#777

#TrámitesEnUnClic

Todos tus trámites desde tu casa,
celular o computadora.



Trámites digitales: desde septiembre, todo se gestiona por la web

Desde el viernes 1 de septiembre, todos los trámites y certificaciones académicas se realizan ...

+ LEER

AGENDA

- 07/09 Visita de Nolberto Munier a nuestra Facultad
- 10/09 Hasta el 10 de septiembre, envío de trabajos a la VII CLABES
- 11/09 Convocatoria para las Becas de la SeCyT
- 12/09 Workshop del IEF sobre incentivos fiscales para I+D+i en Argentina
- 14/09 Conferencia de Mariana Maggio en la apertura de las XII Jornadas DUTI

La Voz

UNC: basta de papeles y de largas filas para los de Ciencias Económicas



UNC: basta de papeles y de largas filas para los de Ciencias Económicas

5 de septiembre de 2017, 15:40 • Ciudadanos > Ciencias Económicas