

# **EL VALOR DE LOS PROCESOS PARA LA COMPETITIVIDAD UNIVERSITARIA CASO: UCASAL**

**Autores: Mg.Lic. Silvia Milagro Alvarez y Mg. CP Miguel B. Galliano**

## **1- RESUMEN**

Hablar de Procesos no es cosa menor, porque los mismos representan nada más ni nada menos que la ingeniería de la gestión, por allí pasa toda la sangre y los músculos de esta, sin ellos la organización no tendría cuerpo. La velocidad de respuesta, la capacidad de optimizar energía y generar resultado, va a depender de cómo están organizados, nivel de ejercitación y sobre todo la vinculación sistémica dentro del todo. La base de la gestión de procesos está orientada a la satisfacción de los clientes. El valor agregado que los clientes reciben debe ser creado por el capital humano de la organización a través de sus tareas en los procesos.

La mejora del proceso supone la superación de lo que se estaba haciendo y eso se traduce en más valor al cliente. La eficiencia de una organización será igual a la eficiencia de sus procesos.

En la Universidad Católica de Salta –en adelante UCASAL– se planteó estratégicamente, a partir del 2016, la modernización de la gestión basada en la despapelización, la consecuente digitalización y comenzar así a recorrer el camino de la Transformación Digital Universitaria. En este artículo, contamos la experiencia de la Institución en el camino recorrido hasta el momento, basado en la redefinición de Procesos que implicó la integración de tecnología digital en todas las áreas de la universidad cambiando la forma en que opera para brindar mayor valor a la comunidad universitaria en general y, en forma particular, el servicio a los alumnos que cada vez están más acostumbrados a interactuar a través de medios digitales y plataformas o aplicaciones móviles para hacer trámites, buscar información, estudiar, relacionarse con la administración, hacer consultas, gestionar certificados, etc. Todos estos avances y adaptaciones suponen un cambio en la cultura organizacional ya que se experimenta la necesaria redefinición de la estrategia institucional del modelo educativo y de gestión; trabajar en el diseño e integración de los procesos que permitan la trazabilidad de las actividades propiciando la creciente automatización del trabajo en todas las áreas, entre otros aspectos. Hacerlo bajo el criterio que dan las Normas de Calidad Internacional (a la certificación de procesos claves como el de Expedición de Diplomas, por ejemplo) como las ISO 9001 fue crucial para la tarea y marcó una clara diferencia competitiva.

La gestión horizontal y la mirada sistémica son claves para el logro de los objetivos de la tarea propuesta. Definir y tener en claro la Cadena de Valor Universitaria para la gestión en el camino de la transformación digital, tener en claro los procesos su integración y trazabilidad, sabiendo entonces que en la misma las actividades fluyen en forma horizontal, nos metemos de lleno en la cadena de valor que es el modelo que define la estructura de la gestión por procesos, y es la que estamos llevando a cabo en la institución.

La pandemia —en el año 2020—, puso a prueba lo que veníamos trabajando en este sentido, y pudimos continuar con el servicio educativo sin haberlo interrumpido ya que contábamos con la experiencia de más de 25 años en educación a distancia de la cual fuimos pioneros en Argentina y la gestión administrativa-académica que supuso el *home office* para no detener ningún proceso.

## 2- DESARROLLO DE LA BUENA PRACTICA

A partir de la concepción misma de la tarea que nos propusimos llevar a cabo desde el 2016 sabíamos que iba a ser totalmente disruptiva para la Institución. El concepto de innovación disruptiva<sup>1</sup> desarrollado por Clayton M. Christensen y Joseph L. Bower, en 1995, era el más adecuado para el desafío que nos propusimos; expresa que "la misma es la que crea un nuevo mercado o **cadena de valor** y destruye la que ha existido durante años o décadas, sustituyendo o desplazando una tecnología anterior. Las innovaciones disruptivas son las que mejoran un producto o servicio de manera inesperada para el mercado, dirigidas, inicialmente, a un conjunto diferente de usuarios o consumidores y que, posteriormente, se apoderan del mercado existente." (2012, p.). El ámbito educativo, sobre todo el superior universitario, suele ser "resistente" a una innovación de estas características y más aún, si la gestión depende del Estado; pero la pandemia aceleró los tiempos y las necesidades de actualización. El mismo Christensen, en un libro de reciente nueva edición<sup>2</sup>, destaca una serie de ideas para innovar "disruptivamente" la educación, poniendo como eje central al alumno, como eje de toda estrategia, y no al docente o a la institución.

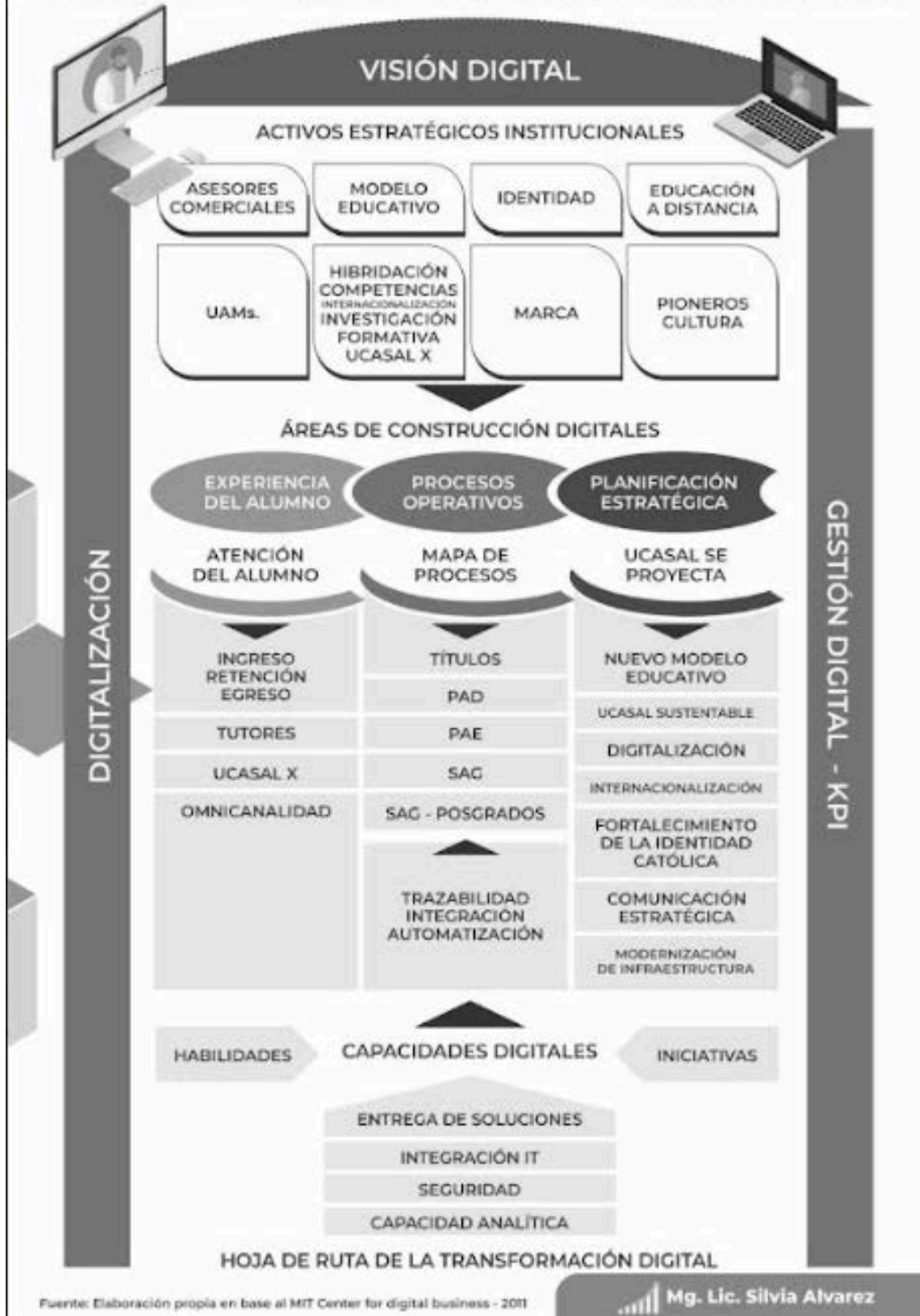
Previo a comenzar la tarea, elaboramos un Modelo de Transformación Digital diseñado para la institución que guíe el trabajo; como "hoja de ruta" de las acciones a desarrollar, elaborado al inicio del trabajo sobre la realidad de UCASAL e identificando claramente los principales Procesos relacionados directamente con los "clientes" que son los alumnos y graduados. Procedimos a planificar las tareas inherentes para el logro del objetivo propuesto con criterios de calidad y seguridad en los procesos definidos como prioritarios aplicando la Normativa de Calidad ISO 9001 para luego poder avanzar con la ISO 27001 que consideramos necesaria para brindar seguridad a los Procesos normalizados.

### Figura 1: MODELO DE TRANSFORMACION DIGITAL DE UCASAL

---

<sup>1</sup>Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles y Thomas M. Sadtler (2006). Innovación disruptiva para el cambio social. Copyright ©2006 Harvard Business School Publishing Corporation

# UCASAL: EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## 2.1 SOLUCIONES TECNOLOGICAS IMPLEMENTADAS

## DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR UNIVERSITARIA CONTEMPLANDO LA IMPORTANCIA DE LOS DATOS

Identificar los principales Procesos relacionados con la cadena de valor universitaria de UCASAL puso de relieve cuáles son los principales macroprocesos por donde transcurre el ciclo de vida de los alumnos (Figura 2). Lo cual abarcó un conjunto de actividades heterogéneas y secuenciales que podríamos describir de la siguiente manera: proceso de marketing y captación; proceso de matriculación; proceso de gestión de cursado en concordancia con el modelo educativo que tiene la institución; proceso de evaluación; proceso de graduación y de seguimiento al egresado sumando la educación a lo largo de la vida.

**Figura 2: CICLO DE VIDA DEL ESTUDIANTE EN UCASAL**



El valor de este diseño es que podamos entender, a la hora de trabajar de lleno en los procesos, cómo los productos terminados de cada macroproceso es el insumo del siguiente macroproceso. Esta lógica nos llevó a identificar cuáles eran las actividades críticas que allí se desarrollan y sobre las cuales se hacía necesario modelizarlas en diagramas de flujo para poder trabajar en las tareas a mejorar, mantener, eliminar y/o transformar tecnológicamente.

**Figura 3: CADENA DE VALOR Y ALINEAMIENTO SISTEMICO EN UCASAL**



## 2.2 ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO

a) Diseño de procesos poniendo el foco en la centralidad del alumno y la interacción con el mismo, que es permanente a diferencia de cualquier otra actividad, constituyendo esto en el desafío prioritario dado que, a lo largo de todo el ciclo de vida del alumno dentro de la institución se están dando resultados entre lo esperado y lo recibido, lo que genera un comportamiento cíclico en sus experiencias entre situaciones satisfactorias e insatisfactorias. El gran trabajo es lograr una experiencia de servicio positiva del alumno a lo largo del ciclo de vida.

**FIGURA 4: CICLO DE VIDA Y EXPERIENCIA DEL SERVICIO**



La cadena de valor nos indica, de manera permanente, la lógica de la secuencia por donde pasan los Procesos de Valor de UCASAL. La clave de todo esto es reducir el diseño organizacional a una expresión simple y sencilla, en donde podamos ver como fluye nuestro servicio a lo largo del ciclo de vida del alumno. Entonces podemos afirmar que “si no podemos explicar la organización en una hoja entonces no la conocemos ni entendemos.” (Lisa Bodell<sup>3</sup>, 2018, pp.)

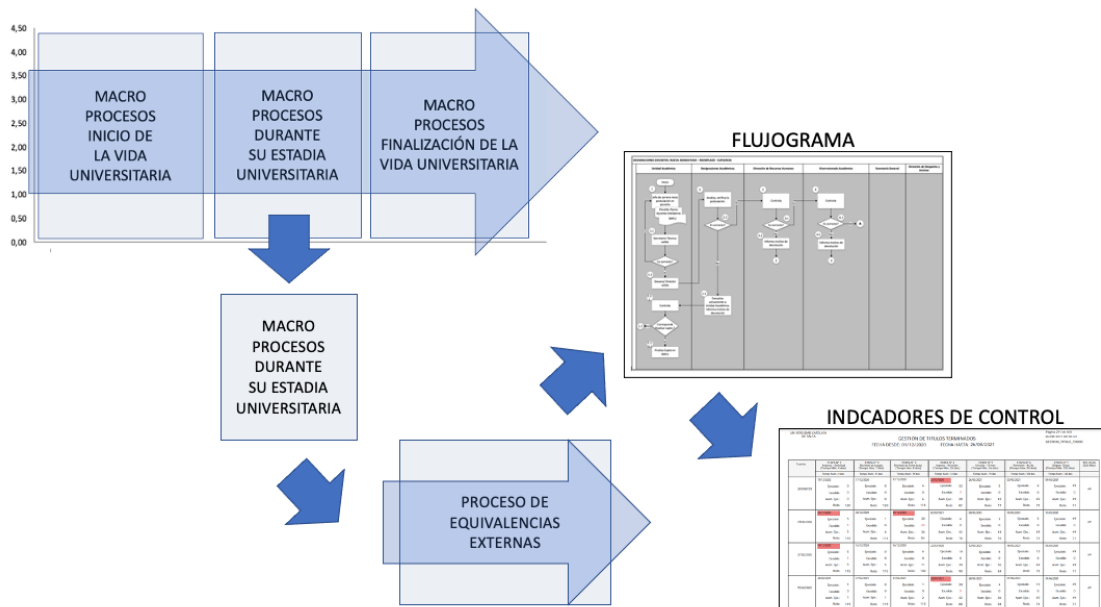
<sup>3</sup> Simple. Escape de las trampas de la complejidad y trabaje en lo que realmente importa. Lisa Bodell. Paidós Empresa. 2018

**FIGURA 5: VALOR QUE SE AGREGA**



- b) Determinación de actividades críticas: el gran valor de este diseño simplificado pero completo —de cuáles son los procesos del ciclo de vida de los alumnos desde que es un prospecto hasta que es un egresado—, ha sido fundamental para poder entender cuáles son las actividades críticas dentro de cada uno de los mismos y poder avanzar: primero, en el armado del flujo que allí se ejecuta, optimizarlo, al mismo tiempo, eliminando tareas y pasos no necesarios; segundo, determinar cuáles son los puntos de control críticos y; tercero, avanzar en la sistematización y transformar, en lo posible, el papel por bit y solo dejar aquellos documentos originales que son necesarios.
- c) Mapeo de Flujo de tareas; Diseño de Flujoigramas y Sistematización: para entender mejor la forma en cómo se despliega el macroproceso en procesos críticos, podemos tomar como ejemplo el proceso de equivalencias externas, que es un proceso del macroproceso durante la estadía universitaria.

**FIGURA 6: MAPEO DEL FLUJO DE TAREAS Y SISTEMATIZACION**

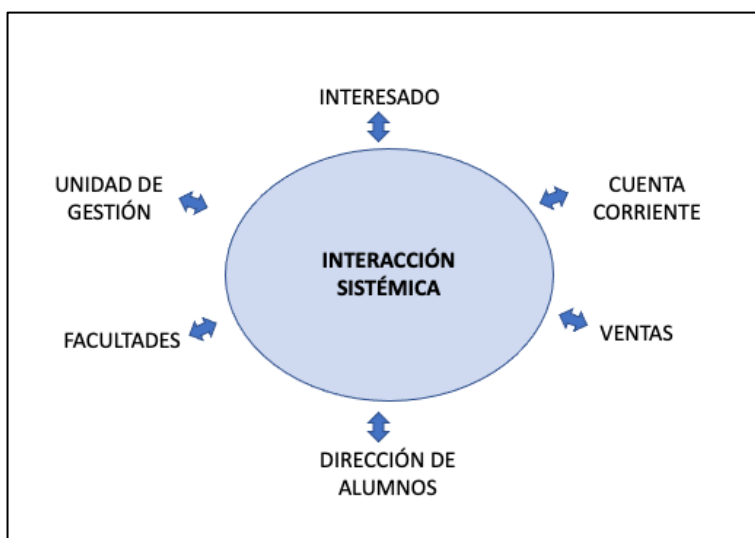


- d) Implementación: luego se efectuó un fuerte trabajo de implementación de cada proceso diseñado y sistematizado; trabajando con los actores del este, indicándoles que ahora tienen una hoja de ruta que es el proceso con su

flujograma, por lo tanto la deben seguir (patrón). Finalmente, se sistematizó la secuencia y control.

Si bien solo desplegamos un proceso de ese gran macroproceso, se debe tener en claro —aplicando lo indicado en el comienzo de este artículo respecto de la mirada sistémica organizacional—, que este proceso se va a vincular con otros procesos que deben interactuar sistémicamente para que el requerimiento (solicitud de equivalencia, por ejemplo) finalmente se convierta en un producto terminado (equivalencia externa otorgada). A modo ilustrativo, se puede ver en el gráfico los actores y procesos críticos (no todos) que interactúan al unísono para la generación del producto terminado en tiempo y forma con una percepción positiva de la experiencia del servicio.

**FIGURA 7: ACTORES Y PROCESOS**



### 2.3 RECURSOS UTILIZADOS

- Capital y Talento Humano de UCASAL de las distintas áreas involucradas para el diseño y sistematización de procesos, contemplando la trazabilidad e integración de los sistemas y plataformas utilizadas.

- Base de datos Oracle.

## 3- CONCLUSIONES

### PRINCIPALES EXPERIENCIAS

El trabajo realizado hasta el momento ha permitido:

- Redefinir perfiles de puestos y tareas inherentes a los mismos teniendo en cuenta su aporte al proceso definido.
- Incorporar Firma Digital a los documentos electrónicos e integrarla a los Expedientes electrónicos que circulan por la Mesa de Entrada Unificada (MEU) diseñada y operada en el marco de este trabajo.
- Implementar el Portal de Autogestión Docente (PAD) para que mas de 2000 docentes puedan realizar remotamente sus tareas relacionadas con el registro académico de su actividad, dando agilidad a todo el proceso que está totalmente despapelizado.

- Implementar el Legajo Digital que facilite el tratamiento de los tramites de los aproximadamente 30.000 alumnos matriculados con impacto directo en los registros académicos.
- Integrar nuevas tecnologías y softwares, como el *Power BI* para el tratamiento de los datos estadísticos y seguimiento de los principales indicadores académicos.
- Certificar procesos claves con Norma Iram ISO
- Automatizar tramites e incorporar métricas inteligentes que permiten la toma de decisiones oportunas por los datos que van generando.

**FIGURA 8: PRINCIPALES TRANSFORMACIONES**



## PROXIMOS PASOS

Incorporación de *blockchain* para los procesos relacionados con las certificaciones que emite UCASAL.

Continuar certificando nuevos procesos estandarizados e implementados con la Norma ISO 9001.

Implementar la Norma ISO 27001 y certificarla: esto con el objetivo de gestionar la seguridad en los procesos que se van certificando.

## 4. RESULTADOS ALCANZADOS

- Se han visto beneficiado a más de 6000 ingresantes por año por la facilidad de hacer trámites de ingreso que les da el legajo digital, y más de 1200 alumnos —aproximadamente—, que ingresan por año presentando equivalencias por materias cursadas y aprobadas en otras universidades.
- Los alumnos que se reciben —alrededor de 1400 por año—, pueden hacer el trámite de gestión de título totalmente digital, como así también el seguimiento de este.
- El personal administrativo y de gestión, con la utilización de los nuevos recursos, hace el seguimiento digital de sus expedientes.



- Se despapelizó la mayoría de los trámites relacionados con la gestión de alumnos pudiéndose hacer en la actualidad digital.

## 5. REFERENCIAS

Bodell, Lisa (2018). Simple: Escape de las trampas de la complejidad y trabaje en lo que realmente importa. Buenos Aires: Paidós.

Burgelman, R. A. (2002), «Strategy as vector and the inertia of co evolutionary lock-in», *Administrative Science Quarterly* 47, pp. 325-357.

Cabero Almenara, J. y Fernández Robles, B. (2018). Las tecnologías digitales emergentes entran en la universidad: RA y RV. RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21 (2), 119-138.

Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles y Thomas M. Sadtler (2006). *Innovación disruptiva para el cambio social*. Copyright 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Clayton M. Christensen, Michael Horn y Curtis Johnson (2016) *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies* 18, pp. 43-76

Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: conceptualizing challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 457-477. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09578239910288414>

Didriksson, Axel (2012). La nueva agenda de transformación de la educación superior en América Latina. *Perfiles educativos*, 34 (138), 184-203.

Martins F., Parada H., Claudeville M. M. y Rivas M. E. La gestión universitaria bajo la premisa de las organizaciones inteligentes. *Investigación y POSTGRADO* [en línea], 30.2 (2015): 77-94. Web. 23 Sep. 2018.

Gines Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista iberoamericana de educación* n° 35, pp. 13-37

Hwang, G. J., Chin-Chung, T., & Yang, S. J. (2008). Criteria, strategies and research issues of context-aware ubiquitous learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 11(2).

Norma ISO 9001 versión 2015.

Sporn, B. (1996). *Managing University Culture: An Analysis of the Relationship*

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, pp. 1319-135

Weick, Karl E. (1979). *Cognitive Processes in Organizations*. En: Barry M. Staw (comp.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, pp. 41-74.

Zapata-Ros, Miguel (2018). La universidad inteligente: La transición de los LMS a los Sistemas Inteligentes de Aprendizaje en Educación Superior. *Revista de Educación a*

*Distancia.* Núm. 57(10), 31-01-2018. Recuperado de  
<http://www.um.es/ead/red/57/zapata2.pdf>