

La Gestión de Procesos de Negocio para mejorar la calidad de los servicios de atención al alumno en la Universidad FASTA

Cristian Remón ¹, Fernando Soriano ²

¹ División de Gestión de Procesos de Negocio, Universidad FASTA, +54 0223 499-0400 int. 168, Gascón 3145, (B7600FNK), Mar del Plata, Argentina

remoncristian@ufasta.edu.ar

² Subsecretaría de Planeamiento y Calidad, Universidad FASTA, +54 0223 499-0400 int. 168, Gascón 3145, (B7600FNK), Mar del Plata, Argentina

fernandos@ufasta.edu.ar

Resumen

El presente artículo tiene por objetivo comunicar la experiencia y grado de avance de un proyecto para la mejora en la calidad de los procesos de atención a alumnos en la Universidad FASTA (Fraternidad de las Agrupaciones de Santo Tomás de Aquino), Mar del Plata, Argentina. Este proyecto forma parte del Plan Estratégico definido por la Universidad en el año 2012 e implementa la Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management – BPM) con el fin de mejorar los procesos vinculados a los alumnos de la universidad. La Gestión de Procesos de Negocio asegura la estandarización de las tareas, disminuye la probabilidad de fallas, garantiza el uso eficiente de los recursos y el control periódico de los procesos permitiendo aplicar acciones correctivas que mejoren su desempeño. Las Unidades Académicas y de Servicio que llevan adelante los procesos de atención al alumno, acompañan y apoyan el presente proyecto, manifestando que la formalización de las tareas que se realizan ayudan a mejorar la calidad de atención de los alumnos, la comunicación entre las áreas y el desempeño de su trabajo.

Palabras Clave: calidad de atención, autogestión, procesos de negocio, mejora continua

Business Process Management to improve the quality of student services at the FASTA University

Abstract

The aim of the present article is to report the experience and state of advance of a project to the improvement in the quality of student services processes at the FASTA University (Fraternity of the St. Thomas Aquinas Grouping), Mar del Plata, Argentina. This project is part of a Strategic Plan defined by the University in 2012 that is intended to implement the Business Process Management (BPM) to improve the processes associated with the college students. The Business Process Management ensures the task standardization, reduces the failure probability, and guarantees the efficient use of resources and the regular monitoring of the processes, allowing the application of corrective actions for the performance improvement. The Academic and Service Units that carried out the processes of student services, support this project, stating that the formalization of the tasks performed help to improve the quality of student services, the communication among areas and the the own work performance.

Key-words: service quality, self-management, business process, continuous improvement

1. Introducción

En el período 2008 la Universidad FASTA (*UFASTA*), amplió su oferta académica con la apertura de carreras y tecnicaturas en modalidad distancia. La evolución en las plataformas virtuales de aprendizaje y el acceso a la tecnología impulsaron el aumento de inscriptos en cada apertura de inscripción a carreras de distancia. En el período 2012, luego de 4 años de experiencias recolectadas con la educación a distancia y el crecimiento cuantitativo de alumnos de modalidades presencial y distancia, el Directorio de la Universidad FASTA decide llevar adelante un proceso de plan estratégico para definir, ejecutar y seguir los objetivos organizacionales con base en 4 pilares fundamentales:

- **Una Universidad, un alumno**, unificación en modalidades de cursado: presencial y distancia
- **Autogestión de trámites y consultas**, por parte del alumno mediante el uso del campus virtual SIUFweb
- **Calidad de servicio**, mejoras en los tiempos de atención y resolución de trámites y consultas
- **Experiencia de usuario**, que el alumno viva una experiencia universitaria positiva para recordar y transmitir

Para llevar a cabo este plan estratégico y coordinar las acciones requeridas se creó la *División de Gestión de Procesos de Negocio*, cuyo objetivo es garantizar la aplicación de una metodología sistémica que colabore en la mejora de los procesos de la Universidad en vistas de la calidad y la eficiencia, la cual se detalla en la sección 4 de este artículo.

Como parte del plan estratégico y siguiendo los pilares definidos, desde la División de Procesos de Negocio se definió un proyecto a largo plazo, constituido por 4 fases, enfocado en la reingeniería e

innovación de los procesos vinculados a los alumnos, buscando la calidad de atención como eje para mejorar la experiencia universitaria de los alumnos de UFASTA. El objetivo a largo plazo de este proyecto es la obtención de un certificado de calidad en los procesos de atención a alumnos.

Este trabajo presenta el resultado de la ejecución de las 2 primeras fases del proyecto: relevamiento, diagnóstico y propuestas de mejoras en los procesos de atención a alumnos.

2. Enfoque basado en procesos: Gestión de Procesos de Negocio y mejora continua

El enfoque basado en procesos forma parte de los 7 principios básicos de gestión de la calidad definida en la norma ISO 9001:2015:

1. Enfoque en el cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso del personal
4. *Enfoque basado en procesos*
5. Mejora continua
6. Toma de decisiones basada en evidencia
7. Gestión de las relaciones

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2015 un proceso es *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con valor agregado”*.

Considerando el hecho que todas las áreas que componen una organización generan resultados a través de la ejecución de sus procesos, podríamos deducir que por medio de la gestión de esos procesos, con actividades de análisis e identificación de tareas y responsabilidades, relaciones con otros procesos y mediciones de control, es posible lograr resultados más eficientes y alcanzar las metas definidas.

Para toda organización, trabajar bajo un enfoque de procesos tiene las siguientes ventajas:

- Las tareas estandarizadas y escritas disminuyen la probabilidad de falla
- Mejora la eficiencia de las tareas y el uso de los recursos
- Evita el re trabajo
- La comunicación sobre el circuito de trabajo que se realiza es simple y fluido
- Controlar el proceso haciendo uso de indicadores, implica que es posible implementar mejoras para aumentar el desempeño del proceso

Un objetivo estratégico de la organización debería ser la mejora continua de sus procesos que conduzcan a una mejora en su desempeño y beneficio de las partes interesadas [1].

Para llevar adelante la mejora de los procesos se requiere una serie de pasos que faciliten el continuo perfeccionamiento de las tareas que la componen. Uno de los modelos más difundido es el Círculo de Deming PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (en inglés PDCA: Plan, Do, Check, Act) definido por Edward Deming [2], tal como lo expresa la Figura 01.

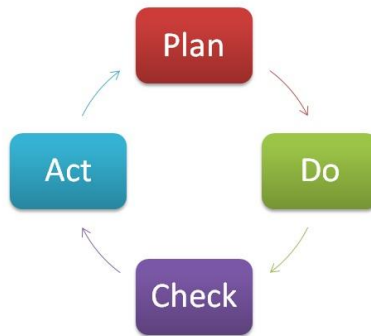


Figura 01 - Ciclo Deming PDCA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

- Planificar: Definir los objetivos y las actividades para alcanzar la meta
- Hacer: Ejecutar las actividades planificadas
- Verificar: Recopilar y analizar los datos de control de seguimiento de las actividades planificadas y ejecutadas.
- Actuar: Definir las acciones a seguir luego de revisar los resultados de la etapa de verificación.

A través de este método de cuatro fases cíclicas, se establecen una serie de pasos que facilitan la mejora continua de los procesos de la organización.

Implementar una gestión basada en procesos es una tarea compleja y a largo plazo; que requiere el compromiso de todos los integrantes de la organización, y principalmente de la alta dirección. Sin su apoyo esta tarea no sería viable.

La adopción de este enfoque debe comprender las siguientes fases [3]:

1. Identificar cada uno de los procesos vinculados al objetivo estratégico
2. Describir, modelar y documentar los procesos
3. Controlar, seguir y medir los procesos y los resultados obtenidos
4. Mejorar los procesos de manera continua

3. Proyecto de Innovación en los procesos de atención a alumnos

Se espera que este proyecto genere la innovación necesaria en los procesos vinculados a alumnos de modalidad distancia y presencial, con el fin de consolidar la autogestión en los tramites y consultas y otorgar una experiencia universitaria satisfactoria.

3.2 Objetivos

A continuación se enumeran los objetivos definidos para este proyecto:

- Mejorar la calidad de atención del alumno en toda su experiencia universitaria
- Controlar, mantener y mejorar los procesos
- Crear áreas de atención más eficientes y centradas en el alumno
- Obtener una certificación de calidad en el servicio de atención al alumno

El proyecto fue planificado en 4 fases:

- Fase 01: Establecer un diagnóstico y relevamiento de los procesos y áreas involucradas en la atención de alumnos, para definir estrategias de mejora.
- Fase 02: Con los resultados de Fase 01, y definidas las estrategias de mejora, se procederá a estudiar cada proceso y su innovación.
- Fase 03: Implementar cambios en áreas, personal, herramientas, comunicación y sistemas según se definió en Fase 02
- Fase 04: Definir los indicadores necesarios para el seguimiento y control de los procesos involucrados en la Fase02, con el fin de mantener los procesos controlados y alcanzar una certificación de calidad en los servicios de atención al alumno

La meta a corto plazo de este proyecto es mejorar la calidad del servicio que se le otorga al alumno durante toda su experiencia universitaria, para llevar adelante esta tarea se trabajó desde la óptica de procesos como principio de gestión: identificar, relevar y diagnosticar los servicios vinculados a la atención al alumno, para luego innovar y ofrecer nuevas formas que mejoren la calidad de atención.

La meta a mediano plazo, como consecuencia de las innovaciones logradas, es realizar la reingeniería de casi todas las áreas de atención al alumno, para transformarlos en puntos únicos de atención personalizada y eficiente.

En la búsqueda de la calidad de atención, como eje para mejorar la experiencia universitaria del alumno, se espera en el largo plazo, que este trabajo derive en la obtención de un certificado de calidad en los servicios de atención al alumno.

3.3 Beneficios

Algunos de los beneficios que se esperan lograr con este proyecto son:

- Mejorar la visión del alumno respecto de la Universidad en cuanto a los servicios de atención y su experiencia universitaria
- Mejorar los resultados de las encuestas de caracterización de alumnos
- Disponer de herramientas para la autogestión de trámites y consultas para reducir la interacción con áreas administrativas
- Optimizar tareas operativas de los recursos humanos y re adecuar las áreas involucradas
- Claridad en las políticas y reglas de negocio debido al relevamiento, documentación y comunicación de los procesos de atención al alumno
- Mejorar el posicionamiento cualitativo de UFASTA en el ámbito de la educación superior con la obtención de una certificación de calidad en los servicios de atención al alumno

4. Metodología implementada por la División de Gestión de Procesos de Negocio para

A partir del Ciclo de Mejora Continua definido por Deming[2], desde la División de Procesos de Negocio se ha diseñado un modelo de proceso para gestionar el *Ciclo de Vida de los Procesos de Negocio de UFASTA* (Figura 2), con el fin de conocer el funcionamiento operativo de la Universidad.

Esta metodología nos permite planificar, ejecutar y controlar todas las acciones necesarias para lograr la optimización de los procesos vinculados a la atención al alumno y alcanzar los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

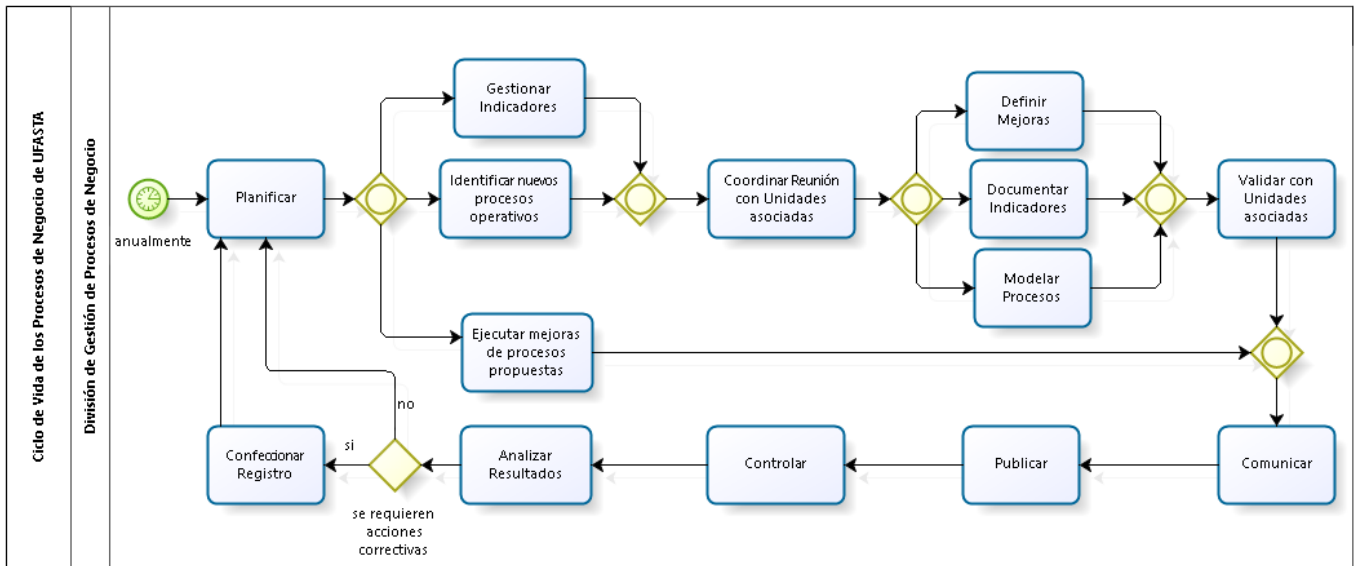


Figura 2 - Ciclo de Vida de los Procesos de Negocio de UFASTA

5. Resultados de la Ejecución de Fase 01 y 02

En esta sección se detalla resultado de la ejecución de la Fase 01 de este proyecto, sobre el relevamiento y diagnóstico realizado a los 48 procesos vinculados a alumnos. Como resultado de la ejecución de la Fase 02, se mencionan las propuestas de mejoras que fueron concensuadas con las Unidades Académicas o de Servicio sobre los procesos diagnosticados con criticidad alta y media. Al finalizar, se muestra un ejemplo del trabajo realizado bajo el enfoque de la gestión por procesos.

En la Figura 3 se cuantifican los procesos de alumnos asociados a las diferentes Unidades Académicas o de Servicio de la Universidad. Como es posible ver en el gráfico, la mayoría de los procesos están concentrados en la unidad de servicio *División Alumnos* y las *Unidades Académicas*.

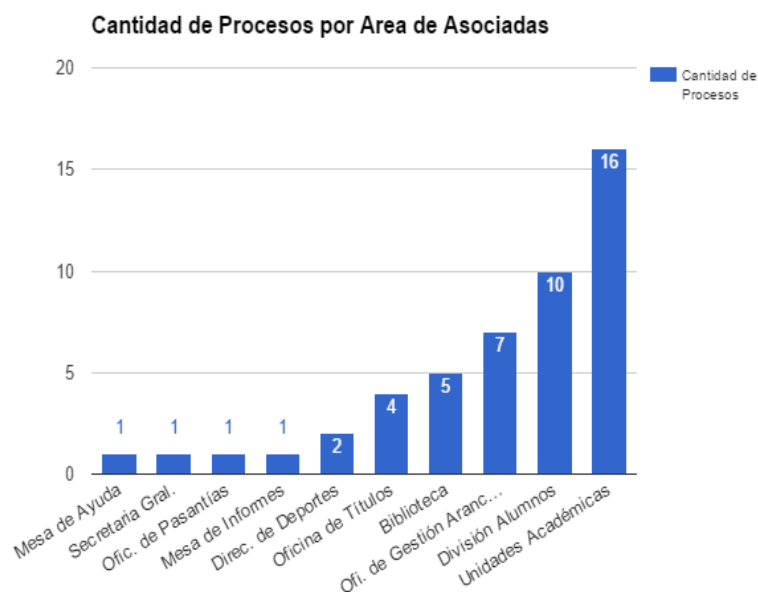


Figura 03 – Cantidad de procesos por Unidades Académicas y de Servicio

Como se muestra en la Tabla 1, cada proceso diagnosticado se calificó de acuerdo a su nivel de criticidad: *Alta*, *Media* y *Nula*.

Tabla 1 – Clasificación de los procesos según su nivel de criticidad

Criticidad Alta	Criticidad Media	Criticidad Nula
<ul style="list-style-type: none"> • es recurrente • no se controla periódicamente su desempeño, • impacta negativamente en otros procesos, • hace un mal uso de los recursos • no está alcanzado por los regímenes Académicos y Arancelarios vigentes definidos por la UFASTA • no cumple los regímenes Académicos y Arancelarios vigentes definidos por la UFASTA, en el caso que el proceso esté reglamentado 	<ul style="list-style-type: none"> • es recurrente • no se controla periódicamente su desempeño, • no impacta negativamente en otros procesos, • hace un mal uso de los recursos • puede o no estar alcanzado por los regímenes Académicos y Arancelarios vigentes definidos por la UFASTA 	<ul style="list-style-type: none"> • no se controla periódicamente su desempeño, • no es recurrente • no impacta negativamente en otros procesos

Como se evidencia en la Figura 4, de los 48 procesos que involucran vinculados a los alumnos, a la fecha de este artículo, 2 procesos quedaron pendientes de relevar, de los 46 procesos restantes que fueron relevados y diagnosticados, 5 de ellos están calificados con una Criticidad Alta, 17 procesos poseen Criticidad Media y los 24 procesos restantes son de Criticidad Nula.



Figura 4 - Estado de situación de los procesos planificados

De los 46 procesos que fueron diagnosticados, se detectaron 29 posibles mejoras para corregir su diagnóstico negativo.

En la figura 5 se puede observar la relación entre las propuestas de mejoras identificadas y el nivel de criticidad de los procesos asociados. Las mejoras propuestas se concentran en los procesos de criticidad Alta y Media; en consecuencia los planes de acción correctivos de los procesos se priorizan según su nivel de criticidad.

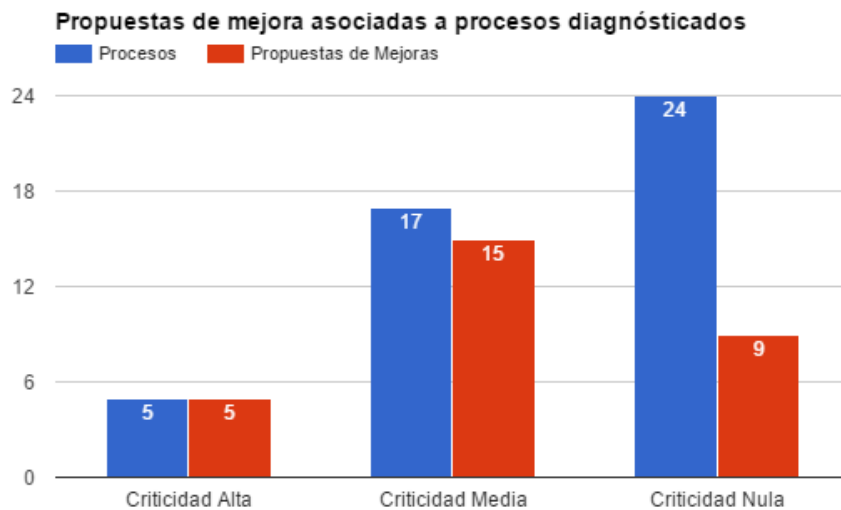


Figura 5 – Relación entre las propuestas de mejoras y criticidad de los procesos

6. Ejemplo del enfoque basado en procesos aplicado a un servicio de alumno

A continuación se muestra un caso del trabajo realizado en este proyecto bajo el enfoque de la gestión por procesos. El caso responde al proceso de *Solicitud de Cursado Condicional*, pedido que realiza un alumno, ante su Unidad Académica, solicitando el permiso para cursar o recurrar en carácter condicional una asignatura que posee correlativas previas o que no fueron regularizadas y/o aprobadas; según lo establece el artículo 8 del Régimen Académico 150/08 de la UFASTA.

En la figura 6 se muestra el *Modelo y Notación de Procesos de Negocio*, en inglés Business Process Model and Notation (BPMN), del proceso de *Solicitud de Cursado Condicional*, y en la tabla 1 el *Registro de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora* en donde se diagnostica el proceso y la propuesta de acciones a llevar adelante para corregir el diagnóstico realizado.

Solicitud de Cursado Condicional

Author: CsEconomicas, Cs.Juridicas, Medicina, Ingeniería, Comunicación Social, BPO
Version: Fecha 28/10/2015
Description: Trámite que realiza el alumno solicitando el permiso de la UA para cursar o recurrir a una asignatura, en carácter de condicional, con correlativas prelas que no fueron regularizadas y/o aprobadas; según lo establece al Art.8 del Régimen Académico 15Q/08.

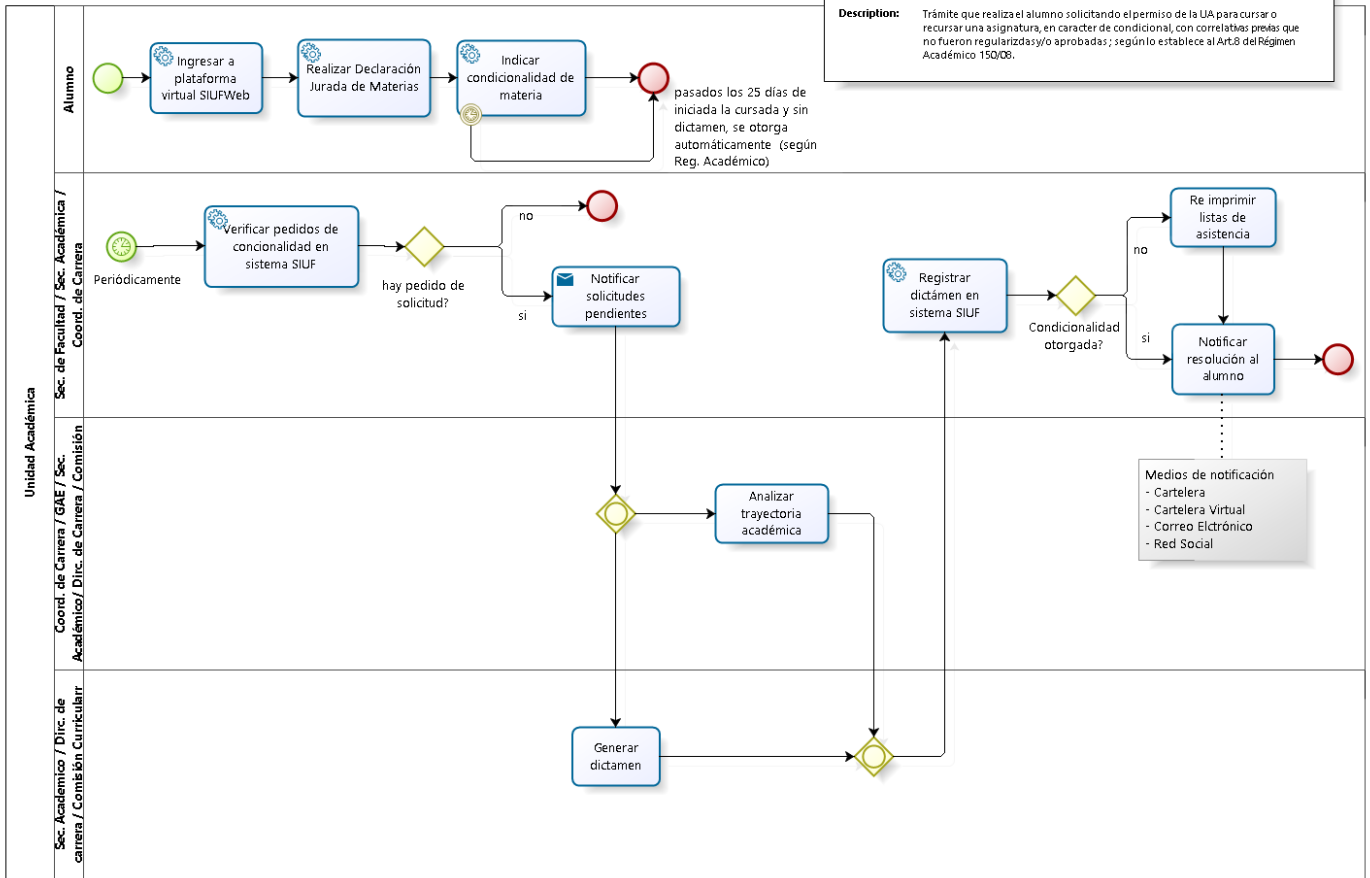





Figura 6 – Modelo bpmn del proceso de Solicitud de Cursado Condicional

Tabla 01 – Registro de Acciones Preventiva, Correctivas y Mejoras del proceso Solicitud de Cursado Condicional

 UNIVERSIDAD FASTA  <small>2010 - 2016 SECRETARÍA DE LA PATRIA</small>  SUBSECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y CALIDAD	
<p>Registro de Acciones Preventivas, Correctivas y Mejoras</p> <p>Objetivo del documento</p> <p>Detectar desvíos o incidencias, riesgos potenciales y sugerencias de mejora de los procesos implementados en la UFASTA; y las acciones que se llevarán a cabo para dar respuesta a las causas que lo originan.</p> <p><i>Este registro es completado sólo por las personas que conforman la Subsecretaría de Planeamiento y Calidad (SSPyQ).</i></p>	
Número	17/2015
Título	<i>Solicitud de Cursado Condicional</i>
Origen de la Acción	Correctiva / Preventiva / Mejora
Causa	<p><Descripción de la Causa que originó esta acción></p> <p>El circuito de solicitud de cursado condicional presenta algunas falencias que generan ineficiencia en su ejecución:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno no puede realizar el seguimiento del trámite cuando solicita la condicionalidad de una materia al momento de hacer su Declaración Jurada de Materias al inicio de cada período académico, 2. La Unidad Académica no es notificada cuando debe atender un caso de cursado condicional. Debe agendarse periódicamente revisar en el sistema SIUF (Sistema Integral de Universidad FASTA) si existe alguna solicitud. Esto deriva en la resolución tardía del trámite, donde existe la posibilidad que el dictamen negativo de la solicitud sea notificado cuando el alumno está avanzado en la cursada de la materia a la cual solicitó el cursado condicional. 3. En la Facultad de Ingeniería se genera una Resolución de Decanato, por carrera, para el dictamen del pedido del curado condicional. Esto se realiza sólo a efectos de notificar al alumno. Se detectó que esta operación consume demasiada gestión de recursos; actores involucrados en el circuito: Coordinador de Carrera, Secretario Académico, Secretaria de Facultad, Auxiliar de Facultad, Oficina de Control y GAE (Gestor de Asuntos Estudiantiles).
Autor o Entidad	<p><Actor o Entidad que detecta la necesidad de aplicar esta acción></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Académicas • División de Gestión de Procesos
Fecha de Alta	<p><dd/mm/aaaa></p> <p>28/10/2015</p>
Actividades	<Tareas a llevar a cabo para dar respuesta a la acción detectada>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el alumno solicita el cursado condicional de una materia al momento de realizar la Declaración Jurada de Materias, incluir una entrada en el Sistema de Gestión de Novedades, y se notifique a la Secretaria Académica de la Facultad. De esta manera el alumno puede realizar el seguimiento de su trámite, y la Unidad Académica es notificada ante este nuevo trámite 2. Cuando se dictamina sobre la solicitud de cursado condicional en el Sistema Integral de la UFASTA (SIUF), cerrar la novedad asociada de forma automática. <p>Excepciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Cuando el dictamen es <i>DENEGADO</i>, notificar a la Secretaria / Auxiliar de Facultad para que actualice las listas de asistencia
Responsable	<Responsable de llevar a cabo las actividades> DIT, BPO
Fecha de Inicio	<Fecha estimada de inicio de las actividades>
Fecha de Fin	<Fecha estimada de fin de las actividades>
Observaciones	

6. Conclusiones

Durante la ejecución de la Fase 01 y 02 de este proyecto, se realizó un árduo trabajo en coordinación con las diferentes Unidades Académicas y de Servicios de la Universidad, sin su compromiso y predisposición la ejecución de estas fases no hubiese podido lograrse.

La metodología basada en el enfoque de procesos de negocio, como principio para la gestión de la calidad, ha sido fundamental para llevar adelante este proyecto, el cual permitió obtener los siguientes resultados:

- formalizar los circuitos operativos vinculados a los alumnos, mediante tareas de relevamiento y modelado
- diagnosticar inconvenientes en la ejecución de los procesos
- comunicar a todas las unidades académicas y de servicio la forma de ejecución de los procesos
- proponer y concensuar las acciones correctivas para corregir las fallas detectadas

Mediante la utilización del diagnóstico realizado a cada uno de los procesos vinculados a la atención al alumno, es posible deducir que la generalidad de las causas que hacen a la criticidad de los procesos son:

- falta de normas o políticas que regulen el proceso
- unidades académicas o de servicio que relentizan el flujo normal de las tareas, comunmente llamado '*cuello de botella*'
- falta de herramientas informáticas que ayuden en la ejecución y control de las tareas
- ausencia de capacitación

- medidas preventivas
- uso ineficiente de los recursos

En respuesta a las causas enumeradas anteriormente, la mejora de los procesos siguen las siguientes pautas:

- Fortalecer reglamentaciones y normativas, disminuyendo las excepciones
- Informatizar procesos
- Capacitación continua del personal en los circuitos y herramientas de atención al alumno
- Implementar un sistema informático para llevar a cabo estrategias de negocio enfocadas al cliente, comunmente llamado en inglés *Customer Relationship Management (CRM)*, que se ajuste a las necesidades de la Universidad

7. Trabajos Futuros

El período 2016 continuará con la planificación de este proyecto, definiendo los indicadores correspondientes de cada procesos para evaluar su desempeño y acciones correctivas propuestas, para poner en marcha la FASE 04.

Como respuesta a la Fase 03, se analizará la factibilidad de crear un área, o asignar recursos a una ya existente, para coordinar y medir la calidad de los procesos de atención al alumno.

Referencias

- [1] IRAM ISO 9004:2000 : *Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño*. [en línea]http://www.ing.unp.edu.ar/asignaturas/is/papers/IRAM_ISO_9004.pdf [consulta:2/11/2015]
- [2] PDCA 2012, '*Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*'. [en línea]<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>. [consulta 15/11/2015]
- [3] ISOTools Excellence, *La adopción de un enfoque basado en procesos – Clave en el camino hacia el éxito*. [en línea] <https://www.isotools.org/> . [consulta: 20/01/2016]