



Universidad del Istmo

Escuela de Ingeniería

LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROCESOS QUE LOS AFECTAN

JOSÉ ANDRÉS RUIZ ORDÓÑEZ

Guatemala, 18 de febrero de 2,008



Universidad del Istmo

Escuela de Ingeniería

LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROCESOS QUE LOS AFECTAN

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad del Istmo para optar al título de:

Ingeniero Comercial

por

JOSÉ ANDRÉS RUIZ ORDÓÑEZ

Asesorado por: Ingeniero Marlow Jui

Guatemala, 18 de febrero de 2,008



Universidad del Istmo

Escuela de Ingeniería

A continuación presento el trabajo

LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROCESOS QUE LOS AFECTAN

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en el mes de Septiembre de 2008

JOSÉ ANDRÉS RUIZ ORDÓÑEZ

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las personas que no temen el cambio, que lo comprenden y que sobre todo, buscan adaptarse y mejorar.

Porque el mundo está hecho para las personas que saben hacer lo mejor para ellos y lo más importante, para los demás.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y a mis hermanos, tanto los reales como los agregados, por haberme dado la vida, por enseñarme a vivirla, por darme la libertad y sobre todo, por enseñarme a ser feliz.

A todas las personas que fueron parte de mi educación en lo profesional y en lo personal y sobre todo, a los catedráticos que día a día se entregaron para que aprendiera y me preparara, aunque algunos días costaban más de lo normal.

Y a las personas que con tanto cariño estuvieron acompañándome desde antes que empezara la carrera, algunos con quienes comenzamos, otros que todavía no han llegado final, otros que siguieron caminos diferentes; pero, los tengo presentes a todos, por esos momentos invaluable que compartieron conmigo como lo que son, verdaderos amigos.

Guatemala 8 de febrero de 2008

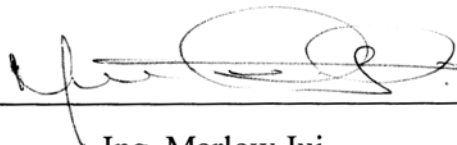
Señores
Consejo de la Escuela de Ingeniería
Universidad del Istmo
Presente.

Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado al estudiante José Andrés Ruiz Ordóñez, de Ingeniería Comercial, quién se identifica con el carné 1356-04 y que presenta el trabajo de graduación titulado “LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROCESOS QUE LOS AFECTAN”.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marlow Jui', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Marlow Jui

Asesor de trabajo de graduación



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

ESCUELA DE
INGENIERÍA

Guatemala, 27 de mayo de 2008

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza al alumno **José Andrés Ruiz Ordóñez**, la impresión de su trabajo de graduación titulado:

**“LOS CLIENTES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS
PROCEOSOS QUE LOS AFECTAN”**

Previo a optar el título de Ingeniero Comercial.

Ing. Sergio Morales Quiroa
Director Escuela de Ingeniería

ÍNDICE

Abstract	1
I. La UNIS, un acercamiento.....	3
I.1 Alumnos.....	6
I.1.1 Procesos involucrados en Alumnos.....	6
I.2 Padres de los alumnos.....	8
I.2.1 Procesos involucrados con los Padres de los Alumnos.....	8
I.3 Empresas Privadas e Instituciones Públicas	10
I.3.1 Procesos involucrados con las Empresas Privadas e Instituciones Públicas.....	10
I.4 Otras universidades.....	12
I.4.1 Procesos involucrados a otras Universidades	12
I.5 Sociedad.....	14
I.5.1 Procesos involucrados a la Sociedad.....	14
II. Cuando la Universidad no es perfecta.....	16
II.1 Proceso de inscripción:.....	16
II.2 Proceso de Formación Integral.....	24
II.3 Procesos Administrativos	29
III. Pasos para la mejora.....	46
IV. El cambio	50
IV.1 La necesidad de reingeniería.....	50
IV.2 Transformación en los procesos.....	52
V. Conclusión.....	70
VI. Bibliografía	72

ABSTRACT

La Universidad del Istmo (UNIS) es uno de los centros de estudios universitarios más prestigiosos de Guatemala, contando con tan solo 10 años de presencia en el país. La UNIS ofrece carreras en 5 facultades y una Escuela de Ingeniería.

La UNIS debe de satisfacer las expectativas de los siguientes sectores o grupos a los cuales atiende y que son clave para la subsistencia de ésta:

- Alumnos
- Padres de los alumnos
- Empresas privadas
- Empresas públicas
- Otras universidades (con posibilidad de postgrado)
- Sociedad.

La corta trayectoria de la Universidad en el país y el crecimiento relativamente acelerado, ha dado lugar a la existencia de procesos críticos no definidos previamente. Dentro de estos procesos se pueden detectar por el momento el proceso de inscripción y acercamiento a la Universidad, el método de educación y evaluación de los alumnos, la evaluación de maestros, resolución de problemas en general y problemas administrativos.

Se deben analizar distintos indicadores dentro de cada proceso para poder definir cómo está evaluada la Universidad según el sector o parte del mercado al cual atiende, por lo que se pueden analizar los siguientes indicadores de desempeño:

- Eficiencia
- Burocracia
- Excelencia académica
- Innovación
- Resultados

Surge entonces las siguientes interrogantes: ¿Qué procesos afectan a cada uno de los sectores en los que se enfoca la UNIS? ¿Son eficientes estos procesos o es necesario hacer un cambio?

“Los clientes de la UNIS y los procesos que los afectan” es un trabajo donde se definen cada uno de los clientes de la UNIS y lo que esperan de la Universidad.

Cuando ya se conocen las necesidades de cada sector o grupo al cual atiende la UNIS, hay que convertir estas en especificaciones claras que servirán como indicadores de rendimiento. Al evaluar sujetos, objetos y métodos que conforman el sistema de la Universidad y al observar si los procesos críticos son adecuados y eficientes, se podrá declarar que la Universidad está cumpliendo la expectativa de sus sectores o grupos a los cuales atiende, pero si no es así, deberán realizarse mejoras en el sistema.

Y si las expectativas están desasociadas a los procesos será necesario realizar una re-estructuración de procesos o hasta una reingeniería.

I. La UNIS, un acercamiento

“La Universidad del Istmo (UNIS) incursionó en el ámbito educativo guatemalteco en el año 1996. Con el respaldo de la experiencia de tres décadas que poseía el Instituto Femenino de Estudios Superiores (IFES) fue autorizada en septiembre de 1997.

El 2 de febrero de 1998 la universidad abrió sus puertas con 210 alumnos inscritos. Las facultades fundadoras fueron la de Ciencias Económicas y Empresariales y la de Arquitectura y Diseño.

En el 2001 comenzó operaciones la Facultad de Derecho. Tres años después, se constituyó la Facultad de Comunicación, y en el 2005 la Facultad de Educación y la Escuela de Ingeniería.

El primer acto de graduación fue en febrero de 2003. Y a partir de éste se organizan dos graduaciones anuales.

Desde su fundación es una obra corporativa del Opus Dei. Esto quiere decir que al Opus Dei se le confía la orientación doctrinal y moral de la formación que se imparte. La antropología de fondo, que es el modo de entender al hombre y a la sociedad que tiene la UNIS, es una antropología cristiana.

A juicio del licenciado Luis Roberto Sarmiento, Secretario General, la UNIS tiene un gran reto: “El proyecto actual más importante es consolidarse, las facultades actuales tienen que asentar su prestigio, deben luchar porque éste crezca. La primera década de la universidad fue ese crecimiento inicial fuerte, los próximos diez años serán de asentamiento y de consolidación” según lo afirma la Institución.

Tiene como misión “formar profesionales con una excelente preparación académica y práctica y una profunda formación humanística y ética, capaces de promover la cultura de la solidaridad, para así transformar positivamente la sociedad. Por eso su lema es: saber para servir.”

Además de su lema: saber para servir, la UNIS fija su filosofía en “saber de sabiduría, pero no únicamente acumulación de conocimientos sino en su sentido amplio: saber vivir. Por supuesto, saber en la UNIS supone convertirse en un especialista en el área profesional, pero implica sobretodo ser culto.

“Y el conocimiento se impregna de solidaridad cuando su ambición es servir. “Sólo se puede servir si se sabe, y el que no sabe servir no sabe nada, por mucho que presuntamente sepa” (Dr. Carlos Llano Cifuentes, 2-III-98 1ª. Lección Inaugural de UNIS).”

“La solidaridad nos ayuda a ver al "otro" -persona, pueblo o nación- no como un instrumento cualquiera para explotar a poco coste su capacidad de trabajo y resistencia física, abandonándolo cuando ya no sirve, sino como un “semejante nuestro, una ayuda, para hacerlo partícipe, como nosotros del banquete de la vida al que todos los hombres son igualmente invitados por Dios” (Juan Pablo II, "Sollicitudo Rei Socialis", No. 39).”

Actualmente, aproximadamente 1,000 alumnos están inscritos y cursan las distintas carreras de pregrado y postgrado que se ofrecen en la UNIS.

Dentro del trabajo de graduación “Los Clientes de la Universidad y los Procesos que los afectan” se utilizó la información de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por la vivencia experimentada, por ser una de las facultades más grandes y por la accesibilidad a la información que se ha tomado de estudios anteriores.

Cada sector o grupo que recibe el servicio que brinda la UNIS, se ve afectado directa o indirectamente por cada uno de los procesos que desarrolla esta institución.

Cuadro No. 1 Relación de los clientes con los procesos

Cliente	Proceso de Inscripción	Proceso de formación integral	Proceso de evaluación de alumnos	Proceso de evaluación de maestros	Procesos administrativos
Alumnos	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa
Padres de los estudiantes	Indirecta	Directa	Directa	Directa	Indirecta
Empresas Privadas e Instituciones Públicas	Indirecta	Directa	Indirecta	Indirecta	Indirecta
Otras universidades	Indirecta	Directa	Directa	Directa	Indirecta
Sociedad	Indirecta	Directa	Directa	Indirecta	Indirecta

Fuente: Creación propia

Se puede observar la relevancia del Proceso de Formación integral, la cual siendo la promesa de servicio de la UNIS hacia los grupos implicados. A continuación se desarrollan cada una de las relaciones entre los grupos implicados y los procesos.

I.1 Alumnos

Es el grupo que recibe directamente el servicio que la Universidad ofrece: la educación. Al mismo tiempo los alumnos son la carta de presentación de la Universidad a la sociedad, son las personas que día a día demuestran la calidad de la enseñanza y el cumplimiento de la educación integral que la UNIS tiene como promesa a los sectores o grupos a los cuales atiende.

Los intereses principales de este grupo son los procesos administrativos, la calidad de la educación que reciben, la comodidad de las instalaciones y la fácil incorporación al mercado laboral.

I.1.1 Procesos involucrados en Alumnos

A. Proceso de inscripción: El proceso de inscripción es el primer proceso en el que se ve implicado el estudiante ya que para poder acceder a los demás procesos debe terminar exitosamente éste. Este proceso comienza desde que el estudiante tiene el deseo de estudiar en la Universidad y termina al recibir su carné y comenzar clases.

B. Proceso de Formación integral: Los alumnos conocen que el entorno competitivo al que ingresan al ser profesionales es altamente competitivo, por lo que su preparación en todas las áreas y las herramientas que integren a su conocimiento resultará útil al tener que implementarlas en la vida real.

C. Proceso de evaluación de alumnos: Este proceso afecta a todos los estudiantes, ya que todos los esfuerzos y conocimientos que desarrolle dentro de la Universidad tendrán que ser evaluados. La evaluación consiste en la revisión de trabajos, exámenes, investigaciones, y exámenes privados. Este proceso es importante ya que sirve para medir el rendimiento de los estudiantes en la Universidad.

D. Proceso de evaluación de maestros: Los catedráticos que imparten su materia tienen la libertad de impartirla según su criterio, lo que no fomenta la estandarización. Por dejar a libertad del catedrático el desarrollo de las clases, existen maestros buenos y maestros deficientes que se supone, son evaluados constantemente por medio de la apertura de las facultades a los alumnos.

Al no tener una constancia para la evaluación, los estudiantes que han percibido el nivel de manejo del tema de asignatura de cada catedrático, son las únicas personas que conocen el desempeño del catedrático, y también son los únicos que pueden opinar sobre esto. Es por esto que la UNIS debe de realizar evaluaciones, para conocer el nivel de los catedráticos e indicar un mínimo, para que sea de calidad la educación que reciben los alumnos.

E. Procesos administrativos: Los alumnos se ven obligados en el transcurso de su carrera, a realizar procesos administrativos. Éstos son los procesos en que intervienen los departamentos de apoyo o las facultades y que son necesarios para que el alumno pertenezca y sea registrado dentro de la Universidad. Todos los alumnos deben de realizar, en algún momento u otro, alguna solicitud extraordinaria, algún cambio extraordinario o alguna actividad que permita evitar las barreras y continuar libremente con el desarrollo de sus estudios.

Es necesario que todos estos procesos beneficien a los alumnos, en lugar de perjudicarlos o hacerlos perder tiempo. Dentro de los procesos administrativos cabe mencionar también que el tiempo es un factor crítico ya que muchas decisiones, o procesos, por prolongarse más de lo estimado, puede resultar en incumplir fechas de asignación u otras parecidas que hagan al alumno atrasarse y quedar fuera de la Universidad durante un semestre.

I.2 Padres de los alumnos

Es uno de los grupos que se atienden de forma indirecta, ya que no son los usuarios del servicio, pero son quienes, en repetidos casos, cancelan la mensualidad; por ésto demandan que sus hijos obtengan una buena educación y orientación humana que permita formar y complementar la educación que la Universidad tiene como obligación impartir.

I.2.1 Procesos involucrados con los Padres de los Alumnos

A. Proceso de inscripción: Hay padres que se involucran en este proceso y padres que no. Ya que esta es responsabilidad del estudiante. Lo que afecta realmente a los padres son los requisitos económicos del proceso y la facilidad para conocer cuánto debe pagar y cómo debe pagarlo.

La asignación de fechas para inscripción también debe ser claramente notificada a los padres, porque deben planificar el gasto dentro de su presupuesto y evitar pagar más por inscripciones extra temporáneas.

B. Proceso de Formación integral: Los padres de familia se concentran en la calidad de la formación ya que ellos entregan su confianza a la Universidad y desean que ésta cumpla lo que prometió, que es la formación integral de los alumnos.

Los padres se han percatado que el mercado empresarial por profesionales cada día es más competitivo, y que de eso depende el futuro de sus hijos, por lo que los padres de familia necesitan que sus hijos tengan las aptitudes y actitudes necesarias para afrontar las necesidades del mercado actual.

C. Proceso de evaluación de alumnos: Los padres no se ven afectados por éste, ya que si es un proceso justo, reflejará los esfuerzos del estudiante.

D. Proceso de evaluación de maestros: Los padres se ven ajenos a este proceso, porque desde el principio confían en la Universidad y confían que contratarán buenos maestros para cumplir su promesa de formación integral.

E. Procesos administrativos: Los padres son ajenos a este proceso, porque cada alumno debe cumplir con los procesos administrativos personalmente y rara vez afectará a los padres en algún aspecto. La única forma en que los padres se pudiesen ver afectados por estos procesos, sería que en consecuencia de un mal desarrollo de los procesos se tuviese que pagar alguna multa o que por causa de mala comunicación la información sobre Asistencia Económica se convierta en deuda, o algo parecido.

I.3 Empresas Privadas e Instituciones Públicas

Es el grupo que presenta el mayor reto para la Universidad, ya que no sólo debe satisfacer las expectativas que la industria exige, sino sobrepasarlas, debido a la competitividad existente que se incrementa cada vez más. Son los alumnos entonces, los que serán evaluados por las empresas análogamente al comprobar la calidad de un producto en un proceso de control de calidad.

I.3.1 Procesos involucrados con las Empresas Privadas e Instituciones Públicas

A. Proceso de inscripción: Las empresas se ven afectadas por el proceso de inscripción ya que muchas veces son éstas las interesadas en contribuir económicamente en la colegiatura de empleados, estudiantes becados, u otros individuos y la ineficiencia de este proceso podría representar un rechazo por parte de las empresas, a la UNIS.

B. Proceso de Formación integral: Este es el proceso que más afecta a las empresas. Las empresas desean que los nuevos profesionales (los recién graduados), cuenten con todas las capacidades necesarias para poder ser trabajadores competentes y no cometer errores que puedan repercutir en toda la empresa.

C. Proceso de evaluación de alumnos: Proceso que interesa poco a las empresas ya que es el único aspecto que puede repercutir en la calidad con la que los nuevos profesionales estén preparados. Las empresas pueden encontrar discrepancias entre las notas de los cursos y los manejos del tema del alumno, lo cual exhibiría una mala evaluación de los alumnos por parte de la Universidad.

En este ámbito, la Universidad podría crear un sistema de retroalimentación asociando varias empresas que hayan reclutado estudiantes graduados de la UNIS y así poder tener la seguridad de que la evaluación es congruente.

D. Proceso de evaluación de maestros: Este es un proceso que afecta indirectamente tanto a la iniciativa privada como a las instituciones públicas; porque de ellos depende la calidad de los profesionales que la Universidad oferte al mercado laboral.

Además, una evaluación favorable para cualquier catedrático es una referencia para indicar un buen desempeño en las actividades por lo que puede tener mucho peso en un Curriculum Vitae, o en una entrevista para empleo.

E. Procesos administrativos: Proceso ajeno a las empresas directamente, pero puede ser un punto de benchmarking para las organizaciones que busquen disminuir la burocracia y eficientizar los procesos, ya que éstos pueden perjudicar el trato y la imagen de la organización hacia el público externo.

I.4 Otras universidades

Los estudiantes que buscan estudios de postgrado en otras universidades, o en la misma Universidad, deben poseer el conocimiento básico para poder desempeñar sin complicaciones sus estudios superiores y lograr el éxito académico.

I.4.1 Procesos involucrados a otras Universidades

A. Proceso de inscripción: Proceso ajeno a otras universidades porque las universidades en todo el mundo poseen procesos similares, pero siempre debiese reconocerse a la UNIS como un punto de comparación por la eficiencia y facilidad del proceso de inscripción.

B. Proceso de Formación integral: Existen alumnos que se gradúan de la Universidad y piensan cursar un postgrado en otra universidad. Este proceso afecta desde el momento de la solicitud de ingreso a otra universidad en el mundo, ya que de esto dependen todos los cursos de postgrado que se puedan llegar a tomar. Muchas universidades son muy exclusivistas y pocas personas ingresan cada año a las diferentes carreras.

Por esto, toda la información, las herramientas, la lógica y los conocimientos generales que posea un estudiante, serán un factor decisivo para el desarrollo adecuado de su formación en un postgrado. Si el alumno tiene una formación deficiente, la universidad no estará cumpliendo con lo que ofreció y además perjudicará el desempeño del estudiante en otras universidades.

C. Proceso de evaluación de alumnos: Este proceso afecta en la confiabilidad de la evaluación, ya que los estudiantes mejor evaluados serán los mayores responsables de realizar los estudios en otras universidades con mayor esfuerzo, pero si la evaluación no fue adecuada, los alumnos no tendrán las herramientas para poder

terminar el postgrado y las universidades habrán desperdiciado recursos y el espacio de un estudiante, en una persona que no tiene las habilidades para poder participar en los estudios de postgrado.

D. Proceso de evaluación de maestros: Este proceso puede ser un indicador para conocer la calidad de los conocimientos de los alumnos, ya que los catedráticos son quienes transmiten sus conocimientos y sus experiencias a los alumnos. Así otras universidades puede evaluar la educación de la UNIS por los catedráticos que imparten las materias.

E. Procesos administrativos: Los procesos administrativos son muy similares para todas las universidades, y si no lo son, deberían. Las universidades deberían de crear procesos homogéneos de todos los procesos homólogos que realizan y así mejorar el nivel de atención a los alumnos de todas las universidades.

I.5 Sociedad

La sociedad es el grupo que ve los frutos del trabajo de cada estudiante regularmente a largo plazo, ya que al convivir en sociedad las acciones y omisiones de cada ente individual, afectará a otros y puede que afecte hasta su capacidad de buscar el bien común.

I.5.1 Procesos involucrados a la Sociedad

A. Proceso de inscripción: La sociedad se ve afectada indirectamente, por la percepción que presenta la UNIS al público, porque los procesos complicados y burocráticos reflejan un ámbito organizacional poco deseado lo que no es deseado dentro de la sociedad.

B. Proceso de Formación integral: Los nuevos profesionales son personas que aportarán a la sociedad sus conocimientos y sus experiencias para poder desarrollar la comunidad en la que habitan. Los nuevos profesionales son mano de obra capacitada que demandan las empresas y sobre todo la sociedad. La formación integral tiene un componente, que es la solidaridad, y que ayuda a las personas a ponerse en los pies de los demás y crear esa empatía por las personas de su nación.

C. Proceso de evaluación de alumnos: La sociedad es afectada por la evaluación de los alumnos, ya que la forma de desempeñarse de cada alumno dentro de la sociedad va a afectar y se espera que positivamente.

D. Proceso de evaluación de maestros: La sociedad se ve afectada por la evaluación de maestros por la calidad de educación que transmitan estos a los alumnos, ya que el desempeño de estos será, en gran parte explicado, por la educación que hayan recibido y de quién la hayan recibido.

E. Procesos administrativos: Estos procesos debieran de representar descentralización y eficiencia para que la sociedad pueda comparar el orden y la eficiencia, empleándolo para sus propios intereses. La sociedad puede utilizar la eficiencia de una organización de investigación que promueva la eficiencia.

La Universidad busca que los estudiantes adquieran un hábito de solidaridad que radique en la vida misma, por lo que se centra en formar profesionales competentes que no pierdan el sentido de servir a quién lo necesite, de manera que éste encuentre una forma para perfeccionarse. El hábito de la solidaridad está ligado, en la Universidad, a la capacidad de saber, ya que el saber es indispensable para poder servir mejor y aplicar las capacidades individuales que permitan lograr niveles de desarrollo, no sólo del estudiante, si no de la sociedad a la que le servirá en el futuro .

La UNIS posee ciertas características que la hacen diferente y competitiva ante las otras Universidades del país:

Cuadro No. 2 Características de diferenciación de la UNIS

Características de diferenciación de la UNIS

- La cantidad de carreras y las carreras únicas convierten a la Universidad del Istmo en un lugar ideal para las personas que desean buscar una educación integral.
- Además la cantidad de estudiantes por aula es pequeña por lo que los maestros pueden transmitir sus conocimientos con mayor facilidad y así los alumnos aprovechan más las lecciones.
- La educación personalizada aporta en gran cantidad a la formación de los estudiantes puesto que es la única Universidad que cuenta con asesores académicos para todos los alumnos.
- El enfoque humanístico permite que los estudiantes y egresados de la Universidad conozcan la naturaleza humana y puedan aprovechar las riquezas de las personas en vez de verlas como simples objetos productivos dentro de la empresa y la sociedad.
- Se encuentra localizada en un punto céntrico de la ciudad de Guatemala, por lo que cuenta con fácil acceso para los estudiantes.

Fuente: Creación propia

II. Cuando la Universidad no es perfecta.

La UNIS ha aumentado considerable y constantemente su tamaño original, lo que ha dado origen a situaciones que no fueron previstas con anticipación y que pueden afectar su desempeño, causando un obstáculo para el logro de sus objetivos.

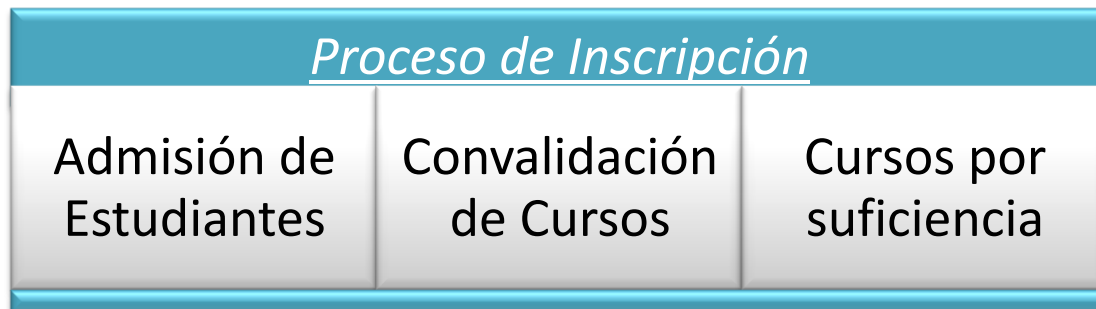
Dentro de las diversas actividades, la Universidad desarrolla varios procesos:

II.1 Proceso de Inscripción:

Este proceso detalla todas las actividades que debe realizar un alumno de la Universidad para ser aceptado y poder participar activamente como alumno de la Universidad.

Los procesos que se desarrollarán, son aquellos que tienen relevancia al momento de que un estudiante tenga el deseo de integrarse a la Universidad para estudiar alguna de sus carreras. Cada proceso estará acompañado por su respectivo flujograma para su mejor entendimiento.

Cuadro No. 3 Microprocesos en Proceso de Inscripción



Fuente: Creación propia

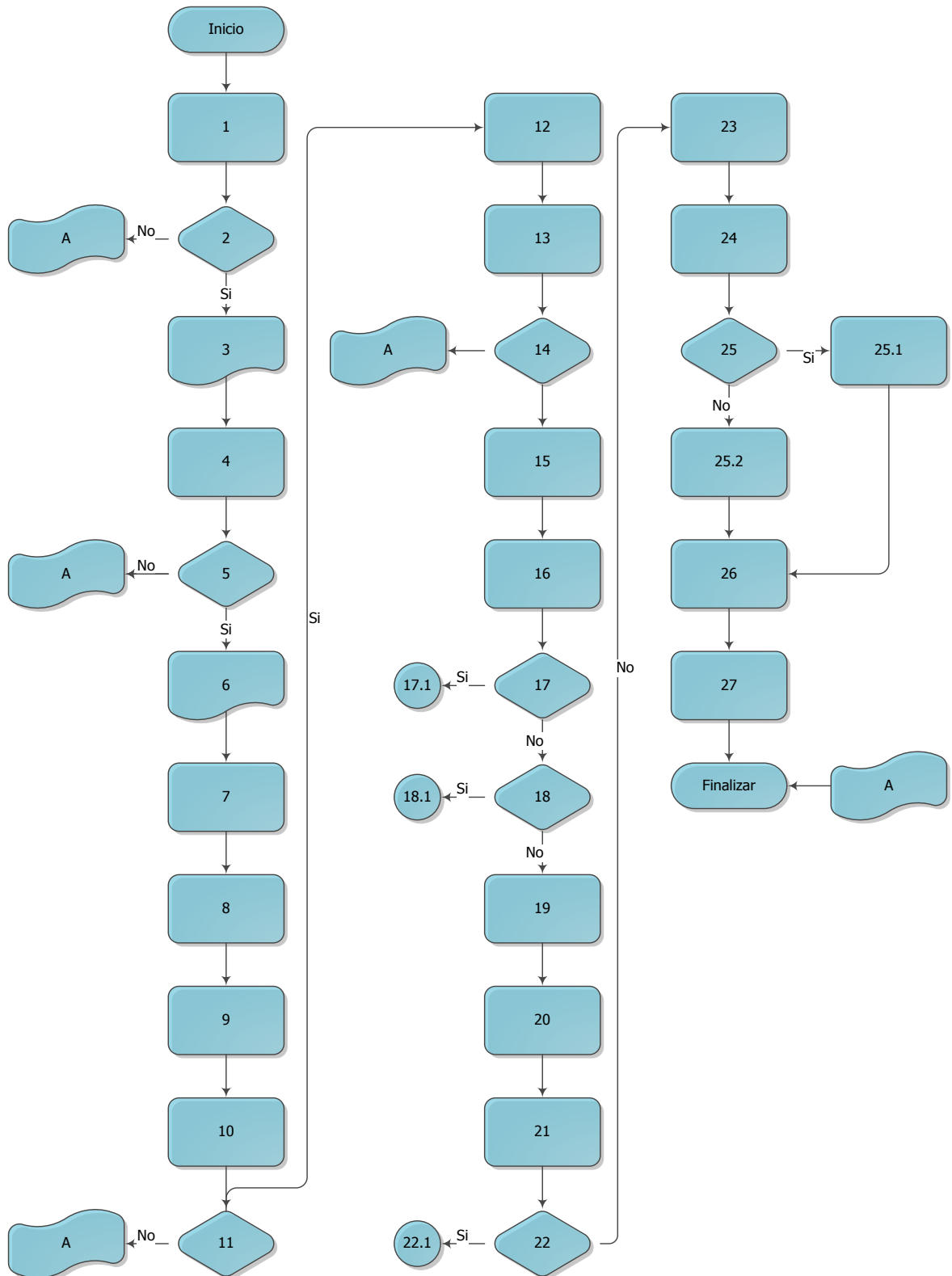
Proceso: Admisión de Estudiantes

Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante potencial	1	Recibir información de la Universidad o conferencia de los promotores.
	2	Determinar si está interesado.
		2.1 Si lo está, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.
Promotor	3	Llenar ficha de datos.
	4	Mantener el contacto con el estudiante potencial.
	5	Determinar si está interesado.
		5.1 Si lo está, proceder a Paso No. 6.
		5.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.
Estudiante potencial	6	Realizar examen de admisión con la papelería necesaria.
Promotor	7	Calificar exámenes.
Encargada de entrevistas de la Facultad	8	Realizar entrevista guiada.
	9	Decidir la admisión utilizando toda la información obtenida.
	10	Comunicar resultado al estudiante potencial.
	11	Revisar si está aprobado.
		11.1 Si lo está, proceder a Paso No. 12.
		11.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.

Banco	12	Asignar un número de carné.
Estudiante	13	Cancelar en caja la inscripción y la mensualidad.
	14	Revisar la necesidad de parqueo.
		14.1 Si lo necesita proceder a Paso No. 15.
		14.2 Si no lo necesita proceder a Paso No. 16.
	15	Pagar parqueo en el Zoológico la Aurora.
Facultad responsable	16	Abrir expediente del nuevo estudiante.
	17	Preguntar al estudiante si ha estudiado en otra (s) Universidad (es).
		17.1 Si lo ha hecho, proceder a Proceso de Convalidación de Cursos.
		17.2 Si no lo ha hecho, proceder a Paso No. 18.
	18	Preguntar al estudiante si tomará cursos por suficiencia.
		18.1 Si los tomará, proceder a Proceso de Cursos por suficiencia.
		18.2 Si no los tomará, proceder a Paso No. 19.
	19	Asignar primer semestre al estudiante.
	20	Entregar al estudiante un horario de clases.
	21	Impartir curso introductorio.
	22	Preguntar al estudiante si necesita Asistencia Económica.
		22.1 Si la necesita, proceder a Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
		22.2 Si no la necesita, proceder a Paso No. 23.
	23	Asignar un Asesor Académico.

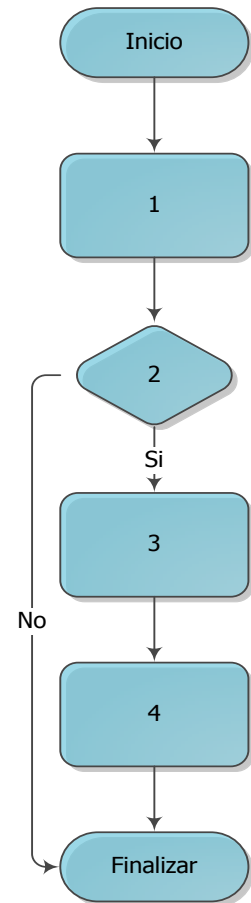
Estudiante	24	Formar parte de un Proyecto de Solidaridad.
Asesor Académico	25	Determinar si el estudiante es líder del Proyecto de Solidaridad.
		25.1 Si lo es, coordinar el Proyecto de Solidaridad.
		25.2 Si no lo es, coordinar con el asesor del líder del Proyecto de Solidaridad la nota del estudiante.
	26	Calendarizar citas con el estudiante.
Departamento de computación	27	Asignar correo electrónico y usuario del GES.

Flujograma del proceso de Admisión de Estudiantes



Proceso: Convalidación de Cursos		
Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Entregar al Consejo de la Facultad el programa del curso y su nota mayor a 70 puntos.
Facultad responsable	2	Revisar si el curso cumple con los requisitos.
		2.1 Si los cumple proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no los cumple, concluir Proceso de Convalidación de Cursos.
	3	Convalidar el curso dentro del pensum de estudios.
	4	Ingresar al sistema como curso aprobado y sin nota.

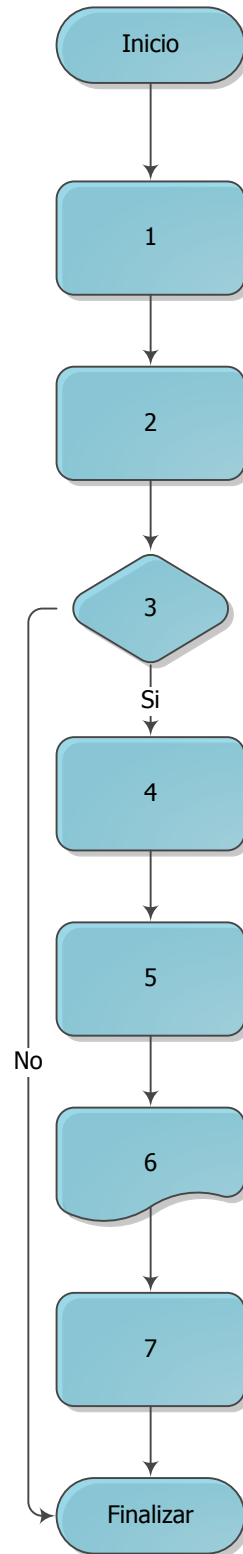
Flujograma del proceso de Convalidación de Cursos



Proceso: Cursos por suficiencia

Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Ingresar la solicitud para aprobar la materia por suficiencia.
	2	Enviar la solicitud a la Facultad responsable.
Facultad responsable	3	Revisar la información del solicitante.
		3.1 Si se aprueba, proceder a Paso No. 4.
		3.2 Si no se aprueba, concluir el Proceso de Cursos por Suficiencia.
	4	Entregar guía de estudio al estudiante.
Estudiante	5	Pagar el examen de suficiencia en el Banco.
	6	Realizar el examen.
Facultad responsable	7	Ingresar al sistema la nota del examen.

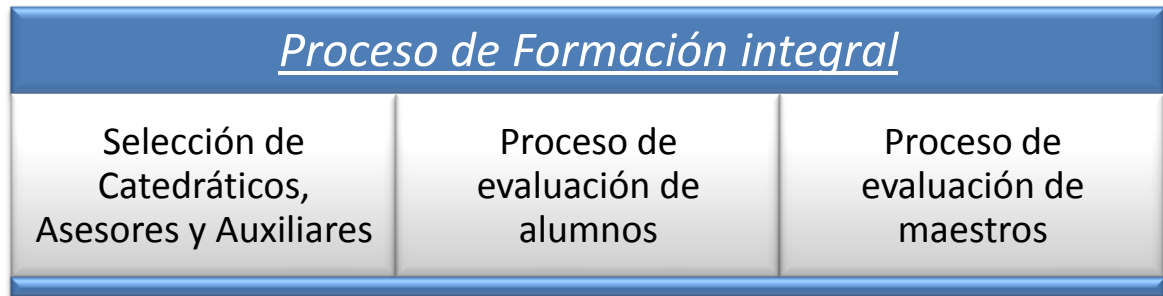
Flujograma del proceso de Cursos por suficiencia



II.2 Proceso de Formación Integral

Dentro de este proceso se observa toda aquella formación que recibe el alumno tanto académica como humanística. El desarrollo de este proceso tiene como fin crear profesionales con conocimientos en todas las materias y capaces en el área de su especialización. Las personas que son responsables del proceso son los catedráticos y la facultad responsable, siendo el mayor beneficiado el estudiante, quién es el cliente principal y paga por la formación. Este macroproceso tiene los procesos de:

Cuadro No. 4 Microprocesos en Proceso de Formación Integral



Fuente: Creación propia

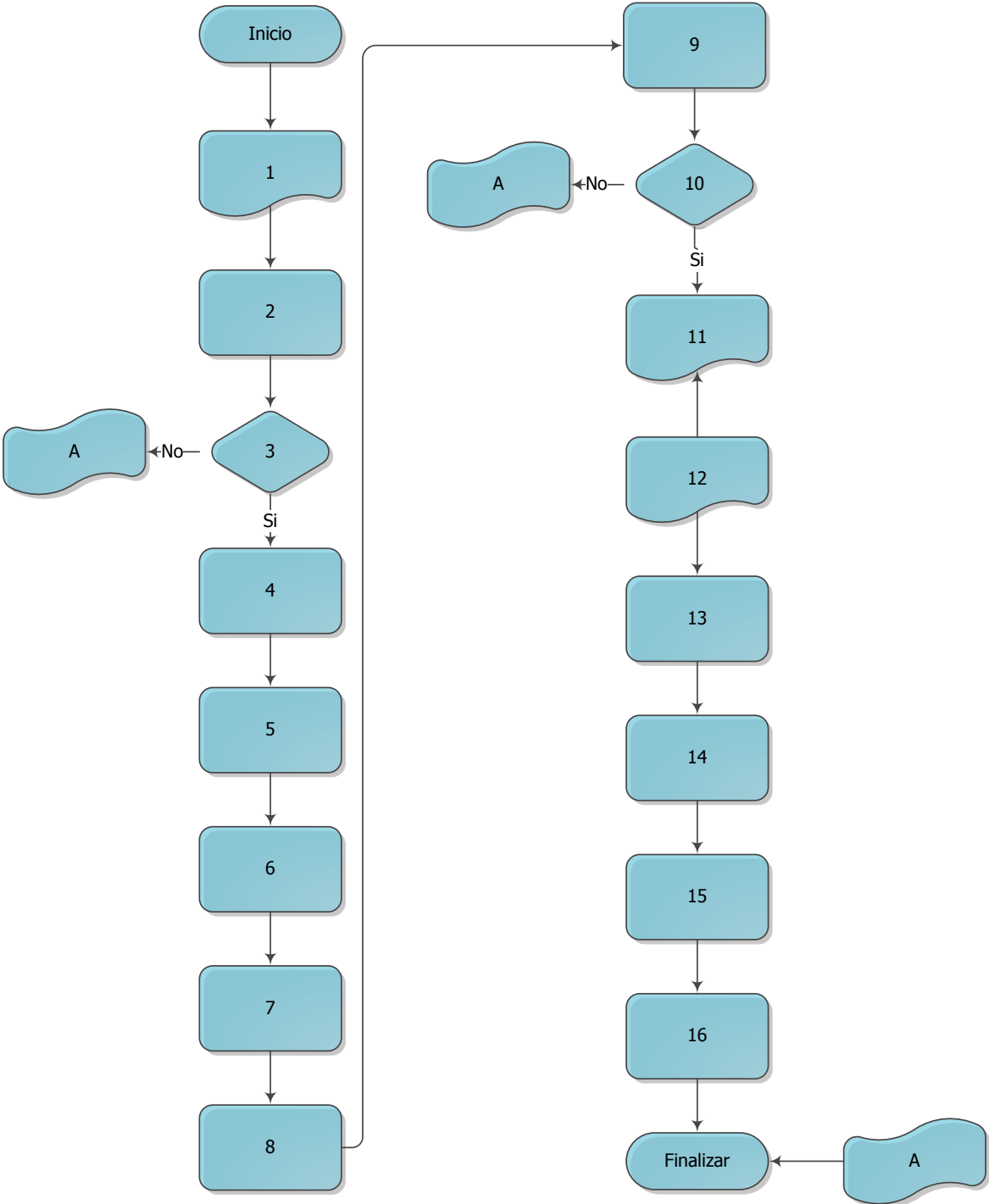
Este proceso es el más importante, recalando la trascendencia que tiene en todos los clientes de la Universidad; por ello debe dársele especial importancia, pues es el que entrega el real valor al servicio contratado y el principal objetivo por el que las personas se avoquen a la Universidad.

El proceso de evaluación define bien cómo los alumnos están acostumbrados a ser exigidos y cómo estos están rindiendo resultados. Parte de la mejora continua y la calidad que los estudiantes esperan de la educación de la Universidad, radica en la calidad de los profesores, son estos quienes transmiten el conocimiento. El rendimiento y la calidad de cada uno de éstos, sólo puede ser evaluada por las personas que conviven con ellos por lo que los alumnos deben realizar este proceso y será interesante y aportador para el trabajo.

Proceso: Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares

Encargado	Paso No.	Actividad
Solicitante	1	Llenar solicitud de empleo.
	2	Enviar la solicitud a la facultad responsable.
Facultad responsable	3	Revisar si completa los requisitos.
		3.1 Si los completa, proceder a Paso No. 4.
		3.2 Si no los completa, concluir el Proceso de Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares.
	4	Realizar la entrevista guiada.
	5	Anotar comentarios en la solicitud de empleo.
	6	Determinar si el género del solicitante.
		6.1 Si es mujer, dirigirse con la Licda. Wurmser.
		6.2 Si es hombre, dirigirse con el Doctor Palomino.
Licda. Wurmser / Doctor Palomino	7	Realizar la entrevista guiada.
	8	Anotar comentarios en la solicitud de empleo.
	9	Enviar la solicitud a Rectoría.
Rectoría	10	Revisar la solicitud.
		10.1 Si lo aprueba, proceder a Paso No. 11.
		10.2 Si no lo aprueba, concluir el Proceso de Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares.
	11	Realizar contrato.
	12	Realizar copias del contrato.
	13	Enviarlo con el Secretario de la UNIS.
Secretario de la Universidad	14	Firmar contrato.
	15	Enviarlo con el solicitante.
Solicitante	16	Firmar contrato.

Flujograma del proceso de Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares



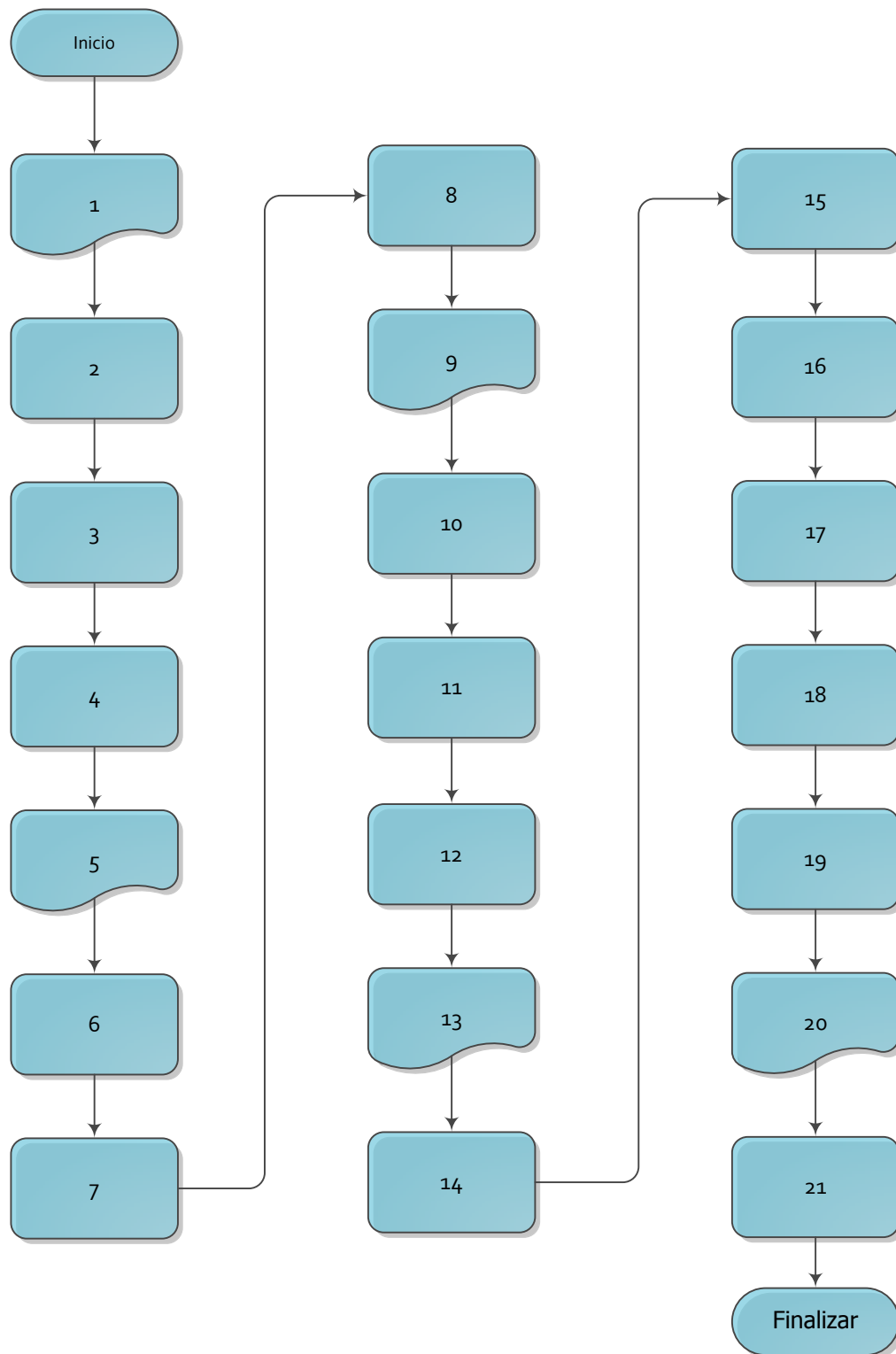
Proceso: Evaluación de Catedráticos

Encargado	Paso No.	Actividad

Proceso: Evaluación de Alumnos

Encargado	Paso No.	Actividad
Catedrático de Curso	1	Elaborar o adaptar el contenido del curso.
	2	Entregar copia de contenido a los alumnos.
	3	Impartir clases magistrales.
	4	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	5	Realizar primera evaluación parcial.
Catedrático de Curso	6	Enviar notas a la Facultad.
	7	Impartir clases magistrales.
	8	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	9	Realizar segunda evaluación parcial.
Catedrático de Curso	10	Enviar notas a la Facultad.
	11	Impartir clases magistrales.
	12	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	13	Realizar tercera evaluación parcial.
Catedrático de Curso	14	Enviar notas a la Facultad.
	15	Acumular la zona.
	16	Informar a los alumnos.
	17	Enviar zonas a la Facultad.
	18	Impartir clases magistrales.
	19	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	20	Realizar evaluación final.
Catedrático de Curso	21	Enviar notas finales a la Facultad.

Flujograma del proceso de Evaluación de Alumnos



II.3 Procesos Administrativos

Dentro de esta rama, cada proceso puede ir desde la solicitud de instrumentos para la clase como la resolución de problemas administrativos o didácticos. El análisis de estos procesos de apoyo podría llegar a aportar agilidad para la resolución de conflictos. Dentro de éstos se analizarán los más importantes o aquellos que tengan más trascendencia en el apoyo a los procesos de formación integral mencionados anteriormente. Por lo que se analizarán específicamente los siguientes procesos:

Cuadro No. 5 Microprocesos en Procesos Administrativos



Fuente: Creación propia

Por parte de la Universidad existen iniciativas para poder analizar, crear una solución y mantener el status de calidad que la Universidad ha mantenido hasta el momento. Aunque la Universidad tenga la iniciativa de cambiar se puede analizar la forma inadecuada, en que sin conocer las expectativas de los clientes (de todos los clientes) están tratando de implementar cambios.

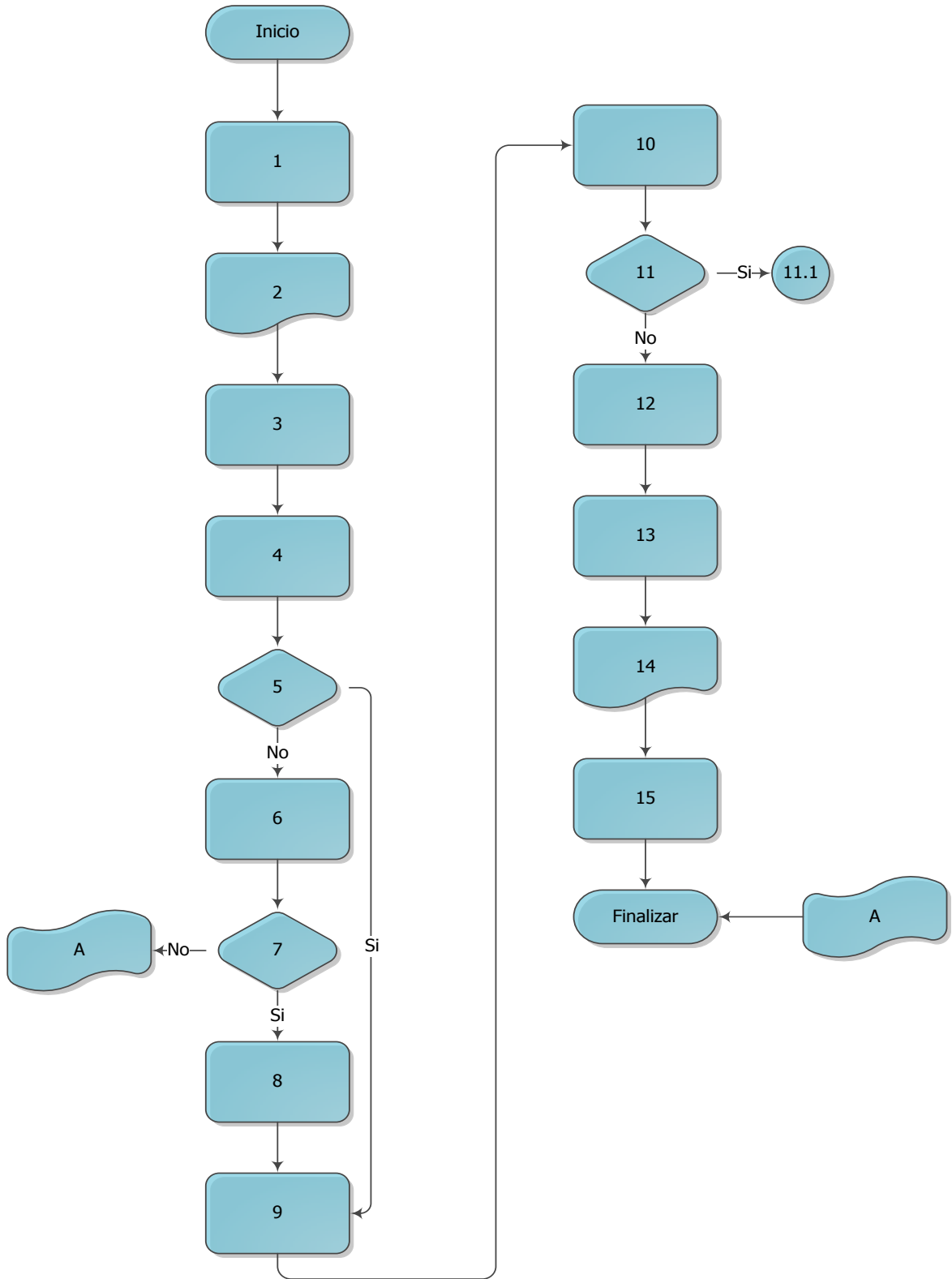
Al realizar estos cambios, se están alterando los productos del proceso de la Universidad y cada cambio implica la satisfacción o insatisfacción de los clientes hacia la Universidad. Estos cambios, dependiendo del tamaño, afectan con distinta sensibilidad a los clientes, por lo que lo mejor es realizar un estudio de las expectativas de cada uno de los clientes para poder enfocar todos los esfuerzos en soluciones viables y efectivas que realmente agreguen valor a los clientes.

El procedimiento de estos se desarrolla a continuación:

Proceso: Solicitud de Asistencia Económica		
Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Realizar el pago del estudio socioeconómico en caja.
	2	Realizar la carta de solicitud del crédito o beca.
	3	Enviar una copia al trabajador social.
Trabajador Social	4	Realizar la investigación legal.
	5	Revisar que se cumplan las especificaciones para cada caso.
		5.1 Si cumplen proceder a Paso No. 9.
		5.2 Si las especificaciones no se cumplen proceder a Paso No. 6.
	6	Detallar las especificaciones que no se cumplen.
	7	Revisar si pueden ser modificadas las condiciones del solicitante.
		7.1 Si son modificables proceder a Paso No. 8.
		7.2 Si no son modificables, concluir el Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
	8	Realizar los cambios indicados y proceder a Paso No. 5.

	9	Presentar el informe del solicitante.
	10	Trasladar el expediente del solicitante a la facultad correspondiente.
Facultad responsable	11	Evaluar el expediente.
		11.1 Si el expediente es adecuado, proceder al Proceso de Ejecución de la Asistencia Económica.
		11.2 Si el expediente no lo es, proceder al Paso No. 12.
	12	Determinar cuánto porcentaje se otorgará a la solicitud.
	13	Enviar el expediente con la resolución.
	14	Realizar las cartas con la resolución.
	15	Entregar la resolución al solicitante.

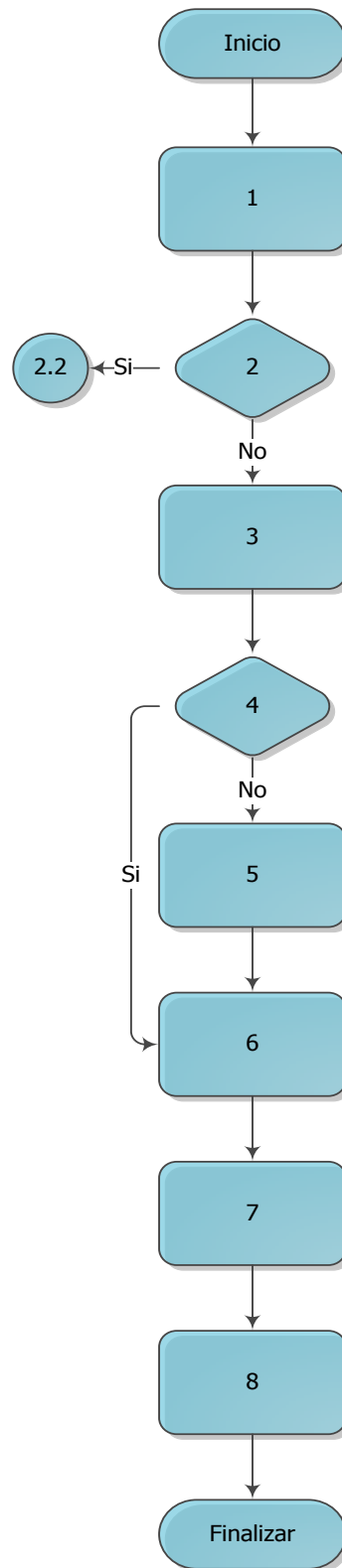
Flujograma del proceso de Solicitud de Asistencia Económica



Proceso: Ejecución de la Asistencia Económica

Encargado	Paso No.	Actividad
Facultad responsable	1	Informar al alumno sobre la aprobación de su Asistencia Económica.
	2	Revisar si satisface el promedio, la solicitud, la firma del fiador y otros requisitos mínimos de la Asistencia Económica.
		2.1 Si los satisface proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no los satisface, proceder al Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
	3	Transmitir información del expediente a Dirección Administrativa.
Dirección Administrativa	4	Revisar que toda la información esté correcta.
		4.1 Si lo está, proceder a Paso No. 6.
		4.2 Si no lo está, proceder a Paso No. 5.
	5	Anotar cambios y proceder a Paso No. 3.
	6	Transmitir el expediente al Departamento de Contabilidad.
Departamento de Contabilidad	7	Realizar el cálculo del pago requerido por semestre del interesado.
	8	Transmitir el cálculo a caja.

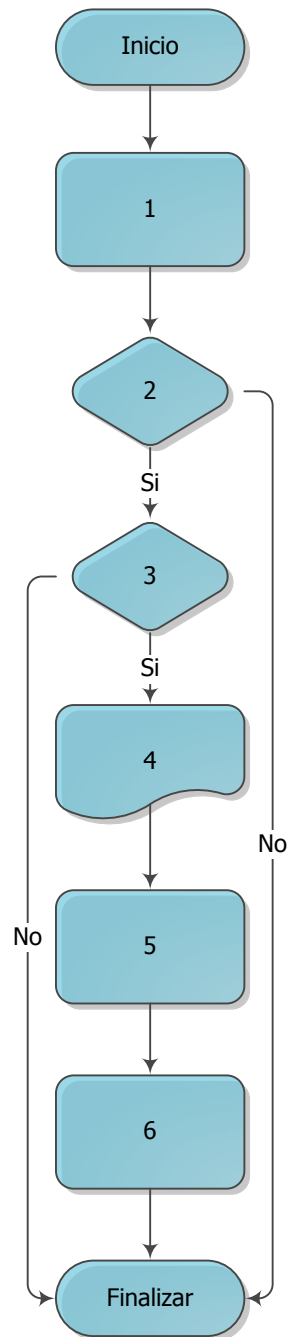
Flujograma del proceso de Ejecución de la Asistencia Económica



Proceso: Renovación de Asistencia Económica

Encargado	Paso No.	Actividad
Departamento de Asistencia Económica	1	Revisar si el estudiante utiliza Asistencia Económica.
	2	¿El estudiante utiliza Asistencia Económica?
		2.1 Si la utiliza, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no la utiliza, concluir el proceso de Renovación de Asistencia Económica.
	3	Preguntar si va a renovar su Asistencia Económica.
		2.1 Si la va a renovar, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no la va a renovar, concluir el proceso de Renovación de Asistencia Económica.
Estudiante	4	Realizar carta de renovación de Asistencia Económica.
	5	Enviar la carta de renovación al Departamento de Asistencia Económica.
Fiador y estudiante	6	Firmar documento de Asistencia Económica.

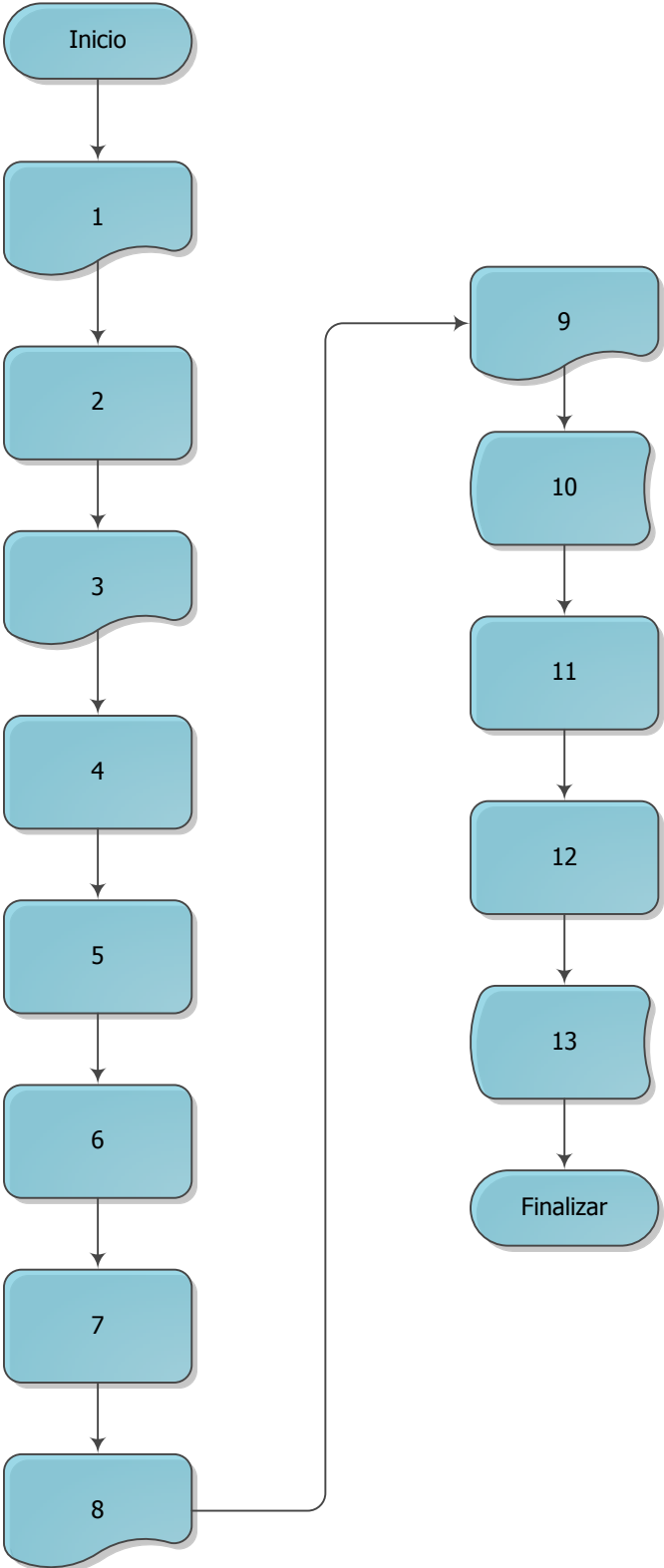
Flujograma del proceso de Renovación de Asistencia Económica



Proceso: Solicitudes al Consejo de Facultad

Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Realizar la solicitud escrita.
	2	Enviar la solicitud a la Facultad.
Recepcionista de la Facultad	3	Llenar un formato de agenda con la solicitud.
	4	Entregar el formato al Consejo de la Facultad.
Consejo de la Facultad	5	Discutir sobre la solicitud.
	6	Dictaminar la solicitud.
	7	Enviar el dictamen a Recepcionista de la Facultad.
Recepcionista de la Facultad	8	Redactar carta en formato adecuado.
	9	Imprimir el formato.
	10	Archivar una copia del formato.
	11	Entregar al estudiante el formato del dictamen.
Estudiante	12	Firmar el formato del dictamen.
Recepcionista de la Facultad	13	Almacenar en el expediente del estudiante el formato del dictamen.

Flujograma del proceso de Solicitudes al Consejo de Facultad

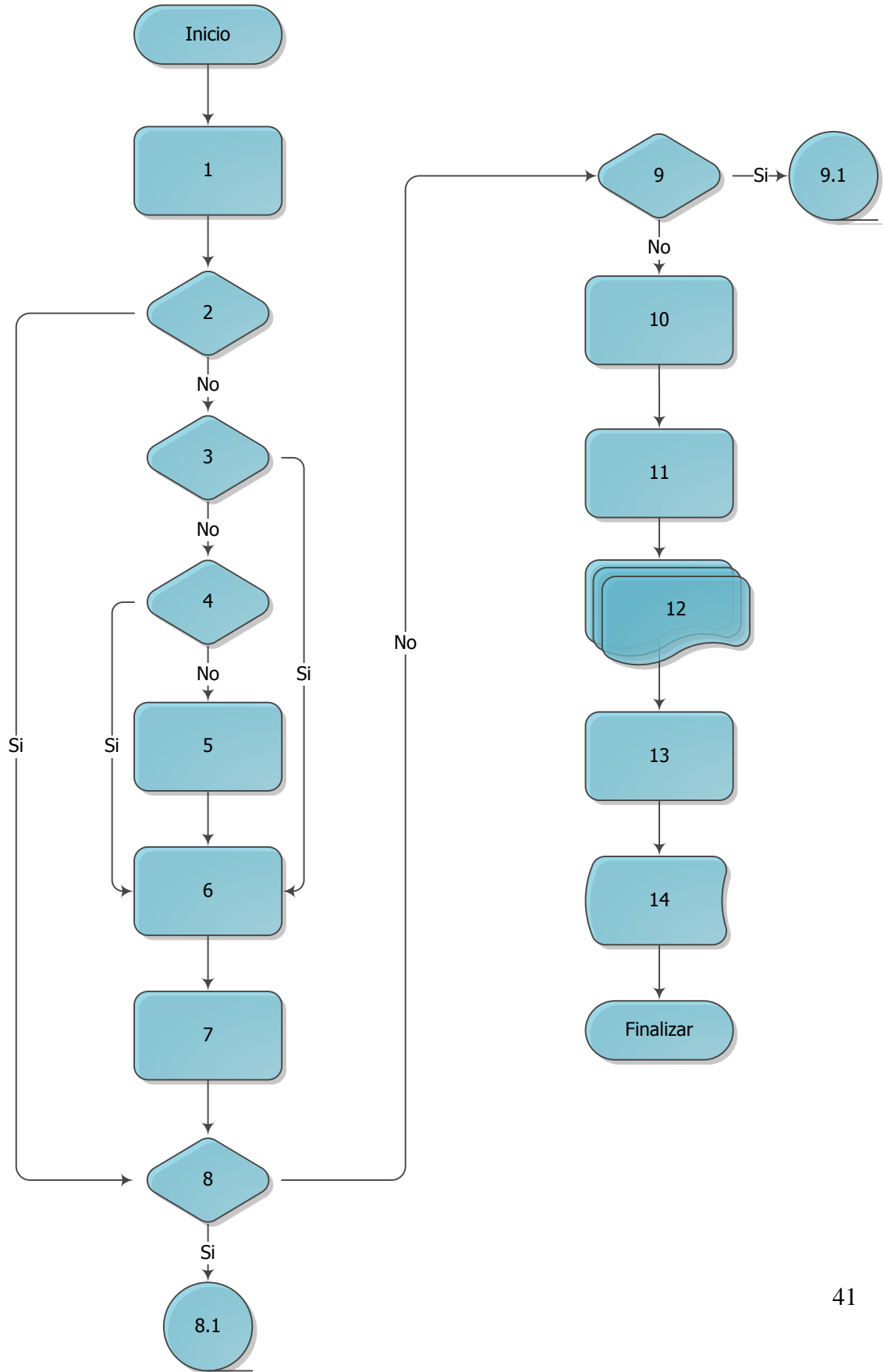


Proceso: Asignación de Cursos

Encargado	Paso No.	Actividad
Facultad responsable	1	Determinar si el estudiante llego al mínimo de 70 puntos de promedio.
	2	¿El estudiante tiene el mínimo de puntos requeridos?
		2.1 Si cumplió el mínimo, proceder a Paso No. 8.
		2.2 Si no lo cumplió, proceder a Paso No. 3.
	3	Revisar si es el primer semestre que no cumple el requisito.
		3.1 Si es el primero, proceder a Paso No. 6.
		3.2 Si no es el primero, proceder a Paso No. 4.
	4	Revisar cuando fue la última vez que no cumplió los requisitos.
		4.1 Si fue un semestre anterior, proceder a Paso No. 5.
		4.2 Si no fue el semestre anterior, proceder a Paso No. 6.
	5	Suspender al alumno de la Universidad durante un semestre y concluir el Proceso de Asignación de Cursos.
	6	Condicionar al estudiante.
	7	Adjuntar acta de acondicionamiento al expediente del alumno.
	8	Revisar si el estudiante ha estudiado en otra (s) Universidad (es).
		8.1 Si lo ha hecho, proceder a Proceso de Convalidación de Cursos.
		8.2 Si no lo ha hecho, proceder a Paso No. 9.
	9	Revisar si el estudiante tomará cursos por suficiencia.
		9.1 Si los tomará, proceder a Proceso de Cursos por

		suficiencia.
		9.2 Si no los tomará, proceder a Paso No. 10.
Estudiante	10	Asignar cursos revisando los prerrequisitos de las materias.
Encargado de Asignaciones	11	Entregar al estudiante un horario de clases.
Estudiante	12	Imprimir tres copias de la asignación.
	13	Firmar copias.
Encargado de Asignaciones	14	Guardar en expediente dos copias de la asignación de cursos.

Flujograma del proceso de Asignación de Cursos



Ahora que se conoce qué necesidades tiene cada cliente y que procesos son los críticos para el análisis, se pueden relacionar visualmente, para poder enfocarse en las relaciones y obtener un mapa del proceso de mejora. Esta relación se puede ver en la Ilustración 1 para los estudiantes, en la Ilustración 2 para los padres, en la Ilustración 3 para las empresas, en la Ilustración 4 para los padres y en la Ilustración 5 para la sociedad. A cada uno le es relevante la formación integral, pero a algunos hacen énfasis en la evaluación de alumnos o de catedráticos por lo que se resaltan en estas relaciones visuales:

Ilustración 1: Procesos que afectan a los Estudiantes



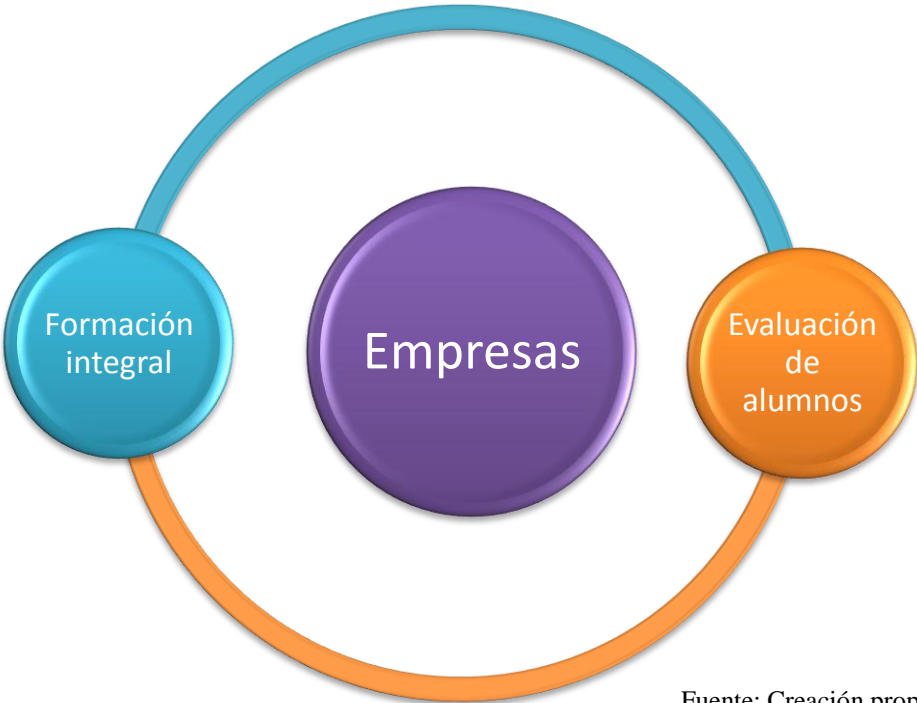
Fuente: Creación propia

Ilustración 2: Procesos que afectan a los Padres de los estudiantes



Fuente: Creación propia

Ilustración 3: Procesos que afectan a las empresas



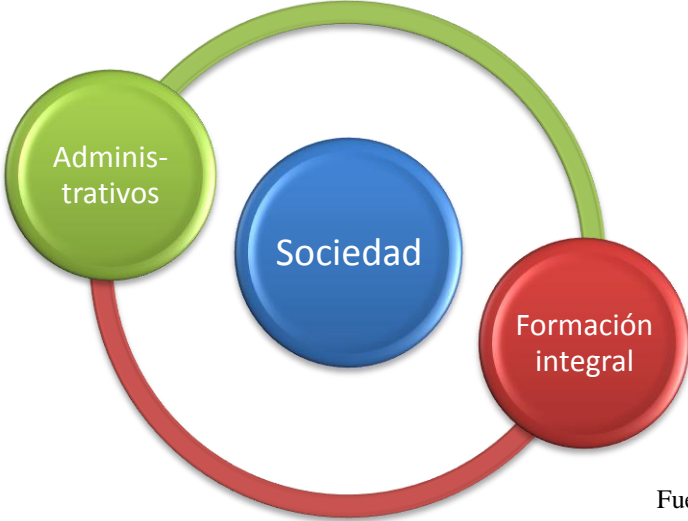
Fuente: Creación propia

Ilustración 4: Procesos que afectan a Otras Universidades



Fuente: Creación propia

Ilustración 5: Procesos que afectan a la Sociedad



Fuente: Creación propia

Con referencia a los diagramas de relación y los procesos que se presentaron anteriormente en este trabajo se puede concluir que el análisis que el cliente que se ve más afectado con todos los procesos de la Universidad es el estudiante. En consecuencia, todas las estrategias, visiones, tácticas y procesos deberían estar orientados hacia él. Al tener este foco claro, se puede comenzar a estimar que todo dependerá de los estudiantes y hay que realizar todos los cambios en función de nuestro cliente, así como lo declara la ISO, 2000.

Entonces, ¿Es necesario una reingeniería en los procesos de la Universidad? O ¿se pueden utilizar otras herramientas de ingeniería para mejorar los procesos y con esto la satisfacción de los clientes?

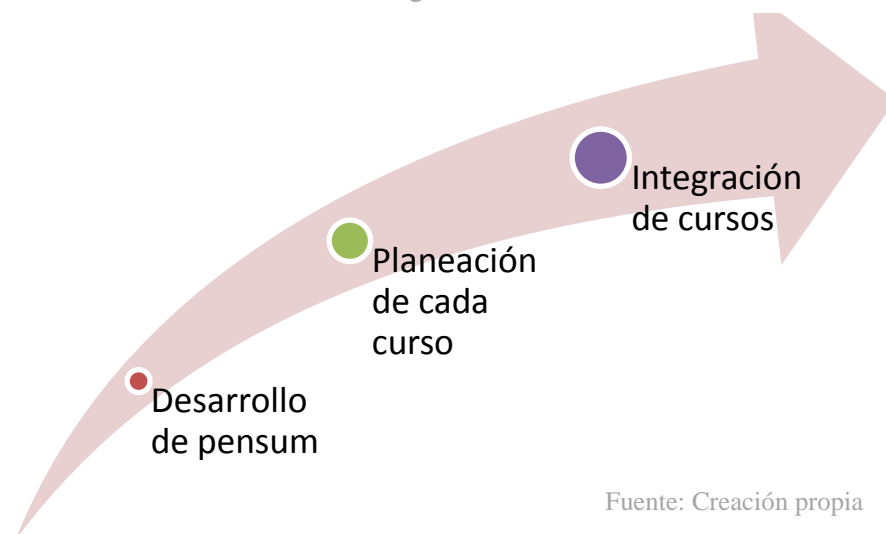
III. Pasos para la mejora

Conociendo las expectativas de los clientes de la Universidad, se pueden analizar los procesos clave dentro de la Institución, y al realizar las coincidencias de los requerimientos de los clientes con los procesos, se pueden definir los indicadores de calidad que los clientes exigen y con esto se puede evaluar mejoras en los procesos que beneficien a los clientes.

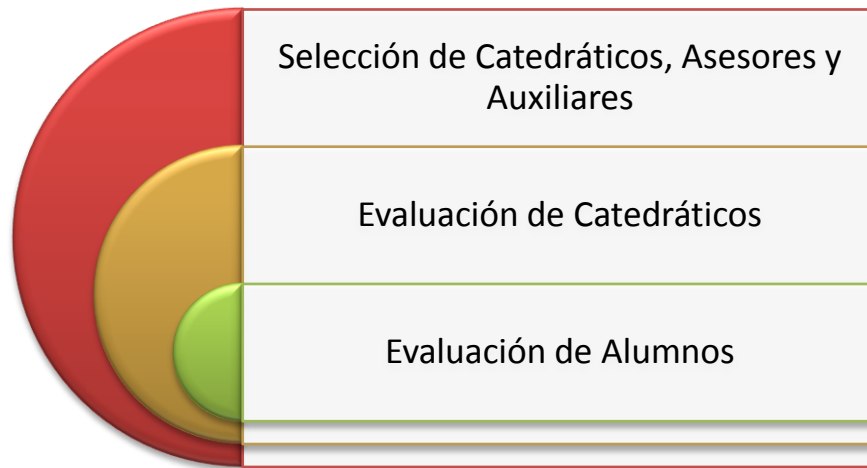
Desarrollando los procesos mencionados y evaluándolos con los indicadores de calidad que esperan los clientes, se pueden obtener puntos de mejora para la Universidad, para que ésta siga creciendo y no tan sólo en tamaño, si no, en calidad.

Al estudiar las necesidades de los clientes se puede detectar que el enfoque de la Universidad está en su mayor promesa, la educación integral. Por lo que se deben analizar los siguientes procesos que están directamente relacionados con la educación integral y evaluar las actividades que dan soporte a los procesos:

Cuadro No. 6 Proceso de la Educación Integral



Cuadro No. 7 Actividades de soporte para la Educación Integral



Fuente: Creación propia

Para cada uno de estos procesos es necesario que se estime un indicador de rendimiento, que permita tener claro lo que se necesita. A partir de ello dirigirse a la búsqueda de satisfacción de las necesidades del cliente, según lo afirma la ISO-9000.

Cuadro No. 8 Indicadores de desempeño para los procesos y las actividades de apoyo

Selección de catedráticos, asesores y auxiliares	<ul style="list-style-type: none">• Cumplan con los requisitos de catedrático de cada materia
Evaluación de alumnos	<ul style="list-style-type: none">• Eficiente• Continua• Clara y transparente
Evaluación de catedráticos	<ul style="list-style-type: none">• Objetiva• Concisa• Real
Desarrollo de pensum	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque en clases necesarias (según especialidad)
Planeación de cada curso	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos adecuados• Estructuración de contenido clara• Bibliografía adecuada
Integración de cursos	<ul style="list-style-type: none">• Red sencilla• Sin intersecciones

Fuente: Creación propia

Para poder ofrecer un apoyo y un soporte y agregar valor en cada uno de los procesos que se estudiaron se puede apoyar la tabla 1 con la tabla 2 que son los procesos de apoyo que pueden realizarse para obtener resultados mejores.

Cuadro No. 9 Procesos de Apoyo

Proceso de inscripción

- Admisión de Estudiantes
- Convalidación de Cursos
- Cursos por suficiencia

Procesos administrativos

- Solicitud de Asistencia Económica
- Ejecución de la Asistencia Económica
- Solicitudes al Consejo de Facultad
- Asignación de Cursos
- Renovación de Asistencia Económica

Fuente: Creación propia

IV. El cambio

IV.1 La necesidad de reingeniería

La reingeniería dentro de la Universidad sería necesaria si las autoridades estuvieran dispuestas a centralizar las actividades comunes de cada facultad como los asesores, el manejo y control de notas, los proyectos de solidaridad, las prácticas supervisadas, los encargados de admisión, elección de personal docente y todas las actividades de apoyo a estas.

Esta centralización colaboraría con los estudiantes ya que facilitaría la movilización de la mayoría de los procesos, ahorraría tiempo y simplificaría los trámites. Para la universidad sería muy útil, porque reduciría el personal y todos los procesos los manejarían las mismas personas, por lo que se podría esperar más unanimidad de decisiones para todas las facultades de la Universidad.

Pero para poder realizar esta reingeniería es necesario tener una visión clara de la necesidad de ésta, porque en otros estudios se podría comprobar la necesidad de recortar al personal y estructurar de nuevo los puestos, en búsqueda de la eficiencia y con menos costos. Por lo que en algún momento en el futuro se aconseja hacerlo, pero claramente no se realizará ahora.

Entonces como la necesidad de la reingeniería está, pero no es factible, se aconsejan realizar los distintos cambios en los procesos, en las herramientas o en las formas en que estos se llevan a cabo.

El análisis de estos procesos se basa en el análisis de valor agregado (AVA) donde cada actividad es evaluada para decidir si es necesaria, si agrega valor, o ambas y

después del análisis se describen las mejoras a los procesos o en la forma en que se llevan a cabo.

Las propuestas son muy puntuales y son sencillas, requieren de cierta inversión en tiempo y recursos pero se podrían obtener resultados muy buenos y una mayor satisfacción de los clientes, para que estos generen la mejor publicidad de la Universidad, por medio de la experiencia de un buen servicio cumpliendo la educación integral de los alumnos.

IV.2 Transformación en los procesos

Conociendo que los procesos serán transformados se deben volver a nombrar, evaluar cada actividad y realizar la sugerencia apropiada para cada proceso ya que de esto dependen los resultados de este trabajo de investigación.

Todos los procesos han sido evaluados. Dentro de cada proceso existen actividades que en el formato están en gris, lo que significa que la actividad no agrega valor y no es obligatoria, por lo que se pueden realizar enmiendas de estas actividades en los procesos.

Además, al final de cada proceso existen una serie de actividades que pueden ser aplicadas para realizar la mejora del proceso y con eso estrechar la brecha que separa el servicio de la Universidad de las expectativas del cliente para crear, un servicio de calidad.

Existen procesos que contienen demasiadas actividades que son necesarias, como los relacionados con la Asistencia económica, por lo que se establecen los procesos pero no se pueden realizar observaciones como está indicado después.

En el análisis se menciona el sistema por internet Galileo Educational System, que se denominará GES en este trabajo. Este es un sistema que integra los estudiantes con cada una de sus materias y otras asignaciones de la universidad. El GES se menciona porque es el sistema que se emplea actualmente en la Universidad, y aunque se utiliza una de las primeras versiones de éste, cumple con las funciones básicas que necesita la red de estudiantes. Los creadores del GES han mejorado su tecnología y tienen versiones mucho más actualizadas que permiten actividades como las mencionadas en el análisis de procesos; ésto puede dar una herramienta muy útil para los encargados de la Universidad, los catedráticos y sobre todo, los estudiantes.

Proceso: Admisión de Estudiantes

Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante potencial	1	Recibir información de la Universidad o conferencia de los promotores.
	2	Determinar si está interesado.
		2.1 Si lo está, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.
	3	Llenar ficha de datos.
Promotor	4	Mantener el contacto con el estudiante potencial.
	5	Determinar si está interesado.
		5.1 Si lo está, proceder a Paso No. 6.
		5.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.
Estudiante potencial	6	Realizar examen de admisión con la papelería necesaria.
Promotor	7	Calificar exámenes.
Encargada de entrevistas de la Facultad	8	Realizar entrevista guiada.
	9	Decidir la admisión utilizando toda la información obtenida.
	10	Comunicar resultado al estudiante potencial.
	11	Revisar si está aprobado.
		11.1 Si lo está, proceder a Paso No. 12.
		11.2 Si no lo está, concluir el proceso de Admisión de estudiantes.
Banco	12	Asignar un número de carné.

Estudiante	13	Cancelar en caja la inscripción y la mensualidad.
	14	Revisar la necesidad de parqueo.
		14.1 Si lo necesita proceder a Paso No. 15.
		14.2 Si no lo necesita proceder a Paso No. 16.
	15	Pagar parqueo en el Zoológico la Aurora.
Facultad responsable	16	Abrir expediente del nuevo estudiante.
	17	Preguntar al estudiante si ha estudiado en otra (s) Universidad (es).
		17.1 Si lo ha hecho, proceder a Proceso de Convalidación de Cursos.
		17.2 Si no lo ha hecho, proceder a Paso No. 18.
	18	Preguntar al estudiante si tomará cursos por suficiencia.
		18.1 Si los tomará, proceder a Proceso de Cursos por suficiencia.
		18.2 Si no los tomará, proceder a Paso No. 19.
	19	Asignar primer semestre al estudiante.
	20	Entregar al estudiante un horario de clases.
	21	Impartir curso introductorio.
	22	Preguntar al estudiante si necesita Asistencia Económica.
		22.1 Si la necesita, proceder a Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
		22.2 Si no la necesita, proceder a Paso No. 23.
	23	Asignar un Asesor Académico.
Estudiante	24	Formar parte de un Proyecto de Solidaridad.
Asesor Académico	25	Determinar si el estudiante es líder del Proyecto de

		Solidaridad.
		25.1 Si lo es, coordinar el Proyecto de Solidaridad.
		25.2 Si no lo es, coordinar con el asesor del líder del Proyecto de Solidaridad la nota del estudiante.
	26	Calendarizar citas con el estudiante.
Departamento de computación	27	Asignar correo electrónico y usuario del GES.

- La ficha de datos que se indica en el Paso No. 3, de cada interesado, debiese ser llenada en un formato digital para ahorrar trabajo a los interesados y además para que los alumnos que trabajan en promoción no tengan este doble trabajo de transcribirlo de nuevo.
- El curso introductorio es extenso y la agenda se convierte en repetitiva creando una sensación de desperdicio del tiempo en los alumnos de primer ingreso. Debería realizarse una agenda a tratar e indicar los puntos fundamentales para que sólo estos sean impartidos a los alumnos y así disminuir la duración del curso introductorio.
- En los proyectos de solidaridad, no se debiese permitir que alumnos de primer ingreso sean los líderes. Los estudiantes de primer ingreso no tienen el conocimiento necesario de la universidad para poder concluir los anteproyectos y las otras entregas, creando experiencias desmotivantes para estos alumnos con muy buena intención.

Proceso: Convalidación de Cursos		
Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Entregar al Consejo de la Facultad el programa del curso y su nota mayor a 70 puntos.
Facultad responsable	2	Revisar si el curso cumple con los requisitos.
		2.1 Si los cumple proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no los cumple, concluir Proceso de Convalidación de Cursos.
	3	Convalidar el curso dentro del pensum de estudios.
	4	Ingresar al sistema como curso aprobado y sin nota.

Proceso: Cursos por suficiencia		
Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Ingresar la solicitud para aprobar la materia por suficiencia.
	2	Enviar la solicitud a la Facultad responsable.
Facultad responsable	3	Revisar la información del solicitante.
		3.1 Si se aprueba, proceder a Paso No. 4.
		3.2 Si no se aprueba, concluir el Proceso de Cursos por Suficiencia.
	4	Entregar guía de estudio al estudiante.
Estudiante	5	Pagar el examen de suficiencia en el Banco.
	6	Realizar el examen.
Facultad responsable	7	Ingresar al sistema la nota del examen.

- Los cursos por suficiencia deberían ser accesibles a cualquier estudiante que así lo deseara, sin discriminar por ser repitente o por no conocer la procedencia de su conocimiento de la materia.
- Los exámenes deben tener un nivel de dificultad alto, donde se incluyan todos los temas del contenido, para que sea prueba suficiente que tiene el estudiante tiene el conocimiento sobre la materia.

Proceso: Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares

Encargado	Paso No.	Actividad
Solicitante	1	Llenar solicitud de empleo.
	2	Enviar la solicitud a la facultad responsable.
Facultad responsable	3	Revisar si completa los requisitos.
		3.1 Si los completa, proceder a Paso No. 4.
		3.2 Si no los completa, concluir el Proceso de Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares.
	4	Realizar la entrevista guiada.
	5	Anotar comentarios en la solicitud de empleo.
	6	Determinar si el género del solicitante.
		6.1 Si es mujer, dirigirse con la Licda. Wurmser.
		6.2 Si es hombre, dirigirse con el Doctor Palomino.
Licda. Wurmser / Doctor Palomino	7	Realizar la entrevista guiada.
	8	Anotar comentarios en la solicitud de empleo.
	9	Enviar la solicitud a Rectoría.
Rectoría	10	Revisar la solicitud.
		10.1 Si lo aprueba, proceder a Paso No. 11.
		10.2 Si no lo aprueba, concluir el Proceso de Selección de Catedráticos, Asesores y Auxiliares.
	11	Realizar contrato.
	12	Realizar copias del contrato.
	13	Enviarlo con el Secretario de la UNIS.
Secretario de la Universidad	14	Firmar contrato.
	15	Enviarlo con el solicitante.
Solicitante	16	Firmar contrato.

- Este proceso es muy lento, dura alrededor de un semestre y no tiene actividades que requieran tanto tiempo para su ejecución.
- Este proceso debería tardar lo máximo una semana, ya que se realizan demasiadas entrevistas cuando sólo es necesaria una y que debería realizarse por el encargado del área.
- Muchas personas realizan entrevistas a la misma persona con muchos días de separación, perdiendo tiempo en el que los catedráticos, asesores y auxiliares pudieran dedicar tiempo a la revisión del contenido de clase y a la programación para el semestre.
- Rectoría debe descentralizar la autoridad a las facultades, ya que son quienes conocen a fondo las necesidades del cargo y el expediente del catedrático. Al enviar las solicitudes a Rectoría, sólo colabora a que este procedimiento sea mucho más prolongado, de lo que realmente necesita.
- Con estas mejoras en el proceso de selección de personal académico, se pudiese establecer con tiempo los catedráticos de cada clase, facilitando así la asignación de aulas físicas y evitando los constantes problemas con la asignación de catedráticos a cursos y las aulas para los mismos.

Proceso: Evaluación de Alumnos

Encargado	Paso No.	Actividad
Catedrático de Curso	1	Elaborar o adaptar el contenido del curso.
	2	Entregar copia de contenido a los alumnos.
	3	Impartir clases magistrales.
	4	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	5	Realizar primera evaluación parcial.
Catedrático de Curso	6	Enviar notas a la Facultad.
	7	Impartir clases magistrales.
	8	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	9	Realizar segunda evaluación parcial.
Catedrático de Curso	10	Enviar notas a la Facultad.
	11	Impartir clases magistrales.
	12	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	13	Realizar tercera evaluación parcial.
Catedrático de Curso	14	Enviar notas a la Facultad.
	15	Acumular la zona.
	16	Informar a los alumnos.
	17	Enviar zonas a la Facultad.
	18	Impartir clases magistrales.
	19	Entregar material necesario de estudio.
Alumno	20	Realizar evaluación final.
Catedrático de Curso	21	Enviar notas finales a la Facultad.

- El GES es una herramienta muy poderosa para las instituciones educativas si se utiliza efectivamente. En la Universidad se utiliza una versión primaria del GES que tiene la impresión de ser inestable para los alumnos, desalentando el uso de éste. Las versiones del GES se han actualizado y se pueden adquirir para mejorar la experiencia de los estudiantes.
- Una de las herramientas del GES es el sistema de control de notas, donde el catedrático de curso puede subir digitalmente los resultados de los parciales y las tareas, así como describirlas además de realizar exámenes por este medio para que los alumnos tengan conocimiento de sus notas lo antes posible y tengan la noción de las zonas y de las notas de los trabajos. Con ésto se obtiene evaluar correctamente a los estudiantes, dar seguimiento al desempeño de todos los estudiantes, evitar sorpresas y facilitar la comunicación entre estudiantes y maestros. La facultad también la puede utilizar para facilitar la comunicación con los estudiantes y utilizar esta herramienta para clases como FORHUM.

Proceso: Solicitud de Asistencia Económica

Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Realizar el pago del estudio socioeconómico en caja.
	2	Realizar la carta de solicitud del crédito o beca.
	3	Enviar una copia al trabajador social.
Trabajador Social	4	Realizar la investigación legal.
	5	Revisar que se cumplan las especificaciones para cada caso.
		5.1 Si cumplen proceder a Paso No. 9.
		5.2 Si las especificaciones no se cumplen proceder a Paso No. 6.
	6	Detallar las especificaciones que no se cumplen.
	7	Revisar si pueden ser modificadas las condiciones del solicitante.
		7.1 Si son modificables proceder a Paso No. 8.
		7.2 Si no son modificables, concluir el Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
	8	Realizar los cambios indicados y proceder a Paso No. 5.
	9	Presentar el informe del solicitante.
	10	Trasladar el expediente del solicitante a la facultad correspondiente.
Facultad responsable	11	Evaluar el expediente.
		11.1 Si el expediente es adecuado, proceder al Proceso de Ejecución de la Asistencia Económica.
		11.2 Si el expediente no lo es, proceder al Paso No. 12.
	12	Determinar cuánto porcentaje se otorgará a la solicitud.
	13	Enviar el expediente con la resolución.
	14	Realizar las cartas con la resolución.
	15	Entregar la resolución al solicitante.

Proceso: Ejecución de la Asistencia Económica

Encargado	Paso No.	Actividad
Facultad responsable	1	Informar al alumno sobre la aprobación de su Asistencia Económica.
	2	Revisar si satisface el promedio, la solicitud, la firma del fiador y otros requisitos mínimos de la Asistencia Económica.
		2.1 Si los satisface proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no los satisface, proceder al Proceso de Solicitud de Asistencia Económica.
	3	Transmitir información del expediente a Dirección Administrativa.
Dirección Administrativa	4	Revisar que toda la información esté correcta.
		4.1 Si lo está, proceder a Paso No. 6.
		4.2 Si no lo está, proceder a Paso No. 5.
	5	Anotar cambios y proceder a Paso No. 3.
	6	Transmitir el expediente al Departamento de Contabilidad.
Departamento de Contabilidad	7	Realizar el cálculo del pago requerido por semestre del interesado.
	8	Transmitir el cálculo a caja.

Proceso: Renovación de Asistencia Económica

Encargado	Paso No.	Actividad
Departamento de Asistencia Económica	1	Revisar si el estudiante utiliza Asistencia Económica.
	2	¿El estudiante utiliza Asistencia Económica?
		2.1 Si la utiliza, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no la utiliza, concluir el proceso de Renovación de Asistencia Económica.
	3	Preguntar si va a renovar su Asistencia Económica.
		2.1 Si la va a renovar, proceder a Paso No. 3.
		2.2 Si no la va a renovar, concluir el proceso de Renovación de Asistencia Económica.
Estudiante	4	Realizar carta de renovación de Asistencia Económica.
	5	Enviar la carta de renovación al Departamento de Asistencia Económica.
Fiador y estudiante	6	Firmar documento de Asistencia Económica.

- Los procesos de Solicitud de Asistencia Económica, Renovación de Asistencia Económica y la Ejecución de la Asistencia Económica, son procesos que contienen muchas actividades que no agregan valor pero son necesarias para el control y el desarrollo legal de la Asistencia Económica, por lo que no se sugerirá ningún cambio como en los otros procesos.
- Lo único que se sugiere realizar un espacio en el GES para todas las personas que utilizan Asistencia Económica o que podrían utilizarla para que éste informe y comunique las fechas importantes de firmas de pagarés, de fiadores, etc... que son actividades que con el tiempo se han complicado para transmitir la información a los alumnos. Así también se puede aprovechar una herramienta que se sugirió actualizar e implementar.

Proceso: Solicitudes al Consejo de Facultad		
Encargado	Paso No.	Actividad
Estudiante	1	Realizar la solicitud escrita.
	2	Enviar la solicitud a la Facultad.
Recepcionista de la Facultad	3	Llenar un formato de agenda con la solicitud.
	4	Entregar el formato al Consejo de la Facultad.
Consejo de la Facultad	5	Discutir sobre la solicitud.
	6	Dictaminar la solicitud.
	7	Enviar el dictamen a Recepcionista de la Facultad.
Recepcionista de la Facultad	8	Redactar carta en formato adecuado.
	9	Imprimir el formato.
	10	Archivar una copia del formato.
	11	Entregar al estudiante el formato del dictamen.
Estudiante	12	Firmar el formato del dictamen.
Recepcionista de la Facultad	13	Almacenar en el expediente del estudiante el formato del dictamen.

- Las solicitudes al Consejo de la Facultad son esporádicas y si tanto la realización como la finalización de los demás procesos es correcta, se irán convirtiendo en menos las ocasiones para llevar al Consejo alguna Solicitud.
- Este proceso es muy burocrático, pero se supone que al realizar adecuadamente los requisitos de la UNIS este se eliminará por completo. Esa es la razón por la cual se señalan todas las actividades como pasos eliminados.

Proceso: Asignación de Cursos

Encargado	Paso No.	Actividad
Facultad responsable	1	Determinar si el estudiante llego al mínimo de 70 puntos de promedio.
	2	¿El estudiante tiene el mínimo de puntos requeridos?
		2.1 Si cumplió el mínimo, proceder a Paso No. 8.
		2.2 Si no lo cumplió, proceder a Paso No. 3.
	3	Revisar si es el primer semestre que no cumple el requisito.
		3.1 Si es el primero, proceder a Paso No. 6.
		3.2 Si no es el primero, proceder a Paso No. 4.
	4	Revisar cuando fue la última vez que no cumplió los requisitos.
		4.1 Si fue un semestre anterior, proceder a Paso No. 5.
		4.2 Si no fue el semestre anterior, proceder a Paso No. 6.
	5	Suspender al alumno de la Universidad durante un semestre y concluir el Proceso de Asignación de Cursos.
	6	Condicionar al estudiante.
	7	Adjuntar acta de acondicionamiento al expediente del alumno.
	8	Revisar si el estudiante ha estudiado en otra (s) Universidad (es).
		8.1 Si lo ha hecho, proceder a Proceso de Convalidación de Cursos.
		8.2 Si no lo ha hecho, proceder a Paso No. 9.
	9	Revisar si el estudiante tomará cursos por suficiencia.
		9.1 Si los tomará, proceder a Proceso de Cursos por suficiencia.

		9.2 Si no los tomará, proceder a Paso No. 10.
Estudiante	10	Asignar cursos revisando los prerrequisitos de las materias.
Encargado de Asignaciones	11	Entregar al estudiante un horario de clases.
Estudiante	12	Imprimir tres copias de la asignación.
	13	Firmar copias.
Encargado de Asignaciones	14	Guardar en expediente dos copias de la asignación de cursos.

- El GES es una herramienta que permite las asignaciones electrónicas desde internet, así que se debe explotar esta herramienta como lo hacen otras Universidades, y así, facilitar el ingreso y la asignación de cursos a los alumnos.
- Actualmente es un procedimiento lento y que obliga a los estudiantes a asistir a la Universidad solamente a asignarse y hace perder tiempo al personal de la Universidad y espacio al laboratorio de computación.
- Las demás Universidades de prestigio de Guatemala, tienen una ventaja competitiva con la UNIS, ya que presentan facilidades como la asignación por internet, lo cual en un corto tiempo será integrado al servicio mínimo de la Universidad para poder estar latentes en el mercado.

V. SÍNTESIS FINAL

La Universidad del Istmo es una institución de gran prestigio en el país, y así lo ha sido desde su creación. El prestigio debe mantenerse como un estado permanente de la institución y la única forma de obtenerlo es brindando un servicio de calidad, donde la formación integral sea el pilar de la educación de los estudiantes y la promesa hacia los grupos de interés a los que atiende la UNIS.

El estudio de procesos ha revelado muchas formas y muchos fondos en las actividades cotidianas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que pueden ser mejorados. Desde su creación los procesos se han ido creando y estableciendo conforme las necesidades que se han detectado.

Es evidente que los procesos no son eficientes, ni efectivos y que deben ser mejorados. El cambio tiene riesgos y consecuencias que la Universidad debe afrontar para poder tener un mejor ritmo de crecimiento y lo más importante, que los grupos afectados, especialmente los estudiantes, estén conformes con los procesos. Porque ésto representaría que realmente están recibiendo un valor agregado y no solo son inconveniencias al llevar a cabo cualquier proceso.

Es necesario que las autoridades realicen un plan de acción para que todas estas medidas y cambios sean socializados e implementados, para lograr así la mejora a nivel institucional. Es la única forma de establecer un ritmo favorable al crecimiento de la Institución, y cuando me refiero al crecimiento no me centro en el tamaño, si no en la calidad.

El cambio no debe quedar en el estudio de procesos, se debe además evaluar constantemente el rendimiento, la eficiencia de los puestos y los otros procesos. Debe realizarse constantemente, para poder lograr un círculo de mejora continua que permita a la UNIS establecerse como la mejor universidad a nivel regional.

Las soluciones se logran después de conocer los problemas, y los problemas nunca dejan de surgir, por lo que la calidad sólo se logrará por medio de la investigación constante e implementando sistemas de cambio.

Como conclusión, la Universidad tiene un gran potencial que debe lograr y buscar la forma de no obstaculizar sus propios procesos, porque tiene en sus manos el futuro de muchos jóvenes, el futuro de la sociedad y la responsabilidad de que este futuro sea mejor, basándose en la calidad integral de los miembros y sus acciones en la vida real.

VI. BIBLIOGRAFÍA

ARIZMENDI POSADA, O. *Cómo elevar la calidad de la educación superior sin grandes gastos*, Primera Edición. Colombia: Bogotá, 2000. 105 págs.

BATTEN, J. D. *Cómo construir una cultura de calidad total; guía para su implementación en la empresa*, Primera Edición. México, 1993. 90 págs.

BERNARDO CARRASCO, J. *Hacia una enseñanza eficaz*, Segunda Edición. España: Madrid, 1997. 171 págs.

CANELA, C; ROTGER ESTAPÉ, J. *Gestión de la calidad; una visión práctica*, Primera Edición. España: Barcelona, 1996. 224 págs.

GERSTNER, L. V., et al. *Reinventando la educación: nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*, Primera Edición. España: Barcelona, 1996. 250 págs.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2000.

JOHANSSON, H. J., et al. *Reingeniería de procesos de negocios*, Primera Edición. México: Limusa, 1995. 262 págs.

LOWENTHAL, J. *Reingeniería de la organización: un enfoque sistemático para la revitalización corporativa*, Cuarta Edición. México: Panorama, 2002. 191 págs.

OTERO ESPASANDIN, JOSE, *Historia de la educación; ideales educativos principales e instituciones, métodos y teorías en que aquéllos tuvieron vigencia y expresión*, Primera Edición. Argentina: Buenos Aires, 1948. 259 págs.

SENLE A.; VILAR J., *ISO 9000 en empresas de servicios*, Tercera Edición. España: Barcelona, 1996. 184 págs.

Entrevista con la Encargada de Proyectos de la Escuela de Ingeniería, Agosto, 2008.