

# Rediseño de Procesos para Mejorar la Matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Redesign Process to Improve Enrollment Faculty  
of Administrative National University of San Marcos

Dr. Adm. Narciso Gómez Kennedy\*

Kennedy\_narc1@hotmail.com

[RECEPCIÓN: AGOSTO 2016 / CONFORMIDAD: OCTUBRE 2016]

## 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 un nuevo proceso, con el objeto de mejorar los servicios a los nuevos ingresantes del pregrado en la matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas, integrada al Sistema Único de Matrícula (SUM) de la UNMSM.

El rediseño de procesos permitirá mejorar los servicios de matrícula, propiciando una nueva forma de operar en el SUM en los servicios de calidad a los alumnos; en otras palabras, permitirá modificar las actitudes, los valores y la cultura organizacional, debido a que concentrará sus inversiones en la capacidad de sus recursos y las competencias de su fuerza humana, para crear un valor diferenciado y sustentable.

**Palabras clave:** Rediseño, procesos de matrícula, alumnos de pregrado.

## ABSTRACT

Deliverable value of this research is to implement the methodology is an adaptation of the approach called systematic redesign, where we have identified existing processes that have been reviewed systematically to propose new process in order to improve services to new entrants of undergraduate enrollment in the Faculty of Management integrated the Single System of registration of San Marcos.

Redesigning processes will improve registration services, promoting a new way of operating in the Single Registration System (SUM) in quality services to students; in other words, it allows changing attitudes, values and organizational culture because concentrate its investments in the capacity of their resources and skills of their human strength, to create a differentiated and sustainable value.

**Keywords:** Redesign, enrollment processes, undergraduate students.

\* Doctor en Ciencias Administrativas (UIGV), Magíster en Gestión Empresarial (UNMSM), egresado de la Maestría en Gestión Pública (U.P.), docente auxiliar e investigador del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas–UNMSM. Ex–Decano de la FCA-UNAC.Ex-Director de la UPG-FCA-UNAC. Director de la Unidad de Investigación de la FCA-Universidad Nacional del Callao.  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración, L.I. Gestión Pública.

## INTRODUCCIÓN

El Perú ingresó 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 UNMSM reconoce la elección (realizada el 24 de julio del 2016) del Dr. ORESTES CACHAY BOZA, como Rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para el período 2016-2021, a partir del 26 de julio del 2016 al 25 de julio del 2021.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por primera vez es liderada por una autoridad elegida legítimamente: el Mg. ROBERT ALFONSO MIRANDA CASTILLO, de acuerdo a la Resolución Rectoral 03920-16 (período del 26 de julio del 2016 al 25 de julio del 2020). El reto de la actual gestión es elaborar el Plan Estratégico de la Facultad para un nuevo período, el cual fue establecido del 2012 al 2016; ello limita las estrategias que podríamos esperar en el largo plazo. El objetivo de la presente investigación es implementar un modelo de rediseño de procesos de matrícula para mejorar la calidad de servicios a los nuevos ingresantes en la Facultad de Ciencias Administrativas – UNMSM. Incluye contar con un software on line de sistema integrado de información (ERP-Enterprise Resource Planning) en el proceso de matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas integrada al SUM; anhelo considerado en el plan estratégico como objetivo específico 2.3, y numerales: 2.3.1 y 2.3.2; de lo mencionado concluimos que, al no lograr la estrategia señalada, seguimos actuando con la inercia de siempre, sin creatividad e innovación en los procesos de matrícula para brindar servicios de calidad a los nuevos ingresantes.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM presenta alta demanda de ingresantes en el semestre 2015–I y 2015–II. Véase cuadro N° 1, en ese año cuenta con 2466 alumnos distribuidos en tres escuelas académico profesionales.

Cuadro N° 1: Estudiantes por sexo año 2015 FCA - UNMSM

	2015- I			2015-II		
	Total	H	M	Total	H	M
ADMINISTRACIÓN	1229	670	559	1211	659	552
ADMINISTRACIÓN DE TURISMO	621	165	456	618	159	459
ADMINISTRACIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES	716	330	386	671	304	367

Fuente: Oficina Central de Admisión.

Elaborado: Oficina de Estadística e Informática

El análisis del cuadro de nuevos ingresantes a nivel de pregrado a la FCA es para brindarles calidad en el servicio del proceso de matrícula, que es crítico en la actualidad.

En una exposición académica de la asignatura de Administración de la calidad 2013-I en la Escuela de Administración, un alumno mostró insatisfacción en los procesos de matrícula a nivel de pregrado. Manifestó que el sistema de software requería mantenimiento y potenciamiento para un servicio adecuado, puesto que era vulnerable a que los estudiantes puedan ingresar al sistema y cambiar las notas académicas.

La metodología del rediseño de procesos constituye un acoplamiento del enfoque que presentaremos más adelante. Se trata del enfoque de rediseño sistemático<sup>\*\*</sup>, donde se identifican y se entienden los procesos actuales y se revisan en forma sistemática para crear nuevos procesos para lograr buenos resultados, que es el propósito. Por otro lado, se usan bases conceptuales de diversos autores<sup>\*\*\*</sup>, 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 en la cancha para cómo nos queremos ver en el futuro. Esta herramienta sirve para lograr mejoras espectaculares en costo, calidad, servicios y rapidez.







\*\* Joe Peppard y Phillip Rowland “La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios”

\*\*\* Michael Hammer & James Champy: “Reingeniería”

Para realizar una descripción de mejora de cada proceso (análisis creativo) se utilizan los siguientes símbolos\*\*\*\*. Véase cuadro N° 3.

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

Cuadro N° 3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS QUE AGREGAN VALOR

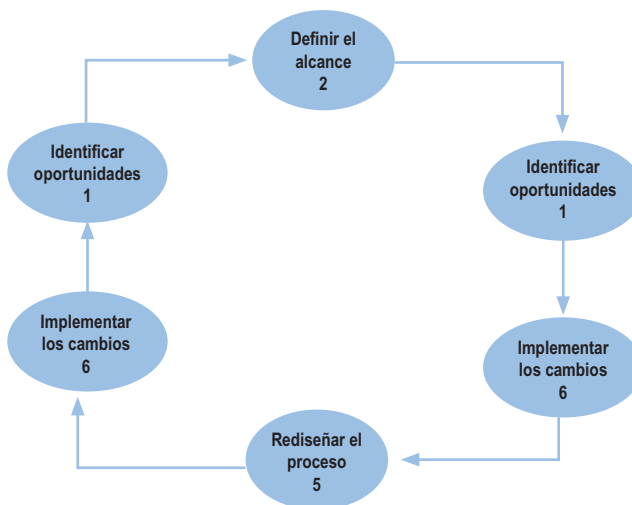
Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Actividad que agrega valor al proceso.
Transporte		Actividad que desplaza la información, personas, etc.
Demora (no programada)		Retrasos o imprevistos e insumos para ejecutar el proceso.
Inspección		Actividad relacionada con controles de calidad y autorizaciones 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.

El gráfico N° 1 muestra un diagrama de seis pasos para el análisis de procesos del método sistemático. 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.

Gráfico N° 1. Diagrama de análisis de procesos



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

\*\*\*\* Jerry L. Harbour. Manual de trabajo reingeniería de procesos.

Por lo que consideramos importante resolver el siguiente enunciado: En qué medida el modelo de rediseño de procesos de matrícula permitirá

mejorar la calidad de servicios a los nuevos ingresantes en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## MÉTODOS

### Diseño de investigación

Cuadro N° 2: Diseño de investigación

UNIDAD DE ANÁLISIS	INFORMACIÓN NECESARIA	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	TÉCNICA
<p>1. Plan estratégico institucional, plan estratégico de la FCA, 2012-2016. Estadísticas de Oficina Estadística Informática, SUM.</p> <p>Programa ACBSP (Accreditation council for Business Schools And Programs), estatuto, Ley Universitaria, plan bicentenario nacional y su relación con el plan estratégico de la FCA-UNMSM.</p> <p>1.1. Diagnóstico macro y micro ambiente.</p>	<p>1. Cuándo, dónde, quiénes y cómo se relaciona la estrategia con la herramienta del rediseño de procesos de mejora de matrícula para mejorar los servicios en la FCA.</p> <p>1.1. Dificultades que se encuentra, cuánto es el costo de trabajar sin el proyecto del rediseño de matrícula y con el proyecto del rediseño de procesos de matrícula.</p> <p>1.2. Utilizan asesores externos.</p> <p>1.3. Informe relevante técnico del diagnóstico.</p>	<p>1. Funcionarios, especialistas, alumnos ingresantes, y alumnos de 3° y 4° semestre académico.</p> <p>1.1. Servidores públicos docentes.</p> <p>1.2. Directivos de áreas.</p> <p>1.3. Vicerrector académico.</p> <p>1.4. Estudiantes</p> <p>2. Acervo documental de informe de diagnóstico técnico.</p>	<p>1. Muestra aleatoria.</p> <p>1.1. Observación, entrevistas, cuestionarios.</p>
<p>2. Elaboración del Rediseño de procesos de matrícula para mejorar los servicios en la FCA-UNMSM.</p>	<p>- Tecnologías disponibles.</p> <p>- Metodología de rediseño de proceso de matrícula-FCA-UNMSM.</p> <p>- Proceso de las fases de Formulación, Implementación, Control.</p>		

## RESULTADOS

### Propuesta de rediseño de proceso de matrícula en la FCA-UNMSM

Al concluir con el procedimiento de implementar un software on line de sistema integrado de información (ERP-Enterprise Resource Planning) en el proceso de matrícula, los documentos generados deben obtener validez legal. Un alumno está oficialmente matriculado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos cuando cumple con los requisitos establecidos por las normas vigentes de matrícula y lleva la firma de la Dirección de Escuela a través de “registro o constancia de matrícula”.

### Análisis estratégico \*\*\*\*

#### Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas

Ser reconocida como la facultad de excelencia, líder internacional en generación y transmisión de conocimientos en ciencias administrativas y en la formación de profesionales con actitud

emprendedora en un contexto global y de responsabilidad social.

#### Misión de la Facultad de Ciencias Administrativas

Somos la Facultad dedicada a la formación y perfeccionamiento de profesionales en ciencias administrativas, comprometidos con la mejora continua y la práctica de valores que contribuyen con el desarrollo sostenible del país.

#### Objetivos

1. Implementar el modelo de rediseño de procesos de matrícula, incluye, software on line (Sistema Integrado de Información-ERP).
2. Lograr la excelencia en el servicio del proceso de matrícula.
3. Mantener mejoramiento y potenciamiento continuo del sistema tecnológico en los procesos de matrícula.

\*\*\*\* Plan estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas 2012-2016. (2012), Lima, Perú.

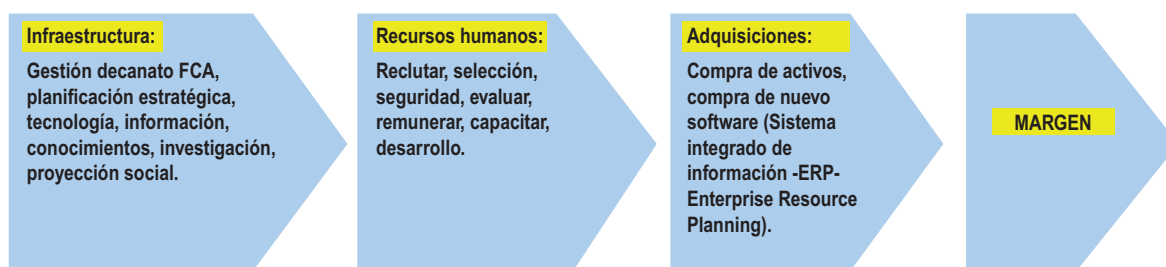
### Cadena de valor

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°2 y cuadro N°3.

Gráfico N° 2

Cadena de valor en función de diferentes procesos en la FCA-UNMSM



Cuadro N° 3. 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 Dirección académica Dirección UPG (Unidad de Matrícula)	Matrícula regular, matrícula extemporánea, rectificación de matrícula, anulación de matrícula, anulación de ingreso.  Procesamiento y emisión de registro de notas y actas de notas.	Productos: Alumnos matriculados satisfechos, registros de nota, actas de nota, certificados y constancias de estudios, récord de notas.	Posicionamiento de la FCA-UNMSM.
Archivo académico	Expedición y archivo documental de matrícula y documentos académicos.	Expedición de consultas académicas.	Satisfacción de los usuarios.
Trámite de gestión académico	Asesoría de consultas académicas.	Servicios de reporte académicos.	Ofertas nuevas.

Fuente: Elaboración propia.

La calidad de la educación universitaria es fundamental para lograr el éxito de los egresados, para lo cual debemos tener en cuenta nuestras principales limitaciones y problemas a resolver. Véase el Cuadro N° 4.

Cuadro N° 4. Valor agregado para lograr calidad en la UNMSM

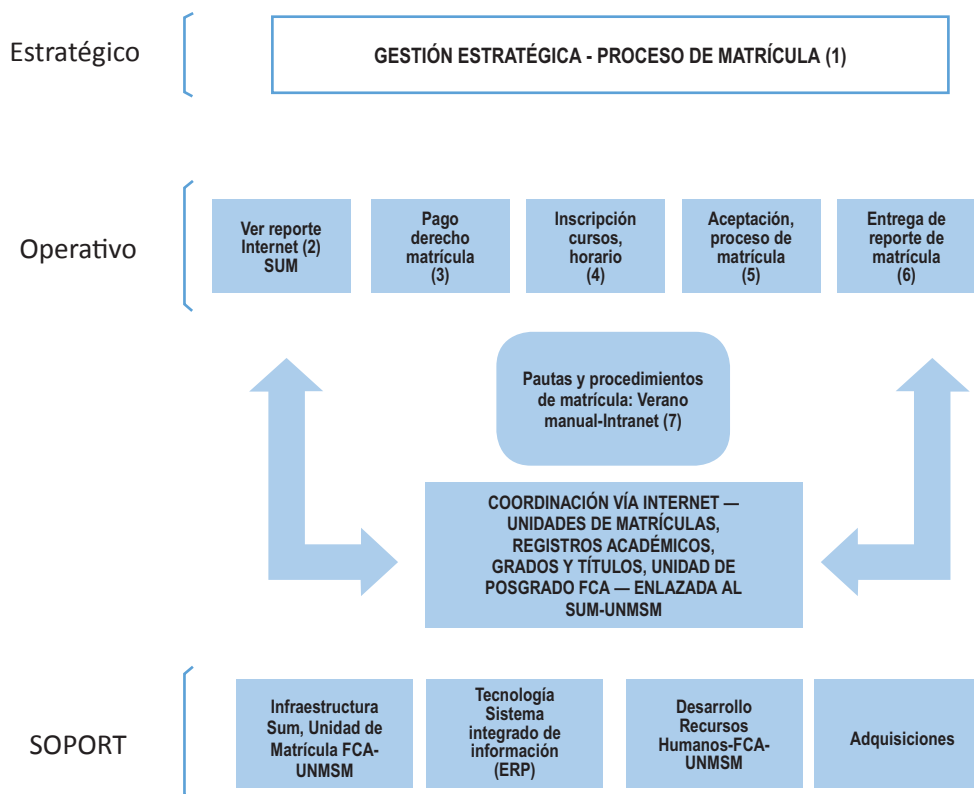
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS			
VALORES	INSTRUMENTOS	PRINCIPALES LIMITACIONES	PROBLEMAS A RESOLVER
Excelencia académica	Universidad pública gratuita (subsidio a la oferta)	-Restricciones presupuestarias -Voluntad política -Liderazgo -Justicia	-Determinación de vacante para las tres Escuelas Académico Profesionales -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 básica, tecnológica		Baja cobertura y escasez de oferta profesional	Auditorías internas de calidad
Autonomía formal		Intromisión del Gobierno	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

### 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 Gráfico N° 3.

Gráfico N° 3. ANÁLISIS INTERNO DEL PROCESO DE MATRÍCULA FCA

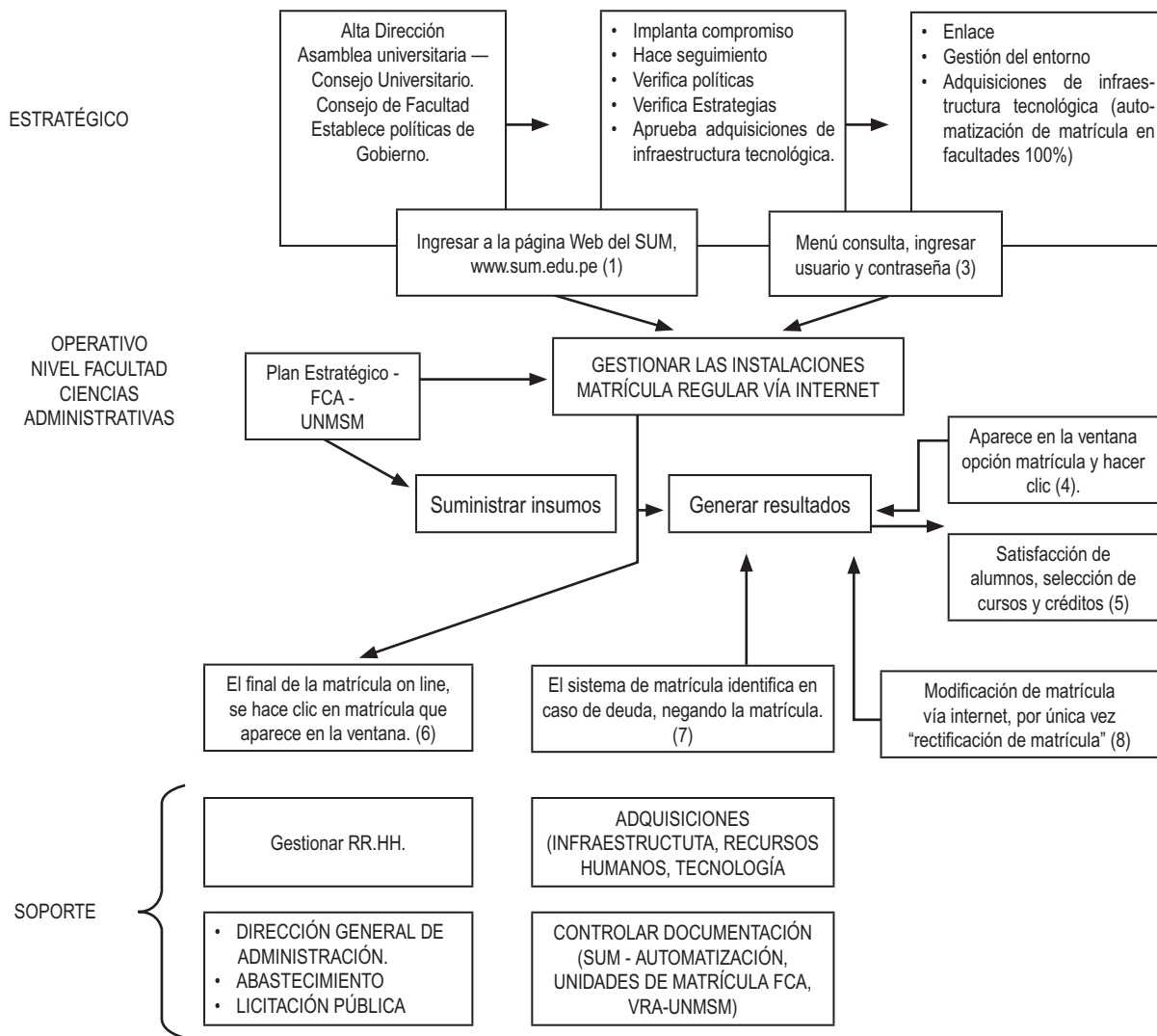


Fuente: Elaboración propia.

### Identificación macroproceso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Proponemos el siguiente proceso de matrícula a nivel macro para la Universidad Nacional de San Marcos. Véase el Gráfico N°.4.

GRÁFICO N° 4. Macroproceso de matrícula FCA-UNMSM



Fuente: Elaboración propia.

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

Con el objetivo de minimizar la insatisfacción y colas en el servicio de matrícula a los nuevos ingresantes del pregrado de la FCA, presento un

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



Cuadro N° 5. Análisis de valor de la perspectiva integral en el servicio de matrícula en la FCA-UNMSM.

	Macroprocesos Voz del estudiante	OBJETIVO ESTRATÉGICO						IMPACTO						Total	Priorización
		1	2	3	4	5	Prom.	1	2	3	4	5	Prom.		
1	Proceso interno SUM 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 del SUM y las Unidades de Matrículas, Registros Académicos, Grados y Títulos y/o Unidad de Posgrado y del Centro de Cómputo de la FCA -UNMSM	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	5	
4	Rectificación de matrícula vía internet en la Escuela Administración (Intranet).	1	1	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	
5	Registrar y medir los tiempos de atención de los expedientes que llegan de las Escuelas Profesionales al SUM.	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	8	3
6	Editar el boletín informativo del SUM.	3	3	4	5	3	4	3	3	2	3	3	3	7	
7	Actualizar y repotenciar el sistema informático del SUM.	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 del SUM, 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 establecida 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 Nacional Mayor de San Marcos.

Fuente: Elaboración propia.



### Enfoque de análisis del rediseño de matrícula integral

Presentamos una alternativa de propuesta de rediseño de matrícula integral para la universidad. Véase Cuadro N° 6.

Cuadro N° 6. Enfoque de análisis del rediseño de matrícula integral

N°	Actividad	Tiempo minuto							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 inmediatamente
3	La Dirección de Escuela recepciona el expediente de matrícula, y otros relacionados 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
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 (Unidades de Matrícula).	30		X					Hacer entrega de citaciones a los miembros del Comité Directivo rápidamente.
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 aprobada 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 al SUM	120		X					Cumplir los tiempos en trasladar los expedientes.
14	El SUM recepciona los expedientes de matrícula de la FCA.	15					X		Almacenar la información del proceso de matrícula en servidor de seguridad.
15	El SUM 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 del SUM-UNMSM.
	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.

Cálculo de la eficiencia del proceso<sup>\*\*\*\*\*</sup>

Trabajo x 100

Trabajo + desperdicios

4/28.75 = 13.92

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

## DISCUSIÓN

1. El modelo de rediseño procura mejorar el proceso de matrícula en la facultad, eliminando las tareas que carecen de valor para integrar en dos o tres procesos.
2. El 60% de alumnos encuestados indican que el proceso es regular y exigen se priorice mejorar el sistema on line del SUM.
3. El análisis en los procesos críticos de orden estratégico, operativo y de soporte concluye que podemos mejorar el Sistema Único de Matrícula en los siguientes pasos: adquirir tecnología de punta para el proceso de matrícula del SUM y las Unidades de las Facultades, esto significa implementar un sistema integrado de información (ERP – Enterprise Resource Planning) que incremente la eficacia y efectividad de la gestión administrativa).

## CONCLUSIONES

1. La Facultad de Ciencias Administrativas debe implementar el modelo de rediseño de procesos de matrícula que permita gestionar adecuadamente el servicio a los nuevos ingresantes a nuestra facultad, eliminando las tareas que carecen de valor para integrar en dos o tres procesos.

2. Las autoridades de la facultad deben considerar para tomar acciones que el 60% de alumnos encuestados indican que el proceso es regular y exigen se priorice mejorar el sistema on line del SUM.
3. El modelo del proceso de rediseño de Matrícula en la FCA-UNMSM exige voluntad política en tres áreas de la gestión de la Universidad: (1) Área estratégica, (2) Área operativa, (3) Área de soporte. Significa adquirir tecnología de punta para el proceso de matrícula del SUM y las Unidades de las Facultades, implementar un sistema integrado de información (ERP – Enterprise Resource Planning) que incremente la eficacia y la efectividad de la gestión administrativa).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HAMMER, M. y J. CHAMPY. (1994) Reingeniería de los Negocios. Bogotá, Editorial Legis.
- Joe PEPPARD y Phillip ROWLAND. (1996) “La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios” serie editor: Adrian Buckey.
- Jerry L. Harbour. (1995) Manual de trabajo reingeniería de procesos.
- NARCISO, K. Planeamiento Estratégico de la FCA-UNAC. Lima, INIFCA de la Universidad Nacional del Callao, 2008. Informe Final de Investigación.
- Plan estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas 2012-2016. (2012), Lima, Perú.
- TOLEDO, Emerson. Tesis “Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de micro finanzas”, UP, 2007.

\*\*\*\*\* Toledo, Emerson. Tesis “Rediseño de procesos para la mejora del otorgamiento de créditos en una empresa de micro finanzas”, UP, 2007.