

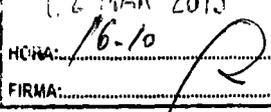
10

RE
C
I
B
I
D
O

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN

02 MAR 2015

HORA: 16-10

FIRMA: 

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN

RECIBIDO

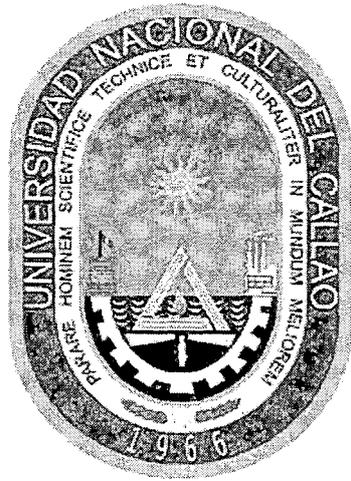
058

03 FEB. 2015

CENTRO DE DOCUMENTACION
CIENTIFICA Y TRADUCCIONES



MAR 2015



RE
C
I
B
I
D
O

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
VICE-RECTORADO DE INVESTIGACIÓN

595

HORA: 9-45

FIRMA: 

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:

“REDISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR LA MATRÍCULA EN
LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO”

INVESTIGADOR RESPONSABLE: KENNEDY NARCISO GOMEZ

(Periodo de ejecución 01 de noviembre del 2012 al 31 de octubre
de 2014 - 24 meses). Resolución Rectoral N° 990-2012-R.- Callao

16 de noviembre del 2012.

I. INDICE

I.	Índice	1
II.	Resumen.....	5
III.	Introducción	6
IV.	Marco teórico para el rediseño de procesos.....	10
	4.1. Activos intangibles de los procesos	10
	4.2. Rediseño de procesos	11
	4.3. Objetivos del rediseño	12
	4.4. Desempeño y calidad de procesos	12
	4.4.1. Metodología ESIA	12
	4.4.2. Características del rediseño de procesos.....	16
	4.5. Pasos aplicados para mejora de procesos	16
	4.6. Explicando el análisis de procesos del método sistemático	17
	4.7. Administración de la calidad total.....	22
	4.8. Mejoramiento continuo	32
	4.8.1. Pasos esenciales de la filosofía de mejoramiento continuo	33
	4.8.2. Proceso de resolución de problemas de mejoramiento continuo	34
V.	Materiales y Métodos	37
	5. Problema de investigación	37
	5.1. Planteamiento y formulación del problema	37



5.1.1. Problema Central	39
5.2. Objetivos de la investigación	39
5.2.1. Objetivo General	39
5.2.2. Objetivos Específicos	39
5.3. Hipótesis de la investigación	39
5.3.1. Hipótesis General	39
5.4. Variables	40
5.4.1. Variable independiente	40
5.4.2. Variable dependiente	40
5.5. Población	40
5.6. Método	40
5.7. Técnicas de recolección de datos	40
5.7.1. Técnicas.....	41
VI. Resultados	42
6.1. Factores de evaluación del análisis interno	42
6.2. Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional del Callao	42
6.3. Manual de Organización y Funciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC.	44
6.4. Metodología actual de la Directiva vigente del proceso de matrícula	45
6.4.1. Procedimiento de matrícula regular vía internet	47



6.5. Propuesta de rediseño de proceso de matrícula en la FCA-UNAC.	52
6.5.1. Análisis estratégico	54
6.5.1.1. Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas	54
6.5.1.2. Misión de la Facultad de Ciencias Administrativas	54
6.5.1.3. Objetivos	54
6.5.1.4. Cadena de Valor.	55
6.5.1.5. Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la FCA-UNAC.	55
6.5.1.6. Análisis interno del proceso de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas.	58
6.5.1.7. Identificación macro proceso de la Universidad Nacional del Callao	60
6.5.1.8. Análisis de valor desde la perspectiva integral del servicio en la Facultad de Ciencias Administrativas.	60
6.5.1.9. Enfoque de análisis del rediseño de matrícula integral.	61
6.5.1.10. Plan económico financiero de la investigación	62



6.5.1.11. Enfoque ESIA en el proceso de rediseño de

	proceso de matrícula en la FCA-UNAC.	62
VII.	Discusión.....	63
VIII.	Referencias bibliográficas.	66
IX.	APÉNDICE	67
X.	ANEXOS	78



II. RESUMEN

El valor entregable de esta investigación es implementar la metodología que constituye una adaptación del enfoque denominado el rediseño sistemático, donde hemos identificado los procesos existentes que han sido revisados en forma sistemática para proponer nuevo proceso con el objeto de mejorar la matrícula en la FCA-UNAC en los nuevos ingresantes del pregrado.

En el alcance de nuestra investigación la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao a través del Rediseño de procesos, específicamente para mejorar el proceso de la matrícula en la forma de operar de la Oficina de Archivo General y Registros Académicos (OAGRA) en los servicios de calidad a los alumnos, permitirá modificar las actitudes, los valores y la cultura organizacional debido a que concentra sus inversiones en la capacidad de sus recursos y las competencias de su fuerza humana, para crear un valor diferenciado y sustentable.



III. INTRODUCCIÓN

El Perú ingreso a un cambio sustantivo en la Educación Universitaria que se refrenda en la Nueva Ley Universitaria N° 30220 promulgada el 08 de Julio de 2014. Por lo que las universidades deberán aplicar y cumplir los procesos y plazos correspondientes. La Unac llevo a cabo las elecciones estatutarias el 13 de Noviembre del 2014 de manera satisfactoria.

La educación constituye la base fundamental del proceso de desarrollo económico, político y social de una sociedad. La universidad del país como máxima instancia de la educación, tiene un rol protagónico en el desarrollo nacional y del mundo.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, fue creado el 6 de noviembre de 1982, a partir de sus inicios hasta la actualidad no cuenta con un Plan Estratégico, ello limita las estrategias que podríamos esperar en el largo plazo, que bien podría estar contemplado de implementar un software web para llevar el proceso de matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas integrada a OAGRA; solo, al inicio de cada año responde a una hoja de requerimientos de recursos materiales y gastos a efectuarse durante ese mismo año enviada por la Oficina de Planificación de la UNAC, que luego es colocado en el Plan Operativo Institucional que posteriormente se hace el seguimiento para



su cumplimiento. Por otro lado, existe una Comisión de Presupuesto y Planificación dispuesto por el Consejo de Facultad a través de una Resolución de Consejo de Facultad integrada por 4 docentes ordinarios y presidido por el docente de mayor categoría y 2 estudiantes representantes del tercio estudiantil en la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), que pasan inadvertidas las exigencias de los estudiantes durante el proceso de matrícula y desconocen sobre la importancia de tecnologías de automatización con impacto de seguridad , menor tiempo de respuesta y con cero errores en el servicio, debido a intereses ideológicos, y la importancia de tener un plan estratégico. Véase el grafico N° 1 – Anexo 1, el organigrama de la FCA-UNAC.

La UNAC presenta la evolución de sus ingresantes por facultades durante los años 2009 hasta el 2012. Véase cuadro N° 1 – Anexo 2, en este último año cuenta con 13,157 alumnos distribuidos en 11 Facultades y la Facultad de Ciencias Administrativas para el año 2,012 presenta 1,292 ingresantes. De acuerdo a la Memoria Anual 2012-UNAC aprobado por la Asamblea Universitario, señala: Que, la UNAC pertenece a la Alianza Estratégica de Universidades Nacionales conformada por las universidades San Marcos, Ingeniería y Agraria La Molina. y Red Virtual Educa; integrado a la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), también se ha firmado la Carta de Entendimiento con China y la Declaración de Tokio en Japón, entre otros convenios, los cuales hacen



posible que nuestros estudiantes se equiparen en igualdad de condiciones con estudiantes de otras universidades, teniendo posibilidades para viajar a universidades extranjeras y realizar estudios de alto nivel incluidos los estudios de idiomas; estos factores clave han posibilitado aumento de postulantes y aumento de vacantes en las distintas carreras profesionales de la UNAC.

Es debido al incremento de alumnos nuevos a la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, el proceso de matrícula es crítico, y por las referencias del Director de la Oficina de Archivo General y Registros Académicos (OAGRA) ha propuesto desarrollar un rediseño que mejore sustancialmente el accionar actual, solicitando el apoyo de la Alta Dirección de Gestión Institucional. Lo cual, debemos perseverar a que esta propuesta sea implementada de manera urgente y sea encaminado con visión de desarrollo tecnológico, académico, administrativo, mediante el liderazgo y de una actitud responsable y ético y combinación de competencias positivas para obrar bien cumpliendo estrictamente las leyes hecho por los hombres y un respeto por el cumplimiento de los Mandamientos de la Ley de Dios. Presentada así las cosas, creemos que constituyen un problema y a la vez oportunidad.

La estructura de acuerdo al Reglamento de Proyectos de Investigación, comprende las siguientes partes asignadas con letras: (a) Parte Índice, (b)

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, abstract shape.

Parte Resumen, (c) Parte Introducción, (d) Parte Teórica; (e) Parte Materiales y Métodos; (f) Parte Resultados; (g) Parte Discusión, (h) Parte Referenciales, (i) Parte Apéndice, en que se hace la contrastación empírica, lógica y racional, ajustada al marco teórico y a una realidad observable, a través de una propuesta del Rediseño de Proceso de Matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'JAS'.

IV. MARCO TEORICO PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS

- 4.1. **Activos Intangibles de los procesos : Según Hiroyuki Itami, Mobilizing Invisible Assets (movilización de activos invisibles) :** “Los analistas han tendido a definir los activos muy restrictivamente, identificando sólo aquellos que se pueden medir, tales como instalaciones y equipos; Sin embargo los activos intangibles, como una tecnología concreta, información acumulada sobre los consumidores, marca, reputación o cultura corporativa, son invaluable para el potencial competitivo de la institución. De hecho, estos activos invisibles son a menudo la única fuente real de ventaja competitiva que se puede mantener en el tiempo”.

Lo vertido líneas arriba nos permite considerar que no se trata en invertir en activos visibles como son construcción de edificios o compra de computadores, etc. sino lo elemental es considerar a los activos intangibles como lo es la cultura de las buenas practicas, propiciando satisfacciones a los clientes y proponemos el rediseño de procesos de matrícula en la



Facultad de Ciencias Administrativas a fin de contribuir a crear el valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega dicho valor. Henry Ford, señala: "El desperdicio de tiempo es diferente al desperdicio de material en que el primero no se recupera".

4.2. Rediseño de procesos

La metodología que hemos usado constituye un acoplamiento del enfoque que presentaremos más adelante, se trata del enfoque de rediseño sistemático¹ donde se identifica y se entiende los procesos actuales y se revisan en forma sistemática para crear nuevos procesos con el objeto de lograr buenos resultados que es el propósito. Por otro lado se usan bases conceptuales de diversos autores², donde se indica que el rediseño sirve para lograr mejoras espectaculares, todo se inicia con una hoja en blanco y luego se inicia a dibujar la cancha en cómo nos queremos ver en el futuro, esta herramienta sirve para lograr mejoras espectaculares en costo, calidad, servicios y rapidez.

Pensamos que nuestra propuesta analizada y desarrollada con la metodología descrita para los procesos encontrados, tienen el sustento adicional de las encuestas realizadas al personal experto y especializada y clientes críticos de éxito de la FCA-UNAC.

¹ Joe Peppard y Phillip Rowland "La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios"

² Michael Hammer & James Champy: "Reingeniería"



4.3. Objetivo del rediseño del proceso.

Hecho el diagnóstico interno de las áreas comprometidas en el proceso de investigación, los cuales nos permite asignar los objetivos a desarrolla en la investigación:

- ✓ Realizar una evaluación integral de cada uno de estos procesos con el fin de determinar e identificar operaciones que agreguen valor.
- ✓ Identificar los puntos críticos de éxito, cuellos de botella y realizar la aplicación del método ESIA (eliminar, simplificar, integrar, automatizar)
- ✓ Con la aplicación del rediseño de procesos de matrícula incrementara la calidad de los servicios obteniendo eficiencia en sus funciones y creemos que este proceso “agregue valor” a los clientes

4.4. Desempeño y calidad de los procesos

4.4.1. Metodología del proceso ESIA. (eliminar, simplificar, integrar y automatizar.)

Se reúne la información que dé respuesta a las siguientes preguntas:
¿Qué? Conocer cuál es el propósito para lo que existe el proceso. ¿Quién? Identificar quién es el responsable. ¿Dónde? Ubicar las unidades que intervienen. ¿Cuándo? Ciclo del proceso. ¿Cómo? Conocer la forma de realizarse. ¿Con qué? Los recursos utilizados. ¿Para qué? Evaluar y decidir la situación del proceso.



- a) Eliminar.** Las tareas que no agreguen valor deben eliminarse, para ello, se deben analizar los procesos que ocasionen: sobreproducción excesiva, tiempo de espera, más transportación, movimientos y pasos innecesarios. Debemos analizar y eliminar el procesamiento aun si agrega valor puede resultar ineficiente, ya sea en razón que el producto se ha diseñado mal, dando como resultado un mal procesamiento o, el proceso no se ha elaborado o perfeccionado totalmente, donde los procesos estén fuera de control, es decir, que no sean pronosticables con un buen grado de certeza, esta causa de variabilidad debe eliminarse. Los defectos, fallas y re trabajos, la meta debería ser lograr que las cosas estén correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas. Duplicación de tareas, si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuye a los costos. Inspección, aunque algo de esto podría justificarse, mucho de ello existe por razones históricas y se ha convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles de puestos.
- b) Simplificar.** Identificando las tareas complejas que quedan se simplifican, se disponga de formatos claros, procedimientos sencillos, comunicación ágil, tecnología adecuada, flujos directos, procesos segmentados, áreas sin problemas hacia el cliente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a series of loops and a horizontal line at the end.

c) **Integrar.** Las tareas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio. Consideramos pertinente a los Clientes, pues estos se pueden considerar en dos niveles, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial; en el nivel de cliente individual, los clientes que no se sienten bien en un lugar en particular es poco probable que se queden y gasten dinero; por el contrario, aquellos que se sienten cómodos, de hecho se pueden utilizar en vez de los empleados: ¡por ejemplo, llevan la charola de alimentos a la mesa en un restaurante de comida rápida!. Por otro lado, integrar su propio abastecimiento de servicio en el proceso de un cliente empresarial puede resultar poderoso, estos arreglos de asociación mantienen cautivo al cliente con su organización y hacen muy difícil que los competidores le ganen el negocio, llaman a este servicios con valor agregado, es decir, son servicios adicionales a la necesidad básica que se está adquiriendo y, aun así de alguna manera proporcionan valor al cliente. Finalmente, respecto a los proveedores, se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores, la confianza y la asociación son clave, igual que la integración de los clientes, aunque esto no significa necesariamente que no existan verificaciones.



d) **Automatizar.** La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes, si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará, cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas peor. Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso, una vez alcanzada la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e integrar tareas; la tecnología de la información será un factor importante a considerar. Los factores que influyen para la automatización son los procesos: Aburrido, cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. Captura de datos, si la captura de datos puede hacerla una máquina en vez de una persona, se ahorra tiempo. La tecnología de la información, que permite que personas alejadas físicamente cooperen de esta forma; sin embargo, siempre que sean posible los equipos deben estar juntos y eliminar los complejos sistemas de cómputo, que permitían a los grupos dispersos geográficamente, funcionar como un equipo. Clientes, éstos se pueden considerar en dos niveles, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial, y los proveedores.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'X' followed by a horizontal line and a vertical line, resembling the letters 'X-S'.

4.4.2. Características del rediseño de procesos:

En el rediseño se definen nuevos oficios, estructuras organizacionales, sistemas administrativos y todo lo que se relaciona con los procesos mejorados. Varios oficios se combinan en uno. Desaparece la realización de tareas dispersas para integrarse en un solo proceso, lo que significa disminuir los errores, demoras, repeticiones y reducción de costos indirectos de administración. Facultamiento a los trabajadores. La toma de decisiones se realiza por parte del trabajador por comprimirse verticalmente la estructura orgánica y eliminar niveles jerárquicos. El proceso se realiza de manera natural. Se eliminan secuencias rectilíneas, ya que pueden realizarse acciones simultáneas. Se reduce el tiempo del ciclo del proceso al eliminar las duplicidades de tareas. Las tareas se realizan en lugar adecuado. Se integran partes de tareas relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes, para mejorar el desempeño global. Se reducen las supervisiones y controles. Se hacen uso de los controles necesarios que se justifican económicamente.

4.5. Pasos aplicados para mejora de procesos

Hemos determinado una descripción actual que ha incluido los objetivos, las normas sean externas o internas. Para realizar una descripción de cada



proceso (análisis creativo) se han utilizado los siguientes símbolos³. Véase cuadro N° 2 – Anexo 3.

Posteriormente hemos efectuado recomendaciones para el rediseño de procesos, identificando las actividades que agregan valor al proceso.

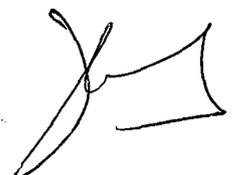
4.6. Explicando el análisis de procesos del método sistemático

El grafico N° 2 – Anexo N° 4, muestra un diagrama de seis pasos para el análisis de procesos. El **análisis de procesos** es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. El último paso conecta con el primero, creando así un ciclo de mejoramiento continuo.

PASO 1: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Para identificar las oportunidades, los gerentes deben prestar especial atención a los cuatro procesos centrales: relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtidos de pedidos y relaciones con los clientes. Cada uno de estos procesos, y los subprocesos anidados dentro de ellos, contribuye a entregar valor a los clientes externos.

³ Jerry L. Harbour. Manual de trabajo reingeniería de procesos.

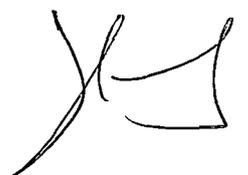


Otra forma de identificar oportunidades consiste en estudiar los aspectos estratégicos. ¿Existen brechas entre las prioridades competitivas de un proceso y sus actuales capacidades competitivas? ¿Las distintas mediciones de costo, calidad superior, consistencia de la calidad, velocidad de entrega y entrega de tiempo, cumplen o superan las expectativas? ¿Existe un buen ajuste estratégico del proceso?

Debe alentarse a los empleados que realizan el proceso o a los proveedores o clientes internos a que expresen sus ideas a los gerentes y personas especializadas (como los ingenieros industriales), o quizá transmitir las por medio de un sistema formal de sugerencias. Un **sistema de sugerencias** es un sistema voluntario mediante el cual los empleados envían sus ideas sobre mejoras de los procesos. Por lo general, un especialista evalúa las propuestas, se asegura de que se implementen las sugerencias valiosas y responde a quienes las hicieron. En ocasiones, la persona o equipo que presenta una buena sugerencia recibe un premio en dinero o un reconocimiento especial.

PASO 2: DEFINIR EL ALCANCE

El paso 2 establece los límites del proceso que se analizará. ¿Se trata de un proceso general que abarca toda la organización y comprende muchos pasos y empleados, o es un subproceso anidado, definido de manera limitada, que sólo forma parte del trabajo de una persona? El alcance de un proceso puede ser muy amplio o muy limitado. Por ejemplo, un proceso



definido en términos muy amplios, que sobrepasa los recursos disponibles, es demasiado ambicioso y está condenado al fracaso porque aumentará la frustración de los empleados sin producir ningún resultado.

Los recursos que la gerencia asigna para mejorar o reconvertir un proceso mediante reingeniería deben corresponder al alcance del proceso. Para un proceso pequeño que sólo abarca a un empleado, tal vez se le pida al propio empleado que rediseñe el proceso. En el caso de un proyecto relacionado con uno de los principales procesos centrales, los gerentes típicamente establecen uno o más equipos. Un **equipo de diseño** consta de personas conocedoras y orientadas a los equipos, que trabajan en uno o más pasos del proceso, realizan el análisis del proceso y hacen los cambios necesarios. Otros recursos pueden ser los especialistas del tiempo completo, a quienes se les llama facilitadores internos o externos. Los facilitadores conocen la metodología del análisis de procesos y pueden guiar y capacitar al equipo de diseño. Si el proceso traspasa varias fronteras departamentales, se puede beneficiar de un equipo de dirección compuesto por varios gerentes de distintos departamentos, encabezado por un gerente de proyecto que supervisa el análisis respectivo.

PASO 3: DOCUMENTAR EL PROCESO

Una vez establecido el alcance, el analista debe documentar el proceso. La documentación incluye elaborar una lista de los insumos, proveedores (internos o externos), productos y clientes (internos o externos) del proceso.



Esta información se puede representar después como un diagrama, con un desglose más detallado presentado en una tabla.

PASO 4: EVALUAR EL DESEMPEÑO

Es importante contar con buenas mediciones del desempeño para evaluar un proceso y descubrir cómo mejorarlo. Un **sistema de medición** consta de mediciones del desempeño que se establecen para un proceso y los pasos que contienen. Un buen punto de partida lo constituyen las prioridades competitivas, pero tienen que ser específicas. El analista crea múltiples mediciones de calidad, satisfacción del cliente, tiempo para realizar cada paso o todo el proceso, costo, errores, seguridad, mediciones ambientales, entrega a tiempo, flexibilidad y cosas por el estilo.

PASO 5: REDISEÑO DEL PROCESO

Un análisis cuidadoso del proceso y su desempeño con base en las mediciones seleccionadas pone al descubierto las desconexiones, o brechas, entre el desempeño real y el deseado. Las causas de las brechas de desempeño pueden ser los pasos ilógicos, faltantes o superfluos, que pueden haber sólo ocasionados por indicadores de medición que refuerzan la mentalidad aislacionista de cada departamento cuando el proceso abarca a varios de ellos. El analista o el equipo de diseño deben hurgar hasta el fondo para encontrar las causas originales de las brechas de desempeño.



Aplicando el pensamiento analítico y creativo, el equipo de diseño genera una larga lista de ideas sobre mejoras. En seguida, estas ideas se seleccionan y analizan. Las ideas que son justificables, en las que los beneficios superan los costos, se reflejan en un nuevo diseño del proceso. El nuevo diseño debe documentarse "como se propuso". Al combinar el nuevo diseño del proceso con la documentación del proceso actual, el analista se da una idea clara de la situación de antes y después. La nueva documentación debe dejar en claro cómo funcionará el proceso revisado y cuál será el desempeño esperado de conformidad con las distintas mediciones que se utilizaron.

PASO 6: IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS

La implementación es más que trazar un plan y llevarlo a cabo. Muchos procesos se rediseñan eficazmente, pero jamás llegan a implementarse. La gente se resiste al cambio: "Siempre lo hemos hecho así", o "ya intentamos eso antes". La participación generalizada en el análisis de procesos es esencial, no sólo por el trabajo que supone, sino porque también crea compromiso. Es mucho más fácil implementar algo que en parte es idea propia. Además, es posible que se necesite pericia especializada, como para desarrollar software. Quizá se requieran también nuevos puestos y habilidades, lo que implica capacitación e inversiones en nueva tecnología. La implementación pone en marcha los pasos necesarios para poner en línea el proceso rediseñado. La gerencia o el comité de dirección deben



aseguran que el proyecto de implementación marche de acuerdo con lo programado.

4.7. Administración de la Calidad Total

La **administración de la calidad total (TQM)** (del inglés total quality management) es una filosofía que hace hincapié en tres principios para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad de los procesos. Estos principios se relacionan con la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y el mejoramiento continuo del desempeño.

1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los clientes, internos o externos, se sienten satisfechos cuando se cumplen o superan las expectativas que tienen con respecto a un servicio o producto. A menudo, los clientes utilizan en término genérico **calidad** para describir su nivel de satisfacción con un producto o servicio. Una o varias de las siguientes definiciones pueden aplicarse en cada ocasión.

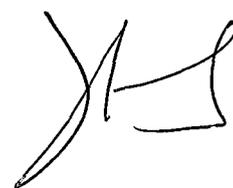
Conformidad con las especificaciones. Aunque los clientes evalúan el servicio o producto que reciben, lo que en realidad juzgan son los procesos que produjeron dicho servicio o producto. En este caso, una falta del proceso repercute en la incapacidad de cumplir ciertos niveles de desempeño anunciado o implícito. La conformidad con las especificaciones



puede relacionarse con la consistencia de la calidad, la puntualidad de la entrega o la rapidez con que ésta se efectúa.

Bell Canada mide el desempeño del proceso de su centro de atención telefónica por el tiempo que se necesita para procesar una llamada (lo cual se conoce como "tiempo de manejo"). Si el tiempo promedio supera la norma de 23 segundos, los gerentes trabajan conjuntamente con los operadores para reducirlo. Los clientes se impacientan si no pueden obtener acceso rápido a un operador. Sin embargo, Seagate anuncia que sus unidades de disco Cheetah, de alto desempeño, tienen un tiempo medio entre fallas de 1.2 millones de horas. Todos los componentes de dichas unidades de disco deben ajustarse a las especificaciones individuales de Seagate para que el producto completo produzca el desempeño deseado. La consistencia en la calidad es importante porque los clientes miden la calidad por el desempeño del producto. No obstante, cada uno de los procesos manufactureros de Seagate y sus proveedores también están siendo evaluados.

Valor Otra forma en que los clientes definen la calidad se refiere al valor, es decir, la medida en que un producto o servicio cumple su propósito, a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar. El proceso de diseño del servicio o producto influye en este caso, lo mismo que las prioridades competitivas de la empresa que se relacionan con la calidad superior o con

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, somewhat abstract shape.

las operaciones de bajo costo. Los dos factores deben equilibrarse para producir valor para el cliente. El valor que tenga un servicio o producto en la mente del cliente dependerá de las expectativas de éste antes de comprarlo. Un fideicomiso complicado, preparado con un prestigioso bufete de abogados, puede costar 300 dólares; sin embargo, si el fideicomiso es suficientemente flexible para no tener que cambiarlo con el tiempo, el precio puede valer la pena. Asimismo, la compra de un Honda Civic por 13,000 dólares puede tener más valor para un cliente que la compra de un Jaguar por 45,000 dólares, porque el propósito que se persigue al adquirir el auto es proporcionar transporte a un estudiante mientras asiste a la escuela.

Conveniencia de uso. Al evaluar la medida en que el producto o servicio cumple su propósito, el cliente puede considerar la comodidad de un servicio o las características mecánicas de un producto. Otros aspectos de la conveniencia de uso son: apariencia, estilo, durabilidad, fiabilidad, calidad de fabricación y servicios de apoyo. Por ejemplo, usted tiene la posibilidad de juzgar la calidad del servicio que le brinda su dentista basándose en la antigüedad del equipo con que éste cuenta, porque la nueva tecnología dental reduce en alto grado las molestias asociadas a las visitas al dentista.

Soporte. Con frecuencia, el soporte que proporciona la compañía para sus productos o servicios es tan importante para los clientes como la calidad del producto o servicio mismo. Los clientes se molestan con una compañía que



presenta estados financieros incorrectos, no atiende con prontitud las reclamaciones sobre garantías o tiene publicidad engañosa. Sin embargo, el buen soporte del producto suele reducir las consecuencias de las fallas de calidad. Por ejemplo, si usted lleva su automóvil al taller mecánico para que le reparen los frenos, le parecerá muy molesto que al cabo de una semana los frenos empiecen a chirriar de nuevo. Si el gerente del taller le ofrece entonces hacer el trabajo de nuevo sin cargo adicional, es evidente que la empresa está tratando de satisfacer al cliente.

Impresiones psicológicas Es frecuente que la gente evalúe la calidad de un producto o servicio tomando como base sus impresiones psicológicas: atmósfera, imagen o estética. En el suministro de servicios en los que el cliente está en estrecho contacto con el proveedor, la apariencia personal y los actos de éste son muy importantes. Los empleados bien vestidos, corteses, amables y simpáticos influyen favorablemente en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio. Por ejemplo, los camareros desaliñados, desatentos o gruñones pueden malograr los mejores esfuerzos de un restaurante por ofrecer un servicio de alta calidad. En las manufacturas, la calidad de un servicio se juzga a menudo por los conocimientos y la personalidad de los vendedores, y también por la imagen que el producto proyecta en sus anuncios.



Lograr una buena calidad en todas las áreas de la empresa es una tarea difícil. Para hacer las cosas aún más difíciles, los consumidores cambian su percepción de lo que es la calidad. En general, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual perciba las expectativas de los consumidores, y de su capacidad para salvar la brecha entre esas expectativas y sus propias capacidades de operación. La buena calidad genera mayores utilidades. Los productos y servicios de alta calidad pueden tener precios más altos y producen un mejor desempeño. La mala calidad deteriora la capacidad de la empresa para competir en el mercado y eleva los costos de producción de su producto o servicio. Por ejemplo, al apegarse más a las especificaciones, una empresa logra aumentar su participación de mercado y reducir el costo de sus servicios o productos, lo cual, a su vez, incrementa las utilidades. De este modo, la gerencia compite mejor tanto en precio como en calidad.

2. PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO

Uno de los elementos importantes de la TQM es la participación del empleado. Un programa de participación del empleado incluye entre sus propósitos modificar la cultura organizacional y estimular el trabajo de equipo. Incluye las siguientes actividades:

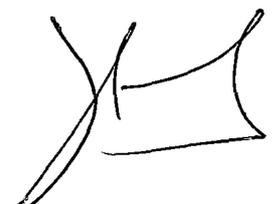
Cambio cultural. El desafío que implica la administración de la calidad consiste en lograr que todos los empleados cobren conciencia de la importancia de la calidad y motivarlos para mejoramiento general de la



calidad: desde el administrador que encuentra medidas para ahorrar costos, hasta el vendedor que descubre una nueva necesidad del cliente, y desde el ingeniero que diseña un producto con menos partes, hasta el gerente que se comunica claramente con otros jefes de departamento. En otras palabras, la TQM abarca todas las funciones relacionadas con un producto o servicio.

Uno de los principales desafíos de desarrollar la cultura adecuada para la TQM consiste en definir al cliente de cada empleado. En general, los clientes son internos o externos. Los clientes externos son las personas o empresas que compran el producto o servicio. En este sentido, toda la compañía es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a sus clientes externos. Sin embargo, es difícil comunicar los intereses de los clientes externos a todos los miembros de la organización. A algunos empleados, sobre todo a los que pocas veces entran en contacto con los clientes externos, les puede resultar difícil comprender de qué manera contribuye su actividad al esfuerzo total.

Es útil señalar a los empleados que cada uno de ellos tiene también uno o varios clientes internos, es decir, los empleados de la empresa que dependen de la producción de otros empleados. Por ejemplo, un maquinista que hace perforaciones en un componente y luego lo pasa a un soldador tiene a dicho soldador como cliente. Aun cuando el soldador no sea un



cliente externo, coincidirá con éste en muchas de las definiciones de calidad, con la salvedad de que éstas se referirán al componente y no al producto completo. Todos los empleados deben servir lo mejor posible a sus clientes internos para que, al final, los clientes externos queden satisfechos. Y éstos sólo quedarán satisfechos si cada uno de los clientes internos exige que se agregue el tipo de valor que el cliente externo puede reconocer y pagar. El concepto de clientes internos se aplica a todas las partes de una empresa y refuerza la coordinación entre funciones. Por ejemplo, contabilidad debe preparar informes precisos y oportunos para la gerencia, y compras debe proveer puntualmente materiales de alta calidad a operaciones.

En la TQM, todos los miembros de la organización deben compartir el punto de vista de que el control de calidad es un fin en sí mismo. Es preciso que los errores o defectos sean detectados y corregidos en el origen, y que no se transmitan al cliente interno o externo. Por ejemplo, un equipo de consultoría debe asegurarse de que el número de horas que se van a facturar sean correctas antes de enviarlas al departamento de contabilidad. Esta filosofía se llama **calidad en el origen**. Además, las empresas no deben tratar de “incorporar a posteriori la calidad al producto mediante inspecciones”, usando inspectores que supriman los servicios insatisfactorios o los productos defectuosos después de que se han realizado todas las operaciones. En contraste, en algunas empresas



manufactureras, los trabajadores tienen autoridad para detener la línea de producción si descubren algún problema de calidad.

Equipos La participación del empleado es una táctica clave para mejorar los procesos y la calidad. Una forma de lograr que los empleados participen es la formación de **equipos**, que son grupos pequeños de personas que tienen un propósito común, establecen sus propias metas y enfoques de desempeño y se hacen responsables del éxito. Los equipos difieren del “grupo de trabajo” más típico porque:

- Los integrantes tienen un compromiso común con un propósito más elevado en el que todos creen y que trasciende las prioridades individuales.
- Las funciones de liderazgo se comparten en lugar de que haya un solo líder fuerte.
- El desempeño se juzga no sólo por las aportaciones individuales, sino también por los “productos del trabajo” colectivo que reflejan los esfuerzos conjuntos de todos los miembros.
- En las reuniones se promueven la discusión abierta, en lugar de una agenda definida por la gerencia.
- Los miembros del equipo hacen un verdadero trabajo en conjunto, en lugar de delegarlos a sus subordinados.



Los tres enfoques de trabajo en equipo que se usan más a menudo son: equipos para la resolución de problemas, equipos con propósitos especiales y equipos auto administrados. Los tres aplican, hasta cierto punto, la política de **empowerment**, que desplaza la responsabilidad por las decisiones a los niveles inferiores del organigrama, es decir, hasta el nivel del empleado que realiza directamente el trabajo.

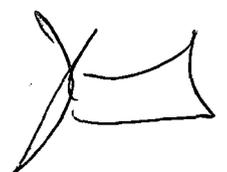
Introducidos por primera vez en la década de 1920, los equipos para la resolución de problemas, conocidos también como **círculos de calidad**, se hicieron populares a finales de 1970, a raíz de que los japoneses los usaron con éxito. Los equipos para la resolución de problemas son grupos pequeños de supervisores y empleados que se reúnen para identificar, analizar y resolver problemas de procesos y calidad. La filosofía que sustenta este enfoque es que la gente directamente responsable de proveer el servicio o hacer el producto es la más indicada para estudiar la forma de resolver un problema. Además, los empleados sienten más orgullo y se interesan más en su trabajo si se les permite ayudar a definirlo. Los círculos de calidad típicos incluyen entre 5 y 12 voluntarios, procedentes de distintas áreas del departamento o de un grupo de empleados asignados a una tarea específica, como la tramitación de una solicitud de crédito o el ensamblaje de un automóvil. Los equipos se reúnen varias horas por semana para trabajar en problemas de calidad y procesos, y para hacer sugerencias a la dirección. Estos equipos son muy comunes en las empresas administradas

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, located in the bottom right corner of the page.

por japoneses en Estados Unidos. La filosofía japonesa consiste en alentar al empleado a hacer aportaciones, sin dejar de mantener un control riguroso de las actividades de éste en el trabajo. Aun cuando los equipos para la resolución de problemas logran reducir los costos y mejorar la calidad, no pueden sobrevivir si la gerencia no pone en práctica muchas de las sugerencias que ellos hacen.

Un producto de los equipos para la resolución de problemas, los **equipos con propósitos especiales** se ocupan de cuestiones de máxima importancia para la gerencia, los trabajadores, o ambos. Por ejemplo, la gerencia puede formar un equipo con el propósito especial de diseñar e implementar nuevas políticas de trabajo o nuevas tecnologías, o bien, para resolver problemas de atención al cliente. En esencia, este enfoque permite a los trabajadores expresar su opinión en las decisiones de alto nivel. Los equipos con propósitos especiales surgieron por primera vez en Estados Unidos a principios de la década de 1980.

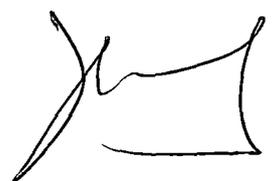
El enfoque de **equipo autoadministrado** lleva la participación del trabajador a su nivel más alto: se trata de un grupo pequeño de empleados que trabajan en conjunto para producir una parte considerable, o a veces la totalidad, de un servicio o producto. Los integrantes aprenden todas las tareas que conforman la operación, ocupan los puestos por rotación y asumen funciones administrativas, como la elaboración de los programas



de trabajo y vacaciones, los pedidos de suministros y la contratación de personal. En algunos casos, los miembros del equipo diseñan el proceso y tienen un alto grado de libertad para definirlo. En esencia, los equipos autoadministrados modifican la forma en que el trabajo se organiza porque los empleados tienen control sobre sus puestos. Algunos equipos autoadministrados han aumentado la productividad en 30% o más en sus respectivas empresas.

4.8. Mejoramiento Continuo

El **mejoramiento continuo**, basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) de excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso le pertenece. El objetivo puede ser la reducción del tiempo necesario para la tramitación de las solicitudes de préstamo en un banco, la cantidad de desechos generados por una fresadora, o el número de empleados que resultan lesionados durante la construcción de un edificio. El mejoramiento continuo también se centra en los problemas que surgen con clientes o proveedores, como cuando los clientes externos solicitan cambios frecuentes en las cantidades de un embarque, o los proveedores internos no logran mantener un nivel alto de calidad. Las bases de la filosofía del mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de un proceso puede



mejorarse y que las personas que participan más de cerca en un proceso se encuentran en la mejor posición para identificar los cambios que deben hacerse. La idea es no esperar hasta que se produzca un problema grave para decidirse a actuar.

4.8.1. Pasos esenciales de la filosofía del mejoramiento continuo

Por lo general, es un proceso largo:

1. Capacitar a los empleados en los métodos de control estadístico de procesos (SPC) (del inglés statistical process control) y otras herramientas para mejorar la calidad y el desempeño.
2. Lograr que los métodos del SPC se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
3. Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación de los empleados.
4. Utilizar herramientas para la resolución de problemas dentro de los equipos de trabajo.
5. Crear en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

Observe que la participación del empleado es fundamental en la filosofía del mejoramiento continuo. Sin embargo, los dos últimos pasos son decisivos para que esta filosofía llegue a formar parte de las operaciones cotidianas. El sentimiento de propiedad surge en los empleados cuando sienten

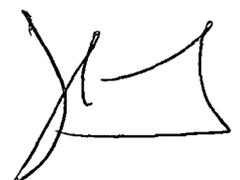


responsable por los procesos y los métodos que utilizan, y se enorgullecen de la calidad del servicio o producto que producen. En consecuencia de la participación en equipos de trabajo y en actividades de resolución de problemas, pues esto infunde en los empleados la sensación de que tienen cierto grado de control sobre el lugar de trabajo y sus tareas.

4.8.2. Proceso de resolución de problemas del mejoramiento continuo:

La mayoría de las empresas dedicadas activamente al mejoramiento continuo capacitan a sus equipos de trabajo en el uso del ciclo de **planear-hacer-comprobar-actuar** para la resolución de problemas. Este método también se conoce como la Rueda de Deming, que es parte medular de la filosofía del mejoramiento continuo. El ciclo comprende los siguientes pasos:

- 1. Planear.** El equipo selecciona un proceso (por ejemplo, una actividad, método, máquina o política) que sea necesario mejorar. A continuación, el equipo documenta el proceso elegido, por lo general, analizando los datos relacionados; establece metas cualitativas de mejoramiento, y estudia varios caminos para alcanzar las metas. Después de evaluar los costos y beneficios de las distintas alternativas, el equipo traza un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.



2. **Hacer.** El equipo pone en práctica el plan y observa los progresos. Los datos se recaban en forma continua para medir los avances en el proceso. Cualquier cambio en éste se documenta y se hacen revisiones adicionales según se requiera.
3. **Comprobar.** El equipo analiza los datos recabados durante el paso hacer y observa hasta qué punto los resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, el equipo reevalúa el plan o suspende el proyecto.
4. **Actuar.** Si los resultados son exitosos, el equipo documenta el proceso revisado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal para todos los que lo usen. Después, el equipo puede enseñar a otros empleados a usar el proceso revisado.

Los proyectos de resolución de problemas a menudo se enfocan en los aspectos de los procesos que no agregan valor alguno al producto o servicio. Se agrega valor en procesos tales como torneear una parte o atender a un cliente en una página Web. No se agrega valor en actividades tales como inspeccionar partes para ver si tienen defectos o enviar solicitudes de préstamo para su aprobación a varios departamentos. La idea del mejoramiento continuo es reducir o eliminar las actividades que no agregan valor y que, por lo tanto, son dispendiosas. Por ejemplo,



V. MATERIALES Y METODOS

5. Problema de investigación.

5.1. Planteamiento y formulación del problema.

La UNAC realiza dos actividades primordiales, podemos denominarle, que son sus dos objetivos:

- 1) Formar profesionales, científicos e intelectuales bien educados
- 2) Crear ciencia y tecnología, hacer investigación científica para crear conocimientos.

Eso implica que la inversión adecuada en educación, particularmente en la educación superior, por ser éste nuestro caso, debe dar como fruto, en el mediano y largo plazos, la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de la región y del país, significa elevar niveles de la calidad de vida de la población mayoritaria, requiere de: Profesionales con una formación académica, científica e intelectual sólida, lo suficiente capaces de asumir el liderazgo; de investigadores científicos e intelectuales capaces de crear nuevos conocimientos, nuevas ciencias y nuevas tecnologías y nuevas culturas.



5.1.1. Problema central

Como consecuencia de lo anterior se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál será el impacto que producirá el desarrollo del Rediseño de Procesos de matrícula para mejorar la calidad de servicios en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao?

5.2. Objetivos de la investigación.

5.2.1. Objetivo general.

Elaborar un modelo de rediseño de procesos de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

5.2.2. Objetivos específicos.

1. Analizar cada proceso de matrícula actual con el fin de determinar e identificar operaciones que agreguen valor
2. Identificar los puntos críticos, cuellos de botella y realizar la aplicación del método ESIA (Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar)
3. Proponer nuevo método de matrícula

5.3. Hipótesis de la investigación.

5.3.1. Hipótesis general.

Si el rediseño de procesos de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas es viable a la realidad, entonces influye directamente en la calidad de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.



5.4. Variables.

5.4.1. Variable independiente.

X = Rediseño de procesos

5.4.2. Variable dependiente.

Y = Matricula.

5.5. Población.

La población de estudio comprendió al personal de la Facultad de Ciencias Administrativas 80 estudiantes, cuyo resultado se presenta en el segmento de apéndice N° 6, Cuadro N° 7.

5.6. Método.

La investigación empleó los métodos “inductivo-deductivo” y “descriptivo-explicativo”, a fin de manejar adecuadamente la información durante el desarrollo de la investigación referida a las variables “rediseño de procesos” y “matricula”.

5.7. Técnicas de recolección de datos.



5.7.1. Técnicas.

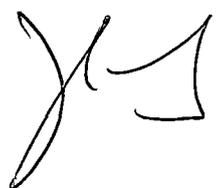
Se usaron la entrevista, la encuesta y la investigación documental.

A. Entrevista.

Se aplicó a personas representativas de la Universidad, importantes para la investigación, tales como estudiantes, docentes y no docentes relacionados con el proceso de matrícula.

B. Encuesta.

Se aplicó a los estudiantes y nos entrevistamos con personal seleccionado de la facultad de la UNAC.



VI. RESULTADOS

6.1. Factores de evaluación del análisis interno

Antes de formular la propuesta del rediseño de mejora de procesos de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, analizaremos el reglamento de organización y funciones de la UNAC y el Manual de Organización y Funciones de la FCA-UNAC.

6.2. Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional del Callao.

Encontramos en el ROF-UNAC, la estructura orgánica de las Facultades. Véase el grafico N° 1 – anexo N° 1 presentada anteriormente. El organigrama de la Facultad de Ciencias Administrativas. Entre las funciones y jerarquía de autoridad y responsabilidad de la Facultad de Ciencias Administrativas, ubicamos en el artículo 134, que el Decano es el representante legal y la autoridad de mayor jerarquía en la misma; preside el Consejo de Facultad y representa a la Facultad ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria. Sus atribuciones y funciones están establecidas en el artículo 177 del Estatuto de la Universidad.

Escuelas Profesionales: el artículo 147, menciona que son órganos de Línea de la Facultad, encargada de la formación académica y



profesional a través de la ejecución de un Plan Integral de estudios. Y conformada por los órganos de dirección de la Escuela que son:

- a. El Comité Directivo de la Escuela
- b. El Director de la Escuela Profesional

Así mismo, en el artículo 149° El Comité Directivo tiene las funciones señaladas en el artículo 31° del estatuto de la Universidad y está constituido de la siguiente manera:

- El Director de la Escuela, quien la preside
- Dos profesores ordinarios por Departamento o Áreas Académicas que sirven a la Escuela
- Dos alumnos en representación del Tercio estudiantil
- Un representante de los graduados de la facultad

El periodo de vigencia del Comité Directivo es de dos años para los Docentes y de un año para los estudiantes y graduados sin reelección inmediata. El nombramiento del Comité Directivo está a cargo del Consejo de facultad o Decano.

Según el artículo 150° El Director de la Escuela Profesional, es el representante de la Escuela y responsable del funcionamiento y ejecución del Plan de Estudios de la Escuela. Es elegido de acuerdo al artículo 29 del Estatuto de la Universidad. Depende jerárquica y administrativamente del Decano.



Apreciamos la delicada función de la dirección de escuela profesional de administración, que debe responder sobre el plan de estudios y señalar la hoja de ruta de los grupos horarios, que serán aprobados por el comité directivo de la escuela y posteriormente por el Consejo de Facultad y luego ser colgado en el Sistema de Oagra.

6.3. Manual de Organización y Funciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC.

En el Título V, referente a los órganos de línea, del capítulo I, se aprecia las funciones generales y funciones específicas del cargo de Dirección de la “Escuela Profesional de Administración”, entre las funciones importantes a cumplir inherente a nuestra investigación son:

- a) Controlar la adecuada aplicación de las políticas de la Institución y la Facultad de Ciencias Administrativas por parte de los cargos que componen la Dirección de Escuela, debidamente coordinada, a fin de proponer proyectos de mejora en la formación profesional.

- b) Planear las actividades académicas, proponer los planes de estudios y curriculares de la Escuela Profesional de acuerdo a los lineamientos de política de la Facultad.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, located in the bottom right corner of the page.

De lo señalado, deducimos que la FCA-UNAC, al carecer de un plan estratégico y de estrategias en sus procesos de matrícula, trabaja a la deriva y los más afectados son los alumnos nuevos y alumnos regulares de pre y postgrado de nuestra facultad, tal como lo demuestra las encuestas realizadas a los alumnos que se presentan como anexo.

6.4. Metodología actual de la Directivas Vigentes del proceso de Matrícula

El fin de la directiva del proceso de matrícula es la instancia en la que el estudiante debe conocer y luego proceder a firmar un lazo contractual con la Universidad, concordante a la Ley Universitaria, el Estatuto de la universidad y así pasa a ser un "alumno regular" de la UNAC. Para efectuar esta tarea el alumno considera 3 maneras, de acuerdo a la Directiva de OAGRA:

1. Matrícula Semestral
2. Ciclo de Verano
3. Examen de subsanación

1. **Proceso de Matrícula Semestral:** El alumno para realizar el pago al Banco indicara al cajero su código de estudiante, luego podrá el mismo día hacer su matrícula, respetando el horario establecido por OAGRA en estricto orden de promedio ponderado del semestre académico que le antecede. Véase el Cuadro N° 3 – Anexo 5. .



2. **Ciclo verano.** El procedimiento es 100% presencial, en la Facultad de Ciencias Administrativas, la Dirección académica hace la programación académica para ser aprobado posteriormente por el Consejo de Facultad, los alumnos abonan los derechos de matrícula, según tarifa vigente o acreditando la exoneración, recaba el reporte de matrícula por la Comisión de Matricula, para lo cual los alumnos deben cumplir las normas vigentes; los alumnos solicitan a la Dirección de Escuela a fin que se apertura la programación académica de los cursos si completan 25 estudiantes en un determinado curso del ciclo de verano. Véase el Cuadro N° 4 – Anexo N° 6. .

3. **Examen de subsanación:** El alumno presenta solicitud con el pago de acuerdo al tupa a la Dirección de Escuela, el Director de Escuela luego del análisis y verificación del asunto, observando su cumplimiento envía al docente para su calificación, luego presenta el resultado al Consejo de Facultad para su aprobación y expedición de la resolución respectiva y finalmente envía a la OAGRA para emitir el Acta de Notas; una vez alcanzada el Acta de Nota por la OAGRA a la Dirección de Escuela firman el Director y el Docente para ser remitido a la OAGRA. Véase el Cuadro N° 5 – Anexo N° 7.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a series of loops and a horizontal line at the end.

6.4.1. Procedimiento de matrícula regular vía internet⁴

Regula las actividades de matrícula de manera específica, sobre el rol del Consejo Universitario, las modalidades de matrícula y los procesos afines, base legal, requisitos. Detallamos los aspectos significativos para la investigación:

Procedimientos:

1. Alumno:

- Ingresa a la página Web: www.unac.edu.pe
- En el vínculo OAGRA hace clic en el botón Consulta de Notas
- Digita su código e imprima el reporte de sus notas con su promedio ponderado, el monto a pagar , la fecha y hora exacta para ingresar al Sistema de Matrícula de OAGRA
- Paga el derecho de matrícula en el Banco por lo menos, un día antes de la fecha de su matrícula programada en su reporte.

Vuelve a Ingresa a la página Web: www.unac.edu.pe

- En el vínculo OAGRA hace un clic en el botón Matrícula, que le permite acceder a una pantalla donde debe escoger Escuela Profesional, digita su código y su clave o contraseña de matrícula, que aparece en su recibo de pago, luego hace un clic en el botón **INGRESAR.**

⁴ OAGRA, "procedimiento de matrícula regular vía internet", Resolución N° 949-2007-R, del 24 de Agosto del 2006



- Hace un clic en el botón AGREGAR CURSO.
- Digita el número de orden del curso, grupo horario de la teoría y laboratorio si el curso lo requiere.
- Hace clic en el botón ACEPTAR, repite el procedimiento hasta completar los créditos a matricularse. No podrá exceder de 22 créditos.
- Luego de haber agregado los cursos, hasta completar como máximo 22 créditos, hace un clic en el botón GRABAR MATRICULA y aparecerá una ventana solicitando confirmar su matrícula, luego hace un clic en el botón ACEPTAR e imprime su CONSTANCIA DE MATRICULA
- En seguida hace un clic en el botón SALIR y culminó su proceso de matrícula.
- Firma y entrega su Constancia de Matrícula a la Dirección de Escuela acompañando el recibo original cancelado en el Banco y de su reporte de notas

2. Dirección de Escuela Profesional

- Recibe la Constancia de Matricula impresa vía Internet, y el recibo de pago original y el reporte de notas
- El Director firma la constancia

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a series of loops and a final horizontal stroke.

- La secretaria de la Dirección de Escuela Profesional forma un expediente nuevo de matrícula
- Acumula todos los expedientes de matrícula
- Ordena todos expedientes por códigos
- Envía todos los expedientes a la Dirección de OAGRA

3. Dirección de OAGRA

- Recibe los expedientes de matrícula
- Con una hoja de ruta envía los expedientes a la Jefatura de la Unidad de Registros Académicos para control de calidad para su archivo correspondiente

4. Jefatura de la Unidad de los Registros Académicos

- Recibe los expedientes
- Ordena a las secretarías Técnicas de Escuelas Profesionales respectivas para que realicen la verificación de matrícula

5. Secretaria Técnica de Escuela Profesional

- Recibe los expedientes del Jefe de la Unidad de Registros Académicos
- Realiza la verificación de matrícula
- Archiva el expediente en el File Personal del alumno.



6. Duración

Diez (10) días hábiles

7. Especificaciones

Antes del proceso, en la página Web de la Universidad www.unac.edu.pe, se publicará VÍA INTERNET lo siguiente:

Las notas obtenidas del semestre académico regular, incluido el promedio ponderado de cada alumno.

Monto a pagar por derecho de matrícula en el Banco

Fecha y hora exacta para ingresar al Sistema de Matrícula OAGRA de acuerdo al Promedio Ponderado Semestral.

Relación de deudores de: material bibliográfico, centro de cómputo, laboratorios, subvenciones, etc.

El alumno deberá imprimir los reportes con sus notas, los derechos de matrícula Vía Internet.

El alumno para pagar los derechos de matrícula en el Banco, proporcionará al empleado del banco su código de alumno, automáticamente en el banco figurará los datos del alumno.

El pago se debe realizar hasta un día antes de la fecha de su matrícula.

El alumno deberá matricularse en los cursos regulares de acuerdo a su programación horaria, preferentemente en los cursos obligatorios que estuviese desaprobado y no llevar cursos de más de tres ciclos



consecutivos; la Dirección de Escuela Profesional VERIFICARÁ el cumplimiento de la matrícula regular.

En caso de no encontrar cupo en un grupo horario, tiene las siguientes alternativas: Ingresar a otro grupo horario o no matricularse en el curso.

En el caso de no matricularse y estar en el último ciclo; con autorización del Director de Escuela podrá regularizar estos cursos con cupos agotados vía Intranet (En cada Escuela Profesional)

La Matrícula Especial: Cursos Paralelos, Dirigidos y Ampliación de Créditos, se realizará en OAGRA según cronograma que publicará en coordinación con las direcciones de escuelas profesionales.

A la finalización del proceso de matrícula regular, la OAGRA remitirá los consolidados de matrícula procesados por Internet a las escuelas profesionales para su publicación y confirmación.

Los casos no considerados en la matrícula regular, serán resueltos por la Dirección de Escuela Profesional en coordinación con la OAGRA dentro de los quince días posteriores al cierre de la matrícula.

La matrícula extemporánea se realiza únicamente en los cursos y grupos horarios que queden cupo.

Los alumnos que soliciten fraccionamiento llenarán un formato por fraccionamiento. Los formatos de fraccionamiento son elaborados por la Oficina de OAGRA para todas las Escuelas Profesionales de acuerdo a la Directiva establecida por el Vicerrectorado Administrativo, en el que se autoriza proporcionar a cada Escuela Profesional un total de

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

formatos equivalente al 15% del total de matriculados y será aprobado por el Decano, necesariamente dejarán en OAGRA el original del formato por fraccionamiento sellado y firmado por el Decano, para validar el nuevo monto a pagar.

Los alumnos con fraccionamiento aprobado, deben pagar en el Banco la inicial que figura en el formato, como pago a cuenta de su matrícula; luego efectuará su matrícula al día siguiente del pago efectuado.

Los alumnos que pagaron con mora y fraccionamiento extemporáneo de matrícula, serán incorporados en el periodo de matrícula extemporánea.

La matrícula para nuevos alumnos ingresantes se realizará en la Dirección de Escuela Profesional VÍA INTRANET, donde llenarán la ficha dactiloscópica y ficha de datos personales proporcionado por la Dirección.

La rectificación de matrícula se realizará en la Dirección de Escuela Profesional VÍA INTERNET.

6.5. Propuesta de rediseño de proceso de matrícula en la FCA-UNAC.

El proceso de transformación hacia un compromiso verdadero con la sociedad, en todos sus niveles, se encuentra principalmente en un desarrollo integral de los estudiantes y la organización de la educación superior. La institución (universitaria) no se limita a prestar un servicio; quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante



activo, que haga algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano.

Hoy es aceptado referirse a la empresa universitaria, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos.

Al concluir con el procedimiento online los documentos generados deben obtener validez legal, por lo que se solicita al alumno acudir a la Universidad, donde se llevan a cabo los pasos que cumplen con este objetivo:

Es importante mencionar que un alumno está oficialmente matriculado en la Universidad Nacional del Callao cuando cumple con los requisitos establecidas por las normas vigentes de matrícula y lleva a cabo la firma de la Dirección de Escuela a través de "registro o constancia de matrícula"

Finalmente, para proceso recién explicado, hemos realizado una propuesta de rediseño con foco en el adecuado servicio en el proceso de matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas, de modo que su satisfacción de los alumnos con respecto al servicio sea buena y, que a la vez, no use un tiempo excesivo para ejecutar cada uno de los procedimientos.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned in the bottom right corner of the page.

6.5.1. Análisis estratégico⁵

6.5.1.1. Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas.

En el mediano y largo plazo, la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC del Callao, alcanzará la más alta productividad, contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad, con una estructura dinámica que responda a los cambios externos, formando a profesionales de alta calidad,

6.5.1.2. Misión de la Facultad de Ciencias Administrativas

La misión de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC es contribuir con el país formando profesionales emprendedores competentes, que puedan desempeñarse en forma eficiente y eficaz en las organizaciones donde se desempeñen, que identifiquen y planteen soluciones a los problemas en los campos de la tecnología, la ciencia y las humanidades, de acuerdo con la realidad. Desea, además, desarrollar su capacidad tecnológica y una red de comunicaciones globales con el objeto de que actúen como fuerzas conductoras de sus productos y servicios.

6.5.1.3. Objetivos

1. Cambiar el modelo actual del proceso manual de matrícula en la FCA.
2. Lograr la excelencia en el servicio del proceso de matrícula.

⁵ Narciso, Kennedy. "Planeamiento estratégico de la FCA-UNAC", Inifca-Unac. 2008.



3. Tener un incremento constante en la satisfacción de los estudiantes por los servicios proporcionados en el proceso de matrícula.
4. Mantener mejoramiento y potenciamiento continuo del sistema tecnológico en los procesos de matrícula.

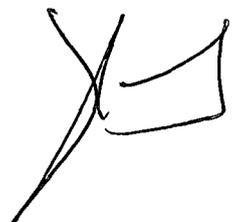
6.5.1.4. Cadena de Valor.

La cadena de valor responderá a tres áreas importantes consideradas en nuestra investigación, los recursos de infraestructura, los recursos humanos y los recursos de adquisiciones.

A continuación presentamos los diferentes tipos de procesos que realiza en cada actividad primaria y actividad secundaria. Véase gráfico N° 3 - Apéndice N° 1.

La calidad de la educación universitaria es fundamental para lograr el éxito de los egresados y responder a las expectativas y requerimiento del mercado laboral cada vez más competitivo basándonos en la cadena de valor y creación de enfoque en el cliente para lo cual debemos tener en cuenta nuestras principales limitaciones y problemas a resolver. Véase el Cuadro N° 6 – Apéndice N° 2.

6.5.1.5. Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la FCA-UNAC.



Identificación de las oportunidades

Las oportunidades de la FCA, respecto al proceso de matrícula, son aquellas ocasiones que ofrecen las circunstancias para un desarrollo sustentable, en donde la FCA podría adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros por ingresos propios que posee.

1. El segmento actual de mercado potencial es alta hacia el proceso de admisión en Universidades Nacionales.
2. No existe a nivel nacional una Universidad que no haya tenido dificultades en sus procesos de matrícula.
3. Alto ingresos propios en Universidades hace que sean rentables.
4. Alta innovación en tecnologías de automatización.

Identificación de las amenazas

1. Competencia agresiva en el segmento de mercado y presión de aumento de ofertas y eliminación de carreras profesionales que no requiere el sector empresarial actual.
2. Nueva Ley Universitaria
3. Cambios en las normas y en el entorno político; posibilidad de intromisión del estado en actividades de las universidades.



Identificación de las fortalezas

Una fortaleza es algo que caracteriza y en que es competente la FCA, o bien una característica que le proporciona mayor competitividad.

Presentamos algunas fortalezas de la FCA en el proceso de matrícula:

1. Alto compromiso y conocimiento de la Comisión de matrícula de la FCA.
2. Empleo de Coach y guía y normas del proceso de matrícula bien establecidas y modelo optimizado.
3. Trato directo personalizado, profesor-alumno [matricula manual]
4. Seguridad de la información
5. Toma de decisiones oportuna en el proceso de matrícula.

Identificación de las debilidades

Una debilidad significa alguna carencia de la FCA que tiene en el proceso de matrícula, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Estas se pueden relacionar con: Las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes.

1. Falta de imagen y posicionamiento en el proceso de matrícula de la FCA-UNAC.
2. Los tutores no son especialistas sobre el proceso de matrícula [falta de entrenamiento ex ante y ex post.]
3. Inseguridad de la base de datos.

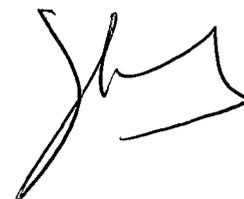


4. No tiene apoyo de alumnos comprometidos y con el entrenamiento debido para el proceso de matrícula.
5. Demora en el proceso de otorgar el reporte de la matrícula al alumnado.
6. Presión a la Dirección de Escuela durante el proceso de matrícula a cumplir cronograma aprobado por el Consejo Universitario de la Universidad.
7. Constantes cambios en las normas y los integrantes de la Comisión de Matricula.
8. Sistema obsoleto de OAGRA[tiene muchos sistema cruzados, tales como: Fox Pro, Basic, visual c, etc. la migración de estos programas electrónicos tecnológicos no han sido adecuado]

6.5.1.6. Análisis interno del proceso de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Hemos analizado los procesos críticos de orden estratégico, operativo y de soporte, a fin de tener un mejor entendimiento al respecto. Véase el Grafico N° 3 – Apéndice N° 3.

Proceso 1. “Gestión estratégica” podemos evidenciar son las pautas y acciones que se deben desarrollar por las áreas inferiores con el propósito de realizar los acuerdos aprobados por la alta dirección de la universidad. El objetivo principal es el crecimiento constante en la formación de



profesionales de alta calidad que permitan elevar la imagen de la Universidad Nacional del Callao; y para lograr, la universidad requiere brindar un servicio de excelencia con docentes calificados y un servicio administrativo de gestión transparente, rápido en los procesos de matrícula en las facultades y en los servicios ex ante y ex post de OAGRA.

Proceso 2, 3, 4, 5,6. "Reporte internet". A través de la aprobación del Consejo Universitario, se regula las actividades de matrícula de manera específica, las modalidades de matrícula y los procesos afines, base legal, requisitos. Asimismo, los estudiantes ingresan con su código y contraseña que la universidad les proporciona, en la página Web de la Universidad www.unac.edu.pe, y encuentran la información relevante sobre notas del semestre académico regular, monto a pagar, fecha y hora para ingresar a OAGRA, promedios ponderados, etc. Conocimientos básicos que los estudiantes deberán de cumplir.

Proceso 7. La matrícula de verano se realiza previa apertura de cursos particular, para lo cual los alumnos cumplen los requisitos de las normas vigentes de la universidad, los alumnos pueden solicitar a la Dirección de la Escuela la apertura de cursos de verano con la firma de 25 alumnos como mínimo, previo pago como derecho al banco Scotiabank.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'JL' followed by a flourish.

Con la finalidad de mejorar el sistema de matrícula, para disminuir el tiempo entre los procesos, se requiere personas capaces, a través de técnicas eficaces y automatización eficiente con el propósito de crear una Oficina de Estadística e Informática que deberá de trabajar coordinadamente con la creación de la Oficina de Matricula en la Facultad de Administración, finalmente coordinado con la OAGRA, con estas acciones lograremos un sistema de procesos de matrícula transparente eficaz y eficiente.

6.5.1.7. Identificación macro proceso de la Universidad Nacional del Callao

Proponemos el siguiente proceso de matrícula a nivel macro para la Universidad Nacional del Callao. Véase el Grafico N°.4 – Apéndice N°4.

6.5.1.8. Análisis de valor desde la perspectiva integral del servicio en la Facultad de Ciencias Administrativas.

Durante la investigación fascinante sobre el proceso de matrícula en mi experiencia trabajado con Directores de Escuela competitivos, aprecie el hecho de no contar con un sistema de automatización generaba largas colas e insatisfacciones por parte de los estudiantes, que en muchas oportunidades generaban reclamos de los padres de familia que nos visitaban, a continuación presento un modelo en que se pondera los



parámetros de evaluación, referente a los promedios estimados del valor de cada proceso en función a los objetivos estratégicos que estos proporcionan. Véase el cuadro N° 6 – Apéndice N° 5.

Concluimos que los procesos que tienen mayor impacto y por lo que sugerimos, luego que han contestado los estudiantes a través de una encuesta realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas, alumnos del curso de Planeamiento Estratégico III semestre académico 2014-A y 2014-B; cuyo resultado resalta que el 60% de alumnos indican que el proceso es regular y que se priorice mejorar y para ello invertir en los procesos de: Registro de matrículas de ingresantes al sistema informático de OAGRA, vía internet en la Escuela Administración; Matrícula de ingresantes del semestre correspondiente mecanizado en la Escuela Profesional de Administración y que sea 100% on line; Registrar y medir los tiempo de atención de los expedientes que llegan de las Escuelas Profesionales a la OAGRA. Véase el Cuadro N° 7 – Apéndice 6, resultados de la encuesta sobre el proceso de matrícula en la FCA-UNAC.

6.5.1.9. Enfoque de análisis del rediseño de matrícula integral.

El resultado obtenido de la encuesta estudiantil concluye en que debemos mejorar el sistema del proceso de matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas y para ello presentamos una alternativa de



propuesta de rediseño de matrícula integral para la universidad. Véase Cuadro N° 8 – Apéndice N° 7.

Calculo de la eficiencia del proceso⁶

$$\frac{\text{Trabajo x 100}}{\text{Trabajo + desperdicios}}$$

$$4/28.75 = 13.92$$

Concluimos que nuestra investigación sugiere el 13.92% de eficiencia en el trabajo por cada evaluación.

6.5.1.10. Plan económico financiero de la investigación

Podemos concluir que a través del rediseño se ahorra tiempos, se incrementa la productividad y se ve reflejado el producto con claridad. Véase el cuadro N°9 – Apéndice N° 8.

6.5.1.11. Enfoque ESIA en el proceso de rediseño de proceso de matrícula en la FCA-UNAC

Mostramos los cuellos de botella que debemos superar a fin de lograr satisfacción y productividad de los servicios en los procesos de matrícula en nuestra facultad y generar posicionamiento de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC en el sector de educación superior. Véase cuadro N° 10 – Apéndice N° 9.

⁶ Toledo, Emerson. Tesis "Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de micro finanzas", UP, 2007.



VII. DISCUSION

Las universidades en el Perú enfrentan su propia realidad: Renovarse o estancarse, los gerentes necesitan de la técnica del rediseño de procesos, a efecto de que se implemente eficientemente para lograr generar valor a los clientes que servimos, en nuestro caso el rediseño procura mejorar el proceso de matrícula en la facultad, eliminando las tareas que carecen de valor para integrar en dos o tres procesos, siendo el 100% virtual. Véase grafico N° 6 – apéndice N° 10.

He podido apreciar como Pas Decano en dos periodos en la FCA-UNAC, que algunos docentes mezcla la actividad laboral académica con vida sentimental con alumnas y/o secretarias administrativas; para superar dicha limitación sugiero que debemos aplicar el modelo de la policía nacional del Perú referente a las sanciones que deben ser drásticas, debido a que valiéndose de tales beneficios las estudiantes sin algún sacrificio en los procesos de matrícula y formación académica egresan y reciben su título profesional de la FCA-UNAC, desnaturalizándose de esta manera el nivel y posicionamiento académico de nuestra facultad. Muchas veces terminan formando parte del cuerpo docente de la universidad.

No contar con un sistema on line durante el proceso de matrícula genera largas colas e insatisfacciones por parte de los estudiantes; por tanto, he



presentado un modelo de rediseño del proceso de matrícula donde se pondera los parámetros de evaluación, referente a los promedios estimados del valor de cada proceso en función a los objetivos estratégicos que estos proporcionan. Asimismo las encuestas estudiantiles muestran que el 60% de alumnos indican que el proceso es regular y que se priorice mejorar el sistema on line de OAGRA.

Considerar el análisis de los procesos críticos de orden estratégico, operativo y de soporte, a fin de implementar mejoras en los pasos: “gestión estratégica”, “reporte internet”, “matrícula de verano”, y finalmente para disminuir el tiempo entre los procesos, se requiere personas capaces, a través de técnicas eficaces y automatización eficiente con el propósito de crear una Oficina de de Estadística e Informática que deberá de trabajar coordinadamente con la creación de la Oficina de Matricula en la Facultad de Administración, finalmente coordinado con la OAGRA, con estas acciones lograremos un sistema de procesos de matrícula transparente eficaz y eficiente.

El proceso de transformación hacia un compromiso verdadero con la sociedad, en todos sus niveles, se encuentra principalmente en un desarrollo integral de los estudiantes y la organización de la educación superior. La institución (universitaria) no se limita a prestar un servicio; quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante



activo, que haga algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano.

Hoy es aceptado referirse a la empresa universitaria, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos.

Al concluir con el procedimiento online los documentos generados deben obtener validez legal, por lo que se solicita al alumno acudir a la Universidad, donde se llevan a cabo los pasos que cumplen con este objetivo:

Es importante mencionar que un alumno está oficialmente matriculado en la Universidad Nacional del Callao cuando cumple con los requisitos establecidas por las normas vigentes de matrícula y lleva a cabo la firma de la Dirección de Escuela a través de "registro o constancia de matrícula" Finalmente, para proceso recién explicado, hemos realizado una propuesta de rediseño con foco en el adecuado servicio en el proceso de matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas, de modo que su satisfacción de los alumnos con respecto al servicio sea buena y, que a la vez, no use un tiempo excesivo para ejecutar cada uno de los procedimientos.

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping, curved lines, possibly representing a stylized letter or a specific symbol.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NARCISO, K. Planeamiento Estratégico de la FCA-UNAC. Lima, INIFCA de la Universidad Nacional del Callao, 2008. Informe Final de Investigación.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Introducción a la Teoría General de la Administración.

HAMMER, M. y J. CHAMPY. Reingeniería de los Negocios. Bogotá, Editorial Legis, 1994.

TOLEDO, Emerson. Tesis "Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de micro finanzas", UP, 2007.

OAGRA, "Procedimiento de matrícula regular vía internet", Resolución N° 949-2007-R, del 24 de Agosto del 2006.

JERRY L. Harbour. "Manual de trabajo reingeniería de procesos". 1997, 2da. edition, copy reighted materia.

Joe PEPPARD y Phillip ROWLAND. "La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios" serie editor : Adrian Buckey.

Lee J. Krajewki-Larry P. Ritzman-Manoj K. Malhotra, "Administración de Operaciones" Octava Edición, Pearson Educación, México, 2008



IX. APENDICE

A handwritten signature or set of initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to consist of several overlapping loops and lines.

Apéndice N° 1.

Grafico N° 3

Cadena de valor en funcion de diferentes procesos en la FCA-UNAC.

ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas
Solicitud	Acopio documental	Servicios de información académica solicitada	Excelencia de servicio
Registro académico	Procesamiento y emisión de registro de notas y actas de notas	Productos: Registros de nota; Actas de Nota; Certificados y Constancias de estudios, Record de notas.	Posicionamiento de la FCA-UNAC.
Archivo académico	Expedición y archivo documental académico	Expedición de consultas académicas	Satisfacción de los usuarios
Tramite de gestión académico	Asesoría de consultas académicas	Servicios de reporte académicas.	Ofertas nuevos

Fuente: Elaboración propia

Apéndice N° 2.

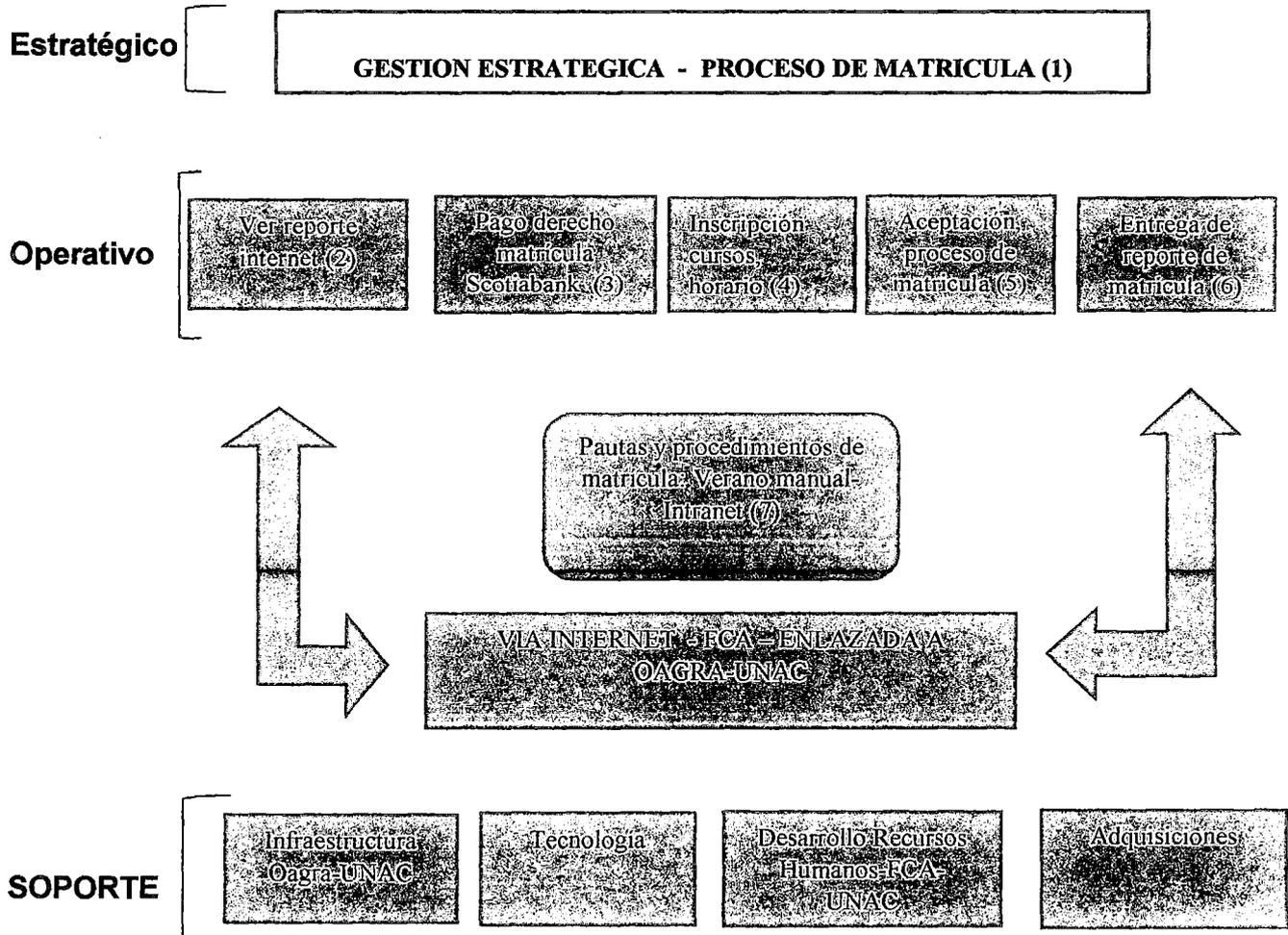
Cuadro N° 6. Valor agregado para lograr calidad en la UNAC.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO			
VALORES	INSTRUMENTOS	PRINCIPALES LIMITACIONES	PROBLEMAS A RESOLVER
Excelencia académica	Universidad pública gratuita (subsidio a la oferta)	-Restricciones presupuestarias. -Voluntad política -Liderazgo	-Determinación de vacante para las carreras de profesión. -Contar con sistema automatización on line para proceso matrícula 100%.
Desarrollo del hombre integral	Vacante de ingreso con criterio de admisión en función del mérito	Inequidad de la gratuidad, agravado por el crecimiento de universidades privadas	Criterios de asignación de presupuesto por universidad
Investigación pura		Baja cobertura y escasez de oferta profesional	Auditorías internas de calidad
Autonomía formal		Intromisión del Gobierno	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N° 3.

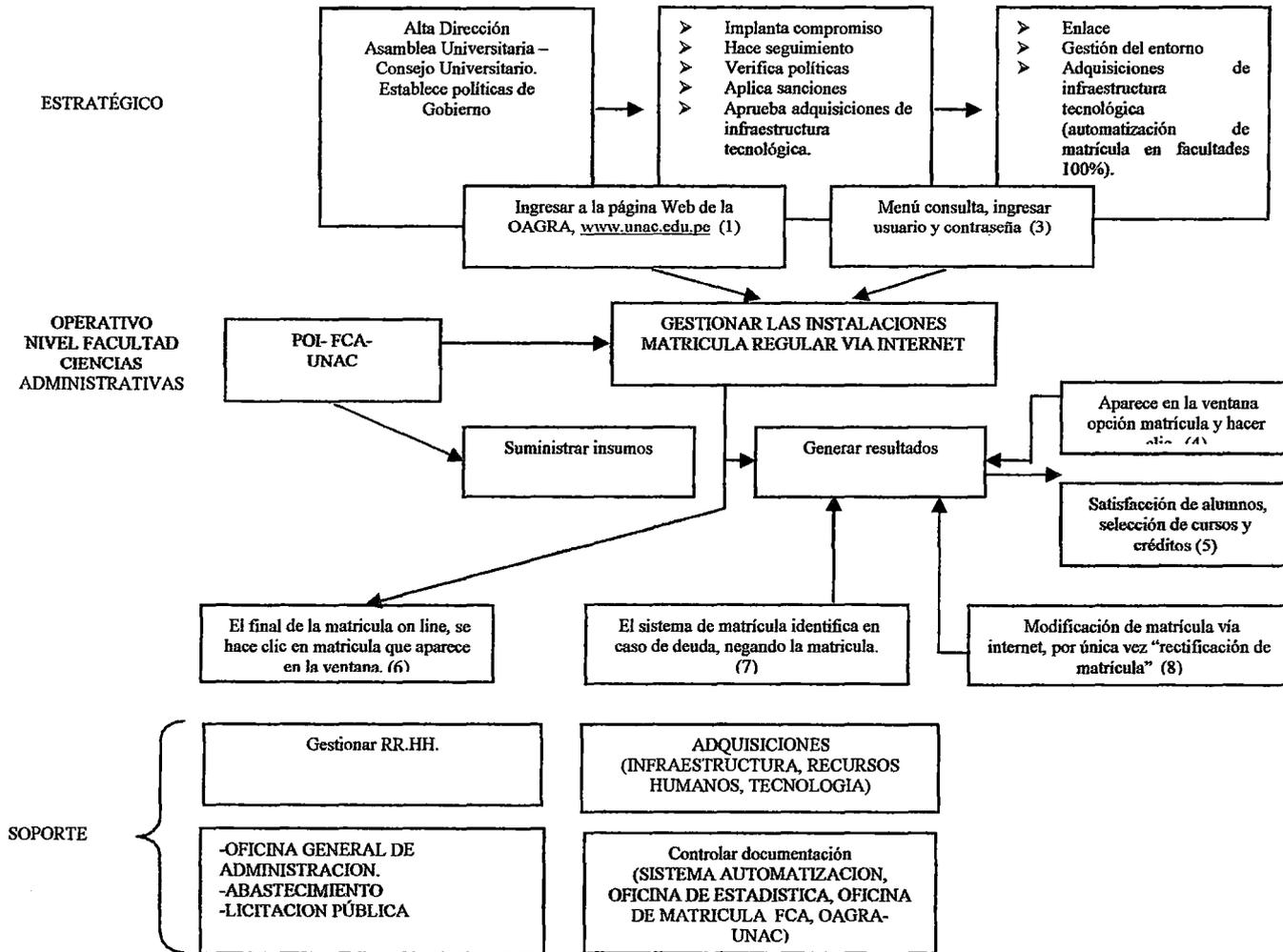
Grafico N° 4 ANALISIS INTERNO



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N° 4.

Grafico N°5: Macro proceso de matrícula de la Universidad Nacional del Callao.



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N° 5
Cuadro N° 6

ANÁLISIS DE VALOR DE LA PERSPECTIVA INTEGRAL EN EL SERVICIO EN LA FCA-UNAC

	Macro procesos Voz del estudiante	OBJETIVO ESTRATEGICO						IMPACTO						Total	Priorización
		1	2	3	4	5	Prom	1	2	3	4	5	Prom.		
1	Proceso interno OAGRA Matrícula internet	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	2	3	7	
2	Matrícula regular en Escuela Administración. Vía internet. Registrar programación académica, capacitar al personal de matrícula.	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	8	
4	Optimizar el uso de los equipos de cómputo de la OAGRA y del Centro de Cómputo de la FCA.	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	5	
4	Rectificación de matrícula vía internet en la Escuela Administración	1	1	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	
5	Registrar y medir los tiempo de atención de los expedientes que llegan de las Escuelas Profesionales a la OAGRA	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	8	3
6	Editar el boletín informativo de la OAGRA	3	3	4	5	3	4	3	3	2	3	3	3	7	
7	Actualizar y repotenciar el sistema informático de la OAGRA	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	6	
8	Matrícula de ingresantes del semestre correspondiente mecanizado en la Escuela Profesional de Administración. Rediseño a 100% vía on line.	2	1	2	2	4	3	5	4	5	5	5	5	8	2
9	Registro de matrículas de ingresantes al sistema informático de OAGRA, vía internet en la Escuela Administración	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	9	1
10	Información en tiempo actual a los usuarios.	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	4	

La escala de valoración

1 = poco; 2 = regular; 3 = medio, 4 = alto, 5 = muy alto.

1 = Lograr satisfacción de servicio en la matrícula establecido por la Alta Dirección

2 Acortar los tiempos y procedimientos de los expedientes en los procesos de matrícula.

3 = Incrementar inversión en capacitación del personal de matrícula

4 = Retener expedientes de matrícula de estudiantes con adeudo a la institución.

5 = Mantener procesos de matrícula vía internet en todas las Escuela Profesionales de las Facultades de la Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N° 6.

Cuadro N° 7.

**Resumen de resultados de la Encuesta realizada a los alumnos de la FCA-
Semestre Académico 2014-A y 2014-B.**

Sírvase contestar las siguientes interrogantes sobre el proceso de matrícula, en la Facultad de Ciencias Administrativas.				
01	Percepción sobre el proceso de matrícula on line.	Bueno 15%	Regular 60%	Malo 25%
02	percepción sobre proceso de matricula presencial	5%	70%	25%
03	Capacidad de servicio de vocación de calidad del personal de la Comisión de matrícula de la FCA.	40%	55%	5%
04	Percepción sobre el sistema OAGRA-UNAC	20%	70%	10%
05	La programación horaria y académica colgada en OAGRA es:			
06	Cree usted que se deberían mejorar y repotenciar el sistema web actual utilizado por OAGRA.	Si	No	N.A.
		90%	10%	-----
07	Cree usted que se debe capacitar al personal en el uso del sistema de la Comisión de Matricula	95%	5%	-----
08	Ha tenido problemas con cruces de horarios y otros en el proceso on line de OAGRA	80 %	20%	-----

Población total: 80 estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.



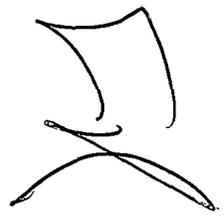
Apéndice N° 7.

Cuadro N° 8.

Enfoque de análisis del rediseño de matrícula integral.

N°	Actividad	Tiempo minuto	○	➔	D	□	▽	●	Comentarios
1	El decanato recepciona la solicitud	30	X						El estudiante cumple lo establecido en las normas.
2	Decano con proveído envía a Dirección de Escuela la solicitud	60		X					El expediente debe ser trasladado inmediato.
3	La Dirección de Escuela recepciona el expediente de matrícula, y otros relacionadas a rectificaciones, matrícula especial, examen sustitutorio,	240			X		X	X	La revisión debe ser rápida para retroalimentación
4	El Director de Escuela Revisa conformidad del expediente recepcionando.	120	X			X		X	La actitud de servicio al público debe ser responsable evitar Retrabajo
5	El asistente de apoyo de la Dirección regulariza documentos faltantes y retorna al punto 4.	240		X				X	Evitar Retrabajo
6	El director genera citación para sesión del Comité Directivo de la Escuela.	30		X					Hacer entrega de citaciones a los miembros del Comité Directivo rápido.
7	El Director y el Comité Directivo previo análisis da conformidad el expediente de matrícula.	180	X						Actitud responsable y vocación de servicio de los miembros del Comité Directivo
8	El Director de Escuela emite la Resolución aprobado en el Comité Directivo sobre matrícula.	120	X						Acción y resultados de valor del Director.
9	El Director de Escuela remite los expedientes al decanato	60		X					Ser expeditivos en la distribución administrativa.
10	El Decano eleva al Consejo de Facultad el Expediente para su ratificación.	30			X				No se debe estancar los documentos, ser expeditivos.
11	El Consejo de Facultad aprueba el expediente de matrícula, previa revisión.	180	X			X			El Consejo de Facultad debe revisar los expedientes para generar aprendizajes.
12	El Decano emite Resolución de Consejo de Facultad	60	X					X	Evitar errores en la elaboración de las resoluciones y de los expedientes.
13	El Decano envía el expediente del proceso de matrícula a la OAGRA	120		X					Cumplir los tiempos en trasladar los expedientes.
14	La OAGRA recepciona los expedientes de matrícula de la FCA.	15					X		Almacenar la información del proceso de matrícula en servidor de seguridad.
15	La OAGRA, registra la matrícula correspondiente, colgando en la página Web publicación de notas vía internet.	240	X			X			Cuidar la seguridad de la información del sistema de OAGRA-UNAC.
	Total minutos	1725	930	510	270	120	255	660	
	Comparando en hora	28,75	15,5	8,5	4,5	2	4,3	11	
	Comparando en jornada laboral 8 horas.	3,6	1,94	1,1,	0,6	0,3	0,5	1,4	

Fuente: Elaboración propia.



Apéndice N° 8

Cuadro N° 9 . PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Proceso rediseñado	Tiempo antes de rediseño		Tiempo después de rediseño		Ahorro estimado	
	Horas	Días	Horas	Días	Horas	Días
Proceso en la FCA-UNAC. Matrícula regular y nuevos ingresantes del semestre correspondiente, en la Escuela Profesional.	3450	7	863	2	2587	5
Aprobación y emisión de Resolución de Consejo de Facultad, sobre proceso de matrícula y envío del expediente a OAGRA	2588	5	480	1	2108	4
Proceso Interno en la OAGRA, expedientes para el registro de matrículas regular y de nuevos ingresantes al sistema informático de OAGRA, Y colgar las notas correspondientes.	863	2	382	1	481	1
Total	6900	14	1725	4	5175	10

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N° 9

Cuadro N° 10.

ENFOQUE ESIA EN EL PROCESO DE MATRICULA EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION EN LA UNAC.

N°	Cuello botella o restricciones	E	S	I	A
1	Existe comisión de matrícula integrado por docentes, que demoran, y son inexpertos.			X	
2	El reglamento y directivas del proceso de matrícula tiene más de 15 años, falta satisfacción	X			
3	La información registrando es manual, falta sistemática, dificulta el control.				X
4	Existe demasiado requisito exigido al estudiante , que es muy tedioso		X		
5	Demora en aprobación por el Consejo de Facultad y la emisión de las Resoluciones respectivas al proceso de matricula		X		

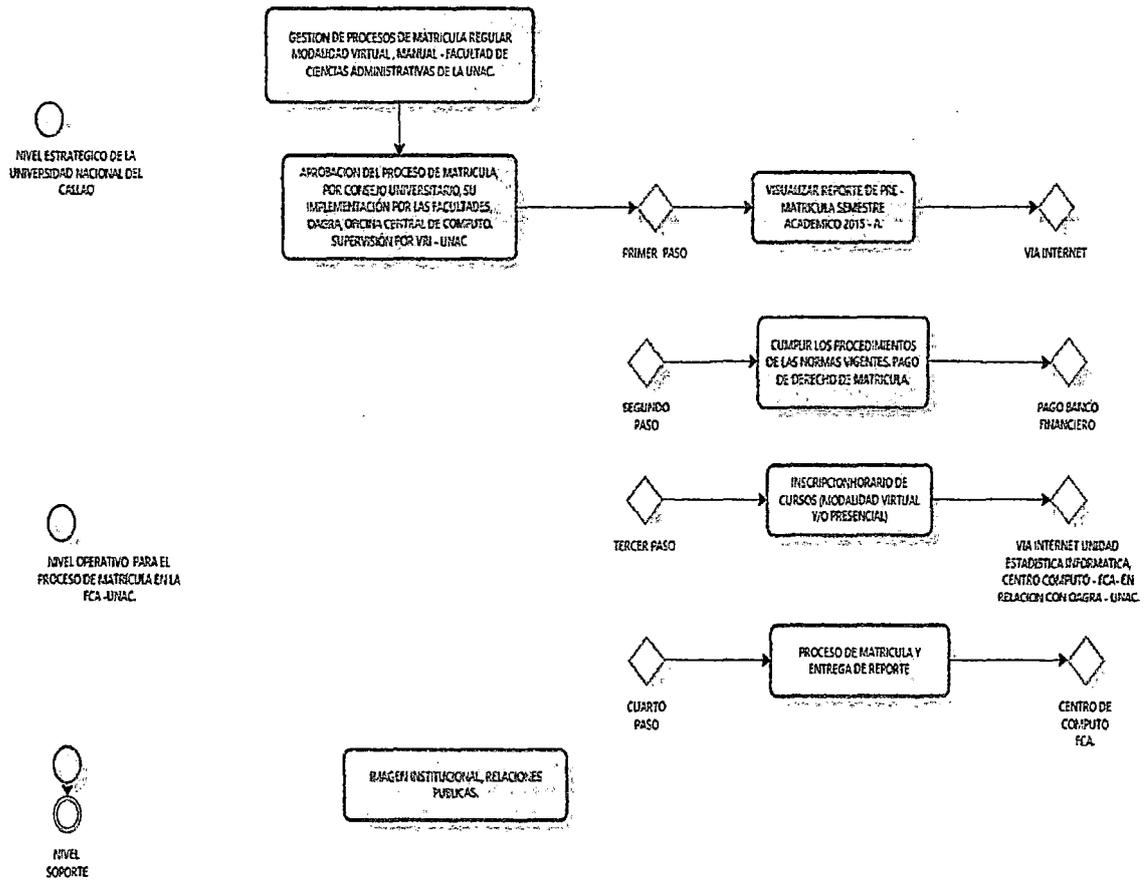
Fuente: Elaboración propia



Apéndice N° 10

Grafico N° 6

Mejora de proceso de Matricula en la FCA-UNAC



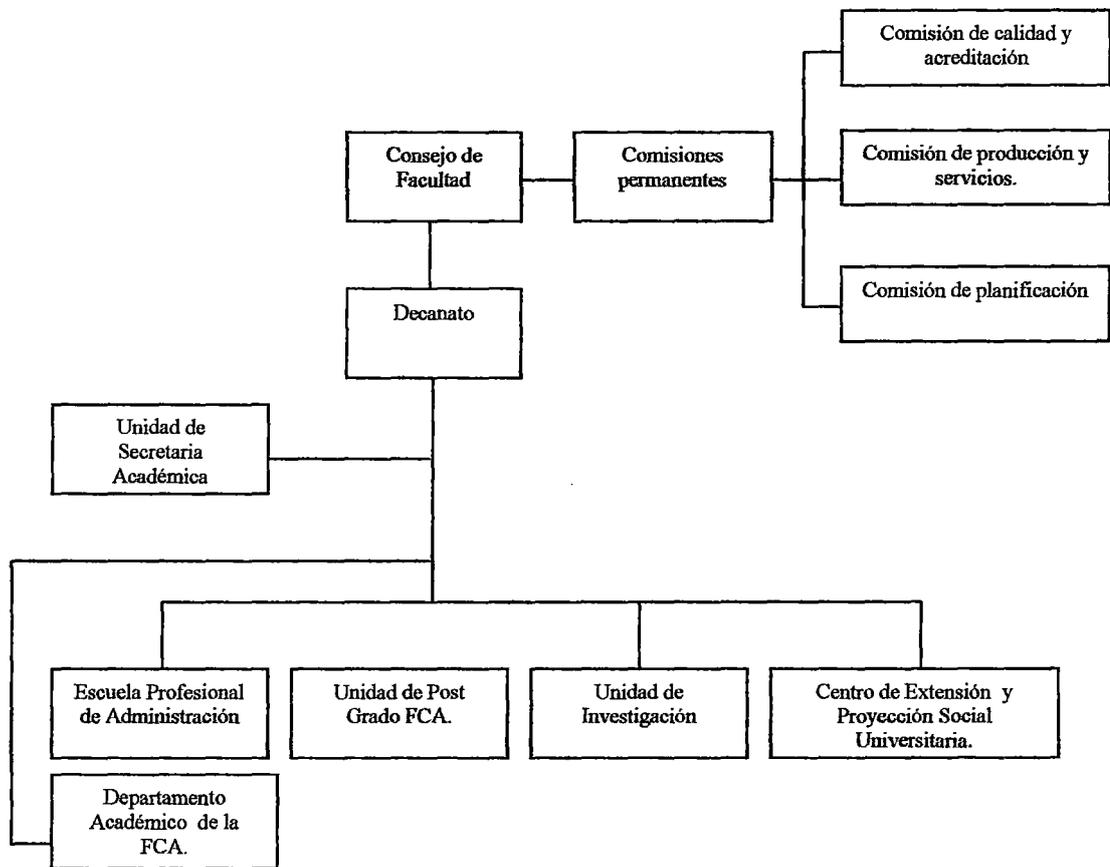
Fuente: Elaboración propia.

X. ANEXOS

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'JH'.

Anexo N° 1.

GRAFICO N° 1. ORGANIGRAMA DE LA F.C.A.



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la FCA-UNAC.

Anexo N° 2

**Cuadro N° 1. EVOLUCION DEL INGRESANTE POR FACULTADES A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO.**

**Cuadro N° 02: EVOLUCIÓN DEL INGRESANTE POR FACULTADES
A LA UNAC**

FACULTADES/AÑO	2009	2010	2011	2012
FCA	1236	1276	1266	1292
FCC	2041	1276	1952	1944
FCE	1419	1449	1454	1473
FIEE	1478	1449	1527	1594
FIIS	1141	1140	1131	1128
FIME	985	1546	1030	1043
FIPA	984	594	1053	1109
FIQ	1127	636	1005	1000
FCS	901	313	1073	1051
FCNM	673	1205	673	657
FIARN	843	1042	863	866
TOTAL	12828	12899	13027	13157

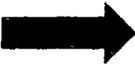
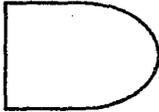
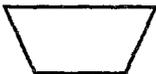
**Fuente: Estadística 2012- Guía Gestión Institucional 2010-2012.-Oficina
Planificación UNAC**



Anexo N° 3.

Cuadro N° 2

DESCRIPCION DE LOS PROCESOS QUE AGREGAN VALOR

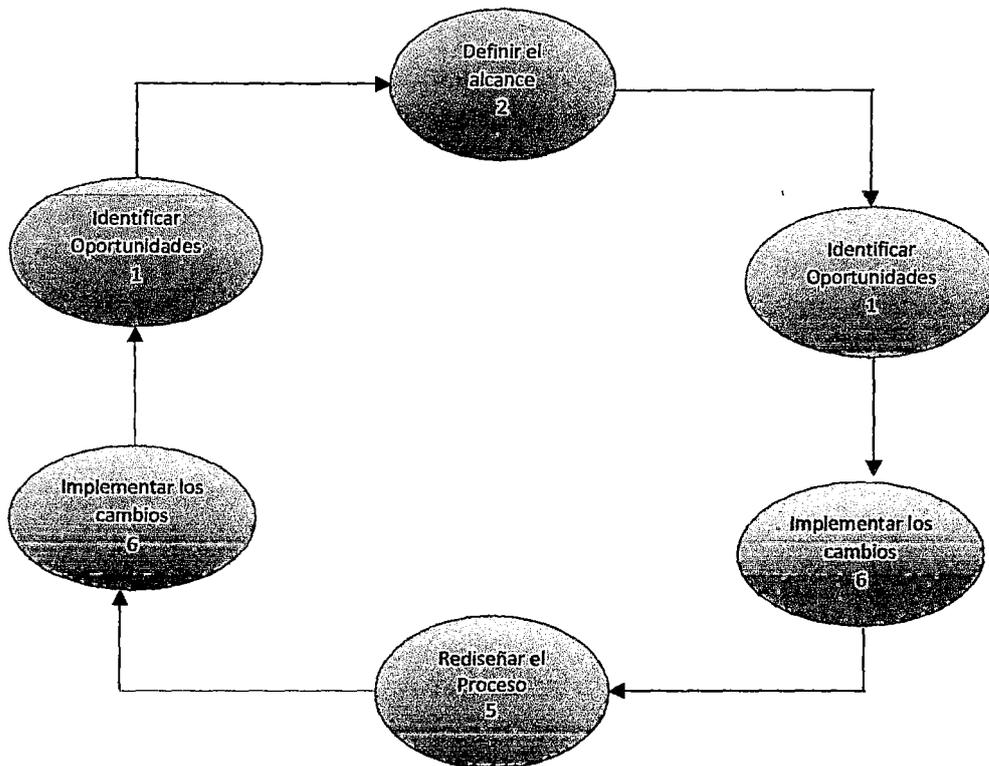
Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Actividad que agrega valor al proceso.
Transporte		Actividad que desplaza la información, personas, etc.
Demora (no programada)		Retrasos o imprevistos e insumos para ejecutar el proceso.
Inspección		Actividad relacionadas con controles de calidad y autorizaciones durante o al final del proceso
Almacenaje (demora programada)		Retrasos previstos de materiales durante la ejecución del proceso.
Retrabajo		Constituyen el tiempo desperdiciado por un deficiente trabajo.

Fuente: Jerry L. Harbour. Manual de trabajo reingeniería de procesos.



Anexo N° 4.

Grafico N° 2. Diagrama de análisis de procesos



Fuente: "Administración de Operaciones", Lee J. Krajewki-Larry P. Ritzman-Manoj
K. Malhotra,
Octava Edición, Pearson Educación, México, 2008

Anexo N° 5**Cuadro N°.3 Proceso de matrícula semestral-UNAC.**

N°	Proceso
01	Solicitud de reingreso en el Decanato de acuerdo a los semestres dejados de estudiar (máximo 10 años) pago de reingreso a cuenta de la facultad
02	Recepción de deudas de todas las dependencias de la universidad
03	Proceso interno en OAGRA
04	Publicación de notas vía web del semestre correspondiente
05	Pago en el Banco Scotiabank por derecho de matrícula
06	Matricula regular en la Escuela Profesional vía internet, según hayan cumplido con entregar a OAGRA la programación académica aprobada por Consejo de Facultad y las Actas de Notas finales del semestre correspondiente.
07	Matricula extemporánea
08	Matricula de ingresantes del semestre correspondiente en las Escuelas Profesionales en forma mecanizada
09	Inicio de clases y apertura de ciclo académico
10	Rectificación de matrícula vía INTRANET en las Escuelas Profesionales
11	Tramite de matrícula especial (cursos paralelos dirigidos y ampliación de créditos) en las Escuelas Profesionales. Plazo máximo para emisión de resoluciones por las Facultades.
12	Registro de matrículas de ingresantes al Sistema Informático de OAGRA vía INTRANET en las Escuelas Profesionales
13	Exámenes parciales; según cronograma de las Escuelas Profesionales
14	Exámenes finales; según cronograma de las Escuelas Profesionales
15	Exámenes sustitutorios; Según cronograma de las Escuelas Profesionales
16	Entrega de Actas a OAGRA
17	Finalización del ciclo académico

Fuente: Directiva de Proceso de Matricula- OAGRA-UNAC.

Anexo N° 6.

Cuadro N° 4 . Proceso de Ciclo verano.

Universidad Nacional del Callao	
Nombre del tramite	Matricula en ciclo de verano, por cada asignatura
Objetivo del tramite	Matricula
Documento a presentar	
Pasos a seguir	
Donde se realiza el tramite	Ciudad : Horario de atención : No disponible Dirección : Sáenz Peña cdra. 10. Callao. Teléfono: 4297298. Página Web : WWW.unac.edu.pe
Costo / 3600 UIT	Recibo de pago: - Derecho de inscripción y matrícula: S/. 15.00 (0.42% UIT) - Derecho de enseñanza por hora académica: S/. 1.00 (0.03% UIT)
Calificación	
Inicio tramite	
Unidad que evalúa el tramite	
Informe sobre el estado del tramite	
Instancias que resuelve el tramite	
Instancia que resuelve la recurso impugnativo	
Base legal	Sin base legal
Observaciones	Sin observaciones

Fuente: Dirección de Escuela.

Anexo N° 7.

Cuadro N° 5 .Proceso de curso de subsanación-UNAC

Universidad Nacional del Callao	
Nombre del tramite	Examen de aplazados, subsanación, recuperación por excepción
Objetivo del tramite	Subsanación
Documento a presentar	
Pasos a seguir	
Donde se realiza el tramite	Ciudad: Horario de atención : No disponible Dirección: Sáenz Peña cdra. 10. Callao. Teléfono: 4297298. Página Web : WWW.unac.edu pe
Costo / 3600 UIT	Recibo de pago: - Derecho de inscripción y matrícula: S/. 15.00 (0.42% UIT) - Derecho de enseñanza por hora académica: S/. 1.00 (0.03% UIT)
Calificación	
Inicio tramite	
Unidad que evalúa el tramite	
Informe sobre el estado del tramite	
Instancias que resuelve el tramite	
Instancia que resuelve la recurso impugnativo	
Base legal	Sin base legal
Observaciones	Sin observaciones

Fuente: Dirección de Escuela.

