

LA GESTIÓN BASADA EN LOS PROCESOS: DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA SU IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN ACTUAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Mgter. Miguel Angel Mallar

Profesor Titular

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Cuyo

Mendoza - Argentina

Eje Temático: 3) La universidad en la sociedad del conocimiento: e) Sistemas de gestión del conocimiento en el ámbito de la educación superior.

Antecedentes

La Gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, desde el primer contacto con el potencial cliente, hasta después de que recibió el producto o servicio, para optimizarlas satisfaciendo cada vez mejor sus necesidades y expectativas.

En esta propuesta de trabajo, se pretende considerar la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las *estructuras* hacia *los procesos*, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Dicho esquema contempla un contexto de cambio estructural con reducción de niveles jerárquicos, propiciando la interacción horizontal, sobre un modelo que se diferencia del tradicional, en el achatamiento de la clásica forma piramidal de estructuración. Todo esto requerirá el estudio de acciones complejas y la aplicación de una metodología adecuada que utilice herramientas y técnicas de gestión para analizar las tareas que se realizan y diseñar desde allí, los nuevos procesos.

Es probable que este enfoque proporcione además, bases para la mejora continua, ya que aplicando indicadores adecuados a los procesos, se podrán establecer proyectos de mejora y la evaluación de los resultados obtenidos.

Se propondrá finalmente, el desarrollo de una metodología para la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones, pretendiendo demostrar que se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la gestión.

Resultados esperados

Se analizará la gestión basada en los procesos, las posibilidades de adoptarla en las organizaciones y el impacto sobre las estructuras tradicionales, procurando demostrar si es una metodología de gestión adecuada para el momento actual, como alternativa válida para la obtención de mejores resultados, concluyendo con el desarrollo de un modelo para su implantación, que se valida a través de su aplicación en una organización educativa.

1. Los procesos

La palabra **Proceso** proviene del latín *processus*, que significa: "avance, progreso".

Un proceso es "un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)".

También se los define como: "gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado". O bien: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Bravo Carrasco¹ define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno".

De acuerdo con la definición de la norma ISO 9000:2000, un proceso es "un conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar unos elementos de entrada en elementos de salida, con el propósito de agregar valor en esta transformación".

Así, en *procesos industriales*, la idea anterior se concreta en la entrada de materiales (materia prima), que finaliza en un producto terminado de más valor, utilizando máquinas, energía, recursos y mano de obra.

En *procesos administrativos*, que asociamos a *conjuntos de trámites*, existen actividades y se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, añadiéndoles valor y generando básicamente un servicio.

1.1. Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

1. **Inputs o entradas:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc..
2. **Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a) **Factores dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones
 - b) **Factores de apoyo:** "facilities", infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, maquinaria, etc.
3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser **física** (mecanizado, montaje etc.), **de lugar** (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una **estructura jurídica de propiedad** (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es **información** puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (telecomunicaciones).

Puede también tratarse de la **transferencia de conocimientos** como en la capacitación, o de **almacenarlos** (bibliotecas, centros de documentación, bases de datos etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (peluquería, gimnasio, etc.), transportarlo (en ómnibus, avión), dársele alojamiento (en un hotel), o actuar sobre su cuerpo (medicina clínica), o en su psicología y satisfacción (teatro, cine etc.).

4. **Outputs o salidas:** son básicamente de dos tipos:

¹ Carrasco, Juan Bravo, "Gestión de Procesos" Ed. Evolución S.A., 2001, Santiago, Chile

- a. **Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción puede dissociarse de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- b. **Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de **Serducto (ser-vicio + pro-ducto)**² que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

2. Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en procesos

La **gestión basada en los procesos** es una herramienta que, en su aplicación, debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de las organizaciones. En la práctica, no es importante a qué área, departamento o función pertenezcan los implicados en un proceso, ya que todos son corresponsables de sus resultados, independientemente de su asignación funcional. Esto genera una visión amplia de lo que se realiza en la organización.

Dentro de los procesos, hay algunos que denominamos “**clave**” y que son los que realmente tienen importancia desde el punto de vista operativo, o respecto a la satisfacción de los clientes externos o internos. Los procesos clave son apoyados por los procesos de soporte.

Además, la gestión por procesos implica el **control** de los mismos, es decir, que se puedan establecer mecanismos capaces de predecir el resultado de los procesos que se están llevando a cabo, para asegurar la calidad de lo que hacemos a nuestros clientes.

2.1. Etapas

Se tratará entonces, de definir una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos, la que comprenderá las siguientes fases o etapas:

Etapas 1 - Información, formación y participación

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde. Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible.

En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar **participación** a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe **informar** al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc..

Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán **Talleres de Trabajo** donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad.

² Caselles, Josep M., exposición en el 2º Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida, España, 2003.

Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos.

Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la **tormenta de ideas** (*brainstorming*), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

Etapas 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior.

Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el **mapa de procesos** que le corresponde, tratando de identificar cuáles son los **procesos importantes** que se realizan. Hay que plantearse que se considera como **"importante"** a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización.

Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis **"hacia adentro"** de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno, e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación **causal** sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica.

Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el **"alcance"** de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Se tendrán que identificar:

- Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.
- Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Etapas 3 - Selección de los procesos clave

Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben identificarse los **procesos relevantes** y los **procesos clave**.

Definimos como **proceso relevante** a una: “*secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente*”.

Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son **interfuncionales**, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización.

En tanto que **procesos clave**: “*son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio*”.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o "propietario", para cada uno de ellos (el “**dueño**” del proceso).

A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en el punto 3.

Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6 - Corrección de los problemas

A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de dar solución a los problemas de forma viable para la empresa a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- **Métodos de resolución de problemas:** se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.
- **Técnica del valor agregado:** se aplica esta técnica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:
 - ✓ ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

- ✓ ¿El cliente esta dispuesto a pagar por ellas?
- ✓ ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego de los análisis efectuados se está en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos.

Previamente a poner en marcha las mejoras o modificaciones, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se tratará de pasar del proceso *“real”*, al que debería ser el *“ideal”*, y deberá nuevamente capacitarse a las personas encargadas de la mejora mediante una formación que consistirá básicamente, en enseñarles a usar índices que midan la eficiencia del proceso.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapas 7 - Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles, y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar nuestros procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado: ***patrón de excelencia funcional*** del proceso formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como ***indicadores***.

La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos a nuestros clientes. Cuando se esté fuera de límites el cliente no estará satisfecho, quedando en evidencia que no se controla lo que se hace.

Servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así también para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades.

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?

- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego de esto, se evalúa el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

3. Aplicación de la gestión por procesos

A continuación, se expone una aplicación de la metodología elaborada, para el mejoramiento de procesos en el ámbito de una organización educativa.

Esta experiencia de aplicación de la gestión por procesos, tiene su origen en la búsqueda del compromiso de la dirección y de los empleados (docentes, administrativos y personal de apoyo) para que sea efectiva, teniendo como hilo conductor el enfoque en el cliente (interno o externo), en nuestro caso los alumnos y la sociedad en un sentido ampliado.

Se tuvieron en cuenta los distintos aspectos desarrollados a lo largo de este trabajo, tratando de incluir las prácticas más avanzadas en el ámbito de la administración de las organizaciones, contemplando el empleo de indicadores y patrones de excelencia comparativos, como mecanismos para identificar los problemas fundamentales en los procesos objetos de estudio.

3.1. Secuencia de aplicación

La experiencia se llevó a cabo en la Sede Tunuyán del Instituto Tecnológico Universitario, en el ámbito de la Carrera Gestión de Empresas, donde se desarrollaron las siguientes actividades:

Etapas 1 - Información, formación y participación

La implementación de la Gestión en base a los Procesos debe realizarse de la forma más participativa posible para lo cual se **informó** al personal de la Sede Tunuyán sobre los objetivos de cada proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc., a través de la realización de **Talleres de Trabajo** donde se enseñó la metodología necesaria para definir los distintos procesos.

Se analizaron los factores que ejercen influencia sobre el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos.

Etapas 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno.

Se elaboró una lista de los procesos y actividades que se desarrollan en el Instituto, teniendo en cuenta que:

- El nombre con que se identifica a cada proceso representa claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, se incluyeron en alguno de los procesos listados.

Así se identificaron los siguientes procesos:

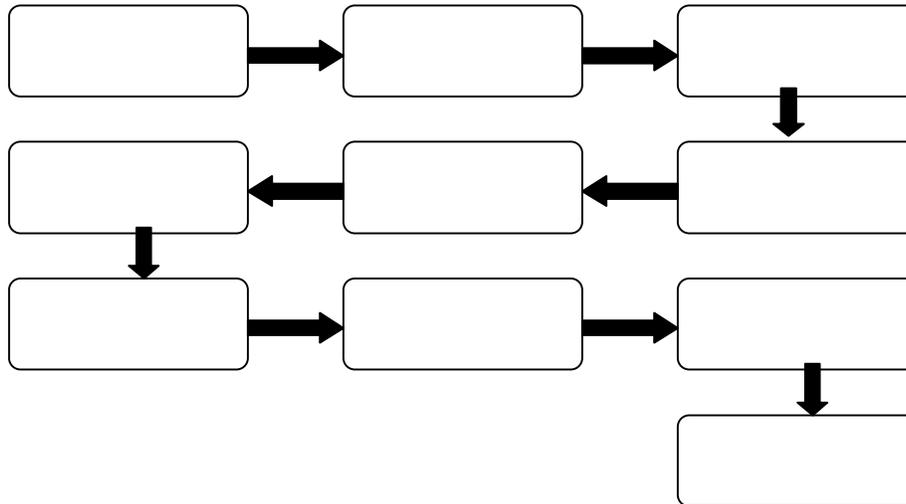


Figura 1 . Identificación de Procesos

Etapa 3 - Selección de los procesos clave

Una vez establecido el listado de todos los procesos se buscaron los **procesos clave**, entendiendo por tales a “aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio”, en tanto que consideramos a un **proceso relevante** cuando se trata de una “*secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente*”.

Se identificaron como **procesos clave** los procesos de: **cursado, evaluación, promoción, egreso y seguimiento**, por considerarse que son los que presentan mayor complejidad, participación de diversos actores, relación directa con el producto y diversidad de actividades y procedimientos que además, requieren atención inmediata.

PROCESO	ACTIVIDADES
CURSADO	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de programas de estudio • Determinación de horarios • Régimen de asistencia • Dictado propiamente dicho • Medios utilizados para transferir conocimientos • Régimen de pasantías.
	<p>De alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación: requisitos formato • Secuencia o programación • Información de resultados a alumnos, Dirección de Sede y Dirección de Estudios.

EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia recuperatoria • Informe final <p>De docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación y ponderación de aspectos a evaluar • Confección de grilla • Ejecución • Resultados
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de claustro • Confección de actas • Información a alumnos y notificación. • Información a Dirección de Estudios.
EGRESO	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación definitiva • Colación de Grados • Certificaciones • Información
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de base de datos • Ubicación de egresados en el ámbito laboral. (Bolsa de trabajo) • Acciones de capacitación • Información de inserción laboral y prosecución de estudios universitarios.

Tabla 1 . Procesos y actividades

Etapa 4 - Nombrar los responsables de cada proceso

Quando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o "propietario" para cada uno de ellos (el **“dueño”** del proceso). En el caso del proceso de **cursado** que tomaremos como ejemplo, se designa responsable o “dueño” al Coordinador de la Carrera quien a partir de este momento contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

PROCESO	ACTIVIDADES	FORTALEZAS	RIESGOS DE CALIDAD
CURSADO	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de programas de estudio • Determinación de Horarios • Régimen de asistencia • Dictado propiamente dicho • Medios utilizados para 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intensidad de cursado ✓ Disponibilidad tecnológica ✓ Trabajo con grupos reducidos ✓ Metodología interactiva ✓ Régimen de pasantías con amplia receptividad en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia extensión horaria ✓ Heterogeneidad metodológica ✓ Programas realizados con criterios disímiles ✓ Falta de adecuada articulación con otras instituciones

	<p>transferir conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régimen de pasantías 		<p>universitarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápida obsolescencia de equipos ✓ Profesores formados en disciplinas técnicas
EVALUACIÓN	<p>De alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación: requisitos formato • Secuencia o Programación • Información de resultados a alumnos, Dirección de Sede y Dirección de Estudios. • Instancia recuperatoria • Informe final <p>De Docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación y ponderación de aspectos a evaluar • Confección de grilla • Ejecución • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación continua ✓ Posee diversas modalidades ✓ Posibilidad de recuperación ✓ Posibilita la retroalimentación y mejora el proceso de dictado y evaluación, y consecuentemente el producto final. ✓ Participación del alumno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda mayor exigencia de tiempos ✓ Superposición de exámenes globales ✓ En ciertos casos se evalúan contenidos en vez de competencias. ✓ Falta de uniformidad de criterios. ✓ Falta de actualización de las encuestas a los alumnos ✓ No se utilizan las falencias detectadas para la mejora continua. ✓ Existe resistencia de profesores a ser evaluados ✓ No existe mecanismo de evaluación ascendente
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de claustro • Confección de actas • Información a alumnos y notificación. • Información a Dirección de Estudios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia trimestral ✓ Consenso logrado en el cuerpo de profesores ✓ Se revisa la situación de cada alumno ✓ Da posibilidad de una instancia adicional de recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de criterios uniformes ✓ No se informan los resultados (aunque sea brevemente), a la Dirección de Estudios

<p style="text-align: center;">EGRESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación definitiva • Colación de Grados • Certificaciones • Información 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento a alumnos por diversos valores (además de mérito académico). ✓ Buen nivel de información a nivel de la Dirección de Estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demora en la entrega de certificaciones a los alumnos.
<p style="text-align: center;">SEGUIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de base de datos • Ubicación de egresados en el ámbito laboral. (Bolsa de trabajo) • Acciones de capacitación • Información de inserción laboral y prosecución de estudios universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el porcentaje de inserción laboral y su comportamiento ✓ Determinar el nivel de inserción conforme a la rama de actividad ✓ Facilitar a los egresados el acceso a la actualización permanente. ✓ Establecer el nexo entre ex alumnos desocupados (oferta) y empresas e instituciones (demanda) ✓ Obtener información del empresariado referente a competencias no alcanzadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca oferta de capacitación para egresados ✓ Falta de demanda de capacitación ✓ Ausencia de centro de egresados ✓ Necesidad de retroalimentación a través de evaluación de los egresados una vez transcurrido un plazo considerable desde que finalizaron sus estudios <p style="text-align: center;">(3 a 5 años)</p>

Tabla 2 . Análisis de los procesos

Luego del análisis efectuado y de los problemas y riesgos de calidad detectados, nos concentraremos en el proceso de **cursado**, tratando de verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, abordando el diseño o rediseño del mismo.

Principales tareas que incluye

El proceso de **cursado** comprende todas aquellas acciones que tienen por finalidad la transmisión de conocimientos, técnicas y aplicaciones inherentes a cada una de las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Técnico Universitario en Gestión de Empresas, del Instituto Tecnológico Universitario.

En el proceso intervienen como actores: alumnos, profesores, personal administrativo, empresarios (que aportan datos e interrelaciones entre la teoría y la realidad empresarial) y personal directivo de la institución.

Las principales tareas o subprocesos que pueden aislarse en el mencionado proceso son:

- a) **Confección de programas de estudio**
- b) **Determinación de horarios**
- c) **Régimen de asistencia**
- d) **Dictado propiamente dicho**

VERIFICACIÓN

NO CORRESPOND

- e) Medios utilizados para transferir conocimientos
- f) Régimen de pasantías.

Diagrama de flujo del proceso de Cursado

Una vez definido el alcance del proceso, se debe realizar un diagrama de flujo del mismo.

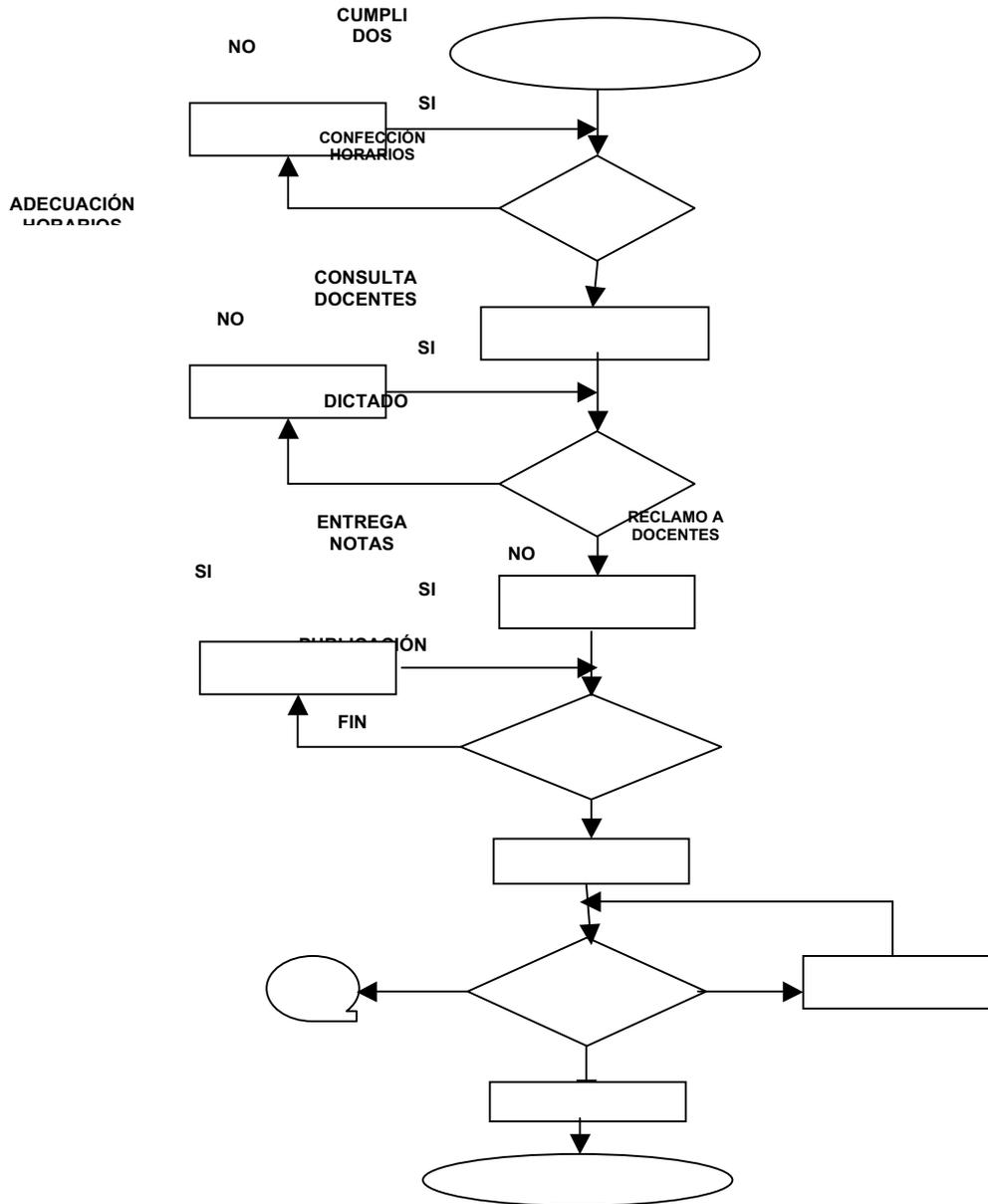


Figura 2 . Proceso de Cursado – Diagrama de Flujo

Etapa 6 - Corrección de los problemas

En esta etapa se parte de los resultados de la anterior, donde han quedado definidos los problemas y riesgos de calidad que presenta el proceso.

Los problemas considerados son aquellos que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del proceso.

Se contemplarán las posibilidades reales de darles solución de forma viable para la institución a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para revertir los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

Acciones para manejar los problemas y riesgos de calidad detectados

Problemas y riesgos de calidad detectados	Acciones propuestas para solucionarlos
Amplia extensión horaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar horarios y dinámicas que propicien el aprovechamiento de las horas dictadas con posterioridad a las 14 hs. ▪ Generar visitas a las empresas en horarios de la tarde. ▪ Revisar la extensión horaria de cada asignatura y su ubicación en el diseño curricular.
Heterogeneidad metodológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar acciones tendientes a lograr consensos entre profesores, directores y Dirección de Estudios. ▪ Establecer pautas de unificación de criterios de mediación por parte de la Dirección de Estudios
Programas realizados con criterios disímiles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar parámetros para la formulación y orientación que deben seguir los programas de las asignaturas. <p>Generar la adhesión (convencida) de los profesores.</p>
Falta de adecuada articulación con otras instituciones universitarias	<p>Trabajar en forma conjunta con las instituciones con las cuales se desea establecer articulación, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aclarar cuestiones referentes a perfiles y competencias profesionales. ▪ Establecer régimen de equivalencias.
Rápida obsolescencia de equipos	<p>Recurrir a fuentes de financiamiento que aporten el capital indispensable para mantener la formación con tecnología adecuada. (organismos internacionales, Gobierno de la Provincia , empresarios)</p>
Profesionales formados en disciplinas técnicas no pedagógicas	<p>Capacitar a los profesionales en el área pedagógica en general y en la metodología particular de trabajo del ITU.</p>

Tabla 3 . Problemas y Riesgos / Acciones de solución

Etapa 7 - Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

En el ejemplo presentado, existen variados indicadores que permiten verificar si el modelo funciona correctamente.

Si se quiere evaluar el desempeño de los docentes durante el proceso, podrán considerarse los siguientes ítems:

- Desempeño conforme al modelo pedagógico del Instituto Tecnológico Universitario.
- Actualización en la especialidad y en pedagogía
- Cumplimiento de horarios de clases y dedicación adicional
- Colaboración en actividades de extensión de acuerdo a lo que oportunamente solicite la Dirección General.

También se podrá recurrir al análisis cualitativo de distintos factores que permitirán el establecimiento de indicadores, como el seguimiento y atención de las causas que producen el desgranamiento a lo largo del cursado, etc..

Resultado de la aplicación de la metodología propuesta.

La metodología anteriormente expuesta, fue aplicada en el Instituto Tecnológico Universitario, con el objetivo de perfeccionar la gestión de sus procesos, permitiendo validarla mediante los resultados de su aplicación en la práctica. Como parte del análisis, se definieron alternativas de solución de las situaciones problemáticas al alcance de la Dirección, las cuales al ser evaluadas permitieron revertir los problemas detectados. Quedó así demostrada la utilidad de la metodología desarrollada.

4. Conclusión

Como conclusión del presente trabajo, puede afirmarse que dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la administración en el ámbito de las organizaciones, la Gestión basada en los procesos, se presenta actualmente como una excelente herramienta que puede considerarse como fundamental, para orientar a una organización hacia el logro de los objetivos deseados

Su aplicación, genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas de servicios educativos como la seleccionada en ejemplo desarrollado, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, quedando demostrada su eficacia para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos.

El esquema planteado permite además, adoptar un sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000/2000, que facilite llevar a cabo el despliegue de las políticas que, en tal sentido, se plantee la organización, mediante la identificación dentro de la estructura de procesos establecida, de aquellos procesos clave que son esenciales para alcanzar los objetivos.

Se pudo comprobar que la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada, para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de todo el personal participante en la experiencia, independientemente de su nivel jerárquico, y demostrando así su utilidad.

Bibliografía

- Carrasco, Juan Bravo, "*Gestión de Procesos*" Ed. Evolución S.A., 2001, Santiago, Chile
- Caselles, Josep M., exposición en el 2° Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida, España, 2003.
- Díez de Castro, Emilio, García del Junco, Julio y otros, *Administración y Dirección*, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana de España S.A.U., Madrid, 2001
- Garza Treviño, Juan G. *Administración Contemporánea*, 2° ed., Mc Graw - Hill, México, 2000.
- Gibson, James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr., James H., *Las Organizaciones - Comportamiento, Estructura, Procesos*, 8° Edición, Ed. Mc Graw - Hill / Irwin, Chile, 1999.
- Gómez Fulao, Juan C., Magdalena Fernando G. y colaboradores, *Sistemas Administrativos - Estructuras y Procesos*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, *Gestión de Empresa con una visión estratégica*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1994.
- Hermida, Jorge, Serra, Roberto, Kastika, Eduardo, *Administración & Estrategia - Teoría y Práctica*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, Mc Graw - Hill, México, 2000.
- Lardent, Alberto R., "*Sistemas de información para la gestión empresarial*", Buenos Aires, Pearson Education, 2001
- Lauría, Eitel, *El achatamiento de las pirámides. Hacia una nueva cultura empresarial*, La Nación, agosto 1991.
- Mintzberg, Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires p. 6
- Serpell Bley, Alfredo y Alarcón Cárdenas, Luis F., *Planificación y Control de Proyectos*, Ed. Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, 2000.
- OSTROFF, Frank, "*La organización horizontal*", Harvard Deusto Business Review, Enero/Febrero 2000.