



Modelo de los procesos administrativos de la Oficina de Maestrías de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Icesi

**Ivonne Yovana Aguilar Peña
Beatriz Eugenia González Sánchez**

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración

**Director:
Fernando Antonio Arenas Guerrero
Magíster en Ambiental**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
ABRIL DE 2013**

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 <i>CONTEXTO DE TRABAJO</i>	8
1.2 <i>OBJETIVOS</i>	10
1.2.1 Objetivo General:	10
1.2.2 Objetivos Específicos:	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. REFERENTES TEÓRICOS	12
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	19
5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	62
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
7. BIBLIOGRAFÍA	66
8. ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Tabla 1 - “Comprensión de la naturaleza del servicio”	14
Tabla 2 - Descripción proceso de inscripción, admisión y matrícula académica (estudiantes nuevos).....	21
Tabla 3 - Descripción del proceso de programación académica y seguimiento a cursos	28
Tabla 4 - Descripción proceso de matrícula académica estudiantes antiguos, concentraciones y cursos internacionales	36
Tabla 5 - Descripción proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos – según Modelo BPMN.....	42
Tabla 6 – Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico	43
Tabla 7. Encuesta a estudiantes cohorte 13-1(cliente externo)	48
Tabla 8. Matriz de Impacto para clientes internos subproceso: recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.....	51
Tabla 9. Los siete contextos del diseño: conceptos, inquietudes y métodos	54
Tabla 10. Rediseño del Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.....	55

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Diagrama 1 - Proceso de inscripción, admisión y matrícula académica (estudiantes nuevos)	20
Diagrama 2 - Proceso de programación académica y seguimiento a cursos	27
Diagrama 3 - Proceso de matrícula académica estudiantes antiguos, concentraciones y cursos internacionales. Fuente: autoras del trabajo grado.....	35
Diagrama 4 - Proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos – Modelo BPMN.....	40
Diagrama 5 -Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.	41
Diagrama 6 - Diagrama de Causa- Efecto.....	52

RESUMEN

El propósito principal del trabajo de grado plantea documentar tres (3) de los procesos claves en los que interviene la Oficina de Maestrías de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quién es la encargada de la planeación académica de la Maestría en Administración (MBA), a fin de plantear propuestas de mejora que se reflejen en la satisfacción de su objetivo final: el cliente.

Un proceso clave es entendido como un proceso relevante, que incide en gran medida en los objetivos estratégicos de una organización, se han definido tres procesos como los principales, éstos son:

1. Proceso de inscripción, admisión y matrícula estudiantes nuevos.
2. Proceso de programación académica y seguimiento de cursos.
3. Proceso de matrícula académica, concentraciones y cursos internacionales.

En la actualidad, los procesos mencionados anteriormente no cuentan con información normalizada, mapas de procesos, ni documentación; el siguiente trabajo presentará los documentos pertinentes para apoyar el seguimiento diario a las actividades que se realizan dentro de la Oficina de Maestrías y el seguimiento a las diferentes áreas que intervienen.

Una vez definidos, graficados y documentados, se propone la creación de herramientas que apoyen la mejora de los procesos internos, en donde se incluye la calidad, el mercadeo de servicios y la operatividad de las actividades diarias.

Los objetivos y la metodología planteada buscan definir perfiles, funciones, asignación de tareas y tiempos para el óptimo desarrollo de cada una de las actividades establecidas para el eficiente avance y transparencia que deben tener los procesos para nuestros estudiantes.

Se define proceso como *“una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones”* (Peppard y Rowland, 1996), el presente trabajo busca realizar un mayor énfasis para presentar herramientas o en su defecto un rediseño que ajuste y permita mejoras en los procesos planteados. Se propone además una encuesta como herramienta de apoyo en el diagnóstico periódico, que permita medir y analizar los procesos que se estudien.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que buscan proponer mejoras a nivel del recurso humano y recurso tecnológico.

Palabras claves

Procesos, mapa de procesos, mejora de procesos, gestión de procesos, servicio, mercadeo de servicios, calidad de servicios.

ABSTRACT

The main proposed of this thesis plans for documented tree of the key process in which the Masters Office of the Administrator and Economics Faculty Science, which is the one in charge of the academic planning of the Master in Business Administration (MBA), to make proposals for improvement that are reflected in meeting its ultimate goal: the client. A key process is treated as a relevant process, which impacts heavily on the strategic objectives of an organization, three processes have been identified as the main, these are:

1. Registration process, new student admissions and
2. Process and track academic programming courses.
3. Registration process academic concentrations and courses.

At present, the above processes have no maps, no documentation, the following work will present the relevant documents to support daily monitoring activities carried out within the Office of Masters and monitoring the different areas involved.

Once defined, documented and plotted, it is proposed the creation of tools to support continuous improvement of internal processes, which includes quality, service marketing and operation of daily activities.

The objectives and the methodology proposed seek to define profiles, roles, tasks and time allocation for the optimal development of each of the activities provided for the efficient advancement and transparency that should have our processes for the students.

The process is defined as "an action or sequence of actions regular continuous, occurring or are carried out in a defined manner, and leading to the fulfillment of some result, a continuous operation or series of operations" (Peppard and Rowland, 1996), this paper seeks to realize a greater emphasis to present tools or failing a redesign that allows adjustment and process improvements raised. A survey is also proposed as a support tool in the diagnosis newspaper, to measure and analyze the processes under consideration.

Finally, the conclusions were presented and recommendations that seek to propose improvements to the level of human resources and technological resource.

Keywords

Process, process map, process improvement, process management, service, marketing of services, quality of services.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO DE TRABAJO

El presente trabajo tiene como objetivo principal documentar los principales procesos de la Oficina de Maestrías, oficina creada en el año 2008 a cargo del Dr. José Roberto Concha Velásquez y que a partir del año 2010 el Dr. Carlos Enrique Ramírez Robledo, asumió la dirección de la misma. En febrero de 2010, el programa de Maestría en Administración recibió la acreditación por parte del Asociación Mundial de MBA's (AMBA).

La Universidad Icesi plantea en su *“Modelo de Mejoramiento de la Calidad”* y específicamente en las políticas de calidad, la gestión por procesos como *“un principio institucional que permite conocer claramente los procesos y procedimientos propios de nuestra operación y trabajamos en pro de su desarrollo y de su mejoramiento continuo”*, basado en esto, el presente documento presenta una descripción de los principales procesos que han sido identificados como los que brindan un mayor acercamiento con los estudiantes del programa de Maestría en Administración de la Universidad, es válido mencionar que a la fecha sólo el proceso de “acompañamiento para la realización de proyectos de grado de maestrías de profundización”, se encuentra diagramado y descrito en los procesos fundamentales de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/investigaciones/forinvesg/default.aspx).

Los procesos seleccionados son:

1. Proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos.
2. Proceso de programación académica y seguimiento a cursos.
3. Proceso de matrícula académica, concentraciones y cursos internacionales.

Existen diferentes interrelaciones para cada uno de los procesos, la intervención directa por parte de la Oficina de Maestrías se presenta en los procesos No. 2 y No. 3, teniendo un mayor control de las actividades allí realizadas. Por esto, se ha escogido el proceso No. 1 como objeto de estudio, en el que la Oficina de Maestrías pierde control en las diferentes actividades que al interior se manejan, por tener influencia de dependencias como la Oficina de Admisiones y Registro Académico, la Oficina de Soporte y Sistemas de Información (Syri) y la Oficina de Contabilidad. Cuando un proceso requiere de participación de varias oficinas, normalmente suele presentar mayores dificultades a la hora de su control y gestión, pues cada oficina persigue la optimización de sus rendimientos y no tiene necesariamente una preocupación global sobre el proceso.

A partir del análisis y la diagramación detallada del proceso No. 1 se pueden establecer momentos de incertidumbre, en los que la capacidad, los sistemas y el tiempo juegan un papel importante en la continuidad de los procesos y su eficiencia; estos momentos serán estudiados en la descripción del proceso No. 1 utilizando el modelo Business Process Modeler Notation (BPMN 2.0).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

- Contribuir a mejorar la calidad del programa formalizando los procesos administrativos, identificando los eventos de interacción entre la Oficina de Maestrías y los aspirantes / estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad Icesi.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diagramar los procesos identificados y que han sido considerados como los más importantes en relación con el acompañamiento que se hace al aspirante / estudiante (cliente).
- Escoger el proceso que represente mayor incertidumbre y pérdida de control durante el desarrollo del mismo, con el fin de diseñar una propuesta de mejora a las áreas involucradas.
- Plantear una herramienta que permita medir la satisfacción del estudiante (cliente), y presentar un diagnóstico del proceso actual que contribuya a la generación de propuestas, para definir un futuro plan de mejora.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Icesi dentro de su proceso de “Modelo de Mejoramiento de la Calidad” busca utilizar la gestión por procesos como herramienta para mejorar la calidad de sus servicios, siguiendo este lineamiento la Oficina de Maestrías cuenta actualmente sólo con el diseño del proceso de acompañamiento de trabajo de grado y se hace necesario la diagramación y descripción de los procesos relevantes para el funcionamiento de dicha oficina.

Con el trabajo de grado que presentamos, se busca describir de manera detallada el proceso No. 1 (proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos), seleccionado éste como proceso clave que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y puede determinarse como crítico para la calidad del servicio, esto con el fin de presentar opciones a nivel interno que permitan el buen desempeño y aprovechamiento de los recursos (personas y los sistemas de información).

La implementación de la propuesta planteada, permitirá a la Oficina de Maestrías, realizar una gestión por procesos y así lograr identificar momentos claves de generación de valor para el cliente, recurso humano y tecnológico de apoyo y sobre todo actividades que se deben rediseñar, llevando esto a una mejora de los procesos siendo así más eficientes, efectivos y adaptables a las necesidades de los clientes internos y externos y de la misma organización.

En la actualidad se trabaja sobre tareas y no sobre procesos, también predomina el enfoque funcional y departamental y no el enfoque de procesos transversales con un espíritu de trabajo en equipo. Se debe partir de la observación y consecución de información sobre el proceso y tener en cuenta la perspectiva del cliente para que, de los resultados, surjan recomendaciones que puedan convertirse en una herramienta de mejora y contribuya a la eficiencia y agilidad del proceso, además de identificar los momentos en que el cliente es agente activo en el mismo.

3. REFERENTES TEÓRICOS

“Al final de cuentas, sólo hay una cosa que realmente importa en los encuentros de servicio: la forma en que el cliente percibe lo que ocurrió”

Richard B. Chase y Siriram Dasu

Involucrando los conceptos adquiridos en gestión, direccionamiento estratégico, diseño y capacidades organizacionales, se realizará un análisis detallado de los procesos su importancia y el impacto en el desempeño dentro de la organización.

Todas las organizaciones coinciden en afirmar que su éxito depende en gran medida de la satisfacción de sus clientes, y existen factores que contribuyen a alcanzar este objetivo como son la gestión de recursos humanos, la planeación estratégica, los recursos entendidos como equipos y materiales, y la organización de las tareas que se ejecutan, siendo este último elemento el que influye de manera directa y decisiva en la satisfacción de esos clientes, que para nuestro caso son los aspirantes y estudiantes de la Maestría en Administración.

Son muchas las actividades realizadas en una organización que permiten transformar los recursos para así cumplir con las expectativas y posterior satisfacción del cliente, es por esto que no debemos analizar actividades aisladas, sino secuencias de estas que muestren donde se añade valor mientras se produce un producto o servicio. De acuerdo a Peppard y Rowland (1996) este conjunto de actividades es lo que se denomina proceso, que se puede definir como *“una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones”*, siendo fundamental tener en cuenta que al realizarse un proceso, se desarrolla una transformación que agrega valor.

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2008) *“Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes. En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia”*, es por esto que posterior a la diagramación y descripción de los tres (3) procesos escogidos como claves en la Maestría, se determinó importante escoger el proceso en el cual los clientes participan en la creación y entrega del servicio, además de ser el proceso donde tienen participación otras áreas u oficinas y se presentan mayores dificultades a la hora de su control y gestión, pues cada oficina persigue la optimización de sus rendimientos y no tiene necesariamente una preocupación global sobre el proceso.

La gestión por procesos es una forma de administración que tiene sus raíces en los principios de la gestión de la calidad y que tiene por objetivo orientar todos los esfuerzos a la satisfacción del cliente, que para nuestro caso serían los estudiantes, y que busca ofrecer una visión horizontal de la organización y no tan vertical por áreas u oficinas que simplemente se encargan de cumplir de manera fraccionada objetivos independientes dentro de un proceso.

La gestión por procesos se convierte en la base de las organizaciones para brindar una mejor calidad de servicio, siendo los procesos las actividades estructuradas para producir un resultado que tenga valor para los clientes.

El concepto de servicio es bastante amplio y abarca diferentes actividades económicas, visto desde el punto de vista del proceso, el servicio es de vital importancia, teniendo en cuenta que el cliente es quien participa en la producción del mismo. En el proceso No. 1, el cliente es quien solicita información del programa, asiste a la reunión informativa, obtiene el formulario (físico o vía web), lo entrega en la Oficina de Admisiones y Registro Académico con la documentación completa, descarga el simulador del examen de admisión, etc. siendo parte activa y decisoria en el servicio que ofrecemos, convirtiéndose en protagonista del proceso.

Lovelock, Reynoso. D'Andrea, Huete, Wirtz (2011) clasifica desde el punto de vista operativo los servicios en cuatro grandes grupos:

1. “Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas precisamente a los cuerpos de las personas”.

2. “Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente”.

3. **“Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas específicamente a las mentes de las personas.** Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, ubicados en el mismo lugar del servicio, o bien en un sitio conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones”.

4. “Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente”.

¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?

¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas	Servicios dirigidos a las posesiones físicas
Acciones intangibles	Servicio dirigido a la mente de las personas: educación	Servicios dirigidos a activos intangibles

Tabla 1 - “Comprensión de la naturaleza del servicio”

Fuente: Administración de Servicios, Lovelock, Reynoso. D'Andrea, Huete, Wirtz (2011), página 159

Para el caso de los servicios dirigidos a la mente de las personas, requiere de una inversión de tiempo considerable por parte del cliente, no sólo al estar presente, sino al recibir y procesar la información brindada, y como en el caso del aspirante de la maestría, ofrecer una respuesta oportuna para dar continuidad al proceso como tal; es una tarea de la Oficina de Maestrías entender el comportamiento del cliente durante el proceso, evaluar en qué parte del proceso los tiempos de respuesta son más largos o donde simplemente el cliente desiste de continuar con el mismo, para así realizar mejoras y ajustes en el uso de posibles tecnologías de información o de recursos humanos que permitan crear estrategias de servicio eficaces.

Una herramienta útil para evaluar o rediseñar un servicio es el diagrama de flujo, ya que los procesos de servicios tienen una estructura intangible, ésta diagramación del proceso ofrece la posibilidad de evaluar las interacciones entre los clientes, los empleados, el soporte y todos los sistemas detrás del mismo, visualizando el proceso como una cadena de actividades que finalmente producen valor para el cliente.

Para los procesos seleccionados como claves (proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos; programación académica y seguimiento de cursos; matrícula académica estudiantes antiguos, concentraciones y cursos internacionales) se elaboró el diagrama de flujo (bajo la herramienta Microsoft Visio 2007) y la descripción respectiva, pero fue el proceso No. 1 el seleccionado para elaborar un diagrama más completo a través de la herramienta Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0), que permitiera identificar todas las actividades que participan en la prestación y producción del servicio, así como los vínculos con otras dependencias que para este caso es la Oficina de Admisiones y Registro Académico. Esta diagramación permitió identificar las interacciones entre los actores del proceso y la coordinación que debe existir entre los mismos, para poder administrar el proceso como un todo y evaluar la inclusión de recursos humanos o tecnológicos que producen valor para el cliente, ya que muchas de las actividades de apoyo no son visibles para el mismo, pero son completamente necesarias para el aseguramiento de esa propuesta de valor.

Mariño (2001) define: *“diagrama de flujo es una técnica que permite describir gráficamente un proceso existente, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final”* es por eso que la diagramación de los procesos seleccionados debe servir como herramienta para describir las características del proceso de servicio y que permita a la Oficina de Maestrías mostrar gráficamente a las diferentes instancias involucradas, particularmente a la Oficina de Admisiones y Registro Académico, su rol en la co-creación y entrega del servicio, visualizar la totalidad del mismo y de sus procesos fundamentales, e identificar puntos críticos que podrían disminuir la calidad en el servicio.

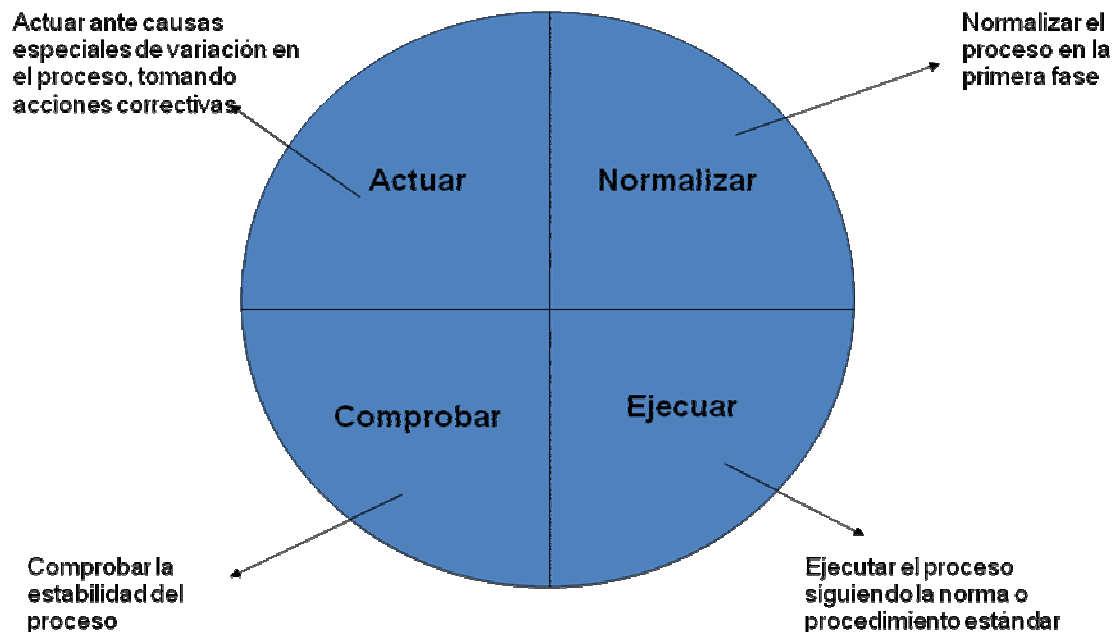
Por otra parte, una vez identificado y documentado el proceso y teniendo en cuenta aspectos de investigación exploratoria (escuchar la voz del cliente) y la experiencia de las autoras sobre el proceso mismo, se hace necesario establecer una propuesta de mejora de procesos teniendo en cuenta que mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo mucho más eficiente, efectivo y adaptarlo a las situaciones que vayan surgiendo en su desarrollo. Según Mariño (2011) esta mejora *“debe darse de forma incremental a pequeña escala pero incesante, para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en él”*, en esta mejora están involucradas no solo las personas sino las herramientas tecnológicas que se utilizan en el mismo.

El ciclo de control NECA, (Normalizar, Ejecutar, Comprobar y Actuar) se convirtió en la herramienta de mejora para apoyar la estandarización de los procedimientos que se han establecido para el proceso No. 1 (proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos), con este instrumento se podrá hacer seguimiento a las condiciones actuales del proceso y verificar su estabilidad, de tal manera que se satisfaga las necesidades de los clientes.

A partir de los controles que se establezcan dentro del proceso, se podrán identificar las no conformidades sobre el mismo por parte del cliente, estas pueden ser internas o externas, dentro de las más frecuentes se encuentran la duplicidad en procesos, reprocesos, quejas de los clientes, paro de proceso (información incompleta

que detiene el curso normal del proceso con pérdida de tiempo), sin respuesta inmediata, largos tiempos de espera, retrasos en entrega de información y falta de seguimiento. Estas no conformidades se convierten en eventos que llevan a los clientes (internos y externos) y a las organizaciones a cambiar el curso normal, por lo que puede afectar la generación de valor al cliente y disminuir sus expectativas, esto tendrá como resultado una ineficiencia en el trabajo y altos costos. Para ello, será relevante contribuir a la normalización de los procesos para de esta manera aplicar formas de control.

El ciclo de control NECA



Fuente: Mariño 2001 (página 45)

El ciclo de control NECA, es en sí mismo es una mejora, sirve como punto de partida a las organizaciones en la documentación y normalización de sus procesos, con el fin de plantear mecanismos de control.

Este trabajo apoya a la Universidad Icesi, en su objetivo institucional No. 11 *“Calidad de los procesos: mejorar continuamente la calidad de los procesos institucionales, y lograr su reconocimiento mediante acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales”*. (http://www.icesi.edu.co/objetivos_institucionales.php)

También se utiliza como herramienta el diagrama de causa-efecto inventado por el japonés Kauro Ishikawa, que según Mariño (2001) *“consiste en establecer cuáles son las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso, mostrando en un diagrama el conjunto de posibles causas y sus relaciones mutuas que producen un efecto definido previamente”*,

La tarea final es que cada área involucrada en la entrega del servicio analice el diagrama del proceso e implemente estrategias para apoyar el desarrollo del mismo, llevando esto a diagramar más subprocesos pero no de forma aislada, sino en sinergia con el proceso inicial que plantea este trabajo, este debe ser el punto de referencia común para todos a fin de plantear mejoras, aumentar la productividad y mejorar la experiencia del cliente en el mismo.

La gestión por procesos se convierte en la base de las organizaciones para brindar una mejor calidad de servicio, siendo los procesos las actividades estructuradas para producir un resultado que tenga valor para los clientes.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Las fases desarrolladas en el trabajo abarcan:

1. Identificación de los procesos en la Maestría en Administración, donde se identificaron cinco (5) procesos importantes:
 - a) Proceso de inscripción, admisión y matrícula estudiantes nuevos.
 - b) Proceso de programación académica y seguimiento de cursos.
 - c) Proceso de matrícula académica, concentraciones y cursos internacionales.
 - d) Proceso de atención a estudiantes, es un evento aleatorio que depende de la situación personal y/o académica de cada estudiante.
 - e) Proceso de acompañamiento a trabajos de grado ya se encuentra documentado por lo que fue descartado de la lista. Dicho proceso se encuentra ampliamente descrito en la intranet de la Universidad https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/investigaciones/forinvesg/default.aspx
2. Selección de los procesos:

Tres (3) procesos fueron seleccionados como claves, teniendo en cuenta las necesidades y el conocimiento de los clientes internos:

 - f) Proceso de inscripción, admisión y matrícula estudiantes nuevos.
 - g) Proceso de programación académica y seguimiento de cursos.
 - h) Proceso de matrícula académica, concentraciones y cursos internacionales.
3. Diagramación mediante la herramienta Microsoft Office Visio 2007 y descripción de los tres procesos seleccionados.
4. Diagramación y descripción del proceso No. 1 (inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos) mediante el uso de la herramienta Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0).
5. Propuesta de mejora del proceso No. 1

A continuación se realiza la diagramación y descripción de los procesos claves descritos anteriormente, para luego presentar el proceso No. 1 en el modelo BPMN

Diagrama 1 - Proceso de inscripción, admisión y matrícula académica (estudiantes nuevos)

Fuente: autoras del trabajo grado

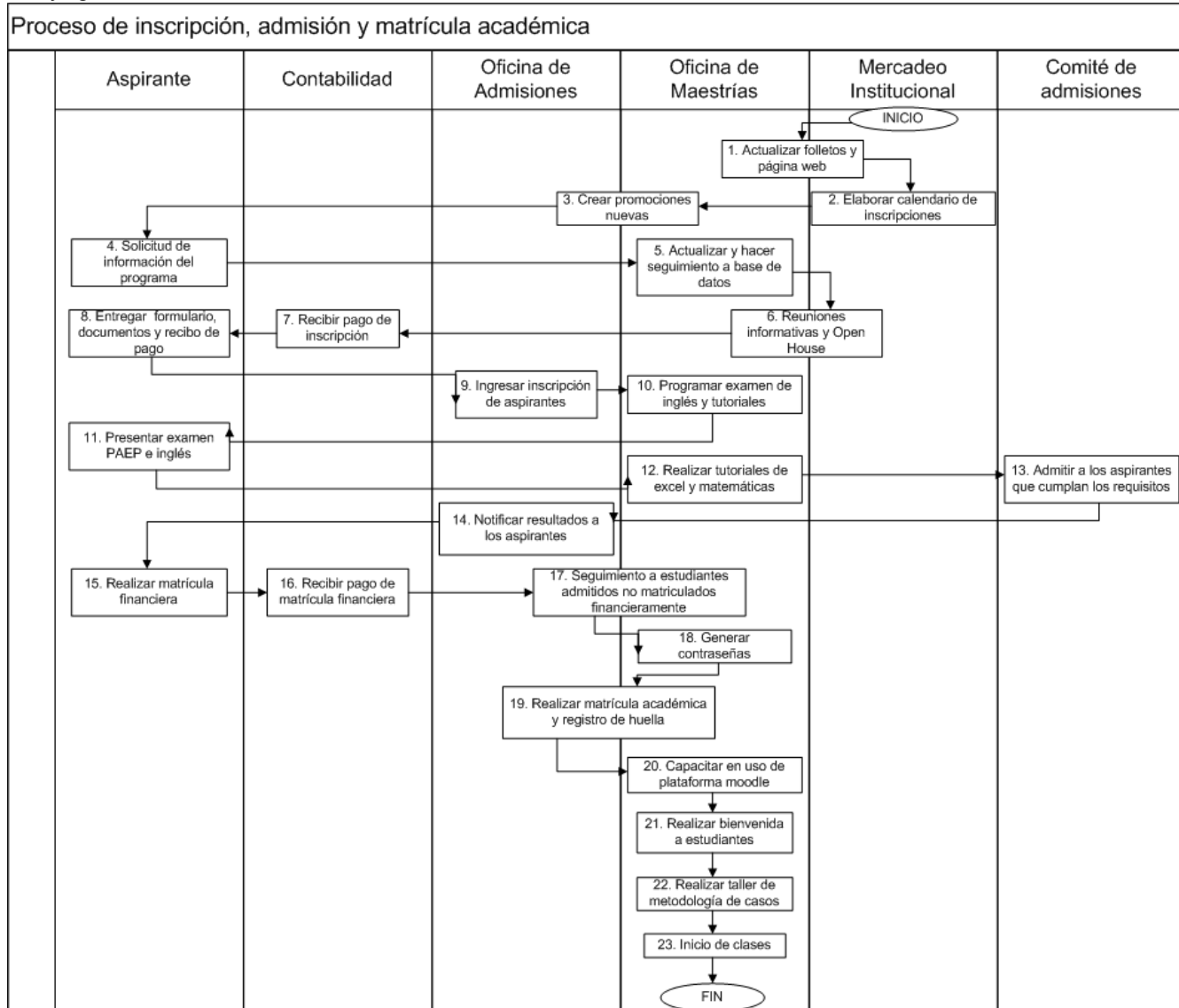


Tabla 2 - Descripción proceso de inscripción, admisión y matrícula académica (estudiantes nuevos).

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Actualizar folletos y página web	La Oficina de Mercadeo Institucional solicita los cambios que se requieran en el folleto y en la página web (contenido, valor de inscripción)	- Mercadeo Institucional - Dirección de Maestrías	15 días	La revisión se realiza anualmente o eventualmente por los cambios en la imagen institucional.
2	Elaborar calendario de inscripciones	La Oficina Mercadeo Institucional propone un calendario en donde se incluyen las fechas de apertura de inscripciones, reuniones informativas, open house, PAEP, matrícula financiera y académica e inicio de clases.	- Mercadeo Institucional - Oficina de Maestrías	8 días	Para la aprobación de la propuesta del calendario intervienen la Dirección, Coordinación de Maestría y la Oficina de Admisiones y Registro Académico.
3	Crear promociones nuevas	La Coordinación de Maestrías elabora y envía los formatos de gestión de promoción y concentración a la Oficina de Admisiones y Registro Académico para su creación en el sistema.	- Coordinación de Maestrías	3 días	Los formatos son elaborados por la Coordinación de Maestrías, aprobados por el Decano, Director de Maestrías y Jefes de Departamento y enviados a la Oficina de Admisiones y Registro Académico.
4	Solicitud de información del programa	Recepción de preguntas de contactos sobre el proceso de inscripción, valores y fechas	- Coordinación de Maestrías - Telemercaderista	1 día	La solicitud de información se recibe a través del correo info- maestrías , personal, telefónicamente y asistencia a eventos. Info-maestrías@icesi.edu.co
5	Actualizar y hacer seguimiento a la base de datos	Envío de información actualizada e invitación a reuniones informativas y open house.	- Telemercaderista	Diario	La base de datos se alimenta de las actividades descritas en la actividad No. 4, se realiza un seguimiento semanal por la Coordinación de

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
					Maestrías.
6	Reuniones informativas y open house	La Oficina de Mercadeo Institucional se encarga de la logística del evento y la Dirección de Maestrías realiza la presentación del programa. La Coordinación con el apoyo de las Secretarías y Telemercaderista asisten al evento para la entrega de información (formulario, encuesta y folletos) a los asistentes	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Mercadeo Institucional - Oficina de Maestrías 	1 día	La Oficina de Mercadeo Institucional, tabula las encuestas que diligencian los asistentes a los eventos y la envía a la Telemercaderista para incluirla en la base de datos y hacer el respectivo seguimiento.
7	Recibir pago de inscripción	El aspirante paga la inscripción por los diferentes medios de pago ofrecidos por la Universidad y lo reporta a la Oficina de Admisiones y Registro Académico	<ul style="list-style-type: none"> - Aspirante - Contabilidad 	1 día	Pago en línea: https://www.icesi.edu.co/pagos_online/facturas/
8	Entregar formulario, documentos y recibo de pago de inscripción	El interesado entrega en la Oficina de Admisiones y Registro Académico la documentación para la inscripción (vía web o físico)	<ul style="list-style-type: none"> - Aspirante 	1 día	Proceso de inscripción en línea: http://www.icesi.edu.co/inscripcion_postgrado.php
9	Ingresar inscripción de interesados	Una vez recibida la documentación se ingresa al sistema como aspirante	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Admisiones y Registro Académico 	1 día	La Oficina de Admisiones y Registro Académico debe verificar que la documentación este completa y que cumpla con los requisitos exigidos por el programa. En los casos que el aspirante no cumpla completamente con los requisitos (experiencia profesional o

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
					laboral), la hoja de vida es remitida a la Oficina de Maestrías para evaluación por parte del Director.
10	Programar exámenes de inglés y tutoriales	La Coordinación de Maestrías programa los exámenes de nivelación de inglés con el Departamento de Idiomas y los tutoriales se programan junto la Dirección de Maestrías	- Coordinación de Maestrías	1 día	Se confirman los profesores, se reservan los espacios físicos, se socializa la información definitiva con la Oficina de Admisiones y Registro Académico y el equipo de la Oficina de Maestrías para informar a los aspirantes.
11	Presentación del examen PAEP y examen de nivelación de Inglés	El aspirante asiste a la fecha y hora asignada, para el examen de inglés se programan varias fechas, en diferentes horarios (semana y fin de semana)	- Aspirante - Oficina de Admisiones y Registro Académico - Secretaria de Decanatura - Oficina de Maestrías	15 días	La Secretaria de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE) se encarga de organizar la logística del examen PAEP (solicitud de exámenes, asignación de profesores, envío de exámenes y recibo de resultados) y el Departamento de Idiomas realiza el examen de nivelación y entrega los resultados del mismo.
12	Realizar tutoriales	La Coordinación de Maestrías realiza la programación de los tutoriales (matemáticas, Excel)	- Coordinación de Maestrías	15 días	Las Secretarías de la Oficina de Maestrías realizan la reserva de espacios físicos y reciben la inscripción de los aspirantes. La Coordinadora de Maestrías confirma los profesores.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
13	Admitir a los aspirantes que cumplan con los requisitos	De acuerdo a los resultados de los exámenes de admisión (PAEP e inglés) y el análisis de la hoja de vida, se seleccionan los aspirantes que serán admitidos al programa	- Comité de Maestrías (Decano, Director Maestrías, Jefe de Oficina de Admisiones y Registro)	1 día	Excepcionalmente se citan a algunos candidatos a entrevista.
14	Notificar resultados a los aspirantes	Informar resultados de exámenes a los aspirantes	- Oficina de Admisiones y Registro	1 día	Si el aspirante es admitido se entrega circular de inicio, factura de pago y resultado del examen PAEP. Si el aspirante no es admitido recibe notificación automática del sistema.
15	Realizar matrícula financiera	El estudiante realiza el pago en la fecha establecida a través de los medios de pago ofrecidos por la Universidad	- Estudiante admitido	15 a 30 días	La Universidad ofrece diferentes medios de pago (Icetex, crédito directo con la Universidad, tarjeta de crédito, cheques, créditos con entidades financieras, becas de empleados). El tiempo de pago se estima teniendo en cuenta las diferentes fechas programadas de examen PAEP. Pago en línea: https://www.icesi.edu.co/pagos_online/facturas/
16	Recibir pago de matrícula financiera	El aspirante paga la matrícula financiera, la Oficina de Contabilidad ingresa el pago y su estado pasa a ser "Activo" para	- Oficina de Contabilidad	1 día	

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
		realizar su matrícula académica.			
17	Seguimiento a estudiantes admitidos no matriculados financieramente	La Telemercaderista se encarga de realizar seguimiento a los estudiantes admitidos que no han realizado la matrícula financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Maestrías - Telemercaderista 	30 días	
18	Generar contraseñas	A través del sistema simbiosis se realiza la "generación de claves de usuario único para servicio en línea" que se entregará el día de la matrícula académica	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Maestrías 	1 día	Este documento se imprime y se entrega a los estudiantes el día de la matrícula académica, en la sala de cómputo http://www.icesi.edu.co:7777/10g/sicesi.html
19	Realizar matrícula académica y registro de huella	La Oficina de Admisiones y Registro realiza el proceso logístico de la matrícula académica, la Coordinación de Maestrías acompaña el proceso de matrícula y matricula casos especiales. La Oficina de Soporte y Recursos de Información (Syri) brinda el apoyo tecnológico en el proceso y realiza el registro de huella en el sistema biométrico destinado para tal fin.	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Admisiones y Registro. - Coordinación de Maestrías - Oficina de Soporte y Recursos de Información (Syri) - Estudiantes 	1 día	La Oficina de Admisiones y Registro realiza la reserva de espacios físicos y de monitores para el apoyo del proceso de matrícula para los estudiantes. La Coordinación de Maestrías atiende casos especiales (cupos, homologaciones). La Telemercaderista brinda información y hace entrega de la clave de usuario único al momento del ingreso a la sala, así como el material de los primeros cursos.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
20	Organizar capacitación en herramientas de aprendizaje (plataforma Moodle)	La Coordinación de Maestrías agenda con la Oficina E-learning una fecha y hora para citar a los estudiantes para la capacitación en la plataforma Moodle	- Coordinación de Maestrías - Oficina E-learning	1 día	La Secretaria de Maestrías reserva espacios físicos y se encarga de citar a la capacitación a los estudiantes admitidos.
21	Realizar bienvenida a estudiantes	La Oficina de Maestrías organiza una jornada de inducción para presentar y entregar información (reglamento) del programa en donde también participan el Decano y la Oficina de Soporte y Recursos de Información (Biblioteca).	- Oficina de Maestrías	1 día	La Oficina de Maestrías realiza las solicitudes respectivas de auditorio, coctel, multimedios y hace entrega de la carpeta con información de reglamento, información de metodologías activas y el caso para la sesión programada el día siguiente.
22	Realizar taller de metodología de casos	Se programa una jornada de inducción a la metodología de casos utilizada por la Universidad Icesi	- Oficina de Maestrías	1 día	La Secretaria de Maestrías reserva los espacios físicos de acuerdo al número de estudiantes matriculados, la Coordinación de Maestrías realiza la consecución y confirmación de los profesores para la jornada.
23	Inicio de clases	Las clases inician de acuerdo a los macrogrupos programados (ver Programación Académica)	- Oficina de Maestrías	1 día	Entrega del carné generado por la Oficina de Admisiones y Registro Académico a los estudiantes
	Fin del proceso				

Fuente: autoras del trabajo grado

Diagrama 2 - Proceso de programación académica y seguimiento a cursos

Fuente: autoras del trabajo grado

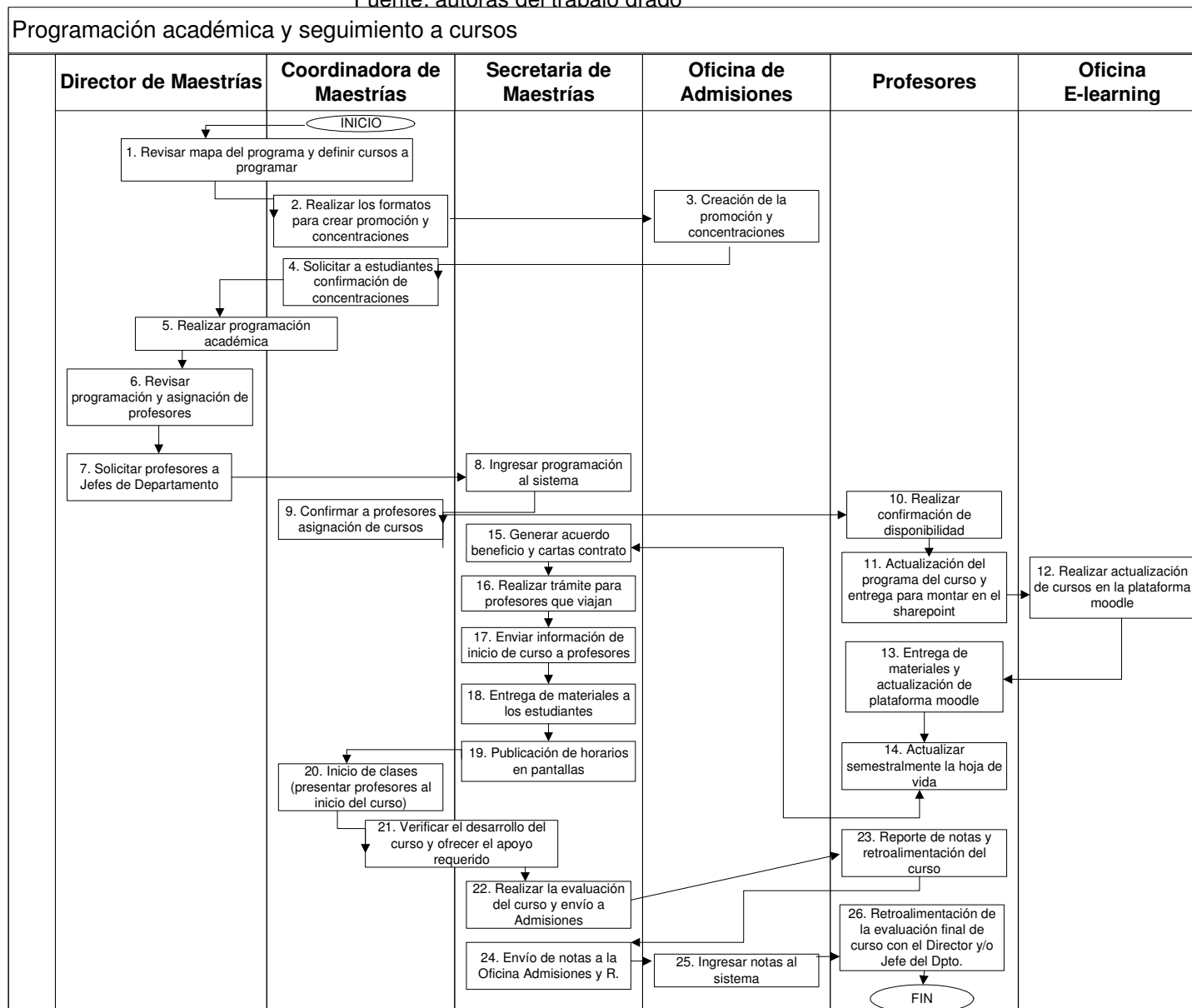


Tabla 3 - Descripción del proceso de programación académica y seguimiento a cursos

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Revisar mapa del programa y definir cursos a programar	Utilizando el recurso de simbiosis, se genera el mapa del programa por las promociones que se abrirán para el siguiente período y se hace una revisión detallada de cualquier cambio en la estructura curricular.	- Oficina de Maestrías	1 día	Anualmente se revisa la malla curricular por el Director de Maestrías y el Coordinador Académico de cada Departamento, para evaluar cambios en horas, créditos, modificaciones de cursos electivos a ofrecer por períodos y/o por solicitud de los entes acreditadores.
2	Realizar los formatos para crear promoción y concentraciones	Los formatos son elaborados por la Coordinación de Maestrías, aprobados por el Decano, Director de Maestrías y Jefes de Departamento y enviados a la Oficina de Admisiones y Registro Académico.	- Coordinación de Maestrías	1 día	Existen formatos genéricos elaborados por la Oficina de Admisiones y Registro: Formato de Gestión de Promoción y Formato de Gestión de Concentración.
3	Creación de la promoción y concentraciones	La Oficina de Admisiones y Registro, se encarga de registrar en el sistema simbiosis, la información entregada por la Oficina de Maestrías.	- Oficina de Admisiones y Registro	1 día	
4	Solicitar a estudiantes confirmación de la concentración escogida	La Coordinación de Maestrías solicita a los estudiantes de tercer semestre la confirmación de la concentración escogida en el momento de la inscripción, para la respectiva programación de cursos. Los estudiantes evalúan su concentración y los cursos a matricular de	- Coordinación de Maestrías. - Telemercaderista	1 día	Los estudiantes envían un correo a la Telemercaderista confirmando la concentración escogida. La Coordinación de Maestrías debe planear los cursos a programar teniendo en cuenta la respuesta de los estudiantes que es tabulada por la

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
		la página http://www.icesi.edu.co/maestrias/administracion/opciones_de_concentracion.php			Telemercaderista.
5	Realizar programación académica, incluye programación de cursos internacionales	La Coordinación de Maestrías verifica el calendario actual y los cursos a ofrecerse incluyendo los cursos internacionales y realiza la programación para cada una de las promociones activas.	- Director de Maestrías - Coordinación de Maestrías	8 días	Revisión detallada de semanas del semestre, días festivos, profesores visitantes, foros, charlas y seminarios. El Director de Maestrías gestiona los convenios con las Universidades internacionales y define el calendario de los cursos internacionales.
6	Revisar la programación y asignación de profesores	La Coordinación presenta al Director de Maestrías la programación académica para su revisión y ajustes.	- Director de Maestrías - Coordinación de Maestrías	1 día	Se realizan ajustes y aprobación por parte del Director de Maestrías.
7	Solicitar profesores a Jefes de Departamento	El Director de Maestrías se reúne con cada Jefe de Departamento realizar la asignación de profesores, teniendo en cuenta el desempeño en el semestre anterior.	- Director de Maestrías - Jefes de Departamento	8 días	El Jefe de Departamento organiza una reunión con los profesores de cada área para definir la asignación de los mismos en los cursos, previa evaluación con el Director de Maestrías.
8	Ingresar programación al sistema	La Secretaria de la Oficina de Maestrías, mediante el recurso de simbiosis ingresa al sistema la programación académica incluyendo los profesores asignados. La Oficina de Planeación Académica se encargada de la asignación de los espacios solicitados en la programación	- Secretaria de Maestrías - Oficina de Planeación Académica	15 días	Dentro del recurso de simbiosis se utiliza la forma: "ingreso de la programación", "envío de la programación", "novedades de la programación". La Oficina de Planeación Académica entrega retroalimentación a la Oficina de

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
		académica.			Maestrías de cualquier novedad ocurrida en el momento de la asignación.
9	Confirmar a profesores la asignación de cursos	La Coordinación de Maestrías confirmará con cada profesor su disponibilidad de fechas y horario	- Coordinación de Maestrías	8 días	Se realiza la confirmación vía correo electrónico, sólo si no se obtiene respuesta se realizará confirmación telefónica.
10	Realizar confirmación de disponibilidad	El profesor confirmará de manera oficial mediante correo electrónico su disponibilidad a la Coordinación de Maestrías	- Profesor	1 día	El profesor utiliza el recurso de correo electrónico.
11	Actualización del programa del curso y entrega para subir en el sharepoint	El profesor se encargará de actualizar el programa del curso y lo publicará en el sharepoint para la respectiva aprobación por parte del Jefe del Departamento al que pertenece.	- Jefe de Departamento - Profesor	8 días	El Jefe de Departamento da la aprobación respectiva en el sharepoint.
12	Realizar la actualización cursos en la plataforma Moodle	La Oficina E-learning toma el programa aprobado en el sharepoint y se encarga de actualizar o crear un nuevo curso (si este no existe). La Coordinación de Maestrías hará seguimiento a los cursos activados.	- Oficina de E-learning - Oficina de Maestrías	30 días	La Oficina de E-learning no activará cursos sin aprobación en el sharepoint. Diariamente la Oficina de Maestrías debe realizar seguimiento a los cursos creados, actualizados y activados. Para los profesores extranjeros, la Oficina de Maestrías se encargará de actualizar y publicar en la plataforma Moodle la información enviada por ellos.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
13	Entrega de materiales y actualización del curso en la plataforma Moodle	El profesor ingresará a la plataforma Moodle y actualizará el contenido del curso, incluyendo presentaciones y lecturas, además entregará información sobre los casos que utilizará a la Secretaria de Maestrías para su solicitud, reproducción y entrega a los estudiantes. Una vez los cursos se encuentran actualizados la Oficina E-learning los activará.	- Profesor - Secretaria de Maestrías	1 día	El profesor debe entregar el material físico y en medio digital. Para los casos de Harvard Business Review, la Secretaria de Maestrías los solicita a la Biblioteca, que los compra y los envía para la posterior reproducción y entrega a los estudiantes.
14	Actualizar semestralmente la hoja de vida en Oportunidades Icesi	El profesor debe ingresar a la página de la Universidad, en la opción destinada a ese fin (Oportunidades Icesi) y actualizar su hoja de vida.	- Profesor	1 día	https://oportunidades.icesi.edu.co/jobsite_g/espanol/generico_login.jsp El profesor debe ingresar o actualizar su información adjuntando los respectivos soportes que acrediten su experiencia, estudios y publicaciones.
15	Generar acuerdo beneficio y cartas contrato	La Secretaria de Maestrías a través del sistema People Net se encarga de realizar el proceso para la generación de acuerdo beneficio y cartas contrato.	- Secretaria de Maestrías	8 días	La Secretaria de Maestrías hace entrega de una copia de la carta contrato a los profesores hora cátedra, para los profesores tiempo completo se genera el acuerdo beneficio, el cual es relacionado y entregado a la Secretaria de la Decanatura para la firma de Decano y los diferentes profesores. Estos documentos son entregados de manera física a la Oficina de Gestión Humana y a la

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
					Oficina de Contabilidad. Para la generación del acuerdo beneficio y las cartas contratos se debe tener en cuenta el manual de procesos de la Oficina de Gestión Humana.
16	Realizar trámite para los profesores que viajan (solicitud de tiquetes, viáticos y alojamiento)	La Secretaria de Maestrías solicita: Tiquetes a la Oficina de Compras, viáticos a la Oficina de Contabilidad, alojamiento reserva con los hoteles autorizados.	- Secretaria de Maestrías - Oficina de Servicios Generales (Compras) - Oficina de Contabilidad	2 días	La Secretaria de Maestrías elabora un formato de requisición de viáticos que debe radicarse en la recepción y es autorizado por el Director de Maestrías a través del sistema de simbiosis para las firmas respectivas y posterior envío a la Oficina de Contabilidad. La Secretaria debe subir un caso en el sistema SGS para solicitar tiquetes y alojamiento. Manual para compra de tiquetes y reserva de hotel en la intranet
17	Enviar información de inicio de cursos a profesores	La Secretaria de Maestrías envía al profesor el salón asignado para el curso, el mosaico y la lista del grupo.	- Secretaria de Maestrías	1 día	Se envía por correo electrónico el mosaico y la lista de estudiantes matriculados en el curso.
18	Entrega de materiales a los estudiantes	La Secretaria de Maestrías hace entrega de los materiales previo al inicio de cada curso.	- Secretaria de Maestrías	1 día	El material adicional es entregado impreso o en CD. Los casos de Harvard deben entregarse fotocopiados.

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
19	Publicación de horarios en pantallas	La Secretaria de Maestrías ingresa la información de curso y salones en el formato definido por la Oficina de Mercadeo Institucional para su respectiva publicación.	- Secretaria de Maestrías - Oficina de Mercadeo Institucional	1 día	El formato es enviado semanal, el día lunes hasta las 12 m. Para casos excepcionales la Oficina de Mercadeo Institucional recibirá cambios en la programación ya enviada.
20	Inicio de clases (presentar profesores al inicio del curso)	El Director o la Coordinación de Maestrías realizan la presentación del resumen de la hoja de vida del profesor en la primera sesión de cada curso.	- Director de Maestrías - Coordinación de Maestrías	1 día	Las hojas de vida se obtienen de la Intranet (Activity Insight) Para el caso de los profesores que no se encuentren en la herramienta, la Secretaria de Maestrías apoya la consecución de la hoja de vida.
21	Verificar el desarrollo del curso y ofrecer el apoyo requerido	La Oficina de Maestrías brinda el apoyo que profesores y estudiantes requieran en el desarrollo del curso. Ej. Solicitud de apertura de salones a multimedios, entrega de materiales, marcadores, cambios en espacios físicos.	- Oficina de Maestrías	1 día	
22	Realizar la evaluación del curso y envío a la Oficina de Admisiones y Registro Académico	La Secretaria de Maestrías elabora la evaluación de cada curso y se aplica al inicio de la última sesión o al inicio del siguiente curso.	- Secretaria de Maestrías - Oficina de Admisiones y Registro Académico	1 día	La Secretaria de Maestrías envía los formatos diligenciados a la Oficina de Admisiones y Registro Académico para su respectiva tabulación. Posteriormente esta oficina envía los resultados a la Oficina de Maestrías.
23	Reporte de notas y	El profesor entrega el reporte de notas (máximo 15 días después de finalizar el	- Profesor - Secretaria de	16 días	Para el profesor hora cátedra es indispensable la entrega de notas para

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
	retroalimentación de curso	curso), así mismo realiza retroalimentación a los estudiantes de trabajos y exámenes, los cuales se entregan a los estudiantes por parte de la Secretaria de Maestrías.	Maestrías		el pago final del curso.
24	Envío de notas a la Oficina de Admisiones y Registro Académico	La Secretaria de Maestrías envía el formato original generado desde simbiosis de notas, firmado por el profesor y el Director de Maestrías a la Oficina de Admisiones y Registro Académico.	- Secretaria de Maestrías	1 día	
25	Ingresar notas al sistema	La Oficina de Admisiones y Registro Académico es la encargada de ingresar al sistema las notas reportadas para cada curso.	- Oficina de Admisiones y Registro Académico	8 días	La Oficina de Maestrías hace seguimiento al ingreso de notas en el sistema.
26	Retroalimentación de la evaluación final del curso al profesor con el Director de Maestrías y/o Jefe de Departamento	El Director de Maestrías informa mediante correo electrónico al profesor y Jefe Departamento los resultados obtenidos de la evaluación del curso asignado, para recibir la retroalimentación respectiva de los estudiantes.	- Director de maestrías - Jefe de Departamento - Profesor	1 día	
	Fin del proceso				

Fuente: autoras del trabajo grado

Diagrama 3 - Proceso de matrícula académica estudiantes antiguos, concentraciones y cursos internacionales. Fuente: autoras del trabajo grado

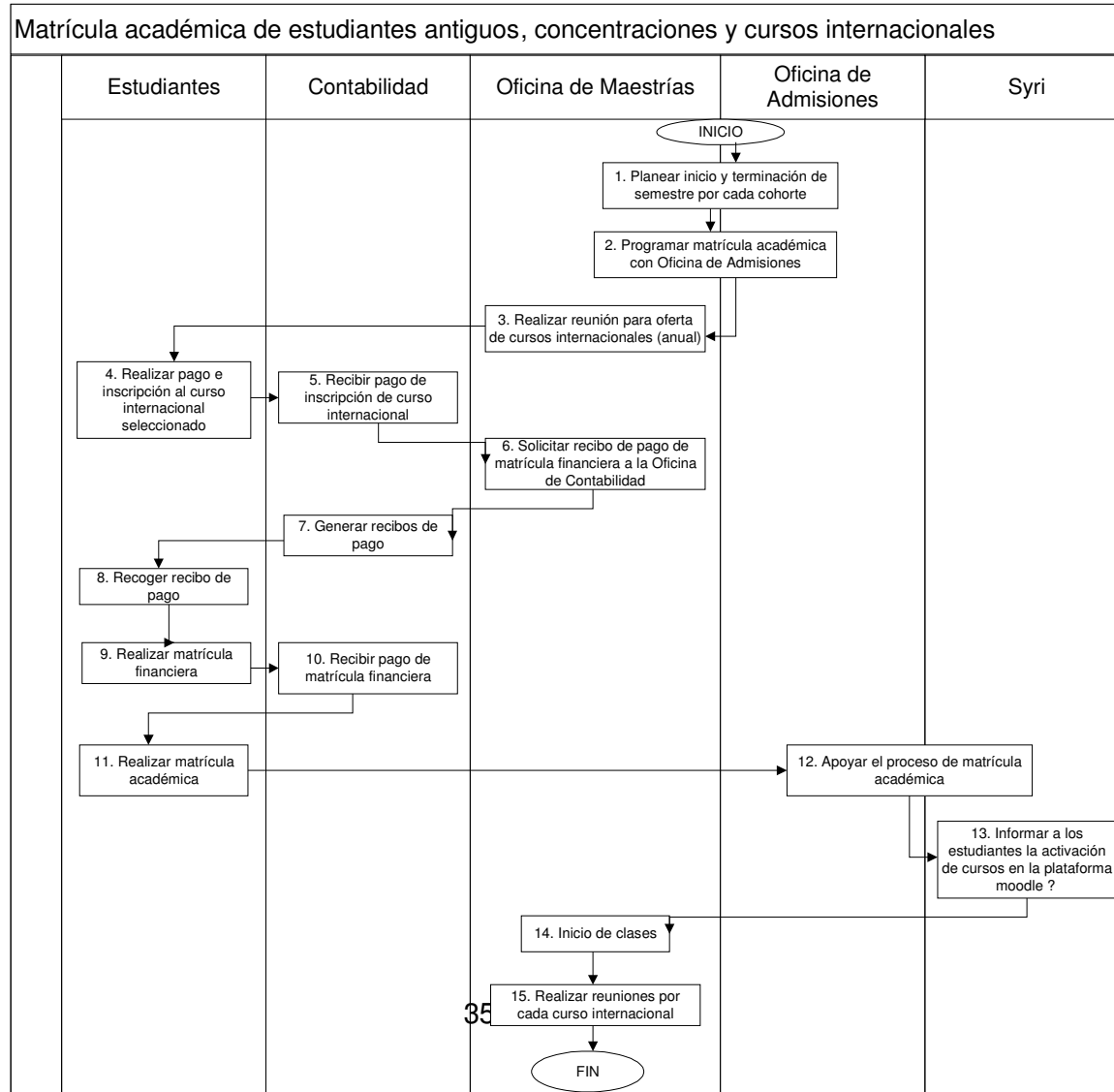


Tabla 4 - Descripción proceso de matricula académica estudiantes antiguos, concentraciones y cursos internacionales

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Planear inicio y terminación de semestre por cada cohorte	La Coordinación y el Director de Maestrías, revisan el número de semanas de clase por cada cohorte y planean las fechas de inicio del semestre	- Coordinación de Maestrías - Director de Maestrías	1 día	Se utiliza de la herramienta simbiosis, el mapa del programa donde se revisan los cursos a programar en el semestre y las horas de los mismos.
2	Programar matricula académica	La Coordinación de Maestrías junto con la Oficina de Admisiones y Registro determinan la fecha de matricula académica para los estudiantes antiguos y ésta última apoya la logística del proceso	- Coordinación de Maestrías - Oficina de Admisiones y Registro Académico	1 día	La Oficina de Admisiones y Registro Académico se encarga de realizar la reserva de espacios físicos y solicitud de monitores.
3	Realizar reunión para oferta de cursos internacionales	El Director de Maestrías cita a los estudiantes de las promociones activas, para brindar información sobre los convenios internacionales programados para el siguiente semestre, el procedimiento de pago e inscripción. La Coordinación de Maestrías apoya dicho proceso	- Director de Maestrías - Coordinación de Maestrías	1 día	La reunión debe realizarse a mitad del semestre inmediatamente anterior.

4	Realizar pago e inscripción al curso internacional seleccionado	El estudiante debe realizar el pago en la cuenta destinada para tal fin y debe enviar información con la selección del curso a tomar. La inscripción debe ser enviada a la Telemercaderista quién se encarga de recibir, tabular información y verificar cupos.	- Estudiante - Telemercaderista	45 días	Se elabora un cuadro Excel con la información relevante para la inscripción al curso: "Nombre completo, teléfonos de contacto, programa al que pertenece, si es estudiante o egresado, e-mail, curso elegido".
5	Recibir pago de inscripción al curso internacional	La Oficina de Contabilidad define la cuenta del banco donde debe hacerse la consignación respectiva, para separar su cupo.	- Oficina de Contabilidad	45 días	
6	Solicitar recibos de pago de matrícula financiera a la Oficina de Contabilidad	La Secretaria de Maestrías solicita a la Oficina de Contabilidad la facturación de las promociones antiguas activas, la Oficina de Contabilidad entrega el listado de estudiantes para su revisión por parte de la Oficina de Maestrías para proceder con la elaboración de recibos	- Oficina de Contabilidad - Oficina de Maestrías	8 días	La Secretaria de Maestrías revisa si existen casos de homologaciones de estudiantes para hacer el respectivo descuento. Sólo se otorga descuento a los estudiantes que hayan cursado otro programa de Maestría de Icesi en un lapso no mayor a 5 años y que hayan ingresado en el MBA.
7	Generar recibos de pago	La Oficina de Contabilidad es la encargada de generar los recibos de pago, éstos se envían a la Secretaria de Maestrías para ser entregados a los estudiantes	- Oficina de Contabilidad	1 día	

8	Recoger recibo de pago	El estudiante recoge el recibo en la Oficina de Maestrías, o también puede imprimir su recibo a través de la página web con su usuario de estudiante	- Estudiante	1 día	
9	Realizar matrícula financiera	El estudiante realiza el pago en la fecha establecida a través de los medios de pago ofrecidos por la Universidad	- Estudiante	15 a 30 días	La Universidad ofrece diferentes medios de pago (Icetex, crédito directo con la Universidad, tarjeta de crédito, cheques, créditos con entidades financieras, becas de empleados). Pago en línea: https://www.icesi.edu.co/pagos_online/facturas/
10	Recibir pago de matrícula financiera	El estudiante paga la matrícula financiera, la Oficina de Contabilidad ingresa el pago en el sistema.	- Oficina de Contabilidad	1 día	
11	Realizar matrícula académica	A partir de segundo semestre los estudiantes realizan la matrícula vía web por la página de estudiantes de posgrado (https://www.icesi.edu.co/servicios_postgrado.php) La Coordinación de Maestrías acompaña el proceso de matrícula para casos especiales (cupos, homologaciones).	- Coordinación de Maestrías - Oficina de Soporte y Recursos de Información (Syri) - Oficina de Admisiones y Registro Académico - Estudiantes	1 día	
12	Apoyar el proceso de matrícula	La Oficina de Soporte y Recursos de Información (Syri) brinda el	- Oficina de Soporte y Recursos de	1 día	

	académica	apoyo tecnológico en el proceso de matrícula académica vía web. La Oficina de Admisiones reserva una sala de cómputo para los estudiantes que quieran realizar el proceso de forma presencial en la Universidad.	<p>Información (Syri)</p> <p>- Oficina de Admisiones y Registro Académico</p> <p>-</p>		
13	Informar a los estudiantes la activación de los cursos en la plataforma Moodle	La Oficina E-learning envía correo electrónico a los estudiantes informando sobre los cursos activados en la plataforma Moodle. El estudiante ingresa a la plataforma para revisar los cursos matriculados y los materiales en cada uno de ellos.	- Oficina E-learning	1 día	La Coordinación y la Secretaria de Maestrías verifican los cursos activos y actualizados por los profesores. Cuando un profesor lo requiera (por ejemplo profesores extranjeros) se montarán los materiales, a fin de tener el curso actualizado en el momento de la activación a los estudiantes.
14	Inicio de clases	Las clases inician de acuerdo a los macrogrupos programados (Programación Académica)	- Oficina de Maestrías	1 día	
15	Realizar reuniones por cada curso internacional	Se realizan reuniones por cada curso internacional que se programe en el año, para informar sobre contenido del curso y que los estudiantes reciban información de la agencia de viajes.	- Oficina de Maestrías	5 días	En cada reunión se tendrá información de la Universidad a visitar, programa, profesor y la agencia de viajes ofrecerá información sobre tiquetes y alojamiento. La Universidad Icesi establece contacto con la agencia de viajes para que ellos asesoren a los estudiantes, pero no tiene relación directa con la misma.
	Fin del proceso				

Diagrama 4 - Proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos – Modelo BPMN.

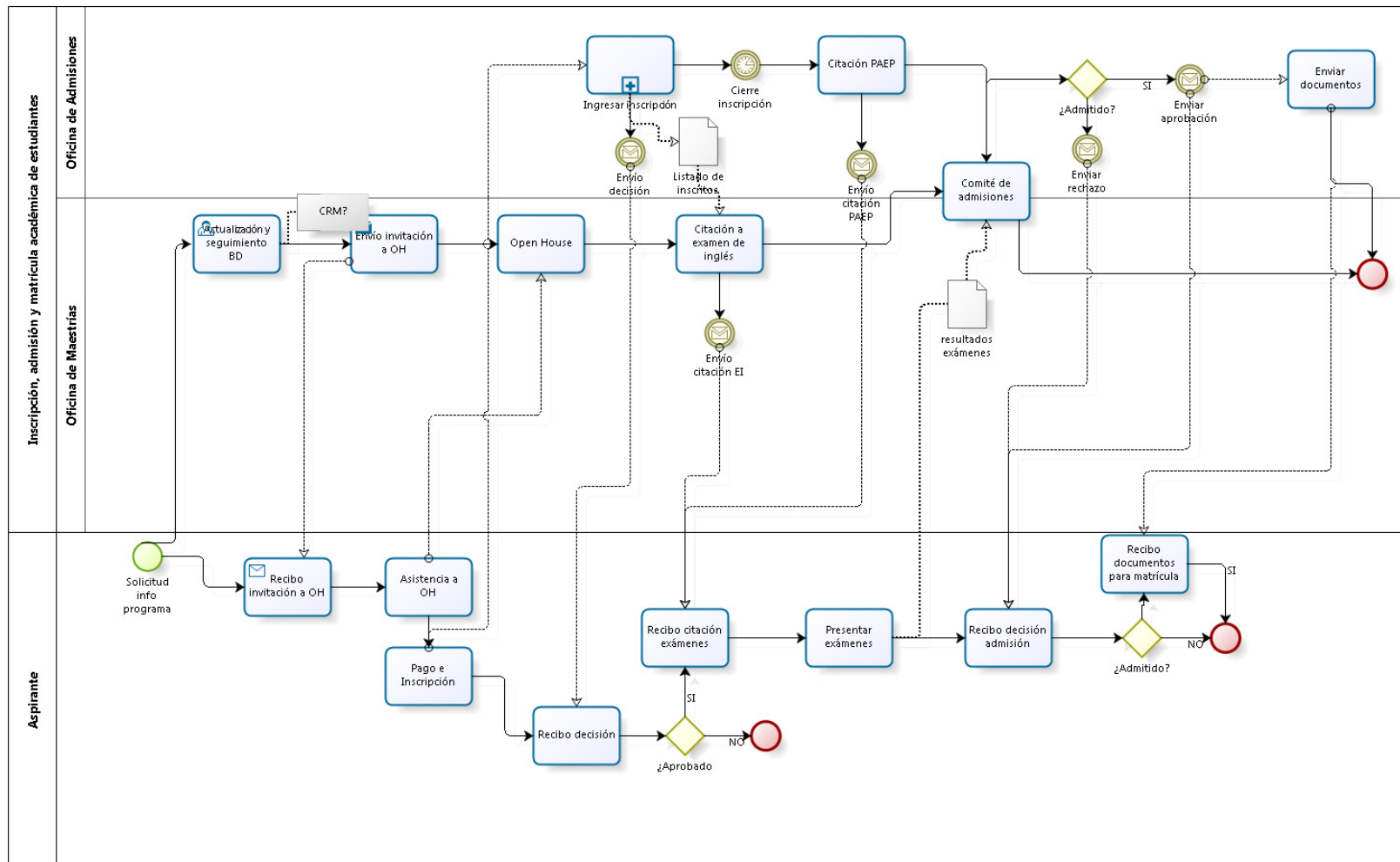


Diagrama 5 -Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.

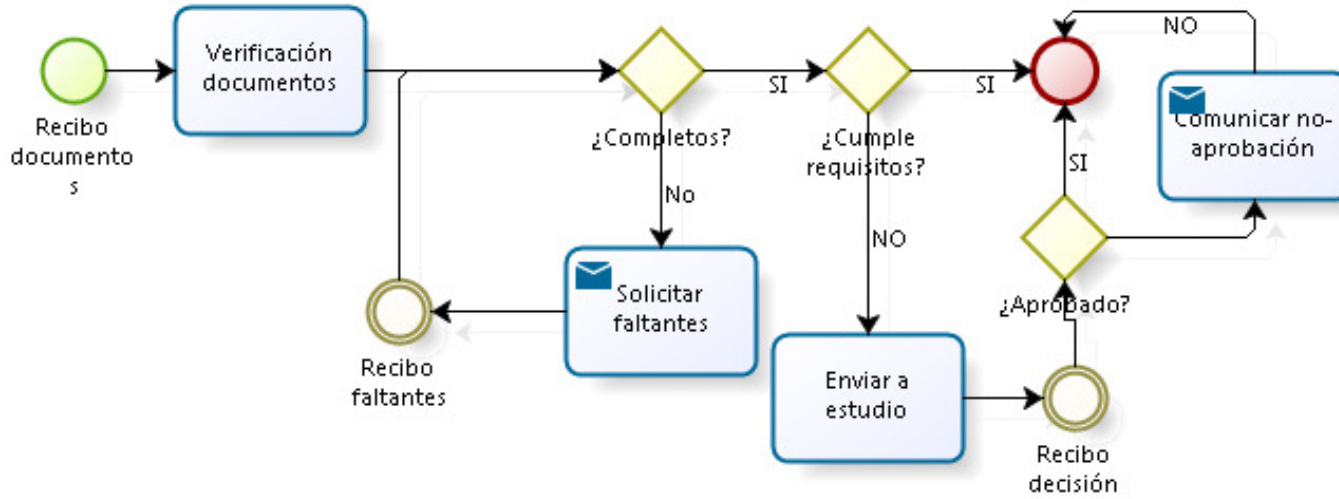


Tabla 5 - Descripción proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos – según Modelo BPMN

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Solicitud de información del programa	El aspirante solicita información sobre el proceso de inscripción, valores y fechas	- Interesado	1 día	La solicitud de información se hace a través del correo info- maestrías, personal, telefónicamente y en la asistencia a eventos. http://www.icesi.edu.co/maestrias/
2	Actualizar y hacer seguimiento a la base de datos (BD)	Se actualiza la base de datos y se envía la información actualizada del programa	- Telemercaderista	diario	La base de datos se alimenta de las actividades descritas en el punto anterior, se realiza un seguimiento semanal por la Coordinación de Maestrías.
3	Envío de invitaciones a Open House (OH)	La telemercaderista envía la invitación por correo electrónico a la base de datos	- Telemercaderista	1 día	
4	Recibo de invitación a open house	El aspirante recibe por correo electrónico con invitación (lugar, fecha y hora)	- Interesado	1 día	
5	Open house	La Oficina de Mercadeo Institucional se encarga de la logística del evento, el Director de Maestrías realiza la presentación del programa, la Coordinación con el apoyo de las Secretarías y Telemercaderista asisten al evento para la entrega de información (formulario. encuesta y folletos) a los asistentes	- Oficina de Mercadeo Institucional - Oficina de Maestrías	2 días	La Oficina de Mercadeo Institucional, tabula las encuestas que diligencian los asistentes a los eventos y la envía a la Telemercaderista para incluirla en la base de datos y hacer el respectivo seguimiento.
6	Asistencia a open house	El aspirante asiste al evento, escucha la presentación del	- Interesado	1 día	En el momento del ingreso recibe la encuesta de datos, el formulario

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
		programa y plantea las inquietudes que tenga			de inscripción, el folleto del programa y un obsequio por su asistencia al evento.
7	Pago e inscripción	El aspirante paga la inscripción por los diferentes medios de pago ofrecidos por la Universidad y entrega en la Oficina de Admisiones y Registro Académico los documentos respectivos (vía web o físico)	- Interesado - Oficina de Contabilidad	1 día	Inscripción vía web: https://www.icesi.edu.co/inscripcion_postgrados/ La Telemercaderista envía información de preparación para el examen PAEP http://www.laspau.harvard.edu/es/paep
8	Ingresar inscripción de aspirantes	Una vez recibida la documentación se ingresa al sistema como aspirante	- Oficina de Admisiones y Registro Académico	1 día	Oficina de Admisiones y Registro Académico debe verificar que la documentación esté completa y que cumpla con los requisitos exigidos por el programa. En los casos que el aspirante no cumpla completamente con los requisitos (experiencia profesional o laboral), la hoja de vida es remitida a la Oficina de Maestrías para evaluación por parte del Director.

Tabla 6 – Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
	Recibir documentos del interesado	La Oficina de Admisiones y Registro recibe vía correo electrónico o	- Oficina de Admisiones y	1 día	El sistema de información que apoya la inscripción debería

a.		físicamente los documentos del interesado	Registro Académico		tener un mecanismo para lograr que los interesados ingresen la información completa en la página web.
b.	Verificar documentos	<p>Completos: si los documentos están completos se verifica información contenida en ellos</p> <p>Incompletos: si están incompletos se contacta al interesado para que entregue el resto la documentación faltante (o la envíe por correo electrónico)</p>	- Asistente de posgrados Oficina de Admisiones y Registro Académico	1 día	
c.	Verificar requisitos	<p>Si: La asistente de posgrados de la OARA verifica que el aspirante cumpla con los requisitos de experiencia laboral y profesional. Si cumple con los requisitos se ingresa en el sistema</p> <p>No: Si no cumple con los requisitos de experiencia laboral o profesional se envía a la Oficina de Maestrías para su estudio. Igualmente se verifica nivel de inglés para la evaluación de nivelación</p>	- Oficina de Admisiones y Registro Académico - Oficina de Maestrías	1 día	
d.	Revisar hoja de vida de aspirante	<p>SI: La telemercaderista entrega al director de maestrías la hoja de vida del aspirante y el formato para evaluar experiencia (si la tiene o está por cumplirla) y nivel de inglés (para determinar si queda eximido del examen nivelatorio).</p> <p>NO: En caso de no cumplir con el requisito de experiencia, se envía hoja de vida y formato a la OARA</p>	- Oficina de Maestrías	1 día	La respuesta se envía a la Oficina de Admisiones y Registro Académico

		para que comuniquen al aspirante y se realice la devolución de la inscripción. Para el caso de inglés se le comunica al aspirante si debe o no presentar el examen.			
--	--	--	--	--	--

Fuente: autoras del trabajo grado

Continuación Descripción proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos – según Modelo BPMN

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
9	Enviar decisión de inscripción	En caso de no cumplir con los requisitos de inscripción se envía al aspirante un correo electrónico informando la decisión.	- Oficina de Admisiones y Registro Académico	1 día	Para el caso del nivel de inglés se informa si debe o no presentar el examen de nivelación.
10	Recibir decisión de inscripción	El aspirante recibe el correo electrónico con la información de la inscripción, puede esperar el tiempo que se determine para inscribirse de nuevo, podría solicitar la devolución de la inscripción	- Aspirante	1 día	
11	Citar a examen de inglés	La Coordinación de Maestrías programa con el Departamento de Idiomas en diferentes fechas el examen de nivelación de inglés.	- Coordinación de Maestrías	1 día	Se envía correo electrónico a los aspirantes con las diferentes fechas del examen de nivelación para que se inscriban.
12	Recibir citación a exámenes	El aspirante envía un correo electrónico a la telemarcaderista informando la fecha escogida para el examen de inglés y PAEP	- Aspirante	1 día	
13	Presentación del examen PAEP y	El aspirante asiste a la fecha y hora asignada, para el examen de	- Aspirante - Oficina de	15 días	La Secretaria de la Decanatura de la FCAE se encarga de organizar la

	examen de nivelación de Inglés	inglés se programan varias fechas, en diferentes horarios (semana y fin de semana)	Admisiones y Registro Académico - Secretaría de Decanatura - Oficina de Maestrías		logística del examen PAEP (solicitud de exámenes, asignación de profesores, envío de exámenes y recibo de resultados) y el Departamento de Idiomas realiza el examen de nivelación y entrega los resultados del mismo.
14	Admitir a los aspirantes que cumplan con los requisitos	De acuerdo a los resultados de los exámenes de admisión (PAEP e inglés) y el análisis de la hoja de vida, se seleccionan los aspirantes que serán admitidos al programa	- Comité de Maestrías (Decano, Director Maestrías, Jefe de Oficina de Admisiones y Registro)	1 día	Excepcionalmente se citan a algunos candidatos a entrevista.
15	Recibir resultados de Comité de Admisiones	Si es admitido continúa el proceso. Si no es admitido recibe una notificación automática del sistema de la Oficina de Admisiones y Registro informando que no fue aceptado al programa y recibe el resultado del examen PAEP, fin del proceso	- Oficina de Admisiones y Registro - Aspirante	1 día	
16	Enviar documentos	Si el aspirante es admitido se entrega circular de inicio, recibo de pago y resultado del examen PAEP.	- Oficina de Admisiones y Registro	1 día	
17	Recibir documentación para matrícula	El aspirante recibe la documentación, paga la matrícula financiera, la Oficina de Contabilidad ingresa el pago y su estado pasa a ser "Activo" para realizar su matrícula académica.	- Estudiante admitido - Oficina de Contabilidad	1 día	

Fuente: autoras del trabajo grado

BD Base de Datos
OH Open House
EI Examen de inglés
PAEP Prueba de admisión para estudios de posgrado
OARA Oficina de Admisiones y Registro Académico

PROPUESTA DE MEJORA PROCESO No. 1

1. Entrevistas cliente externo – cliente interno

Tabla 7. Encuesta a estudiantes cohorte 2013-1 (cliente externo)

1. De acuerdo a su experiencia, como considera el proceso de inscripción y admisión a la Maestría en Administración? Justifique su respuesta	2. Mencione al menos tres aspectos que considere importantes en el momento de realizar su trámite de inscripción.	3. De acuerdo a su experiencia, como considera el proceso de matrícula financiera y académica de la Maestría en Administración? Justifique su respuesta	4. Mencione al menos tres aspectos que considere importantes en el momento de realizar su matrícula financiera y académica.
Bueno! Ofrece garantías sobre el nivel del curso.	Pago en línea.	Bueno, el procedimiento de pago es sencillo, y la matricula académica por primera vez, considero es necesario realizarla en la universidad.	Más flexibilidad en la selección de grupos.
	Plataforma interactiva más amable.		Que el orden de los cursos tenga lógica con la necesidad de nivelación de inglés.
	Me parece necesario incluir una entrevista.		Opino que el resto esta ok
El proceso de inscripción es sencillo, básico y muy bien orientado; ya que tiene manuales y puntos de atención personalizada que permiten resolver las dudas sobre proceso o documentación necesaria para cumplir los requisitos propuestos. En el proceso de admisión se evidencia la cultura de organización de la Universidad,	1. El ingreso de los datos a través del portal de la Universidad.	La matrícula financiera es algo compleja para cancelar, por el monto y los controles bancarios. Adicionalmente no tiene permitido el pago por internet en el primer semestre.	1. El pago de la matrícula financiera en el primer semestre no puede realizarse a través de la página web.
	2. La consulta del pago de la matrícula a través de la página web.	La matrícula académica es un proceso muy agradable y muy bien direccionado.	2. La matrícula académica es un proceso con horario definido

las personas son medios para la solución de los eventos presentados con el nuevo estudiante.	3. La recepción de documentos a través de la oficina de la facultad.		3. La matrícula académica tiene la asesoría adecuada para su ejecución.
El proceso es claro, el contacto con los aspirantes es continuo y se brinda toda la información necesaria para el proceso. Además del contacto por correo electrónico se brinda asesoría telefónica ó se puede acudir a las personas encargadas del proceso en la Universidad. Adicionalmente en el Open House se brinda un espacio para que los aspirantes conozcan más del programa y su contenido.	Fácil acceso a la información, claridad en las fechas límites para cada paso del proceso de inscripción, flexibilidad con la fecha de entrega de la documentación requerida, acompañamiento al aspirante durante todo el proceso.	El proceso de matrícula académica es muy bueno, es fácil y rápido, poder hacerlo por Internet hace que sea muy cómodo y fácil de acceder desde cualquier lugar. En cuanto al proceso de matrícula financiera considero que el recibo llega muy cerca a la fecha límite de pago con descuento, recomiendo si es posible ser más oportunos en la generación de los recibos de pago.	Accesibilidad, facilidad y ambiente "amigable" de la página web, recordar a los estudiantes y aspirantes las fechas en que se pueden realizar las matrículas, oportunidad en la generación del recibo para la matrícula financiera.
El proceso es sencilla aunque un poco extenso en sus pasos	Examen de admisión	Sencillo	Facilidad de acceso
	Requisitos		Sencillez
	Precios		Agilidad
El proceso es muy práctico, se recibe la información necesaria. Son claras las instrucciones para llevar a cabo el proceso.	Tener definida la disponibilidad de tiempo y recursos necesarios para adelantar los estudios.	El proceso de matrícula financiera y académica es muy práctico. Tener muy en cuenta las fechas. Después de recibir la notificación de haber sido admitido por la Universidad, se recibe el paquete de información necesaria por escrito. Se efectúa la consignación en el banco, y los demás trámites, se realizan todos en la Universidad. En caso necesario, se puede solicitar información adicional en la Universidad por diferentes medios.	Tramitar con la debida anticipación la disponibilidad de los recursos económicos para la fecha indicada.

Es muy conveniente asistir a todas las reuniones informativas citadas por la Universidad.	Verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad para llevar a cabo la inscripción.		Tramitar con la debida anticipación los documentos requeridos por la Universidad.
	Tener definida la decisión por la maestría a la cual se va a inscribir.		Programar con la debida anticipación la disponibilidad del tiempo necesario para realizar las diligencias de matrícula.
	Tener definida la decisión por la Universidad donde va a tramitar la inscripción.		Tener muy en cuenta las fechas y lugares donde se efectúa cada etapa del proceso de matrícula.
			En caso de alguna dificultad en el proceso, manifestarlo oportunamente a la Universidad para recibir orientación y solucionarlo a tiempo.
Considero que fue adecuado, el aporte que hacen las herramientas virtuales e informáticas, permiten tener un proceso más informado y conocido por el estudiante.	1. Retroalimentación de la información, pues siempre se encontraba actualizado cada avance del proceso.	Considero que fue normal, no sentí Cambios importantes.	1. La facilidad de la información
	2. Rápido		2. Oportunidad
	3. Transparente		3. Flexibilidad
Muy ágil y organizado	1. Información concreta y clara sobre el proceso	Muy buena debido a la facilidad de pago y organización para todos los procesos	1. Información sobre métodos de pago
	2. Agilidad		2. Asesoría para las consultas
	3. Organización		3. Organización en los procesos

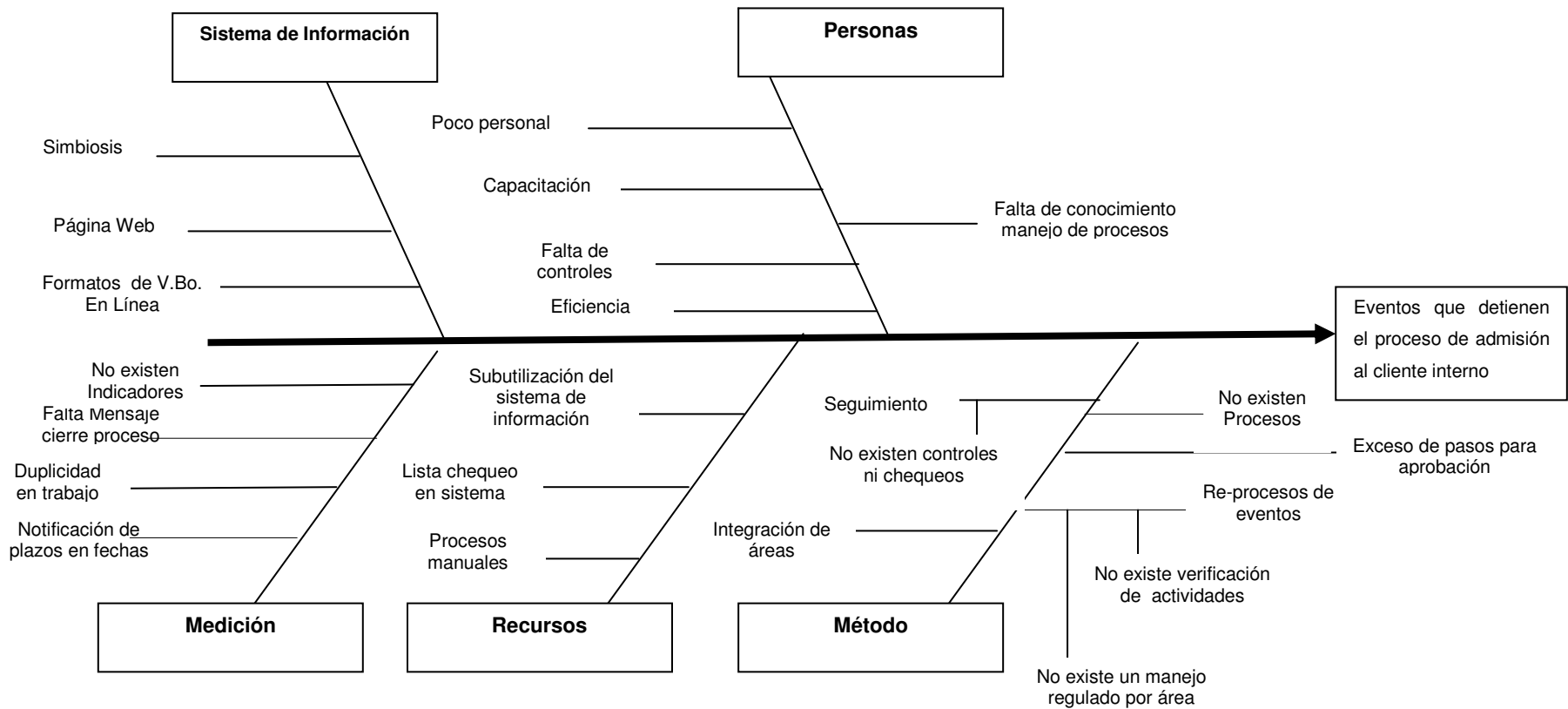
Los resultados de la encuesta presentan elementos que permiten elaborar mecanismos de control, pero es importante establecer que para el cliente externo es transparente el procedimiento que se tiene al interior de la organización. Con base en el análisis interno se detectaron puntos críticos del proceso susceptibles a mejorar.

Tabla 8. Matriz de Impacto para clientes internos subproceso: recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.

Características	Proceso	Impacto
1. Formulario completamente diligenciado.	Requisito previo para presentar examen de admisión PAEP	Alto- Detiene el proceso
2. Hoja de vida actualizada.	Requisito previo para Admisión al programa	Alto- Detiene el proceso
3. Tres fotografías en color, tamaño documento	Requisito previo para inicio de clases, generación de carné	Bajo- No detiene el proceso
4. Fotocopia de la cédula de ciudadanía.	Requisito previo para Admisión al programa	Medio- Vuelve lento el proceso
5. Fotocopia del diploma o acta de grado de pregrado.	Requisito previo para Admisión al programa	Alto- Detiene el proceso
6. Recibo de pago de los derechos de inscripción.	Requisito previo para presentar examen de admisión PAEP	Alto- Detiene el proceso
7. Certificados de experiencia profesional y laboral en las áreas relacionadas, que sumen por lo menos dos años.	Requisito previo para Admisión al programa	Medio- Vuelve lento el proceso
8. Certificado de calificaciones de los estudios de pregrado (si es egresado de la Universidad Icesi no se requiere).	Requisito previo para inicio de clases	Bajo- No detiene el proceso

Fuente: autoras del trabajo

Diagrama 6. Diagrama de Causa- Efecto



Fuente: autoras del trabajo a partir del diagrama de causa – efecto de Kauro Ishikawa

Tomando como herramienta de análisis el diagrama de causa-efecto, y a partir de la experiencia de las autoras se construye éste diagrama con el fin de reflejar el conocimiento de las mismas por la interacción que mantienen de manera permanente con los aspirantes a los programas de Maestría y con la Oficina de Admisiones y Registro Académico; sin embargo, no es determinante de la raíz del problema, sino como un resultado de la experiencia de las autoras (ver Tabla No. 8 Matriz de Impacto para clientes internos y Diagrama No. 6 de Ishikawa de eventos) que demoran el proceso.

De acuerdo a Mariño (2001) *“para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso, el responsable del mismo debe instituir indicadores que midan el nivel de desempeño de dicho proceso”* es por eso que se plantea que los indicadores que afectan el proceso No. 1 son:

1. La normalización de procesos NECA, entendiéndose que se parte de cero en donde no existe ninguna documentación de los procesos de la Oficina de Maestrías.
2. Se reduce el impacto de aplazar los procesos y éstos se vuelven más ágiles. No existen re-procesos. El tiempo que se requiere para que los documentos de inscripción estén completos en su totalidad.

Adicionalmente, se relaciona a la propuesta de mejora los planteamientos de Robert J. Glushko en donde en su documento *“Los siete contextos de diseño: conceptos, inquietudes y métodos”* propone unificar los sistemas, las personas y la información, para que se comporte de manera más eficiente.

Para conocer la parte principal del servicio, es necesario conocer quién es el responsable de proveer la información, cuál se convierte en la más relevante y que exista una división entre la persona que brinda el servicio y su cliente, para conocer cuáles son los resultados. Para esto, la sistematización apoya la estrategia de eliminar el exceso de información que resulta no relevante, y la modifica de forma eficiente para relacionar a las personas.

Se plantea la metodología de los siete conceptos como una guía de trabajo para volver más fácil la interacción entre las áreas de trabajo y para que se integren el diseño

de los contextos como son persona a persona, la tecnología, el auto-servicio (self-service), servicios computacionales, multicanal, multi-dispositivo y servicios basados en localización y contexto.

Tabla 9. Los siete contextos del diseño: conceptos, inquietudes y métodos

Los siete contextos del diseño	Conceptos e inquietudes	Métodos
1. Persona a persona	Empoderamiento, visibilidad, trato directo	Personas, diagrama de re-diseño del servicio
2. Tecnología avanzada	Personalización, relacionamiento	CRM
3. Auto servicio (self-service)	Usabilidad	Evaluación y análisis directo por el cliente
4. Multicanal	Integración de áreas	Modelado de procesos
5. Plataformas múltiples y dispositivos	Consistencia, tiempos	Procesos transversales
6. Información sistematizada	Diseño de procesos, interacción a través de los sistemas de información	Modelamiento de datos y documentos, arquitecturas orientadas a los servicios internos
7. Contexto basado en localización y sistema de alerta	Código para identificar cliente	Seguridad y privacidad para el cliente

Glushko, Robert J. (2010)

http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/glushko_files/SevenContexts.pdf

Tabla 10. Rediseño del Subproceso: Recibo de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
a.	Recibir documentos del interesado- Vía Web	La Oficina de Admisiones y Registro recibe vía correo electrónico o a través de la página Web los documentos del interesado. Oficina de Maestrías recibe reporte a través del sistema de inscripción.	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Admisiones y Registro Académico - Sistema de información/ Página Web 	1 día	El sistema de información que apoya la inscripción debería informar permanentemente a las áreas involucradas del estado de la actualización de la información del aspirante. Tener un mecanismo de control para lograr que los interesados ingresen la información más relevante en la página web.
b.	Verificar documentos	<p>Completos: si los documentos están completos se verifica información contenida en ellos</p> <p>Incompletos: si están incompletos se genera un reporte para el aspirante y las áreas involucradas para tener conocimiento de la información pendiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información/ Página Web 	1 día	
c.	Verificar requisitos	<p>Si: La asistente de posgrados de la OARA recibe aprobación del sistema del cumplimiento de requisitos de experiencia laboral y profesional por el aspirante. Si cumple con los requisitos se aprueba la primera fase de inscripción</p> <p>No: Si no cumple con los requisitos de experiencia laboral o profesional se envía a través del sistema una</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información/ Página Web - Oficina de Admisiones y Registro Académico - Oficina de Maestrías 	1 día	

		notificación a la Oficina de Maestrías para su estudio. Igualmente se verifica el nivel de inglés para la evaluación de nivelación.			
d.	Aprobación de requisitos	<p>SI: El director de Maestrías aprueba en el sistema que pase a la fase 2 del proceso de inscripción y el nivel de inglés (para determinar si queda eximido del examen nivelatorio).</p> <p>NO: En caso de no cumplir con el requisito de experiencia, se envía no aprobación por el sistema y sale del proceso de inscripción. La OARA comunica vía electrónica al aspirante y se realice la devolución de la inscripción. Para el caso de inglés se le comunica al aspirante si debe o no presentar el examen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información/ Página Web - Oficina de Admisiones y Registro Académico - Oficina de Maestrías 	1 día	La respuesta se envía a la Oficina de Admisiones y Registro Académico para comunicar al aspirante

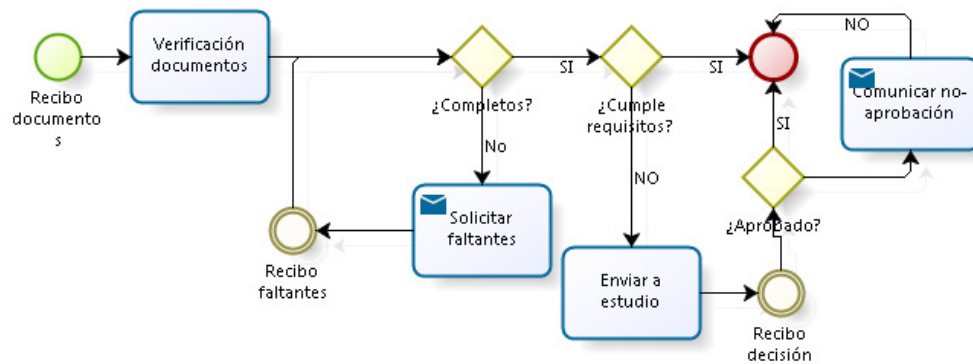
Fuente: autoras del trabajo grado

Se propone con el re-diseño del subproceso incluir apoyo con herramientas tecnológicas para autoservicio (self-service) por parte del cliente externo, apoyadas con la tipología de diseño de siete conceptos de servicio para garantizar:

- Calidad y oportunidad en el procesamiento de la información. “Hágalo bien desde el principio”
- Tiempo y costo, lo asume el cliente externo invirtiendo su tiempo en el procesamiento completo de la inscripción. De esta manera, descarga de trabajo o actividades al área encargada OARA.
- Cualquier no conformidad del proceso es responsabilidad directa del cliente externo.
- Plantear un mínimo de documentación, de alto impacto para que inicie el proceso, continúe y brindar un tiempo límite para el final y respectivo cierre.
- Tiempo real con los diferentes controles y alertas que informan los pendientes para el seguimiento, cierre y aprobación.
- Aplicación de los sistemas, apoyados en la arquitectura de software para orientar de manera efectiva al cliente.

La elaboración de los diagramas permitió visualizar el papel que juegan los clientes en la entrega del servicio, así como su relación con las otras oficinas o áreas de la Universidad, de acuerdo a Lovelock y Wirtz (2008) *“la participación del cliente se refiere a las acciones de los recursos que proporcionan los clientes durante la producción y entrega de un servicio, incluyendo la aportación mental, física o emocional”*, clasificando para el caso del cliente de la maestría como un cliente con nivel moderado de participación, ya que ayuda a la creación (solicitud de información, envío de formulario por ejemplo) y entrega del servicio, y en mayor medida el proceso No. 1 que se escogió para diagramar con la herramienta BPMN.

“Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio” (Bizagi Process Modeler). Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades, acorde a un estándar internacional e independiente de cualquier metodología de modelado de procesos (por ejemplo Microsoft Office Visio 2007 en nuestro caso). A través de un diagrama de proceso de negocio (BPD), se representa gráficamente la secuencia de las actividades que componen un proceso mediante el uso de elementos gráficos, los elementos utilizados en el proceso No. 1 los describiremos a continuación:



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: autoras del trabajo (diagrama 5)

Para entender la herramienta es necesario describir cada una de las gráficas utilizadas en la diagramación del proceso No. 1:

Actividades:

Estas representan el trabajo que es ejecutado dentro del proceso. Las actividades pueden ser compuestas o no, en el proceso escogido utilizamos los dos tipos de actividades existentes:



Tarea: Una tarea se utiliza cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto en más detalle. Es ejecutada por una persona y/o una aplicación.



Subproceso: Un subproceso es una actividad compuesta que es incluida dentro de un proceso. Esta figura incluye a su vez un conjunto de actividades y una secuencia lógica (proceso) que indica que dicha actividad puede ser analizada en más detalle. Visualmente puede mostrarse colapsado o expandido. Para el caso del proceso seleccionado se diagramó el subproceso de recepción de documentos en la Oficina de Admisiones y Registro Académico y se encuentra colapsada.

Eventos:

Son algo que sucede durante el curso del proceso, afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa y un resultado. En el diagrama del proceso seleccionado utilizamos: inicio, fin y temporizador:



Eventos de Inicio



Eventos Intermedios, el evento intermedio temporizador (incluido un reloj en el centro), representa una espera dentro del flujo. El evento intermedio de mensaje (incluida una carta en el centro), indica que un mensaje puede ser enviado o recibido.



Eventos de Fin

Compuertas:

Son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo. Existen 5 tipos de compuertas:

- Compuerta Exclusiva
- Compuerta Basada en eventos
- Compuerta Paralela
- Compuerta Inclusiva
- Compuerta Compleja



Objetos de Conexión:

Son los elementos usados para conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso. Existen 3 tipos de objetos de conexión:

- Líneas de Secuencia

- Asociaciones
- Líneas de Mensaje

Canales:

Son elementos utilizados para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades.

- Pools, es el contenedor del proceso completo.
- Lanes: son separadores visuales para indicar los responsables de las actividades en un proceso, para el caso del proceso seleccionado tenemos la Oficina de Admisiones y Registro Académico, la Oficina de Maestrías y el aspirante.

Artefactos:

Los artefactos son usados para proveer información adicional sobre el proceso. Existen 3 tipos:

- Objetos de Datos
- Grupos
- Anotaciones

El modelo BPMN se convierte en un esquema gráfico que permite estandarizar los procesos de una organización, y disminuye de forma sustancial la brecha que existe entre los procesos y su implantación; ha sido identificado como una excelente herramienta que apoya el seguimiento de los procesos de una organización y permite realizar un análisis de las intervenciones que se tienen dentro de los mismos, específicamente dentro de la Oficina de Maestrías de la Universidad Icesi, así mismo se considera que el cliente debe ser el eje central para la eficiencia que se le brinda en cuanto a servicio y en la mejora de los tiempos de respuesta.

La metodología BPMB busca involucrar y brindar a los gerentes de las organizaciones las herramientas necesarias para la efectiva asignación de recursos, como capital humano o sistemas de información que mejoren la eficiencia del proceso. El diseño detallado del proceso permite modelar, integrar y observar para presentar un elemento diferenciador, posibilitando visualizar los procesos críticos, que generan una mala percepción para el cliente y se presentará una solución como respuesta al soporte de la mejora continua que se plantea.

El modelo BPMN apoya la gestión por procesos, en donde puede observarse cómo la interacción en actividades del proceso pueden presentar de forma preocupante momentos de pérdida de control, y la diagramación permite visualizar las etapas y los detalles que más se caracterizan, reconocen y detectan momentos y puntos a mejorar.

La alineación del proceso contribuirá a la mejora en el servicio y percepción positiva por parte del cliente, cumplimiento de tiempos y calidad del servicio. Un buen diseño de procesos permite al personal ejecutar bien sus actividades, minimizando los errores, permitiendo que el cliente se involucre dentro del diseño como parte activa.

Para el caso de la maestría, el uso de la tecnología es una herramienta útil para lograr esa participación activa del cliente: descargar el formulario de inscripción vía web, ingresar a la página de entrenamiento del examen de admisión PAEP, enviar documentación para la inscripción, descargar el recibo de pago de la matrícula financiera, etc. son actividades que el cliente realiza de forma independiente; sin embargo no todos los clientes aprovechan las ventajas tecnológicas ofrecidas por una organización, es indispensable lograr que las utilicen, ya que minimizan tiempos de atención e independizan el servicio de la participación directa de un empleado de la organización.

En los procesos planteados no es posible evaluar claramente las actividades que le gustan o disgustan al cliente, no obtener información a tiempo de la maestría por el recurso “info-maestrías” o no poder ingresar la documentación vía web son episodios que no todos los clientes dan a conocer en el proceso, por lo que se hace necesario en éste como en los otros procesos, tener una herramienta de medición que permita conocer la percepción del cliente, para así realizar un análisis de los procesos claves y realizar las mejoras respectivas, por tal motivo dentro de este trabajo se propone el diseño de una encuesta para su futura aplicación como parte de una adecuada gestión de los procesos.

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

En la selección de los procesos claves de la Oficina de Maestría, se escogieron cinco (5), de los cuales se desarrollan ampliamente en este trabajo tres (3) de ellos, el proceso de trabajo de grado, se encuentra descrito en la intranet de la Universidad, y el quinto proceso relacionado con la atención a estudiantes, se considera que ofrece limitantes ya que no puede ser definido como tal, porque se compone de la sumatoria de diferentes actividades o funciones desarrolladas hacia los clientes, pero no es posible graficar como un todo delimitando un inicio y un final como lo requiere un proceso propiamente dicho, sino que se convierten en eventos o actividades de servicio al cliente, donde se brindan soporte administrativo y logístico en el día a día como parte del proceso académico.

Los recursos juegan un papel importante, en donde la universidad debe considerar el crecimiento gradual en sus diferentes programas, especialmente los de Maestrías para apoyar el trabajo colaborativo, por lo que se hace necesario la revisión de su recurso humano al interior de cada área.

Un aspecto a revisar, es la voluntad de las áreas involucradas para la propuesta de mejora, la implementación de la misma depende, de la aceptación de las dificultades reflejadas a través de la documentación detallada, una agenda o cronograma de implementación se convierte en el primer paso de conformidad para convertir la propuesta en una realidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A partir de la identificación de los procesos claves de la Oficina de Maestrías se hace necesaria la estabilización de éstos, con el fin de plantear una reproducción a otras áreas que requieran una organización similar en su interior, además de obtener la base principal para generar planes de mejora acordes con los procesos de Acreditación Institucional. El análisis minucioso del proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos permitirá a la Oficina de Maestrías encontrar propuestas de mejora, que garanticen una eficiencia en su práctica, mejora en los resultados y en el uso de los recursos, estos pueden ser de capital humano o tecnológico.
- Hoy en día la Universidad Icesi se encuentra participando en procesos de acreditación, el no tener todos los procesos descritos y especialmente los de la Oficina de Maestrías, no facilita evaluar de forma tangible el desarrollo de los mismos, ni plantear oportunidades de mejora en estos. La propuesta de un rediseño del proceso es sólo el comienzo para controlar y entrar en la dinámica de mejoramiento continuo.. Los esfuerzos de re-diseño de los procesos deben de ir acompañados de revisiones periódicas y formar parte de un plan anual (auditorías internas transversales entre procesos) así se logra un sistema de seguimiento de los resultados y es la base para la retroalimentación y esfuerzos de mejoramiento. El buen uso de estos seguimientos permite desarrollar una organización que aprende y hace un uso inteligente de dicha retroalimentación.
- Es importante considerar que el proceso escogido se convierte en el primer contacto que tiene el cliente con la Universidad, si se tiene en cuenta que su primera percepción del servicio será a partir de la integración de las actividades que se realizan dentro del proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos. La intervención interna y la interacción con el cliente debe considerarse transparente en cuanto al tipo de respuestas que se le brinden al mismo, es necesario mejorar los tiempos de respuesta, ya que este factor es decisivo para la toma de decisión de ingreso al programa

- Se recomienda el aprovechamiento de la opción de inscripción por la página web, es necesario que el sistema ofrezca una alerta tanto para el aspirante, como para la Oficina de Admisiones y Registro Académica, cuando no ingrese los documentos completos, lo que facilitaría la evaluación del aspirante por parte del Comité de Maestrías.
- El modelo BPMN fue seleccionado después de conocer e interactuar con su forma fácil y clara de diagramar un proceso, su lenguaje sencillo permite establecer una comunicación constante y eficiente entre las áreas que intervienen. Además permite a los actores que intervienen en los procesos encontrar de una forma detallada, un análisis que explica cuál es el significado y el propósito de cada proceso y cuáles son los momentos de verdad que se presentan, permitiendo encontrar oportunidades de mejora que se podrán seguir evaluando mediante las diferentes herramientas de diagnóstico que se puedan aplicar, para ello queda propuesta una encuesta de satisfacción.
- Se propone la implementación de un programa CRM que permita la interacción entre la Oficina de Mercadeo Institucional y la Oficina de Maestrías, ofreciendo una herramienta de relación entre el cliente y la Universidad, vinculando este cliente de forma activa en la producción del servicio y estableciendo estrategias de mejoramiento continuo en la calidad del mismo y en los procesos que generen valor para él.
- La Oficina de Maestrías en su labor diaria puede identificar oportunidades de mejora en el sistema de información “Simbiosis” que podría brindar herramientas a los procesos de la Oficina de Soporte y Recursos de Información, a fin que de que esta retroalimentación permita implementar a futuro mejoras en el área de desarrollo de soluciones tecnológicas; sin embargo, estas soluciones no son tenidas en cuenta a corto plazo, por lo que se presenta una limitante importante que de no existir, beneficiaría los tiempos de respuesta al cliente y disminuiría tiempos en el proceso mismo.
- La falta de recurso o capital humano por parte de la Oficina de Admisiones y Registro Académico, se convierte en una limitante para realizar un seguimiento y

acompañamiento a las actividades especialmente del proceso de inscripción, admisión y matrícula de estudiantes nuevos; actualmente el recurso orientado hacia los programas de posgrado es limitado, dándose prevalencia hacia los programas de pregrado, lo que aumenta los tiempos de espera de la Oficina de Maestrías al cliente y lentifica el proceso mencionado. Con este fin se propone realizar semestralmente una reunión con la Oficina de Soporte y Recursos de Información, con el fin de presentar propuestas de mejora en el desarrollo de nuevos aplicativos que agilicen las actividades desarrolladas en los procesos de estudio, estableciendo tiempos acordes a las necesidades detectadas. Se debe considerar la participación activa de las personas en procesos transversales ya que involucra a los clientes internos y externos. Las actitudes y habilidades de las personas son aspectos críticos en los rediseños de los procesos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bizagi Process Modeler, www.bizagi.com

Dianne, Galloway. Mejora continua de procesos. Editorial Gestión 2000, primera edición 1998.

Documentos D2.2, Modelo de Aseguramiento de la Calidad, Universidad Icesi, Agosto de 2012.

H. James, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Editorial McGraw-Hill, 1993.

Lovelock, Reynoso. D'Andrea, Huete, Wirtz. Administración de Servicios, Editorial Pearson, segunda edición, México 2011.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. Marketing de Servicios, Editorial Pearson, Prentice Hall, sexta edición. México 2008.

Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Editorial Alfaomega, primera edición 2011.

Peppard y Rowland, La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. México 1996, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996

Robert J. Glushko, Seven Contexts for Service System Design. 2010
http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/glushko_files/SevenContexts.pdf

8. ANEXOS

En la intranet de la Universidad Icesi (<https://intranet.icesi.edu.co/default.aspx>) se encuentran los documentos que se relacionan como anexos en los procesos.

Evaluación de satisfacción del proceso de inscripción, admisión y matrícula académica estudiantes nuevos

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas para identificar la percepción que tiene el estudiante sobre el proceso de inscripción, admisión y matrícula académica de la Maestría en Administración de la Universidad Icesi.

1. Cuál fue el medio por el cual usted recibió información del programa? Marque una X en la opción correspondiente:

Correo Directo	
Referido	
Página web de Icesi	
Aviso de prensa	
E-mail	
Es egresado de Icesi	
Facebook	
Otro:	

Cual? _____

2. ¿Cuáles aspectos considera usted se pueden mejorar en el proceso seleccionado?

3. Si hablamos de procesos en el MBA, cómo calificaría los siguientes aspectos, siendo E excelente, B bueno, R regular, M malo y si no aplica en su caso, por favor responda NA.

Proceso de inscripción, admisión y matrícula académica estudiantes nuevos						
1	Cómo califica el tiempo de respuesta brindada por parte de la telemercaderista a través de info-maestrias?	E	B	R	M	NA
2	Cómo califica el proceso de inscripción a través del formulario web?	E	B	R	M	NA
3	Cómo considera la opción de realizar de manera personal su proceso de inscripción en la Oficina de Admisiones y Registro Académico.	E	B	R	M	NA
4	Cómo evalúa la información recibida para la preparación del examen de admisión (instructivo página web, prueba práctica, información curso de sensibilización).	E	B	R	M	NA
5	Cómo evaluaría el hecho de que los aspirantes reciban un entrenamiento presencial para la preparación del examen de admisión PAEP?	E	B	R	M	NA
6	Cómo califica la respuesta de la Oficina de Admisiones y Registro Académico brindada en su proceso de Admisión (factura, circular de inicio, resultados de exámenes).	E	B	R	M	NA
7	Cómo evalúa el sistema de recaudo de la inscripción y la matrícula financiera.					
	pago en línea	E	B	R	M	NA
	pago en bancos	E	B	R	M	NA
	pago en la caja de la Universidad	E	B	R	M	NA
8	Cómo califica la atención recibida por las siguientes intancias en el proceso					
	Telemercaderista	E	B	R	M	NA
	Coordinación de Maestrías	E	B	R	M	NA
	Oficina de Admisiones y Registro Académica	E	B	R	M	NA
	Otra, cual: _____	E	B	R	M	NA

Observaciones:
