



Propuesta de Gestión por Procesos en Control Escolar de la
Coordinación de Servicios Escolares, Universidad La Salle
Chihuahua

Tesis presentada por:

Viridiana Ramírez Zúñiga

Carlos Alberto Soto Pérez

Para obtener el grado de:

Maestría en Ingeniería Administrativa

Asesor:

Dr. René Adrián Moreno Parra

Chihuahua, Chih., noviembre de 2023

Autorización de tesis

Los que suscriben, Asesor, Revisores y Coordinador de Investigación, respectivamente, hacen constar que la presente tesis titulada:

Propuesta de Gestión por Procesos en Control Escolar de la Coordinación de Servicios Escolares, Universidad La Salle Chihuahua

Elaborada por los pasantes de Maestría:

C. Viridiana Ramírez Zúñiga

C. Carlos Alberto Soto Pérez

Reúne los requisitos profesionales exigidos por lo que, de acuerdo con el Reglamento de Titulación de la Universidad La Salle Chihuahua, se aprueba como requisito para la aplicación del Examen de Grado para obtener el título de:

Maestría en Ingeniería Administrativa

Se extiende esta autorización a los 13 días del mes de noviembre de dos mil veinte tres, en la ciudad de Chihuahua, Chih.

Dr. René Adrián Moreno Parra

Asesor

Dra. Luz Ernestina Fierro

Murga

Revisor

Dr. José Humberto

Holguín Aguilar

Revisor

Mtra. Norma Araceli

Amézaga Martínez

Revisor

Dr. René Adrián Moreno Parra

Coordinador de Investigación

Dedicatoria

Yo Viridiana Ramírez Zúñiga dedico con todo mi cariño esta tesis a mis padres Virginia Zúñiga y José Luis Ramírez por todo el apoyo que me brindaron para obtener un logro más, como también a mis hijos Arianna Alexandra, Vanessa Fernanda y José Carlos Galicia Ramírez quienes con su comprensión han sido motivación durante la maestría y el desarrollo de la tesis, como también deseo que la obtención del grado de maestra sea un gran ejemplo con los que pueda yo apoyar a su interés en el saber.

Yo, Carlos Soto, dedico esta tesis a mis padres Connie Pérez y Pablo Soto quienes me apoyaron a lo largo de este camino, demostrándome que nunca es tarde para seguir aprendiendo y que cualquier meta se puede lograr con la dedicación y la motivación suficiente. Así mismo, quiero agradecer a mi esposa Laura Medrano, quien estuvo conmigo en esas noches de desvelo durante las clases de la maestría y en el desarrollo de la tesis, fungiendo como asesora.

Agradecimientos

Yo Viridiana Ramírez agradezco a mi familia por todo el apoyo, así como también a todos mis compañeros de trabajo que me apoyaron a que esta tesis se desarrollara, como también a mis amigas cercanas, así mismo agradezco a mi compañero Carlos Soto por todo el tiempo que brindó para concluir la tesis.

Yo, Carlos Soto, quiero agradecer principalmente a mi compañera Viridiana Ramírez ya que, gracias a su amplia experiencia en el campo, logramos concluir la tesis, a mis compañeros de clases los cuales fueron grandes maestros y amigos a la vez. También agradecer al grupo Los Acosta, los cuales nos mantuvieron de buen humor y con ánimos durante el desarrollo de la tesis.

Ambos queremos agradecer al Dr. René Moreno por todo el apoyo y seguimiento que nos brindó para poder finalizar la tesis.

Índice

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
Primera parte: Protocolo.....	13
1. Justificación de la investigación.....	13
2. Objetivos.....	13
2.1. General.....	13
2.2. Específicos.....	13
3. Antecedentes del Problema.....	14
4. Problemas	15
4.1. Eje.....	15
4.2. Específicos.....	15
5. Hipótesis.....	16
5.1. Central	16
5.2. Específicas.....	16
6. Marcos de Referencia	17
6.1. Marco Teórico.....	17
6.1.1. Gestión	17
6.1.2. Gestión tradicional.....	17
6.1.3. Gestión por procesos.....	18
6.1.4. El sistema integrado de gestión (ERP)	19
6.1.5. Resistencia al cambio	21
6.1.6. Control Escolar.....	23
6.2. Marco Conceptual	24
6.3. Estado del arte	27
7. Conceptos Clave.....	29
8. Criterios Metodológicos.....	29
8.1. Naturaleza de la investigación	29

8.2.	Forma de la investigación	30
8.3.	Tipo de la investigación	30
8.4.	Modo de la investigación	30
8.5.	Método.....	30
8.6.	Técnicas.....	30
8.7.	Variables	30
8.8.	Diseño de la Investigación.....	31
8.9.	Delimitación del Problema.....	31
Segunda Parte: Tesis		32
1.	Administración escolar	32
1.1.	Planeación.....	32
1.1.1.	Definiciones de Planeación	33
1.1.2.	Ventajas de la Planeación	34
1.1.3.	Principios de la Planeación	34
1.2.	Organización.....	36
1.3.	Integración y Dirección	38
1.3.1.	Dirección	39
1.3.2.	Reclutamiento	40
1.3.3.	Selección	42
1.3.4.	Capacitación	44
1.4.	Control	48
2.	Administración escolar de la ULSA Chihuahua	51
2.1.	Antecedentes	51
2.2.	Cronología	52
2.3.	Ubicación Organizacional de Servicios Escolares.....	54
3.	Proceso de Control Escolar	56
3.1	Control Escolar	56
3.1.1.	Funciones de Control Escolar	56
3.1.2.	Flujo del Estudiante en Control Escolar.....	62
4.	Análisis sobre la gestión de Control Escolar en la ULSA Chihuahua	65

4.1. Trabajo de campo	65
4.2.1. Diagnóstico.....	67
4.2.2. Focus Group	84
4.2.3. Evaluación de Control Escolar	91
5. Conclusiones.....	100
6. Recomendaciones.....	104
7. Propuesta.....	107
7.1. Caracterización de los Procesos.....	108
7.1.1. Proceso para Configurar en <i>Power Campus</i> las Inscripciones	111
7.1.2. Proceso de Inscripciones para Alumnos de Nuevo Ingreso	114
7.1.3. Proceso de Cambio de Carrera	117
7.1.4. Proceso de Revalidación o Equivalencia de Estudios.....	120
7.1.5. Proceso de Baja	123
7.1.6. Proceso de Relación de Alumnos Inscritos y Reinscritos	126
7.1.7. Proceso para Solicitar Constancia.....	129
7.1.8. Proceso para la Elaboración de Acta Profesional	132
7.1.9. Proceso Corrección de Calificaciones y Asistencias	134
7.1.10. Proceso para el Préstamo y Devolución de Documentos.....	137
7.1.11. Proceso para la Expedición de Títulos Electrónicos.....	141
7.1.12. Proceso para Certificado de Estudios	145
Bibliografía	149
Índice de tabla.....	155
Índice de figura.....	156
Apéndices	158
CV Autores	167

Resumen

La gestión por procesos permite lograr mejor eficiencia y eficacia de las actividades contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización, bajo la premisa de un enfoque de calidad y mejora continua. La presente investigación tiene como objetivo proponer la implementación de la gestión por proceso en el Departamento de Control Escolar, dependiente de la Coordinación de Servicios Escolares en la Universidad La Salle Chihuahua.

Para la recopilación de la información se aplicaron herramientas de mejora continua como el diagrama de Ishikawa, la ruta crítica y el método de resolución de problemas 8D, las cuales permitieron recabar datos necesarios para comprender la situación y las necesidades de Control Escolar de la ULSA Chihuahua.

Con esta investigación de tipo explicativa, se demostró la necesidad de que Control Escolar mejore en sus procesos, en el seguimiento y apoyo en las tareas, así como en la capacitación del *Enterprise Resource Planning* en la comunicación interna, por cuanto ha ido creciendo la ULSA Chihuahua: en número de alumnos; personal administrativo; como también en la oferta académica. Este aumento de tamaño genera la necesidad de cambiar la metodología de gestión que le permita mantener la calidad de sus servicios.

Entre las conclusiones se enfatiza la necesidad de que, una vez implementada la gestión por procesos, será necesario actualizar el manual en los cuales se especifican los roles y actividades de cada una de las personas involucradas en la Coordinación de Servicios Escolares, fomentar la revisión y la evaluación del conocimiento que de los procesos tiene el personal involucrado y al entendimiento del sistema *Enterprise Resource Planning*.

Palabras clave: Gestión, procesos, Control Escolar, propuesta

Abstract

Process management makes it possible to achieve better efficiency and effectiveness of activities, contributing to the fulfillment of the organization's objectives, under the premise of a focus on quality and continuous improvement. The objective of this research is to propose the implementation of process management in the School Control Department, dependent on the Coordination of School Services at the La Salle Chihuahua University.

To collect information, continuous improvement tools were applied such as the Ishikawa diagram, the critical path and the 8D problem-solving method, which allowed the collection of data necessary to understand the situation and needs of School Control at ULSA Chihuahua.

With this explanatory research, the need for School Control to improve its processes, monitoring and support in tasks, as well as the training of Enterprise Resource Planning in internal communication, was demonstrated, as the ULSA has been growing. Chihuahua: in number of students; administrative staff; as well as in the academic offer. This increase in size generates the need to change the management methodology that allows it to maintain the quality of its services.

Among the conclusions, the need is emphasized that, once process management is implemented, it will be necessary to update the manual in which the roles and activities of each of the people involved in the Coordination of School Services are specified, encourage the review and the evaluation of the knowledge of the processes of the personnel involved and the understanding of the Enterprise Resource Planning system.

Keywords: Management, processes, school control, proposal

Introducción

La Universidad La Salle Chihuahua inició labores en el año 2000 ofreciendo 7 carreras. Al año 2021 ya contaba con 20 carreras y 9 maestrías, lo cual representa un crecimiento en la institución; sin embargo, la falta de implementación de un programa de gestión por procesos ha presentado problemas en el manejo de información precisa, confiable y oportuna, en este caso, en materia de Control Escolar. Por ende, se aborda el estudio de la situación actual en Control Escolar dependiente de la Coordinación de Servicios Escolares, con el fin de proponer un cambio en la gestión de los procesos, lo que permitiría un enfoque diferente para el manejo de la información y en la posibilidad de ofrecer un mejor servicio. Se basa en la revisión de literatura y en la aplicación de encuestas que se aplicaron a las personas que están relacionadas con el Control Escolar para obtener información que permita probar si la propuesta planteada es la conducente, la cual consiste en demostrar las deficiencias existentes en el manejo de la información, al tiempo que promover el buen uso y las buenas prácticas del Enterprise Resource Planning con lo cual se mejoraría la eficiencia y el servicio al cliente.

Para efecto de identificar la opinión del personal, se realizó un trabajo de campo que consta de 3 momentos, siendo el primero de ellos una encuesta conformada de 41 preguntas con escala Likert, vía online, obteniéndose la participación de 17 personas, lo que representa 100% de la población implicada como parte del diagnóstico; el segundo momento está conformado de un *Focus Group* compuesto por tres herramientas, siendo estas el diagrama de Ishikawa, el método de resolución de problemas 8D y el método de la ruta crítica; como último elemento de los tres momentos se volvió a utilizar la información recolectada en la encuesta como parte de la evaluación.

La investigación consta de dos partes, en la primera parte se aborda la justificación de la investigación, los objetivos, el antecedente del problema, los problemas, las hipótesis, los marcos de referencia tanto el teórico como el conceptual, el estado del arte y los criterios metodológicos. En la segunda parte existen siete capítulos; el primer capítulo habla de la administración escolar en general; en el segundo capítulo se plantea la administración escolar de la ULSA Chihuahua; por su parte, en el tercer capítulo se expone el proceso de

Control Escolar; el cuarto capítulo presenta el análisis sobre la gestión de Control Escolar en la ULSA Chihuahua, en los últimos tres capítulos se establecen la propuesta, la conclusión y las recomendaciones, resultado de esta investigación.

Primera parte: Protocolo

1. Justificación de la investigación

La investigación aborda la necesidad de llevar a cabo la gestión por procesos dentro de Control Escolar de la Coordinación de Servicios Escolares de la Universidad La Salle Chihuahua –ULSA-, ya que en la actualidad se trabaja con una gestión tradicional, la cual presenta deficiencias tales como, tiempos de entrega, poca fiabilidad en los datos entregados, los cuales incluyen: fechas de exámenes, calificaciones, horarios de clase, entre otros. Los procesos de Control Escolar no se desarrollan de una forma coordinada, lo cual afecta a la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

La elaboración de esta investigación pretende generar una propuesta para la aplicación de la gestión por procesos en el Control Escolar de la Universidad La Salle Chihuahua, para mejorar los tiempos de entrega.

Dicha propuesta se realiza por lo importante que es para la ULSA que los alumnos, docentes y personal administrativo cuenten con información precisa, confiable y oportuna.

2. Objetivos

2.1. General

Proponer la implementación de la gestión por procesos en Control Escolar de la ULSA Chihuahua.

2.2. Específicos

- Analizar los principales problemas que presenta Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua.
- Determinar las acciones que son fundamentales en Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua.
- Determinar la metodología adecuada para los procesos de las funciones principales de la coordinación de Control Escolar de la ULSA Chihuahua.

3. Antecedentes del Problema

En la Universidad La Salle Chihuahua, se encuentra el área de Dirección Académica donde actualmente laboran veintidós personas, las cuales están distribuidas en las siguientes Coordinaciones: Humanidades, Económico Administrativo, Ingenierías, Salud, Posgrado y, Servicios Escolares; siendo esta última la encargada de concentrar todo lo referente a la información escolar, lo cual comprende: el registro de plan y programas de estudio; generar y almacenar actas de exámenes; emisión de boletas y de Kárdex; emitir constancias de estudios; certificados parciales y totales; bajas temporales y definitivas; control de alumnos egresados y titulados; elaborar actas de exámenes profesionales; revalidación o equivalencia de estudios; relación de alumnos inscritos y reinscritos; registro de plan y programas de estudio.

Cabe señalar que el trabajo en la Coordinación de Servicios Escolares se lleva a cabo mediante una administración bajo el concepto de la gestión tradicional, la cual contempla que “...generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones” (Mallar, 2010, pág. 20). La institución sigue tomando de referencia para su trabajo el sistema de administración anterior *Global School*, el cual tenía como propósito automatizar los procesos académicos y financieros de la universidad; dicho sistema se utilizó en la universidad del 2007 al 2017, lo que corresponde a un periodo de diez años; sin embargo, este sistema ya no fue viable, debido a las necesidades y al crecimiento de la institución, aunado a ello, por cuestiones de alcance del mismo sistema, se realizaban funciones que estaban fuera de normatividad y ponían en riesgo las funciones y actividades fundamentales de la institución, como es la gestión académica, destacando que una de las características es que carece de flujos de trabajo. Por lo que, bajo la premisa de mejorar la cuestión tecnológica para lograr mejorar el manejo de la información, en el año 2017 se migró a otro sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* con el nombre de *Power Campus*, el cual ofrece la automatización de tareas y de procesos de acuerdo con un flujo de trabajo estructurado.

Se destaca que, aun cuando se cuenta con la tecnología que ofrece la automatización de tareas y procesos con un flujo estructurado, se sigue trabajando con un sistema de

gestión tradicional, el cual tiene deficiencias en tiempos de entrega y poca fiabilidad en los datos entregados, los cuales incluyen: fechas de exámenes, calificaciones y horarios de clase, existiendo errores en la captura; así mismo, el sistema presenta limitaciones para la obtención de reportes por lo que, en respuesta a tal situación, el personal de diversas áreas constantemente recurre al manejo de archivos complementarios como son bases de datos de Excel, lo cual a menudo genera errores en el manejo de información, e incluso el retrabajo.

Se infiere que derivado de los cambios de personal en las diversas áreas y por falta de capacitación, estos aspectos inciden en que la curva de aprendizaje para el manejo del sistema sea lenta, por lo que es importante proponer una gestión por procesos para el Control Escolar de la ULSA Chihuahua. Para el desarrollo de esta propuesta se considera importante contar con la metodología de la ruta crítica (CPM), la cual consta de la creación de dependencia de tareas, seguimiento de los objetivos y el progreso del proyecto, la priorización de las entregas y la gestión de los plazos.

Los resultados que se pueden obtener, aplicando la propuesta que plantea este estudio, son las siguientes mejoras; cumplimiento de tiempos de entrega, fiabilidad en los datos entregados los cuales incluyen: fechas de exámenes, calificaciones, horarios de clase, entre otros.

4. Problemas

4.1. Eje

¿Qué acciones se requieren para implementar la gestión por procesos en Control Escolar de la ULSA Chihuahua?

4.2. Específicos

1. ¿Cuáles son las principales deficiencias que se presentan en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua?
2. ¿Cuáles son las acciones que son fundamentales en Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua?

3. ¿Cuáles son las metodologías para la implementación y el seguimiento de la gestión por procesos de Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua?

5. Hipótesis

5.1. Central

Hi. Las acciones que se requieren para proponer la implementación de la gestión por procesos en Control Escolar en la ULSA Chihuahua son establecer:

- a) Procesos por departamento
- b) Estrategias de implementación y seguimiento

5.2. Específicas

Hi₁. Las principales deficiencias que se presentan en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua son:

- a) Falta de integración y organización de los procesos.
- b) Baja confiabilidad y de eficacia en los procesos
- c) Costos elevados en los procesos debido a reprocesos.

Hi₂. Las acciones que son fundamentales en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua son:

- a) Registro y control de la información de los alumnos.
- b) Generar reportes a instituciones gubernamentales.

Hi₃. Las metodologías para la definición de los procesos de las funciones principales de la coordinación de Control Escolar de la ULSA Chihuahua son:

- a) Método de la ruta crítica (CPM).
- b) Diagrama de Ishikawa
- c) Método de resolución de problemas 8D

6. Marcos de Referencia

6.1. Marco Teórico

6.1.1. Gestión

Al hablar de una organización, una de las actividades fundamentales que deben realizarse para el funcionamiento de esta, es la administración, por tanto, para administrar es imprescindible la gestión, ya que es la encargada de coordinar y proveer los recursos para el cumplimiento de los fines de la organización.

Según Bravo, (2011) establece que gestionar es una acción completa, entendida como un proceso de trabajo y organización en que se coordinan diferentes actividades, perspectivas y esfuerzos, para alcanzar eficazmente los objetivos propuestos.

Gestión viene de “gestar “o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor sistemática, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para este fin (Bravo, 2011, pág. 6).

Es importante destacar que la gestión como otras tantas acciones, con el paso del tiempo y el surgimiento de nuevos postulados, así como herramientas con las cuales se va evolucionando, inciden en su enfoque y desde luego sus alcances, como es el caso de gestión tradicional a una gestión por procesos.

6.1.2. Gestión tradicional

La gestión tradicional, propia de estructuras piramidales se basaba en las decisiones del jefe, quien debía supervisar todo. En el pasado este tipo de organización ha podido sobrevivir, ya que se encontraba en un entorno de demanda creciente y previsible, lo que distingue a una organización centralizada y, por tanto, la capacidad de respuesta está condicionada a la toma de decisiones de una sola persona, lo cual compromete la eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de la organización.

Andreu y Martínez-Vilanova (2011, pág. 147) manifiestan que la gestión tradicional, basada en la estructura jerárquica departamental, presenta los siguientes inconvenientes:

- Se mantiene un número de actividades que no aportan valor para el cliente, con el consiguiente derroche de medios.

- Los objetivos individuales y departamentales pueden presentar incoherencias entre sí, incluso llegar a ser contradictorios.
- La comunicación interna es defectuosa. Puede faltar información, existir dudas e indefiniciones e incluso duplicar actividades.
- La motivación e implicación de las personas es baja, debido al modelo jerárquico de Taylor, donde unos toman las decisiones y otros simplemente trabajan.

En la ULSA Chihuahua se tienen dificultades con la comunicación interdepartamental, ya que no están claros los roles y responsabilidades en Control Escolar, lo cual genera retrasos en reportes, los cuales son entregados a diferentes dependencias gubernamentales con el fin de realizar trámites de titulación, de título y actividades de servicio social. Cabe señalar que todo esto genera insatisfacción por parte de los clientes externos e internos, por lo que se comenzó a tomar conciencia de las consecuencias que trae consigo esta modalidad de gestión, por lo que se propone reorientar su visión a sus clientes y sus procesos.

6.1.3. Gestión por procesos

La gestión por procesos se entiende, precisamente, como la forma de gestionar la organización a través de los procesos, definiendo a estos como una secuencia de actividades interrelacionadas, cuya importancia radica en generar valor añadido sobre una entrada para alcanzar el logro de objetivos, mediante la descentralización en la toma de decisiones de acuerdo con las responsabilidades, permitiendo atender las acciones y procesos que a cada miembro le corresponde, sin perder de vista el enfoque sistémico, el cual es consiste en atender el propósito de la organización. Cabe señalar que para llevar a cabo la gestión por procesos se cuenta con apoyo de un sistema ERP, el cual tiende a ser una herramienta de gran aporte para dicha gestión.

Cegarra y Martínez, (2014) comentan que La gestión por procesos aporta una visión y herramientas con las que se pueden mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes y/o a los grupos de interés. Es fundamental destacar que los procesos los realizan las personas y los productos los reciben las personas, y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones interpersonales. Se destaca que el enfoque de la gestión por procesos se basa en:

- La estructura jerárquica cambia a plana.
- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes los empleados se ocupan y preocupan más por las necesidades de sus clientes.
- Los departamentos funcionales pierden sus razones para subsistir y existen grupos multidisciplinarios trabajando en el proceso.
- Utilización de tecnología para eliminar las actividades que no aumentan el valor (Cegarra & Martínez, 2014, págs. 53-54).

Basados en el enfoque por procesos que señalan Cegarra y Martínez (2014), y los inconvenientes de la gestión tradicional que mencionan Andreu y Martínez-Vilanova (2011) se muestran en la Tabla 1 las diferencias o convergencias de cada enfoque.

Tabla 1. Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos

Organización tradicional	Organización por procesos
Orientada a la función o tarea	Orientado al cliente
No aporta valor al cliente	Aporta valor al cliente
Procesos complejos	Utiliza la tecnología
Baja motivación	Alta motivación
Estructura funcional	Flujo de trabajo continuo

Fuente: Elaborada por los autores, basados en Cegarra y Martínez (2014); Andreu y Martínez-Vilanova (2011).

Como se aprecia en la Tabla 1, con el apoyo de una organización por procesos en Control Escolar, se podrán facilitar los procesos, ya que se aprovecharía al máximo el sistema ERP con lo cual mejorarán los flujos de trabajo y, al hacer esto, incrementaría la satisfacción por parte de los clientes externos e internos, ya que, al contar con procesos eficientes, se reducirían los tiempos de espera.

6.1.4. El sistema integrado de gestión (ERP)

El Sistema Integrado de Gestión, por sus siglas en inglés –ERP- ofrece mejorar la eficiencia, a través de automatizar tareas y procesos críticos con flujos de trabajo integrados. Así mismo ofrece profundizar las relaciones, al tener una comunicación efectiva para todos los usuarios, desde las entradas y salidas de una actividad, por lo que el ERP,

ofrece un sistema configurable de acuerdo con las necesidades de la organización para lograr atender las actividades mediante los diversos procesos.

Un sistema ERP es un software integrado de gestión de empresas (...) Desde la perspectiva técnico-informática, es un software preprogramado que sirve para gestionar conjuntamente los diversos procesos empresariales. Con ello, se logran muchas cosas. Se evita la repetición innecesaria de información y las incoherencias entre datos que manejen diferentes unidades organizativas o departamentos de la empresa (Navarro & Fernández, 2014, pág. 13).

Según Navarro y Fernández (2014), al contar con un sistema integrado de gestión por empresas, se obtienen datos concisos en el tiempo acordado. Además de esto ofrece, la automatización de tareas y mejora la comunicación que se tiene entre los usuarios.

“Un ERP también tiene la capacidad de analizar los datos que recibe de cualquier área y analizar esos datos en la forma que sea necesaria, pudiendo presentar los resultados de ese análisis... de los tipos más diversos” (Baca, 2016, pág. 61). Cabe señalar que en la medida en que el ERP acelera los procesos y la empresa consigue sus objetivos de negocio, el uso del ERP se convierte en una ventaja estratégica. La cual sería difícil de alcanzar en el corto plazo sin esta herramienta.

Si bien, mencionan que los ERP presentan resultados de análisis que apoyan a la organización a tomar decisiones, es importante destacar que existen diversos tipos de ERP, a saber:

- Individual o a la medida. – Se personaliza según las características de una compañía concreta.
- Genérico. - El sistema ERP puede ser empleado por empresas de diferentes sectores y características.
- Pre-parametrizados. – Es adaptado al sector en el que opera la empresa según las necesidades específicas de su tamaño o del mercado en el que interviene (Evaluando ERP.com, 2022, párr 5).

Por tanto, se destaca que, de los tipos de ERP que se mencionan anteriormente, el de carácter pre-parametrizado fue el más apropiado para la ULSA Chihuahua, ya que este tipo de ERP se adaptó con el fin de dar solución a los problemas relacionados con el crecimiento de la institución. Además de que este tipo de ERP fue desarrollado con base a las necesidades con las que cuenta una institución superior educativa. No obstante, el

principal problema con el Power Campus es que fue diseñado para escuelas o instituciones fuera de México, por lo que se presentan algunos conflictos, por mencionar algunos a continuación:

- Funciones no disponibles en México, las cuales son solicitadas por la Secretaría de la Educación Pública.
- Exceso de funciones que no agregan valor a la institución, tanto académicas, administrativas y financieras las cuales afectan negativamente el rendimiento del sistema.
- No permite la generación de reportes, certificados, Kárdex, constancias, los cuales tienen que ser generados con un sistema externo al ERP, lo que ocasiona que se realice el doble del trabajo.

Con las situaciones anteriormente mencionadas, aunado a la falta de capacitación continua o entrenamiento adecuado al sistema ERP *Power Campus*, se ha presentado una resistencia al cambio por parte del personal de la ULSA Chihuahua, ya que se tiene muy arraigado el sistema piramidal con el que se trabajaba anteriormente.

6.1.5. Resistencia al cambio

Todo proceso de cambio, al tratarse de un trabajo adaptativo, a menudo tiende a generar conflicto en las personas, debido a la transformación de las actividades y tareas que cotidianamente realizan, es por ello que el cambio en las organizaciones puede generar temor y/o rechazo, por ser algo nuevo que está fuera del dominio de los miembros de la organización.

En el caso de la gestión por proceso, así como de los sistemas ERP, a pesar de que el uso de estos contribuyen a lograr la automatización e integración de datos de una manera más eficiente, se infiere que es en la fase de la implementación lo que provoca resistencia al cambio, debido a la frustración y a la falta de dirección y capacitación sobre el nuevo aprendizaje, por lo tanto la organización debe estar preparada para enfrentar de forma positiva esta situación, a través de diferentes estrategias y herramientas que agilicen el cambio como parte del proceso adaptativo.

Payeras y Ronco (citados por Gan & Jaume, 2012, pág. 336) señalan con respecto a la resistencia al cambio que “...las personas que no puedan convivir con el cambio lo que van a hacer es obstaculizarlo e incluso boicotarlo”. Si bien al estar sujetas las personas de la organización a un cambio, a menudo ellas se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente, debido a que les da miedo lo desconocido (incertidumbre) o bien al cambio de rutinas, es por eso por lo que las personas en ocasiones intentan boicotarlo. Por lo que “...hablar de resistencia al cambio...suele... referirse a cualquier actuación de los individuos y los grupos de una organización, cuyo efecto es minimizar o limitar la cantidad de cambio que se produce” (Gallardo, 2015, pág. 44).

En la ULSA la principal resistencia al cambio que se tuvo al momento de cambiar de ERP fue al cambio de procesos, es decir, los pasos a seguir para llevar una actividad, siendo parte de esto fue la falta de información o desinformación acerca del proyecto y el temor de no poder aprender las nuevas actividades.

En la Tabla 2 se muestran algunas características de la resistencia al cambio con diferentes opciones estratégicas para contrarrestarlas.

Tabla 2. Marcos para comprender las causas de la resistencia al cambio.

Marco	Resistencia al cambio entre los receptores	Opciones para el agente del cambio
Estructural	Pérdida de objetivos, de orientación y de claridad; confusión y caos.	Comunicar, realinear y renegociar los patrones y políticas formales.
Cultura-simbólico	Pérdida de significado y de propósito; aferramiento al pasado.	Establecer rituales de transiciones para dejar atrás el pasado y celebrar el futuro.
Político	Conflicto entre perdedores y ganadores; insuficiente delegación de responsabilidad.	Crear arenas (ámbitos de actividad política) en las que se pueden renegociar alianzas y establecer nuevas coaliciones.
Recursos humanos	Ansiedad, incertidumbre, las personas se sienten incompetentes y necesitan apoyo.	Formar para desarrollar nuevas habilidades; implicar en las decisiones de cambio: apoyo psicológico.

Fuente: (Gallardo, 2015, pág. 45).

Como se aprecia en la Tabla 2 las organizaciones pueden seguir estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio ya que, en ocasiones, no es el miedo al cambio, por

ejemplo, de un sistema, sino el cómo se va a gestionar ese cambio por parte de los directivos. Por ende, se infiere que unos de los principales aspectos del cambio es la implementación, la cual debe contar con directrices claras de las actividades a realizar, así como apoyo en la tarea para reducir la incertidumbre.

Para todas aquellas personas responsables de la gestión de una organización no es tarea fácil considerar llevar a cabo una mudanza de procedimientos. Esto mismo pasó en la ULSA Chihuahua con el personal de tecnologías de información (TI) encargado de realizar el cambio de ERP, fue una tarea difícil durante el primer año, después de un año de que se implementó el ERP se trabajó con una estrategia la cual consistió en crear el puesto de auxiliar de *Power Campus*, correspondiendo a la persona encargada enlazar al departamento de sistemas con las personas que están relacionadas con los procesos de Control Escolar con el fin de comunicar, realinear y establecer nuevas coaliciones.

6.1.6. Control Escolar

El Control Escolar de una institución educativa tiene como objetivos, registrar, controlar y gestionar una serie de actividades enfocadas al bienestar académico-administrativo de los alumnos.

En la ULSA Chihuahua las actividades que se realizan dentro de Control Escolar son: inscripción, reinscripción, expedientes de cada alumno y profesor, listados de alumnos y profesores, actas de exámenes parciales, finales, extraordinarios, de regularización y de verano, emitir boletas, constancias, certificados parciales y totales, revalidación y equivalencias, registro y control de servicio social; así como de los alumnos egresados y titulados, bajas definitivas y temporales. Estadísticas de alumnos y profesores, y una capacidad de cumplimiento con las Instituciones Públicas como son: Secretaría de Educación y Deporte -SEyD- e Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía -INEGI- lo cual inicia desde el momento del ingreso de un estudiante a la Universidad La Salle Chihuahua, hasta el día de la entrega de su Título Profesional.

Por lo tanto, la función de Control Escolar permite apoyar con los planes y programas que ofrece la universidad, así como desarrollar y divulgar las normas establecidas por la Secretaría de Educación y Deporte -SEyD- y por Control Escolar, como también dar a

conocer procedimientos de carácter administrativo. Igualmente, aborda el tema de las regulaciones ante la SEyD y la Secretaría de Salud.

Así mismo, la importancia de llevar un control eficiente permite que todas las actividades se realicen de manera organizada de acuerdo con los principios establecidos en Control Escolar.

En Control Escolar de la ULSA Chihuahua se presentan retos para el aseguramiento de la calidad como son la automatización de procesos, la organización con el equipo de Control Escolar, la comunicación, los tiempos de entrega de reportes en la universidad y a los organismos públicos.

Según Ishikawa (citado por Vivas, Carot, & Carrión, 2020, pág. 8). “Trabajar en calidad, consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”.

Como lo mencionan Vivas, Carot, & Carrión (2020) la calidad tiene que satisfacer las necesidades del cliente, en el caso específico de este estudio, Control Escolar debe satisfacer la necesidad del cliente interno, en este caso el propio personal de Control Escolar, así como del cliente externo que son los alumnos. En los dos tipos de clientes deben tener a la disposición la información necesaria la cual debe ser confiable, oportuna, vigente y útil.

6.2. Marco Conceptual

Gestión: Se entiende como la “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 34). Por otra parte, Villamayor y Lamas (citado por Huergo, 2004 pág. 2), señalan que gestionar “...es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática”. Así mismo Ecured (s.f., párr. 1) expresa que la gestión “...hace ...referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma...”.

Por tanto, para efectos de esta investigación, se entiende por gestión, la coordinación de los recursos para alcanzar las metas propuestas de una manera eficiente y eficaz.

Procesos: “Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 28).

Flujos: Los flujos muestran cuáles son las etapas de un proceso y cómo se interrelacionan.

El concepto de flujo (vocablo derivado del latín *fluxus*) da nombre al acto y la consecuencia de fluir (entendido como sinónimo de brotar, correr o circular) [...] Para la psicología, el flujo constituye un estado mental en el cual todo individuo se halla inmerso por completo en la actividad que está realizando. Está caracterizado por la sensación de un enfoque de la energía y por la confianza en el éxito del proceso (Pérez, 2012, párr 1 y 6).

Gestión por procesos: En la gestión por procesos se debe tener muy claro qué es lo que busca el cliente y los demás grupos de interés, y, dependiendo de sus necesidades, se deben identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos.

La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa (Roure & Badal, 1997, pág. 29).

Tal y como lo mencionan Roure & Badal (1997) todas las actividades están enfocadas al cliente. Por otra parte, deben asignar propietarios a los procesos claves para así asegurar la satisfacción del cliente, tal como lo señala Maldonado (2012, pág. 1) quien expresa que:

La gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Pardo (2017, pág. 53) manifiesta que:

La gestión de procesos ... pretende la adecuada estructuración y funcionamiento de estos mediante la aplicación del ciclo de mejora continua, mientras que la gestión por procesos implica ir más allá, intenta establecer una visión de la organización a través de sus procesos, conceptualizando el negocio mediante una cadena de procesos que tiene como inicio el cliente (requisitos del cliente) y como destino ese mismo cliente (satisfacción del cliente), poniendo el acento en la interfuncionalidad de muchos de los procesos de la organización y en la necesidad de organizarse en torno a ellos.

Con las definiciones mencionadas por Roure & Badal (1997), Maldonado (2012) y Pardo (2017) para efectos de esta investigación se define que gestión por procesos es el inicio y el final de la cadena de valor, la cual debe ser enfocada hacia el cliente, y se deben asignar responsables para las diferentes partes clave del proceso; esto con el fin de asegurar la satisfacción del interesado.

Gestión tradicional: La gestión tradicional de las organizaciones se constituye agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Se representa por medio de organigrama, el cual no muestra el funcionamiento, las responsabilidades, los flujos de información ni las relaciones con el cliente. Esta estructura tradicional también puede llamarse estructura funcional o piramidal (Collellca, 2012).

Resistencia al cambio:

El concepto de resistencia deriva de la mecánica, una ciencia que entiende que la resistencia es algo natural e inevitable que sucede cuando existe movimiento. No hay movimiento sin resistencia y, de hecho, la resistencia que ralentiza el movimiento es la evidencia de que algo esté en movimiento. De la misma forma la resistencia a un cambio es la evidencia de que ese cambio se está produciendo (Gallardo, 2015, pág. 49).

Control Escolar: Es todo aquello relacionado con los alumnos y los maestros, en cuanto al desempeño de las labores que se realizan en la institución, es de vital importancia para el funcionamiento ordenado y productivo, así como en beneficio del prestigio frente a los educandos (Solucionara, s.f.).

Por otra parte, se entiende que Control Escolar es el departamento que: ...tiene como función organizar los expedientes, llevar el registro de las calificaciones, establecer el calendario de exámenes, registrar las inscripciones de las materias semestralmente, emitir constancias de los alumnos acorde a su carrera (Programa de Estudios), además de cotejar toda la información capturada y generada por el departamento (Universidad Autónoma de Coahuila, 2022, párr. 1).

Administrador:

Es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Tiene la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tiene que supervisar a una sola persona. También podría tener a su cargo la coordinación de las actividades del trabajo de un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes o incluso de personas de otras organizaciones (Salgado, Guerrero y Salgado, 2016, pág. 39).

6.3. Estado del arte

Gestión por procesos

La gestión por procesos es una gestión estructurada que busca la mejora continua, orienta la organización hacia el cliente y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa.

Lo que caracteriza al enfoque por procesos, es que pone énfasis en la gestión de las interrelaciones, muestra los vínculos causa-efecto entre las actividades, identifica las necesidades del cliente externo y orienta a la empresa hacia su satisfacción, permitiendo de esta manera la materialización del enfoque a cliente.(...) El desarrollo tecnológico de nuestros días, abre el camino para realizar de modo cada vez más efectivo la gestión empresarial, a través de la utilización de la información existente en las organizaciones. En este sentido, se han desarrollado diversas herramientas que requieren las tecnologías de la información, como la arquitectura empresarial y la minería de procesos (González, Leal, Martínez y Morales , 2019, pág 3).

“El uso de arquitecturas empresariales, favorece una implementación eficaz del concepto de alineación estratégica, y garantiza que los procesos cuenten con la información necesaria para sugestión, y en ese sentido, resulta pertinente un acercamiento a este enfoque” (González, Leal, Martínez, & Morales, 2019, pág. 3).

González et al. (2009) aseguran que la minería de proceso (MP) consiste en un conjunto de técnicas que permite descubrir, monitorear y mejorar los procesos reales, a través de utilización de registros de eventos anteriores, los cuales están

ampliamente disponibles en sus sistemas de información, dado que esta información queda almacenada gracias a los procesos automatizados con los que cuentan. Esta herramienta de investigación es relativamente joven, y comprende el nexo entre la utilización de información de eventos anteriores, la modelación y el análisis de procesos actuales en el negocio (González, Leal, Martínez, & Morales, 2019, pág. 6).

Por otra parte, se destaca que González, Leal, Martínez, y Morales (2019, pág. 9) analizan tendencias actuales en la gestión por procesos, además utilizan la minería de procesos a auditorías y diagnósticos realizados previamente. Con esto, se obtienen mejores resultados en comparación a trabajar con la información actual. Gracias a esto se logran agilizar los tiempos de obtención de resultados ya que se trabaja en base a datos y a un histórico. Sin embargo, no todas las organizaciones están listas para este enfoque, por lo cual se recomienda trabajar con un enfoque de arquitectura empresarial paralelo, ya que este enfoque, responde a las necesidades de las organizaciones, alineando los procesos de negocio con la estrategia, los cargos y tecnologías que soportan y garantizan la actualización de la información, lo que ayuda al proceso de toma de decisiones.

Como se aprecia González et al. (2009) demuestran, mediante su estudio, que el uso de nuevas herramientas afines a las recientes tecnologías mejoran el desempeño organizacional, enfocándose en la mejora continua de los procesos, mencionando lo que ofrece cada herramienta para la gestión por procesos.

Tapia-Claro, Moreno-Pino, Marrero-Fornaris, y Estrada-Mancebo (2022) llevaron a cabo el diseño de un modelo teórico para la gestión del profesorado principal en la comunidad universitaria, para ello se buscó perfeccionar la gestión de los procesos aplicada en las actividades universitarias que permitan conocer de manera global la trayectoria de las acciones a realizar durante todo un año con el propósito de asegurar la satisfacción a la sociedad y, con ello, ser capaz de destacar las relaciones entre el profesorado, sus aportes y contribuciones esperadas que permitan un mejor gestión de tales tareas que mejorarán los resultados: Se destaca que los métodos y técnicas utilizadas fueron la observación, encuesta, análisis documental y métodos estadísticos, así como validación de expertos.

El aporte de Tapia-Claro et al. (2022), para efectos de esta investigación, brinda un panorama sobre los métodos y técnicas a utilizar, así mismo proporciona una ruta de trabajo sobre las acciones a realizar para construir el mapa de procesos tomando en cuenta el enfoque por procesos dentro de una organización.

Por su parte, Cantero-Cora, Herrera-González, Leyva-Cardenosa, & Nápoles-Vargas (2021) realizaron el diseño de procesos claves en una empresa comercializadora, utilizando como instrumento la gestión por procesos, apoyándose de técnicas tales como entrevista, observación, revisión de documento, para diseñar los procesos mediante flujogramas, aunado a ello generaron la descripción del procedimiento para el desarrollo de los procesos, el cual consta de cuatro etapas, 17 pasos, y seis tareas. Para efectos de esta investigación, el aporte de estos autores orienta la forma de trabajo, las herramientas y las técnicas a utilizar para llevar a cabo el diseño de procesos.

Malca, Cruz, Guillén y Ochoa, (2021) realizaron la determinación del nivel de la gestión por procesos en museos públicos de Lima, utilizando investigación cuantitativa, se destaca la metodología del ciclo PEVI (Planeación, Ejecución, Verificación e Implementación) para realizar el análisis de la gestión por procesos, así mismo se generaron los indicadores predominantes que debilitan la gestión por procesos. Para efectos de esta investigación, el ciclo de PEVI, puede aportar una perspectiva sobre la revisión de metodologías, así mismo brinda una directriz sobre las acciones a realizar para la determinación de indicadores.

7. Conceptos Clave

- Gestión
- Procesos
- Control Escolar
- Implementación

8. Criterios Metodológicos

8.1. Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación es cuantitativa con apoyo cualitativo, Cualitativa porque analiza el comportamiento del personal de Control Escolar y cuantitativa porque se recopila y analiza información medible, de las personas involucradas.

8.2. Forma de la investigación

La forma de la investigación es aplicada, ya que se realiza una propuesta para la implementación de la gestión por procesos en el Control Escolar de la Universidad La Salle Chihuahua.

8.3. Tipo de la investigación

Es explicativa, ya que describe, registra, analiza e interpreta la situación de Control Escolar de la ULSA Chihuahua, como se llevará a cabo la gestión por proceso dentro del departamento.

8.4. Modo de la investigación

El método de la investigación es de campo con apoyo bibliográfico y/o documental, la investigación se hace in situ, con apoyo de fuentes escritas.

8.5. Método

Mediante el método analítico-sintético, se analizan los fundamentos presentados para así facilitar la aprobación de los objetivos planteados.

8.6. Técnicas

Para realizar la presente investigación en el trabajo de campo, se utilizaron la encuesta, el Focus Group, la ruta crítica y la resolución de problemas 8D; mientras que, para el trabajo documental, se utilizó la consulta y búsqueda de información de diversas fuentes bibliográficas como libros, revistas, artículos y sitios web.

Además, para el tratamiento de los datos obtenidos, se utilizó la estadística descriptiva, así como el procesador de texto Word y el Software SPSS.

8.7. Variables

Variable dependiente: efectividad de Control Escolar.

Variable independiente: gestión por procesos.

8.8. Diseño de la Investigación

Para efectos de esta investigación el universo es Dirección académica que está compuesta por las coordinaciones de Ingeniería, Económico Administrativo, Humanidades, Salud, Posgrado y Servicios Escolares, el cual consta de una población de 22 personas.

El desarrollo de la presente investigación tiene como propósito principal la propuesta para la aplicación de la gestión por procesos en el Control Escolar de la Universidad La Salle Chihuahua y se llevará a cabo bajo las siguientes tres etapas principales:

1. Identificar las opiniones del personal administrativo sobre el proceso de Control Escolar.
2. Diseñar cada proceso que involucra el Control Escolar para cada Departamento de Administración Escolar.
3. Determinar estrategias para la implementación y el seguimiento de la gestión por procesos.

8.9. Delimitación del Problema

Se estudian los beneficios de aplicar la gestión por procesos en Control Escolar de ULSA Chihuahua, para esto se realiza una investigación transversal durante un año, de junio 2022 a junio 2023, ya que estas investigaciones solamente recolectan datos en un solo momento y tiempo único. Se pretende realizar la propuesta.

Segunda Parte: Tesis

1. Administración escolar

En las instituciones educativas de cada país y desde los niveles de enseñanza primaria y secundaria hasta superior, siempre se ha tenido la necesidad de contar con procesos administrativos que den soporte a las labores académicas. Una de ellas es la administración escolar, la cual tradicionalmente se ha encargado del registro y control de la información que genera la escuela. Sin duda alguna, dentro de la administración escolar se regula el uso adecuado de los recursos educativos y humanos que forman el proyecto de enseñanza aprendizaje dentro de una institución.

Se entiende por “Administración, [al] proceso de estructurar y utilizar [un] conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8). Además “La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a optimizar el manejo y selección del personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad” (Sánchez, 2014, pág. 44).

Con base a lo señalado por Hitt, Black y Porter (2006), y Sánchez (2004), se puede definir a la administración escolar como el área responsable de planeación, organización, ejecución y control de los procesos que contribuyan al logro de los objetivos y fines de una institución educativa, para esto es necesario que todas las áreas involucradas tengan sus objetivos y metas definidos. Bajo la premisa de llevar a cabo la administración, es vital considerar y tomar en cuenta el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) el cual permitirá que la gestión puede llevarse de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos.

1.1. Planeación

Cualquier actividad que se desarrolle en una empresa supone un ordenamiento lógico, que se alcanza a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa; sin embargo, ninguna de estas acciones puede llevarse a cabo sin tener en cuenta la planeación, entendiéndose como el punto de partida, ya que esta permite prever, visionar los posibles

objetivo y alcances, así como los recursos que se requerirán en un tiempo determinado para lograr los objetivos que la organización se ha planteado

1.1.1. Definiciones de Planeación

La planeación según Rojas y Medina (2012, pág. 14) se puede definir de la siguiente manera:

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

Así mismo, Rojas y Medina, (2012, pág. 17) refieren las definiciones que, sobre planeación, dan diferentes autores:

- Reyes Ponce: la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.
- Fernández Arenas: es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.
- Harry Jones: es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido provistas.

Fernández Arenas y Harry Jones (citados por Rojas y Medina 2012) coinciden en que se deben analizar experiencias pasadas, trabajando de una manera sistemática, en tanto que Reyes Ponce confirma que se debe fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios y secuencias de operaciones para alcanzar objetivos organizacionales.

Por otra parte según Martín (2015, pág. 71):

...es importante entender que la magia del ser humano y de sus sociedades, cambiantes, dinámicas y competitivas es lo que genera que la planeación no sea una etapa que, una vez realizada, no vuelve a suceder en la organización, sino que debe realizarse de manera continua o cíclica.

Como bien lo menciona Martín (2015) en el caso de la ULSA Chihuahua es importante realizar la planeación cada semestre, ya que por parte de la SEyD se tienen cambios constantes tanto de procedimientos administrativos como de personal, lo cual impacta en los trámites de la universidad; por otro lado, se presentan cambios en la universidad como pueden ser: de personal, de procedimientos, tecnológicos, los cuales, obviamente, también afectan en los distintos procesos, todo lo cual demanda efectuar cambios en la planeación en aras de tomar las decisiones pertinentes.

Relacionado con lo anterior Torres (2015, pág. 9) menciona que la “...planeación y toma de decisiones son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionadas, pues planeación se define como toma de decisiones anticipada, es decir, que en el presente estamos decidiendo lo que habremos de realizar en los años venideros”.

1.1.2. Ventajas de la Planeación

La planeación estratégica en la administración es utilizada como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos, objetivos y posibles sucesos futuros. Como lo mencionan Hernández & Palafox, (2010, págs. 179-180) la planeación permite:

- La renovación de la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que le hacen tener una visión limitada.
- Utilizar mejor los recursos de la empresa; a pesar de que consume tiempo los beneficios son mayores
- Traducir las estrategias en planes de acción concretos.
- Ayudar a la dirección de la empresa.
- Reducir la incertidumbre, el riesgo y efectos del cambio.

Con las ventajas mencionadas anteriormente, la planeación permite que la institución cuente con mejores resultados garantizando un crecimiento benéfico y estable, al tiempo que ayuda a establecer objetivos y metas realistas.

1.1.3. Principios de la Planeación

Rojas y Medina (2012) establecen que un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia, sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial. Dentro de los

principios que se destacan de la planeación, son: Factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, unidad, y cambio de estrategias.

- Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.
- Objetividad y cuantificación: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.
- Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto quiere decir que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción para lograr los objetivos generales. (Rojas y Medina, 2012, pág. 22)

En la Figura 1 se presentan los principios de la planeación

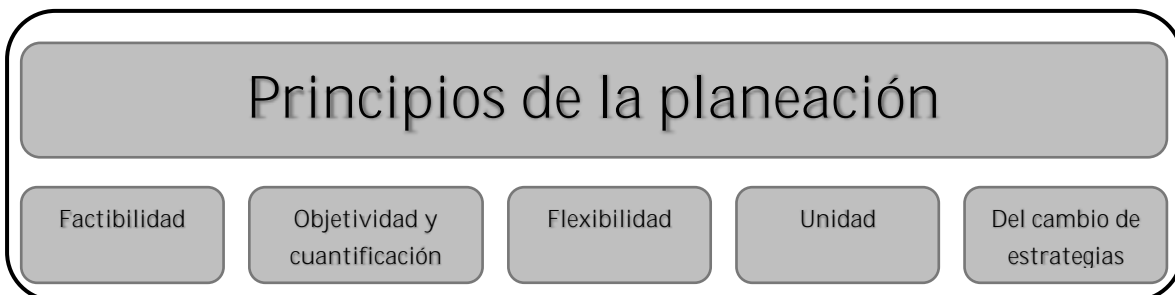


Figura 1. Principios de la planeación

Fuente: (Rojas & Medina, 2012, pág. 22).

La planeación, al igual que cualquier otra actividad administrativa, se rige por unos principios, tal como se observa en la Figura 1, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Además, la planeación es la primera parte del proceso administrativo en donde se definen las estrategias, políticas, propósitos y acciones a ejecutar en una organización, y se agrupan personas que interactúan entre sí para llegar a ciertos fines y objetivos específicos.

En la ULSA Chihuahua se realiza una planeación que cumple con los principios de la planeación, siendo la factibilidad, objetividad y cuantificación; se infiere que no se cumplen en la ULSA los principios de flexibilidad, debido a que no se logra tener el enlace de los procesos en las diferentes áreas; por otro lado, la unidad de estrategias, ya que no se cuenta con acciones planeadas en caso de situaciones imprevistas lo que obliga a tomar decisiones en el momento lo cual influye en la eficiencia, finalmente en lo que respecta al cambio de estrategia, se deriva de la falta de acuerdos entre las diversas coordinaciones. Por lo que deberán ser elementos por considerar para mejorar la planeación dentro de la institución.

1.2. Organización

El término de organización puede utilizarse con dos significados diferentes: (Münch, 2014) (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016).

Como función administrativa Arambu (2013, pág. 15) menciona que la “...organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”.

Las organizaciones cuentan con una estructura, se asignan funciones y responsabilidades a cada persona de la organización, las cuales deben cumplir para alcanzar los objetivos propuestos, en empresas muy pequeñas puede que no exista una estructura o una departamentalización, ya que está constituida por pocas personas. En cambio, las empresas grandes necesitan tener las actividades y responsabilidades divididas de manera clara, para evitar la duplicidad de funciones y que, por ende, la carga de trabajo esté acorde a las funciones y personas que la conforman, un ejemplo es la división del trabajo y la departamentalización. (Münch, 2014)

La departamentalización para Chiavenato (2014, pág.151) “...consiste en elegir diversos modos de homogenizar las actividades, mediante la agrupación de los componentes de la organización en departamentos o divisiones”.

Chiavenato (2014) también menciona los tipos de departamentalización los cuales son: por funciones que es la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las

funciones principales dentro de la empresa; el otro es por productos y servicios, aquí se agrupan las actividades de acuerdo a los productos o servicios ofrecidos por la empresa, el tercer tipo es por ubicación geográfica, aquí la agrupación de las actividades es de acuerdo con la ubicación en donde se realiza el trabajo; también está la departamentalización por clientela en la cual se consideran las características de los clientes (como edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor); luego está el de departamentalización por proceso, este es más frecuente en las empresas industriales, en las áreas de producción y, por último, está la departamentalización por proyectos, utilizado en empresas de gran tamaño como en obras de construcción civil o industrial.

En el caso de la ULSA Chihuahua, esta tiene una departamentalización por funciones, ya que agrupa las actividades con base en las funciones que se desarrollan en la institución, una de las divisiones que se tiene es la académica y de ahí surgen otras divisiones, como las coordinaciones académicas de licenciatura, posgrado y Servicios Escolares, las cuales siguen de acuerdo con la departamentalización, una estructura que define jerarquías y, por ende, funciones y responsabilidades.

Según Gallardo (2015, pág. 41) “La estructura de una organización se define a partir de cómo se divide el trabajo en su seno y cómo éste se coordina posteriormente para alcanzar la finalidad organizativa”.; mientras que Aramburu (2010, pág. 27) menciona que “...la estructura de una organización se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización...”.

El establecimiento de líneas de enlace entre las unidades resulta imprescindible para lograr la pretendida coordinación, por lo tanto, el proceso de definición de la estructura organizativa implica:

- 1) La división del trabajo: es decir, el reparto de las tareas y actividades de la organización entre los individuos que la componen. La división del trabajo lleva implícita la especialización, en la medida en que cada individuo se centra específicamente en el desarrollo de un conjunto limitado de tareas.
- 2) La agrupación de tareas o actividades en órganos o departamentos: la agrupación de tareas da lugar a la formación de unidades organizativas u órganos, y responde a la necesidad de coordinación.
- 3) La fijación de las líneas de enlace entre los distintos órganos o departamentos: es preciso para el logro de la coordinación entre diferentes órganos (Aramburu, 2010, pág. 27).

En la ULSA Chihuahua, se infiere que existe el hecho de que el personal desconoce la descripción de puesto, así como las funciones que cada quien debe realizar, ya que inciden factores que son la rotación del personal de la ULSA como de la Secretaría de Educación y Deporte, y por ende esto repercute, sobre la interpretación del quehacer en sus funciones, por esta razón se generan problemas, confusiones y errores en los procedimientos, lo que provoca que, al momento de enlazar la información con los otros departamentos, se generan discrepancias, con lo cual se incide en la duplicidad de tareas y por ende algunos errores en el manejo de la información, ante del desconocimiento de los procesos y procedimientos.

La función principal de la planeación es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son los humanos, materiales y financieros de la organización para realizar las actividades de manera más eficiente.

1.3. Integración y Dirección

El factor humano es el aspecto más importante de la empresa, pero su desempeño dependerá del correcto aprovechamiento de los demás recursos, por ende, la integración de aquel a las funciones propias de la empresa asegurará el logro de los objetivos.

La “Integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente” (Luna, 2015, pág 102).

Por tanto, se entiende que la integración en el proceso administrativo permite distribuir el trabajo entre los miembros de un grupo o departamentos, para establecer y desempeñar las actividades de manera eficiente, bajo el mínimo esfuerzo. Se puede decir que la integración puede determinar el éxito o el fracaso de una organización.

Una vez que se tiene la integración de los recursos dentro de una organización, destacándose el talento humano como el eje rector; es necesario orientar el logro de las acciones para conseguir los objetivos deseados, es por ello, que la etapa de dirección funge un rol fundamental en la administración, pues a través de ella se ejerce la motivación, liderazgo y se delegan acciones en función de hacer más eficiente la toma de decisiones. En

el caso del Control Escolar de la ULSA Chihuahua se consigue realizar la integración de las diferentes actividades distribuyendo el trabajo entre los diferentes miembros para atender cada actividad de una forma más eficiente y después unir los procedimientos y lograr el objetivo en común, estas actividades y/o procedimientos se logran con el apoyo del sistema de gestión *Power Campus*.

1.3.1. Dirección

La dirección es también la ejecución y la ordenadora de las instrucciones necesarias para obtener los objetivos que se plantearon, como la realización de los planes, los métodos de motivación para dirigir al personal y la supervisión para conseguir las metas.

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos (Chiavenato, 2001, pág. 79).

Las funciones de integración y dirección se relacionan, casi de manera exclusiva, con las personas de la organización. En la figura 2 se presentan las etapas de la dirección.

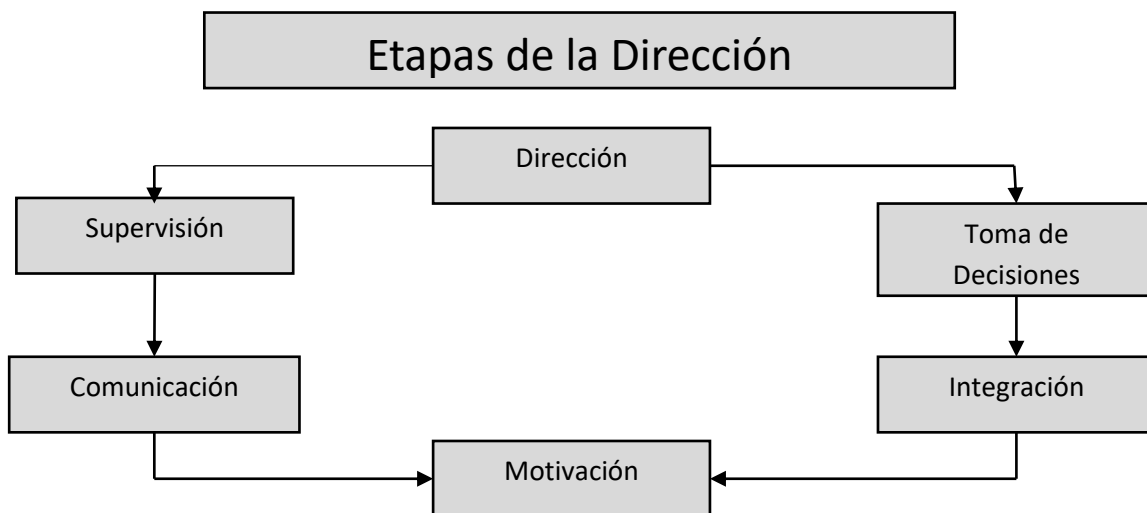


Figura 2. Etapas de la dirección

Fuente: Elaborado por los autores, basado en Chiavenato, (2001, pág. 79)

En la figura 2 se muestran las diferentes etapas con la que cuenta la dirección, comenzando con la toma de decisiones para lo cual deben definir el problema, luego analizarlo para evaluar las alternativas de solución, una vez evaluadas las alternativas se debe elegir la idónea para las necesidades del sistema, y la que brinde máximos beneficios y, por último, aplicar la decisión, que consiste en poner en práctica la decisión seleccionada.

En esta etapa el administrador elige y reúne los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. La integración cuenta con cuatro etapas que son: el reclutamiento, la selección, introducción y la capacitación.

Es necesario destacar que la motivación es un factor relevante en la etapa de dirección, ya que a través de ella se logra el trabajo y se llegan a los objetivos mediante las acciones realizadas por los miembros de la organización. Por tanto, un subordinado motivado aumenta su sensación de pertenencia a la empresa, al equipo y, por ende, dota de sentido su desempeño.

Asimismo, la comunicación es una etapa clave dentro de una empresa para lograr el mayor rendimiento posible, también es un factor decisivo para una mejor comprensión de las ideas, además de contribuir a la toma de decisiones.

Por tanto, se destaca que la etapa de dirección consiste en supervisar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades que se llevan a cabo se realicen correctamente. Para lograr integrar y dirigir a las personas, las organizaciones deben primero establecer las pautas o directrices, las cuales permitirán atraer, desarrollar y retener al talento humano idóneo para los objetivos de la organización, para ello se realizan actividades que forman parte de la administración de recursos humanos.

1.3.2. Reclutamiento

El Reclutamiento es el proceso de atraer candidatos que muestren conocimientos y habilidades que requiere la vacante disponible. Los candidatos pueden ser externos o pueden ser empleados de la empresa pero que desean ser promovidos.

La aplicación del reclutamiento resulta muy importante debido que interacciona con diversos elementos de la administración: con el proceso administrativo,

constituido por la planeación, la organización, la dirección y el control; con los procesos especializados de personal, como la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación, las carreras y las remuneraciones, (...) asimismo, interacciona con diversas áreas de la empresa, como las finanzas, el marketing, la producción, la tecnología de información, entre otras (Louffat, 2018, pág 53).

1.3.2.1. Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento interno es cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y la empresa acude a la promoción de sus propios empleados, y el reclutamiento externo es buscar a los candidatos fuera de la empresa. La Tabla 3 muestra una clasificación de los distintos métodos de reclutamiento utilizados.

Tabla 3. Distintos métodos de reclutamiento

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Boca a boca	Presentación espontánea
Archivos de personal	Recomendaciones de empleados
Boletines de empresa	Anuncio en los medios de comunicación escrita
Circulares	Agencias de empleo
Reuniones	Ferías de empleo
Listas de puestos de habilidades	Trabajo como becario
Inventarios de habilidades	Empresas cazatalentos o <i>head-hunters</i>
Avisos en el tablón de anuncios	Empresas de trabajo temporal
Referencias de los empleados	Asociaciones o colegios profesionales
	Centros educativos
	Radio / Televisión
	Internet, sitios web, dominios.jobs, blogs, etc.

Fuente: Fernández & Junquera (2013, pág. 54).

En la tabla anterior se muestran los diferentes métodos de reclutamiento, se mencionan dos, el reclutamiento interno que tiene la ventaja que es más rápido y barato, los empleados ya conocen la empresa, y el reclutamiento externo que tiene como ventaja conseguir candidatos más idóneos para el puesto, como desventaja de este es que le cuesta más dinero y tiempo a la empresa. En la ULSA Chihuahua para ciertos puestos es más frecuente el reclutamiento interno, pero se tiene un gran conflicto con los compañeros de trabajo, ya que no se está conforme en la forma como se llevan a cabo las convocatorias, para los puestos de auxiliar se realiza reclutamiento externo en donde las personas pueden observar la convocatoria por medio de internet o por recomendaciones de empleados.

A manera de síntesis en la tabla 4, se presentan las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Tabla 4. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	El candidato ya conoce la empresa y sus procesos. El proceso de adaptación es mucho más rápido y económico.	Descontento ante un cambio o aumento de responsabilidades. Favoritismo entre el personal.
Externo	Se tiene una visión diferente a la de los demás. Sumar nuevos talentos.	El candidato no conoce la empresa y sus procesos. El proceso de adaptación es más tardado.

Fuente: Elaborado por los autores basado en Fernández & Junquera (2013).

Se destaca, por tanto, que ambos tipos de reclutamiento pueden ser útiles; no obstante, a menudo es fundamental, tomar en cuenta para qué puesto es el que se pretende atraer personas, ya que derivado de la necesidad del talento requerido, se optará por el tipo de reclutamiento a considerar cuando se realice la requisición del puesto y posteriormente la vacante.

En la medida que se plantea de manera clara y precisa la necesidad manifiesta de la empresa, a través de la publicación de la vacante, y tomando en cuenta el medio de publicación, se logrará atraer a los prospectos deseados para que puedan participar en la siguiente fase, que corresponde a la selección de personal.

1.3.3. Selección

La selección, es un proceso en el cual tanto el candidato como la empresa se conocen mutuamente. Esto para que la empresa conozca a su candidato a través de diferentes evaluaciones, con el objetivo de asegurar que este cumple con las expectativas del puesto. A su vez el aspirante conoce a la empresa, con el fin de saber si podrá desarrollar sus capacidades tanto personales como profesionales, y así tener un crecimiento profesional.

La selección es aquel proceso por medio del cual se evalúa los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las con las características del puesto u de la organización (Flores, 2014, pág. 54).

Por lo que cobra relevancia lo mencionado por Flores (2014), acerca de que un proceso de selección de personal cuenta con diferentes fases por las cuales pasará el candidato. Esto con el fin de asegurar que sus capacidades vayan de acuerdo con las exigencias del puesto y tareas a desarrollar.

1.3.3.1. Proceso de Selección

Para seleccionar al personal más adecuado, es importante conocer los objetivos estratégicos de la empresa y sus características, de esta manera se selecciona al personal que más se adecúe a las necesidades, intereses y objetivos del puesto.

El objetivo de selección es fomentar la cercanía para que los candidatos conozcan de primera mano a que se dedica la compañía y puedan evaluar si puede ayudar a su desarrollo personal y profesional (Rodríguez, 2013).

Las fases del proceso de selección son las siguientes, como se aprecia en la figura 3

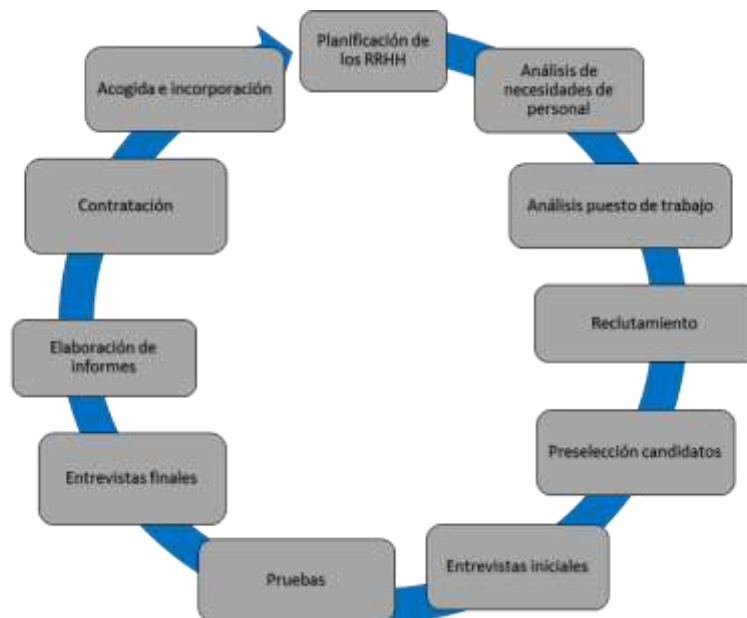


Figura 3. Fases del proceso de selección

Fuente: Rodríguez (2013, pág. 11)

En la ULSA Chihuahua, en los últimos cuatro años, se ha tenido la necesidad de realizar cambios con el personal que tiene que ver con Control Escolar y para la realizarlos tomaron en cuenta las fases del proceso de selección.

Una vez que el nuevo talento, ha sido contratado para formar parte de la organización, es necesario brindarle la información necesaria para que este logre conocer los objetivos de la empresa, y quienes serán sus compañeros de trabajo con lo que deberá colaborar, y posteriormente deberá conocer las responsabilidades y funciones propias de su puesto de trabajo, para ello es necesario llevar a cabo una serie de actividades y acciones a través de la capacitación.

1.3.4. Capacitación

La capacitación es fundamental en una organización, y esta es concebida como un proceso integrador e importante para la permanencia, desarrollo y evolución de todos aquellos que participan en ella. La capacitación ayuda a que todas las personas estén en condiciones para realizar las funciones que deben desempeñar de forma eficiente.

La capacitación debe ser coherente con la filosofía de la organización y administración institucional. Los integrantes de la institución tienen que estar motivados por mejorar la información, actualizar los conocimientos, mejorar las prácticas profesionales y laborales en función de la calidad. (Palladino & Palladino, 1998, pág. 100).

De acuerdo con Palladino & Palladino (1998) la capacitación es importante para lograr permear la filosofía de la organización, en el caso de la ULSA Chihuahua, se busca que todos los miembros de la institución sean capaces de llevar a cabo sus labores con apego a la filosofía, por ende, dichos principios deben ser parte de la cultura de la organización en lo que respecta al área de Control Escolar, se centra en la mejora del servicio como un elemento distintivo del Lasallismo.

“La capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional” (Pain, 2001, pág. 11).

Con el propósito de que la capacitación sea capaz de apoyar las necesidades y demandas de la organización, es necesario llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual brindará los temas prioritarios para atender aquellas áreas de oportunidad que los miembros tienden a presentar.

Como lo menciona Pain (2001), la capacitación provee medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, tal y como sucedió para la implementación del *Power Campus* en la ULSA Chihuahua, para lo cual se dio capacitación por parte del proveedor, que tuvo una duración de 3 meses, impartándose las diferentes funciones y limitaciones con las que cuenta el ERP.

El proceso de la capacitación, según diversos autores, se conforma de algunas etapas. cómo se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Etapas del proceso de la capacitación

Autor	Etapas del proceso de la capacitación
Müñch (2014)	Detección de necesidades, Diseño de programa, Implantación, Evaluación y retroalimentación
Dessler y Varela (2011)	Diagnóstico de necesidades, Diseño didáctico, Validación, Implementación, y Evaluación.
Mondy, y otros, (2007)	Determinar las necesidades, Establecer objetivos, Seleccionar métodos, Implementar los programas, y Evaluar los programas.
Bohlander, Snell, & Morris, (2018)	Evaluación de las necesidades, Diseño, Implementación, y Evaluación.
Mondy (2010)	Determinar las necesidades, Establecer objetivos, Seleccionar métodos, Implementar los programas, y Evaluar los programas.
Dessler (2009)	Análisis de necesidades, Diseño de la instrucción, Validación, Implantación, y Evaluación.

Fuente: Elaborado por los autores, basados en Müñch (2014), Dessler y Varela (2011), Mondy, y otros, (2007), Bohlander, Snell, & Morris, (2018), Mondy (2010), y Dessler (2009).


Por tanto, derivado de los aportes de los diversos autores, se entiende que el proceso de la capacitación, se conforman de las etapas, que se presentan en la siguiente  ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..



Figura 4. Etapas de Capacitación

Fuente: Elaborado por los autores basado en Münch (2014), Dessler y Varela (2011), Mondy, et al, (2007), Bohlander, Snell, & Morris, (2018), Mondy (2010), y Dessler (2009).

Se destaca que, al integrar la capacitación dentro de procesos de cambios, esta tiende a ser una herramienta fundamental, pues si bien, gracias a ella, se transfieren conocimientos, también comunica e involucra al personal, lo que permite reducir la posible fricción que puede ocasionar la incertidumbre y el miedo ante los cambios.

En la etapa de diagnóstico de capacitación, su función radica en establecer las necesidades o requerimientos que el personal de la empresa presenta para hacer su trabajo o mejorar en su desempeño; mientras que el diseño de programa consiste en la determinación de los objetivos, contenidos, módulos, etapas, alcances y duración, así como estrategias acerca de cómo se pretende que la capacitación se imparta; mientras que el diseño didáctico, se refiere a la elección de la secuenciación, recursos y medios que apoyarán para alcanzar los objetivos de aprendizaje. La validación consiste en la valoración por parte

de la alta dirección, quien autoriza la puesta en marcha de la capacitación. La implementación consiste en llevar a cabo la capacitación de acuerdo con lo planeado y validado por las autoridades. Posteriormente la evaluación y el seguimiento consisten en medir el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y velar por que estos aprendizajes se vean reflejados en el quehacer del personal que ha sido capacitado, como puede ser en los indicadores e impactos en el desempeño individual y organizacional (Münch, 2014, Dessler y Varela 2011, Mondy, et al, 2007, Bohlander, Snell, y Morris, 2018, Mondy 2010, y Dessler 2009).

1.3.4.1. Desarrollo

El desarrollo es el aprendizaje que recibe la persona para incrementar sus conocimientos y habilidades de manera continua, involucra las experiencias y la satisfacción, ofreciendo al empleado la posibilidad de adquirir un crecimiento tanto profesional como personal. Es un “Proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras” (Finch & Edward, 1996, pág. 445).

En el caso de la ULSA Chihuahua se reciben diferentes capacitaciones centradas en que el empleado pueda realizar las actividades de su puesto, así como en el uso del ERP que se tiene de apoyo para la gestión de Control Escolar, además se brinda información sobre los lineamientos de la Secretaría de educación, y otro tipo de capacitación dedicada al desarrollo de la persona, tales como: valores, la responsabilidad de la persona en el trabajo, el servicio al cliente, propios del ideario lasallista.

1.3.4.2. Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

Para que la capacitación logre sus propósitos, es necesario tomar en cuenta una serie de factores que son determinantes para que las personas adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes, que contribuirán a que se desempeñen con mejores resultados y satisfacción en sus puestos de trabajo, al respecto. Mondy (2010) establece los siguientes:

Apoyo de la alta administración

La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

Avances tecnológicos

La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

Complejidad del mundo

En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla en este ambiente global.

Estilos de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno. La capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.

Otras funciones de recursos humanos

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo (Mondy, 2010, págs. 199-200).

La integración y dirección, junto con la última etapa del proceso administrativo que es el control, son elementos que inciden en la motivación y la unidad de esfuerzo del personal para lograr lo que se tiene planeado y organizado, en estas etapas es factible medir y realizar las correcciones necesarias para subsanar las deficiencias.

1.4. Control

El control es una de las funciones del proceso administrativo, que sirve para asegurar que los procesos se ejecuten de manera correcta y que las decisiones tomadas vayan de acuerdo con la planificación, organización y dirección.

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción (Blandez, 2014, págs. 83, 84).

Como lo menciona Blandez (2014), para llevar un control adecuado del desempeño de las organizaciones, se debe primero analizar la información para así poder evaluar y definir por qué no se cumplió con el desempeño esperado, de esta forma se puede dar solución al problema desde la causa raíz.

Aktouf y Suárez (2012, pág. 116) mencionan dos tipos de control, el de prevención o proactivo y el de alerta o reactivo.

El primero se refiere a un control que se ejerce antes de que surja la situación anómala, de manera preventiva. No se espera que el problema se presente para actuar; el control proactivo permite prever, anticipar la dificultad y hacer lo necesario para evitarla o reducirla. (...) El segundo tipo de control, el de alerta o reactivo, se orienta más al “remedio” una vez que consta que la anomalía ya ha sucedido. Por tanto, es un control que sólo permite la reacción y llama a la corrección para el restablecimiento de los flujos.

Como mencionan Aktouf y Suárez (2012), para el control proactivo se hace uso de las experiencias aprendidas, para así, de manera empírica poder prever problemas que se pudiesen presentar en un futuro y que no estaban considerados dentro del control preventivo, para este tipo de problemas se debe recurrir al control reactivo, que es cuando se debe intervenir para darle solución, y así, el impacto sea mínimo para toda la organización, bajo la premisa que el cambio es una constante, y que toda evaluación debe contribuir a la mejora en la toma de decisiones.

En el caso de Control Escolar, la etapa de control es fundamental, para el aseguramiento de la calidad, derivado del cumplimiento de las actividades y tareas fundamentales en el aspecto académico de la institución, donde cabe señalar que la información que se recopila, se da tratamiento y se generan los informes y reportes correspondientes, para posteriormente turnarse a otras instancias, como es el caso de la Secretaría de Educación y Deporte – SEyD-, Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI-, Secretaría de Salud, Red de Universidades La Salle, entre otras.

El control es un proceso que ayuda a Control Escolar en la ULSA Chihuahua para que se puedan llevar a cabo todos los procedimientos necesarios en una actividad, pues le permite visualizar en dónde comienza y en dónde termina un proceso, manteniendo un

orden en todas las actividades. Gracias al control se pueden tener resultados con mejor calidad, se pueden reducir tiempos durante el proceso y reducir la cantidad de trabajo; así como identificar las áreas de oportunidad para proceder con acciones de mejora.

Se define, por tanto, que las etapas de la administración en Control Escolar son importantes que pertenece a Servicios Escolares -una de las áreas principales de la Universidad- en donde se gestionan y aplican los procesos y/o trámites referentes a lo académico; y se conjugan recursos humanos y materiales para supervisar, planificar y elaborar estrategias conforme a las normas y lineamientos establecidos por las autoridades educativas.

2. Administración escolar de la ULSA Chihuahua

Para tener una idea general sobre el proceso de crecimiento que tuvo Control Escolar en la Universidad La Salle Chihuahua en cuanto al manejo de la información, es necesario ahondar sobre cómo se fueron modificando, diseñando o adaptando los sistemas dentro de la administración escolar del plantel.

2.1. Antecedentes

La Universidad La Salle Chihuahua inició labores en el año 2000, la cual forma parte de un consorcio mundial de instituciones educativas y de la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL) que agrupa alrededor de 157 instituciones en todo el mundo. En Chihuahua, la ULSA hunde sus raíces, desde hace más de 20 años, en la presencia del Instituto La Salle que ha formado a incontables generaciones. (Hemeroteca ULSA, 2001)

La ULSA está ubicada en la Prolongación Lomas de Majalca No. 11201 Col. Labor de Terrazas Chihuahua, Chihuahua. C.P. 31020.

La institución inicia con algunas áreas y departamentos con la intención de brindar cobertura a las actividades más relevante de esta, como se presentan en la siguiente figura.

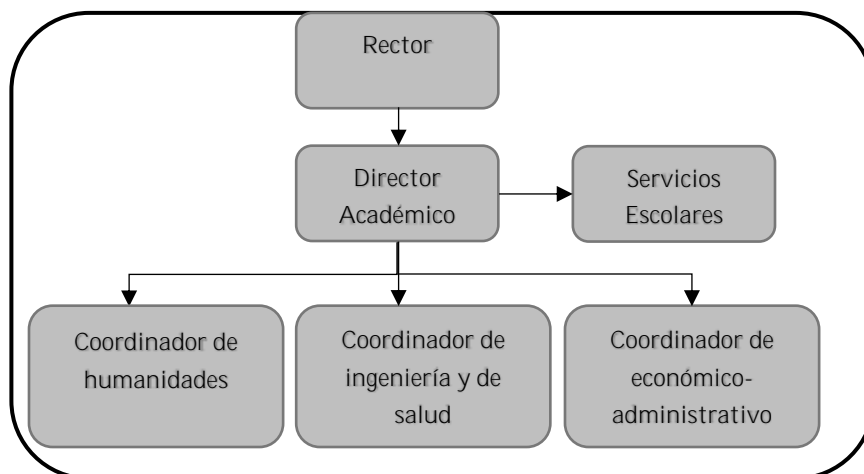


Figura 4. Organigrama ULSA Chihuahua

Fuente: Elaborado por los autores.

Como se aprecia en la figura 5 la ULSA Chihuahua, constaba con un equipo de trabajo, integrado por: rector, director académico, coordinador de ingeniería, coordinador de económico-administrativo y coordinador de humanidades. No era una estructura organizacional compleja, lo que permitió que la comunicación fluyera de manera rápida e informal.

En su corta existencia, es ya reconocida como una de las mejores instituciones locales de educación superior, por sus novedosas carreras y por educar en los valores humanista-cristiano. (El Diario de Chihuahua, 2001)

2.2. Cronología

La ULSA Chihuahua inicia el 7 de agosto de 2000 con siete carreras novedosas y con futuro ocupacional, las cuales se muestran en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6. Oferta educativa de la ULSA Chihuahua año 2000

Carreras	Número de alumnos
Ingeniería industrial en calidad	21
Ingeniería en tecnologías de la informática y la computación	15
Licenciatura en finanzas y contaduría	16
Licenciatura en comercio internacional	42
Licenciatura en mercadotecnia	26
Licenciatura en desarrollo del personal en la empresa	19
Licenciatura en derecho de América del Norte	20

Fuente: Elaborado por los autores.

Al inicio la ULSA Chihuahua ofrecía 7 carreras y contaba con 159 alumnos, lo cual permitía una mejor administración en Control Escolar, actualmente se cuenta con 20 carreras y 9 maestrías con 1,678 alumnos, con este universo el personal que se tiene se encuentra rebasado, lo cual restringe y limita su eficiencia y efectividad, por lo cual se optó por la utilización del ERP para ayudar con la administración.

En el 2021 la ULSA Chihuahua cuenta con una oferta educativa de veinte carreras, las cuales se muestran en la tabla 7

Tabla 7. Oferta educativa de la ULSA Chihuahua año 2021

Carreras	Número de alumnos	
Ingeniería en Diseño Industrial	60	
Ingeniería en Energías Alternativas	45	
Ingeniería en Calidad	47	
Ingeniería Electromédica	56	
Ingeniería en Tecnologías de la información y telecomunicaciones	30	
Ingeniería en Mecatrónica	63	
Licenciatura en Diseño	47	
Licenciatura en Arquitectura	67	
Licenciatura en Ciencias de la Familia	11	
Licenciatura en Comunicación Organizacional	11	
Licenciatura en Derecho con Acentuación en Derecho de América del Norte	96	
Licenciatura en Recursos Humanos	14	
Licenciatura en Desarrollo Infantil	5	
Licenciatura en Idiomas y Relaciones Públicas	59	
Licenciatura en Comercio Internacional	129	
Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Empresas	209	
Licenciatura en Finanzas y Contaduría	131	
Licenciatura en Mercadotecnia	48	
Licenciatura en Fisioterapia	60	
Licenciatura en Nutrición y Gastronomía	58	
Posgrado	enero – junio 2021	Agosto – diciembre 2021
Maestría en derecho corporativo	27	27
Maestría en Derecho Constitucional y Administrativo	37	26
Maestría en Desarrollo Humano	19	12
Maestría en Administración de Instituciones de Salud	12	9
Maestría en Educación Superior	10	9
Maestría en Publicidad	5	8
Maestría en Ingeniería administrativa	49	33
Maestría en Ingeniería Económica y Financiera	44	41
Maestría en Calidad	4	1

Fuente: Elaborado por los autores

El incremento a 20 carreras de licenciatura y 9 maestrías en posgrado ha dificultado la administración en Control Escolar, ya que es un número mayor de alumnos, docentes y personal administrativo, también por esta razón fue que se realizó el cambio de sistema de gestión adquiriéndose el ERP *Power Campus*. No obstante, algunos conflictos para Control

Escolar, actualmente, son: falta de comunicación y de seguimiento; ausencia de definición de roles y falta de configuración del sistema.

2.3. Ubicación Organizacional de Servicios Escolares

Durante el transcurso de 21 años la ULSA Chihuahua ha realizado ajustes en la estructura organizacional, la figura 6 muestra el organigrama de Dirección Académica del 2021, en la cual se advierte una estructura organizacional más compleja en comparación a la presentada en la figura 5. Es importante señalar que actualmente la ULSA cuenta con 1,246 alumnos en nivel licenciatura; por tal motivo el volumen de procedimientos y de servicios se incrementó de manera considerable.



Figura 6. Organigrama Dirección Académica 2021

Fuente: Elaborado por los autores.

En la figura 6 se advierte el crecimiento que ha tenido la ULSA Chihuahua en los últimos 21 años, comparándolo con la figura 5 en la que solamente se contaba con 6 personas/departamentos.

3. Proceso de Control Escolar

3.1 Control Escolar

La función de Control Escolar es el registro y control del proceso educativo-académico de los alumnos, es en donde se realiza el concentrado del historial académico a partir del ingreso hasta el egreso de cada estudiante, con el fin de realizar las emisiones de los documentos escolares que avalen y certifiquen los estudios realizados y concluidos durante su paso por la institución educativa.

Barbachano y Mortera, (citado por Ramírez, 2013, pág. 26) señalan que:

...el área de Control Escolar tiene como objetivo: Controlar y registrar el historial académico del alumno, para generar información que permita normar criterios académicos, tomar decisiones en la planeación institucional, y brindar apoyo al estudiante. De igual modo, en esta área se coordina, controla y registra la trayectoria académica del alumno, desde su ingreso hasta su egreso de la institución.

Para llevar a cabo el registro y el Control Escolar dentro de la ULSA Chihuahua, es necesario efectuar diversas funciones que contribuyan al aseguramiento de la información y registros del quehacer académico dentro de la universidad.

3.1.1. Funciones de Control Escolar

Se entiende por funciones a las actividades principales y secundarias que se realizan dentro del área de trabajo, las cuales contribuyen al objetivo de dicha área, además que forman parte de algún proceso o bien siguen un procedimiento.

Las funciones básicas de Servicios Escolares en la ULSA Chihuahua se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Funciones básicas de la Coordinación de Servicios Escolares

Funciones básicas de Servicios Escolares	
Función	Descripción
Registro y resguardo de la documentación y cuidar la confidencialidad.	Se registra y resguarda la documentación que se le solicita al alumno al ingresar a la ULSA Chihuahua. Acta de nacimiento, certificado de secundaria, certificado preparatoria, CURP, fotos y carta de buena conducta.

<p>Generar y almacenar actas de exámenes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parciales • Finales • Extraordinarios • Examen a título de suficiencia • Cursos especiales • Veranos 	<p>Documentos oficiales donde se registran las calificaciones de los exámenes.</p>
<p>Emitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletas • Kardex • Constancia de estudios • Certificados parciales y totales 	<p>Boleta y Kardex son documentos oficiales donde se comunica el progreso que ha hecho el alumno en las distintas asignaciones.</p> <p>Constancia de estudios. Es el documento donde el estudiante puede acreditar su trayectoria académica.</p> <p>Certificado de estudios totales: es la expresión oficial del historial obtenido por la acreditación de estudios, se expedirá a los alumnos que acrediten el total de materias del plan y programa de estudios.</p> <p>Certificados de estudios parciales: se expiden por solicitud del alumno, por cambio de Institución educativa, por cuestiones laborales o baja definitiva del alumno. Se expedirán cuando el alumno haya acreditado como mínimo el total de las asignaturas contenidas en el primer semestre.</p> <p>Duplicados de certificados de estudios: se expiden a solicitud del alumno.</p>
<p>Bajas temporales y definitivas</p>	<p>Baja de un alumno: Separación temporal o definitiva de las actividades académicas de los alumnos inscritos en la Universidad La Salle Chihuahua, de acuerdo con lo establecido en el reglamento interior.</p>
<p>Control de alumnos egresados y titulados</p>	<p>Registro de alumnos egresados y titulados.</p>
<p>Elaborar acta de examen profesional</p>	<p>Elaboración de actas de examen lo cual contiene fecha del examen, nombre del egresado, nombre y firma de los sinodales y descripción del requisito reglamentario.</p>
<p>Revalidación o equivalencia de estudios</p>	<p>Acto administrativo a través del cual la autoridad educativa declara equiparables entre sí estudios realizados dentro del Sistema Educativo Nacional.</p>

Préstamo de documentos	Control de préstamo de documentos oficiales del alumno. Acta de nacimiento, certificado de secundaria, certificado preparatoria, CURP, fotos y carta de buena conducta.
Relación de alumnos inscritos y reinscritos	Se genera un reporte de alumnos inscritos y reinscritos por semestre.
Registro de plan y programas de estudio	Se registra el plan de estudios y programas en la Secretaría de Educación, Dirección General de Profesiones y en el sistema ERP de la ULSA Chihuahua.
Registro de diplomas	Se registran los diplomas en el libro de registros.

Fuente: Elaborada por los autores.

El principal objetivo de Control Escolar es gestionar, aplicar los procesos y/o trámites para llevar a cabo el control y seguimiento a la información escolar de la universidad, así como mantener actualizado el historial del alumno, siempre apegándose a los reglamentos de la universidad como a las normativas que establecen las instituciones gubernamentales en materia educativa.

Algunos de las deficiencias que se tienen en las funciones mencionadas en la Tabla 8 es la falta de procesos bien definidos, control y seguimiento de las actividades.

El reto más importante por cumplir en las funciones de Control Escolar es la comunicación, ya que es un tema complejo, dado a que la información en las organizaciones es poder, por tanto, es vital tener una buena comunicación en la organización para fomentar la participación, el compromiso y la motivación de las personas.

Para que las funciones de Servicios Escolares se realicen de manera eficiente es necesario contar con procesos bien definidos.

Al aplicar la gestión por procesos, ayudará a realizar mejores prácticas en cada actividad para llegar a las metas estratégicas y objetivos esperados.

Para poder llevar a cabo la mayoría de las funciones estratégicas, es necesario contar con un sistema ERP que apoye con la gestión de Control Escolar, como se ha venido

mencionando la ULSA Chihuahua cuenta con el ERP llamado *Power Campus*, en la siguiente tabla se mencionan las funciones que se realizan en el sistema.

Las funciones de Servicios Escolares en la ULSA Chihuahua dentro del ERP se muestran en la *Tabla 9*.

Tabla 9. Funciones de Servicios Escolares dentro del ERP.

Funciones de Servicios Escolares	Implicaciones
Configuración del calendario escolar	Configurar el calendario escolar en <i>Power Campus</i> con las fechas establecidas con la Secretaría de Educación.
Configuración del semestre en BackOficce	Configurar el semestre en BackOficce para crear secciones, realizar inscripciones y capturar calificaciones.
Configuración del semestre Autoservicio	Configurar en autoservicio el semestre actual para que los alumnos puedan obtener información, así como los maestros y personal administrativo puedan obtener y facilitar información a los alumnos.
Configuración de plantillas para la captura de calificaciones	Configuración de plantillas en autoservicio para que cada maestro pueda realizar la captura de calificaciones parciales y examen final.
Ingresar o actualizar planes de estudio	Se ingresan los planes de estudio en <i>Power Campus</i> , los datos que se ingresan son: materias por semestre, número de créditos de la materias y número de horas.
Cambio de carrera	Se registra el cambio de carrera en el plan de estudios del alumno en BackOficce.
Revalidación o equivalencia de estudios	Se capturan las calificaciones equivalencias en el historial académico del alumno en BackOficce, el alumno podrá visualizar en el Kardex de la nueva carrera la calificación con una leyenda "Equivalencia".
Proceso de graduación del estudiante	Se activa el proceso de graduación a todos aquellos alumnos que ya cumplieron con el plan de estudios de su carrera,
Revisión de alumnos activos, próximos a graduarse e inactivos (bajas)	Se genera un reporte en Excel para revisar a todos los alumnos activos e inactivos en el semestre y

	los alumnos que están por terminar su plan de estudios.
Corrección de materias y calificaciones en el historial académico del alumno	Se realiza la corrección de materias y/o calificaciones en el historial académico del alumno en caso de que cuente con algún error.
Auditoria complementaria de datos generales	Se realiza una revisión de datos generales como el nombre, teléfono, dirección, correo electrónico de los alumnos para revisar y corregir cualquier error.
Bloqueo por falta de documentación	Se bloquea al alumno que tiene algún adeudo de documentación como acta de nacimiento, certificado de secundaria, certificado de preparatoria, fotografías y CURP.
Baja temporal y definitiva.	Se realiza la baja de materias del alumno en el sistema.

Fuente: Elaborada por los autores.

En la Tabla 9 se muestran las funciones que se realizan en Servicios Escolares para el Control Escolar mediante el sistema ERP, en la parte de la configuración del calendario en *Power Campus* se tiene un problema constante en el semestre de enero – junio de cada año, ya que el último módulo de posgrado termina en la segunda semana del mes de julio, mientras que licenciatura la primera semana del mes de junio, por lo tanto derivado de que el cierre del calendario escolar se basa en las fechas de licenciatura, esto afecta a posgrado, ya que una vez que se cierra el calendario, los maestros ya no pueden capturar calificaciones, lo cual genera tarea adicional al personal de posgrado quien debe capturar, aparte, las calificaciones de cada materia. Por otra parte, se tiene el problema en el procedimiento de cambio de carrera, ya que, al realizar dicho cambio en los renglones académicos, se duplica la carrera en el periodo actual y se tiene que estar haciendo la corrección cada semestre.

Otro problema para señalar es la falta de reportes por lo que para algunas actividades se debe de utilizar un sistema de aplicación externo como el *Microsoft office*, lo cual puede ocasionar errores humanos, tanto por falta de capacitación, por desconocimiento del sistema, o bien por el simple tratamiento de la información entre sistema y otros recursos.

Una de las problemáticas que se tiene en los procesos, y que no está definido en Control Escolar, es la baja temporal y/o definitiva del alumno en el sistema, ya que el procedimiento que existe esta inconcluso, y no está definido quién es la persona responsable de realizar este paso, lo cual genera problemas en los reportes de alumnos inscritos ya que quedan registrados como activos.

Para poder realizar algunas funciones de la Coordinación de Servicios Escolares es necesario que las coordinaciones académicas lleven a cabo funciones dentro del sistema *Power Campus* para que las funciones con sus objetivos, a continuación, en la tabla 10, se mencionan las funciones de las coordinaciones académicas.

Tabla 10. Funciones de las coordinaciones académicas

Funciones de las coordinaciones académicas	
Configuración del proceso de Inscripción <i>Backoffice/Autoservicio</i>	Creación de secciones (semestre y grupos especiales) Creación de bloques Creación de reglas
Proceso de inscripción para alumnos irregulares por <i>Backoffice</i>	
Creación de secciones para extraordinarios y a título de suficiencia	
Captura de calificaciones y fechas de los exámenes extraordinarios.	
Verificación de historial académico del alumno	

Fuente: Elaborada por los autores.

En la *Tabla 10* se muestran las funciones que realizan las coordinaciones académicas en el ERP *Power Campus*, estas funciones se realizan cada semestre, la configuración de la inscripción se realiza antes de comenzar el periodo para que los alumnos puedan inscribirse, el proceso de inscripción se realiza en las fechas que se tienen agendadas en el calendario escolar; la creación de secciones para los exámenes extraordinarios y a título de suficiencia se realizan al finalizar los exámenes; la verificación del historial académico del alumno se lleva a cabo durante el semestre en curso. Cabe señalar que en estas actividades se tiene problemas en los procedimientos, esto por el constante cambio de personal en las coordinaciones académicas que, al integrarse, no reciben capacitación sobre las actividades que se deben de realizar en *Power Campus*.

Otra de las funciones que se llevan a cabo en *Power Campus* es el registro del servicio social, en un inicio esta actividad la llevaba a cabo una persona que pertenecía a la

Dirección Académica, pero en el año 2021 se realizaron cambios y actualmente, servicio social pertenece a Servicios Escolares. En la siguiente tabla se presentan las funciones de la Dirección Académica.

Tabla 11. Dirección académica

Dirección académica
Registrar el servicio social de los alumnos

Fuente: Elaborada por los autores.

En la *Tabla 11* se muestra la función que se realiza en *Power Campus* para el registro del servicio social de cada alumno. La información que se debe registrar en el sistema es: nombre la dependencia donde se realiza el servicio social, número de horas, fechas de inicio y fin del servicio social. Este proceso no se ha llevado a cabo, ya que falta organización por la persona encargada, ya que la actividad la comienza, pero no es finalizada, por lo cual no se tiene información en el ERP de todos los alumnos que han realizado el servicio social o de los alumnos que actualmente lo están realizando.

Después de analizar las actividades que se llevan en Control Escolar y las funciones que se realizan dentro del sistema *Power Campus* es importante comprender el flujo del estudiante en la ULSA Chihuahua, destacando el flujo dentro de Control Escolar, ya que es importante, puesto que el alumno tiene un periodo de estancia en la universidad entre cuatro y cinco años, según la carrera, para concluir el plan de estudios.

3.1.2. Flujo del Estudiante en Control Escolar

En el diagrama de la figura 7 se describe el proceso por el que el estudiante pasa por *Power Campus* en la ULSA Chihuahua, el flujo inicia desde que el estudiante es un prospecto para la universidad, cuando el estudiante confirma su estadía en la universidad se otorga el estatus de alumno, durante su estancia el estudiante pasa varias veces por el proceso de inscripción y finaliza en la etapa en la cual obtiene el grado de titulado. Las diferentes fases por las que el estudiante pasa durante su estancia son: Promoción y Admisiones, Administración y becas, Servicios Escolares y Dirección académica.

Los procesos que se consideran crear o cambiar son todos los que están relacionados con el control escolar en donde el alumno tiene que pasar varias veces por el mismo proceso, por ejemplo, con respecto a las inscripciones que los alumnos realizan cada semestre, se pretende actualizar el procedimiento para que aquellas se puedan configurar de manera más rápida y con menos errores.

Es relevante considerar que, dentro de los procesos a actualizar de manera urgente, es el del trámite del título electrónico, ya que ante la Secretaría Educación y Deporte cambió el modo de emitir el título a un formato digital.

Las acciones que se pretenden modificar en los procesos que se muestran en la figura 7 son: ajustar tiempos en los procedimientos; eliminar todas aquellas actividades sin valor o donde se retrabaja; al tiempo que proponer capacitaciones para el uso del ERP.

4. Análisis sobre la gestión de Control Escolar en la ULSA Chihuahua

El personal administrativo dentro de una organización es de vital importancia, ya que es el responsable de llevar a cabo, con eficiencia y eficacia, las acciones que permitirán cumplir los objetivos, no sólo de un subsistema, sino de toda la entidad.

Se contó con la participación del personal administrativo, que de una u otra manera trabajan directamente con el área de Servicios Escolares, todo cambio en procesos, procedimientos, herramientas y tecnologías repercute en la dinámica de trabajo del personal administrativo, por lo que es necesario involucrarlo en las acciones de mejora.

4.1. Trabajo de campo

Con el fin de recopilar información del personal involucrado, se consideró que el trabajo de campo contemplará a las áreas académicas que son las coordinaciones, servicios y dirección escolares, las cuales tienen relación con el Control Escolar.

El trabajo de campo realizado constó de 3 momentos, los cuales fueron: encuesta diagnóstica, *Focus Group*, y la encuesta de evaluación de Control Escolar, como se presenta en la siguiente figura.

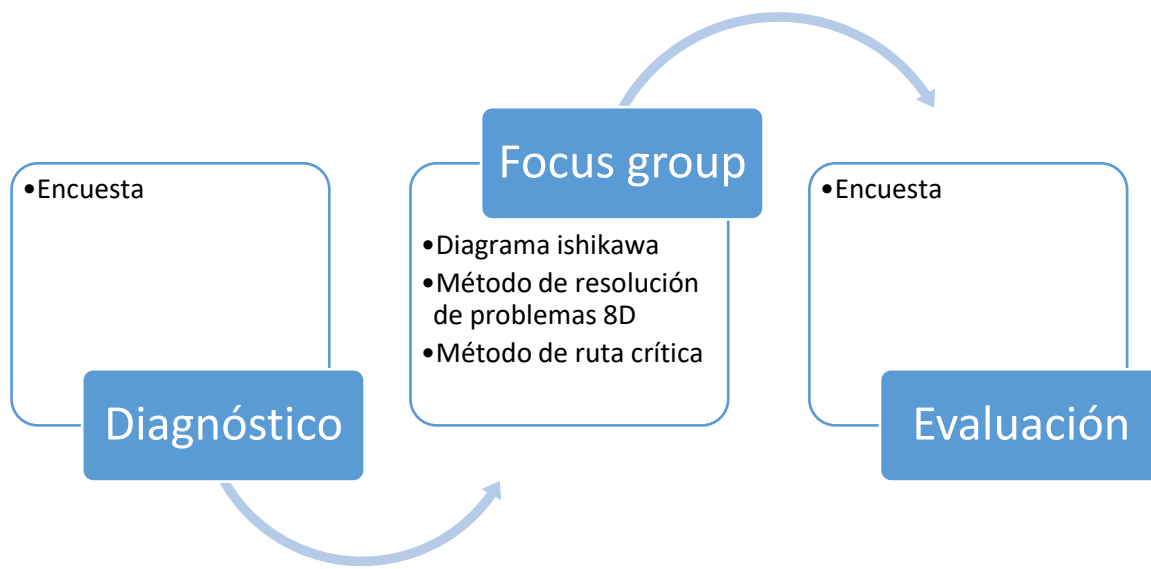


Figura 6. Momentos del trabajo de campo

Fuente: Elaborada por los autores.

Para el diagnóstico se llevó a cabo la aplicación de una encuesta, la cual pretendía determinar cómo trabaja Control Escolar en la ULSA Chihuahua.

Mientras que con el *Focus Group*, el objetivo fue conocer las opiniones e impresiones del personal relacionado con los procesos de Control Escolar, para ello se utilizaron las herramientas del diagrama Ishikawa o diagrama de pescado; el método de resolución de problemas 8D y, el método de la ruta crítica.

Posteriormente realizó una evaluación que tuvo como propósito identificar las fortalezas y oportunidades de Control Escolar con base en la percepción y experiencia de los colaboradores; para ello se recurrió al uso de una encuesta, la cual comprendió seis categorías: comunicación, capacitación, procesos, procedimiento, seguimiento y, apoyo en la tarea y resultados.

Para el trabajo de campo, se tuvo la participación de 22 personas las cuales están relacionadas con los procesos de Control Escolar de ULSA Chihuahua, a las cuales se les aplicaron la encuesta de diagnóstico, la herramienta de Ishikawa o diagrama de pescado, el

método de resolución de problemas 8D, el método de la ruta crítica y la encuesta de evaluación, todo lo cual permitió el análisis y la comprensión de la problemática existente en Control Escolar, específicamente, en este última solo 18 personas de 22 que están relacionadas con los procesos para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua.

4.2.1. Diagnóstico

El diagnóstico, tuvo como propósito realizar un estudio exploratorio para conocer cómo trabaja Servicios Escolares con los procesos de Control Escolar en la ULSA Chihuahua. Para efecto de capturar las opiniones sobre el trabajo de Control Escolar, se aplicó una encuesta, a la totalidad de la población que comprende el universo de estudio, lo que es igual a un total de 22 participantes. El objetivo de la encuesta es identificar si en la ULSA Chihuahua predomina la práctica de gestión tradicional o la gestión por procesos.

A continuación, en la tabla 12 se presenta el número de personas por departamento.

Tabla 12. Número de personas por departamento

Departamento	Número de personas
Dirección académica	3
Servicios Escolares	4
Coordinación de Ingenierías	5
Coordinación de Económico - Administrativo	5
Coordinación de Humanidades	3
Coordinación de Salud	2

Para la aplicación de la encuesta se utilizó la plataforma de Questionpro®, la cual se comprende de 23 preguntas, el instrumento se aplicó en octubre 2021 (ver apéndice A).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

En la figura 9 se muestran los rangos de edades de los participantes en la encuesta realizada.



Figura 7. Distribución por edades del personal encuestado

En cuanto a las edades de los participantes se observa que el 35% de los participantes oscilan entre los 35 a 44 años, el 24% tienen de 45 a 54 años, el 24% es mayor a los más de 54 años y el 19% van de 25 a 34 años.

En la figura 10 se muestra el género de los participantes en la encuesta realizada.

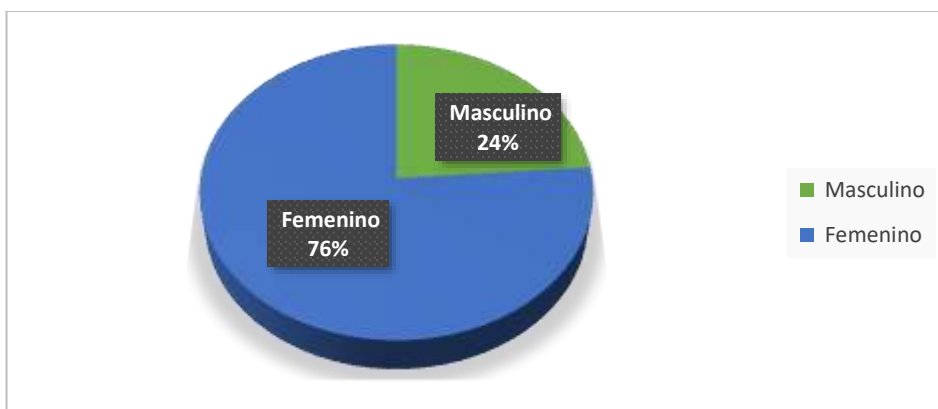


Figura 8. Género del personal de la ULSA Chihuahua

76% de la población encuestada corresponde a mujeres, mientras que el género masculino corresponde a 24%.

En la figura 11 se muestra el tipo de contrato de los participantes en la encuesta realizada.

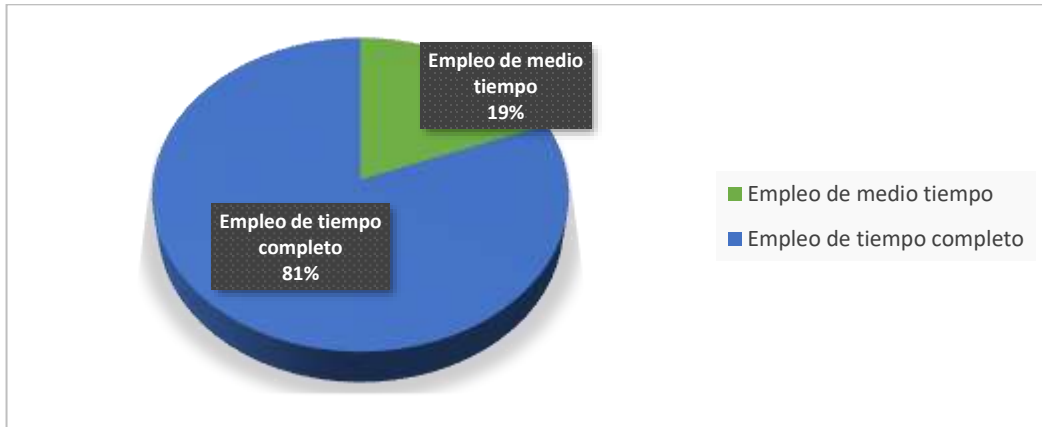


Figura 9. Tipo de contrato

Entre los tipos de contrato que tiene el personal encuestado, 81% es personal del tiempo completo y 19% personal de medio tiempo.

En la figura 12 se muestran los puestos del personal encuestado:

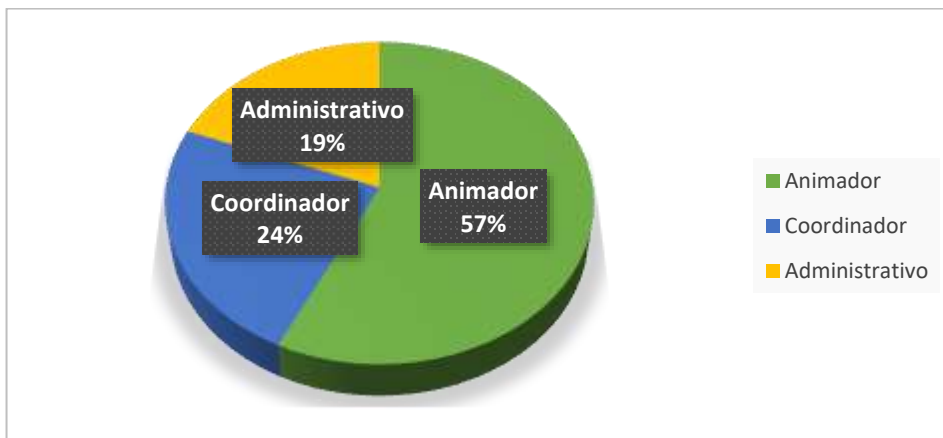


Figura 10. Puestos del personal encuestado

Como se observa en la figura 12, 57% son animadores de carrera, el objetivo general del cargo de animador de carrera es ayudar a desarrollar programas académicos, fomentar la investigación en las asignaturas que le confían tomando como referencia el modelo educativo de la institución respetando los lineamientos y normatividad establecidos por las autoridades, así como darle seguimiento al alumno. 24% son coordinadores de carrera, quienes tienen como objetivo administrar el quehacer académico de sus respectivas áreas, inspirado por el ideario Universitario y los lineamientos establecidos en los estatutos. Esto

deja al personal administrativo con 19% de participación. Lo anterior refiere que el personal con mayor participación en la ULSA Chihuahua son los animadores de carrera.

En la figura 13 se presentan la relación del personal administrativo con el sistema de *Power Campus*.

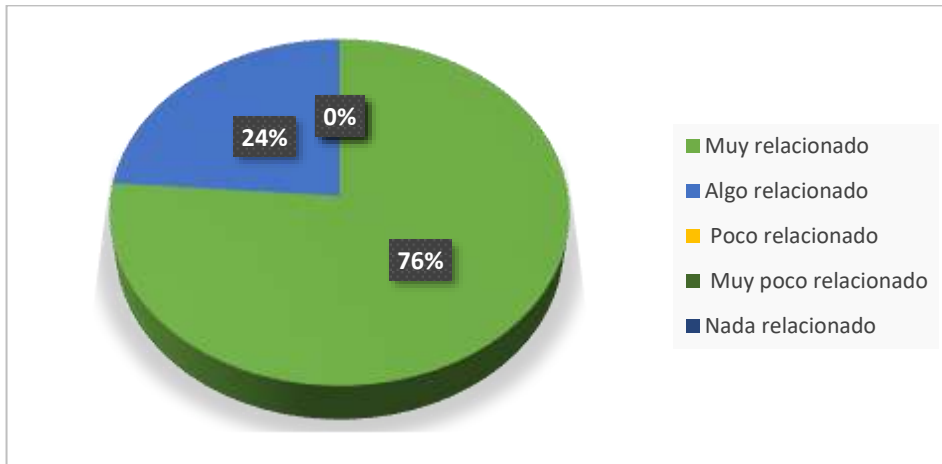


Figura 11. Relación con el sistema *Power Campus*

De los encuestados 76% señaló encontrarse muy relacionado con el sistema *Power Campus*, de lo que se infiere que el personal administrativo realiza funciones tales como dar de alta las secciones del periodo actual, inscripción baja de alumnos, realizar cambio de nivel de clase, revisar historial académico del alumno. Mientras que 24% de los participantes expresó estar algo relacionado con *Power Campus* por lo que es posible que no tenga el conocimiento necesario para la operación de este software por no usarlo con frecuencia.

En la figura 14 se presentan la percepción del personal en cuanto al sistema de *Power Campus*.

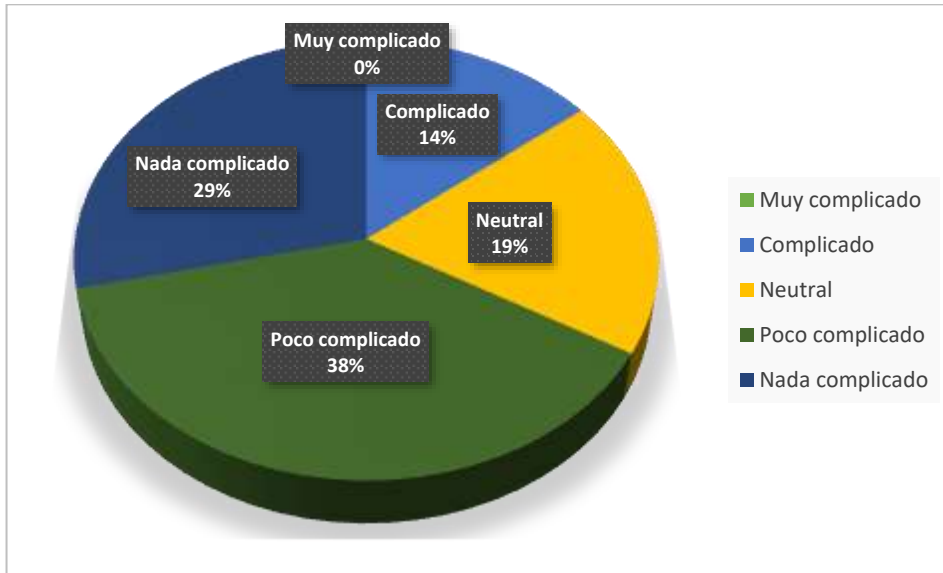


Figura 12. Complejidad del *Power Campus*

Para efectos de analizar qué tan complicado es para el personal involucrado con Control Escolar trabajar con sistema ERP *Power Campus* se establecieron las opciones que se muestran en la figura en la figura 14. A 14% le parece complicado y el 38% poco complicado lo cual puede ser indicio de deficiencia en el entrenamiento y capacitación, lo que fue dado durante la implementación del nuevo sistema, pero tal vez no fue comprendido del todo, o bien el tiempo dedicado a la capacitación fue insuficiente, y quizá faltó retroalimentación. Así mismo se puede apreciar que el 19% es neutral y el 29% no lo considera complicado.

En la figura 15 se presentan la percepción del personal en cuanto a la comunicación dentro de la ULSA Chihuahua.

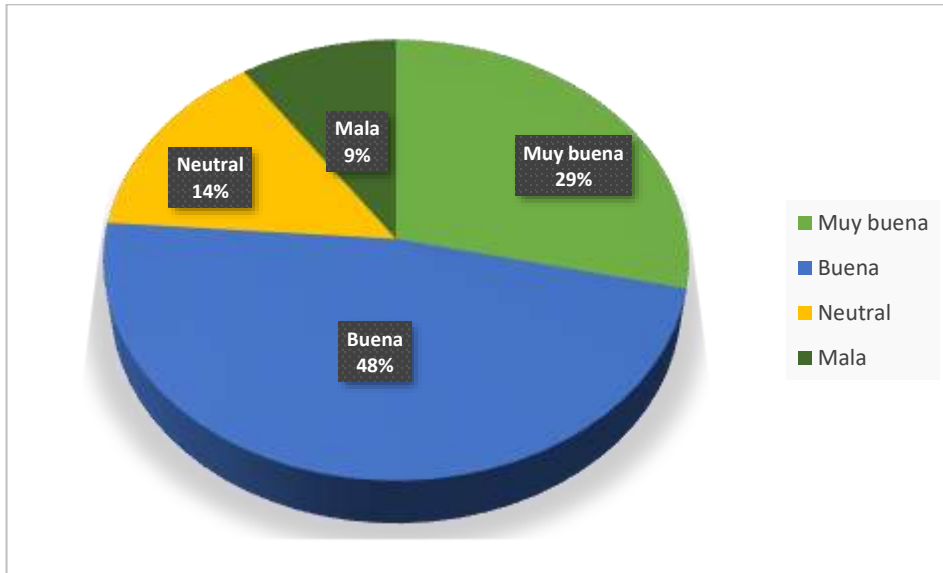


Figura 13. Comunicación en ULSA Chihuahua

En la figura 15 se observa que el 29% considera la comunicación como muy buena y 48% confirma que la comunicación que se tiene en la ULSA Chihuahua es buena. El tener una buena comunicación es una de las bases que se tienen para poder desarrollar una gestión por procesos, lo cual indica que la ULSA Chihuahua va por buen camino. Así mismo se observa que 14% es neutral y el 9% estos porcentajes pueden apuntar que existe un área de oportunidad con la comunicación que se tiene, en este caso se tendría que indagar más a fondo, por qué la comunicación que se tiene no es lo suficientemente buena para ellos, esto con el fin de fortalecer las relaciones entre las personas de distintos departamentos.

En la figura 16 se presentan la percepción del personal en cuanto al desarrollo de su trabajo.

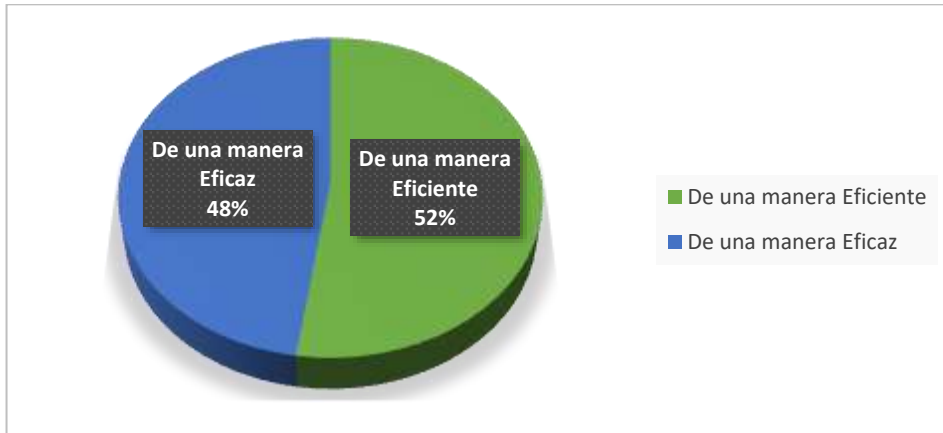


Figura 14. Eficiente Vs Eficaz

Como se observa en la Figura 15, 52% considera que trabaja de forma eficiente; mientras que 48% considera que lo hace de manera eficaz.

En la figura 17 se presenta la percepción del personal en cuanto a si hace cosas nuevas y diferentes en su trabajo.

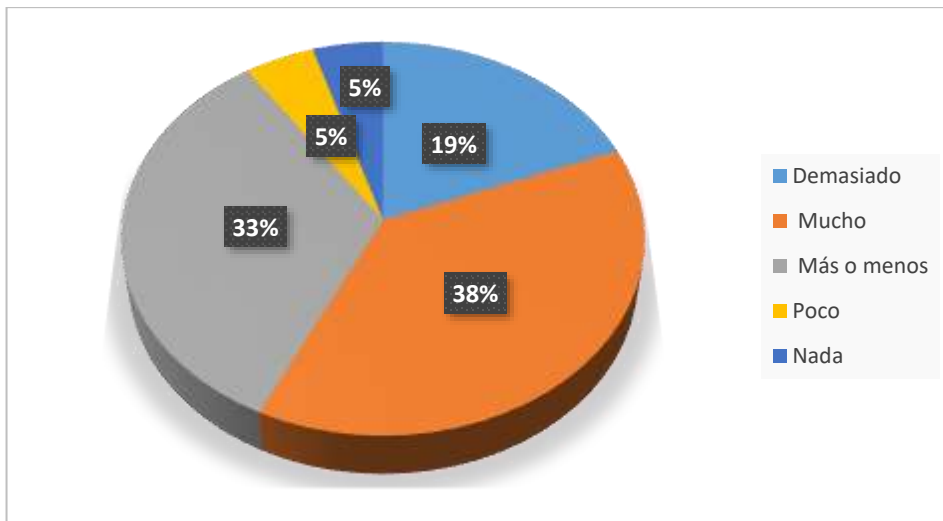


Figura 15. Resistencia al cambio

Como se observa, 38% comenta que realiza muchas cosas nuevas y diferentes en su trabajo, el 33% más o menos, el 19% demasiado, el 5% poco y el otro 5% nada.

En la figura 18 se presenta el entendimiento del puesto que desarrolla el personal dentro de la ULSA Chihuahua.

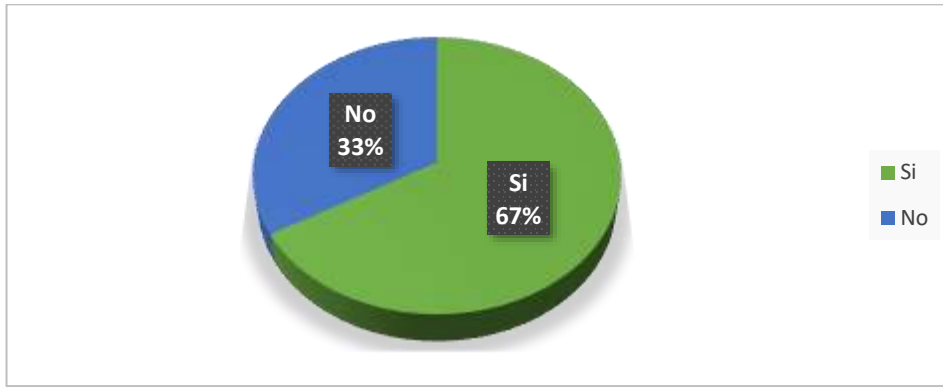


Figura 16. Descripción de puesto

Se cuestionó al personal que administra la información escolar acerca si tiene conocimiento de su descripción de puesto, a lo cual que 67% respondió que sí conoce las funciones del puesto que desarrolla, en tanto que 33% de ellos expresó no conocerlo. Es importante señalar que para poder tener un buen sistema de gestión por procesos todos los involucrados deben conocer su descripción de puesto, ya que, de no ser así, se tiene un desconocimiento de las actividades que se deben realizar, así como saber dónde empieza y donde termina los procedimientos de los departamentos involucrados.

En la figura 19 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a cómo les resulta el trabajar en equipo.

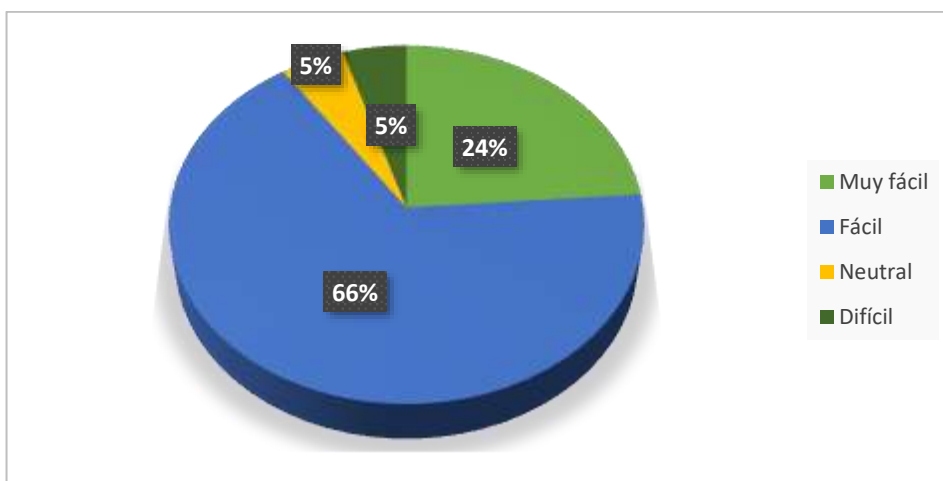


Figura 17. Trabajo en equipo

En la figura 19 se expresa que a 66% le resulta fácil; a 24% le es muy fácil trabajar en equipo; 5% lo considera difícil, en tanto que 5% se coloca como neutral al respecto.

Es importante señalar que para trabajar en equipo se necesita una buena coordinación, mucha comunicación y un liderazgo que pueda apoyar con los problemas que surjan. En la gráfica de la figura 15 se muestra la percepción del personal en cuanto a la comunicación dentro de la ULSA Chihuahua y como resultado da un 14% neutral y 9% buena, lo cual esto puede influir al momento de trabajar en equipo.

En la figura 20 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto al conocimiento de las responsabilidades del departamento.



Figura 18. Responsabilidades de su departamento.

La figura 20 se muestra que 90% está informado en cuanto a cuáles son las responsabilidades que tiene su departamento. Lo preocupante es que 10% no está al tanto de ello. Esto puede ocasionar problemas dentro de la institución ya que conlleva a una falta de comunicación que como consecuencia existen fallas en los resultados esperados.

En la figura 21 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a si las funciones que realiza están documentadas.

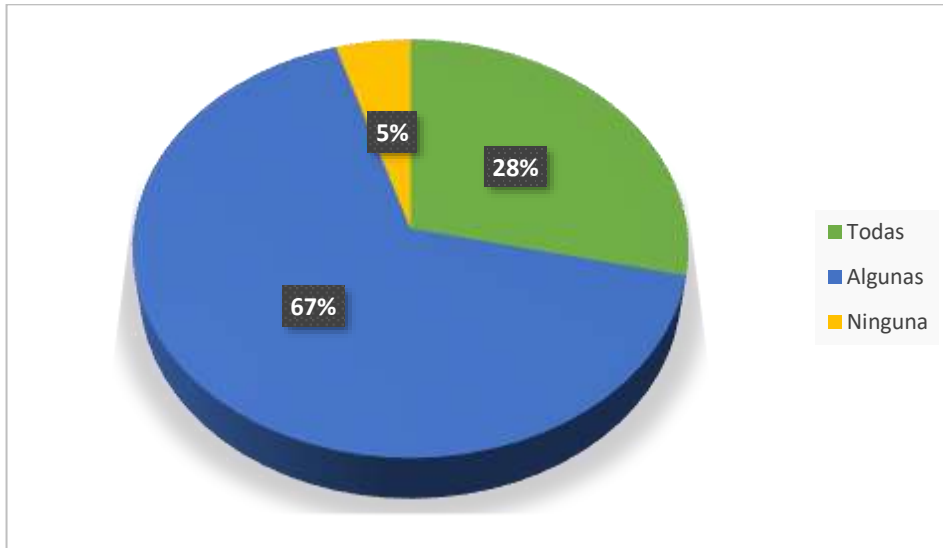


Figura 19. Documentación de funciones

De las personas encuestadas, 67% confirma que solo algunas actividades que realizan están documentadas en ninguna parte, esto indica que saben que es lo que tienen que hacer, pero solamente de palabra, no está nada estipulado que haga responsables a las personas de ciertas actividades, el 28% asegura que están documentadas las actividades que realizan, y por último el 5% manifiesta que ninguna función está documentada. Es interesante como existe un desconocimiento tan grande, esto a su vez genera controversia dentro de los departamentos, ya que se pierde tiempo en definir de quien son las actividades que se necesitan completar. Ejemplo, inscripciones, bajas, etc.

En la figura 22 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a cómo están relacionadas las actividades que realizan con los otros puestos dentro de la institución.

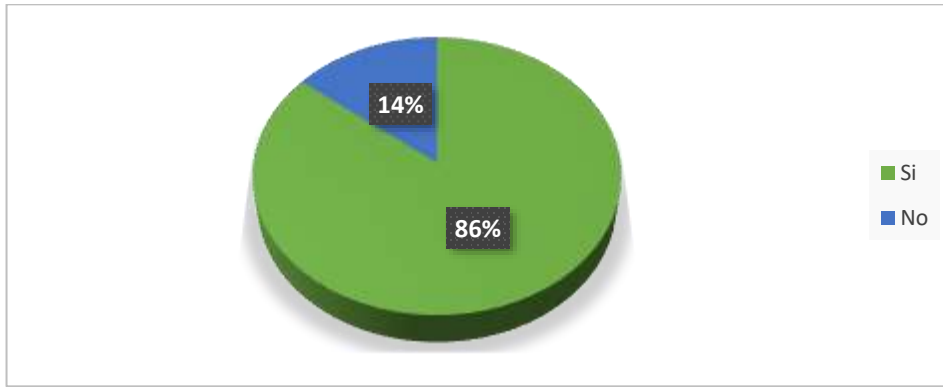


Figura 20. Actividades y relación con los otros departamentos

La figura 22 muestra que 86% está al tanto de qué actividades realiza su departamento y quiénes son sus clientes internos. Mientras que 14% manifiesta que desconoce tanto las actividades que tiene que realizar, como cuál departamento tendría que seguir con las actividades que ellos tendrían que haber realizado. Esto ocasiona una sobrecarga laboral entre departamentos ya que al desconocer las actividades que se tienen que realizar, se atrasa el trabajo del siguiente departamento, con lo cual, para poder avanzar se tienen que realizar actividades extra que no corresponden entre ellos, lo que implica sobrecarga para algunos puestos.

En la figura 23 se presenta la importancia que tiene el personal de la ULSA Chihuahua hacia el cliente interno o externo.

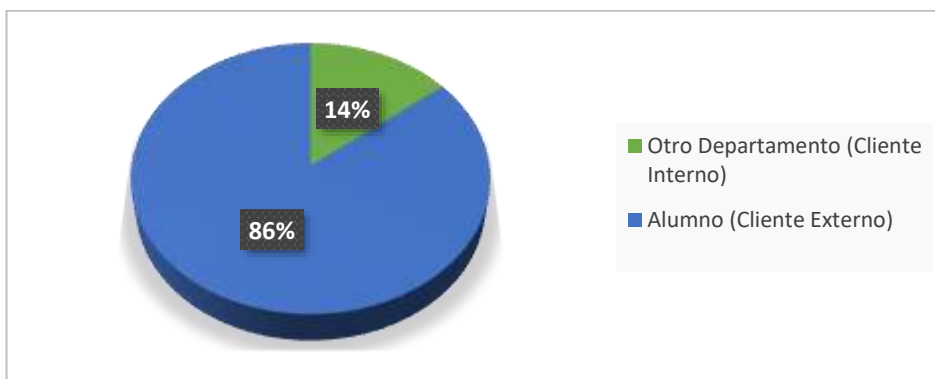


Figura 21. Clientes más importantes

En la figura 23 se puede apreciar que 86% está enfocado en la satisfacción del cliente externo, en este caso los alumnos. Esto es muy importante ya que en la gestión por procesos el enfoque es hacia los dos clientes a diferencia de la gestión tradicional en donde el enfoque

es personal. 14% restante tiene un enfoque hacia el siguiente departamento al suyo (cliente interno), lo cual también es correcto, ya que de esta manera se pueden hacer más eficientes los procesos que indirectamente benefician al cliente externo, los alumnos en este caso.

En la figura 24 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a si recibió alguna capacitación para el uso del *Power Campus*.

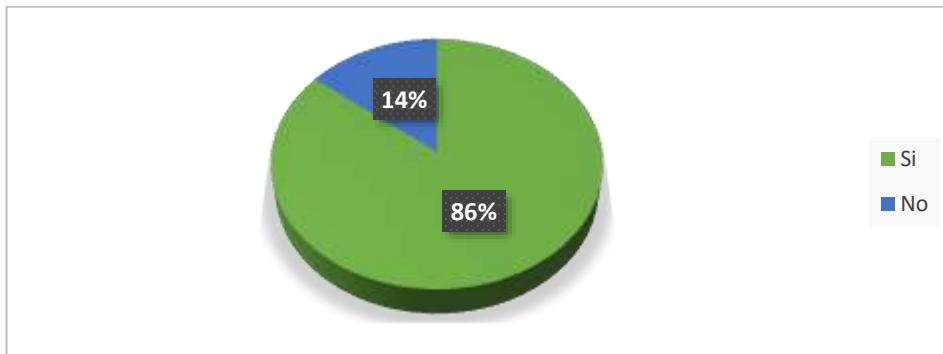


Figura 22. Capacitación *Power Campus*

El 86% de los entrevistados contestaron si han recibido alguna capacitación sobre el manejo de *Power Campus* y el 14% no recibió capacitación, la cual no parece haber sido suficiente ya que en la figura 14 se observa que 14% le parece complicado y el 38% poco complicado.

Por lo cual sería recomendable retomar este tipo de capacitaciones y evaluar la efectividad de esta, para así poder asegurar el entendimiento del ERP.

En la figura 25 se presenta la percepción del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a la utilidad de la capacitación dada para el sistema *Power Campus*.

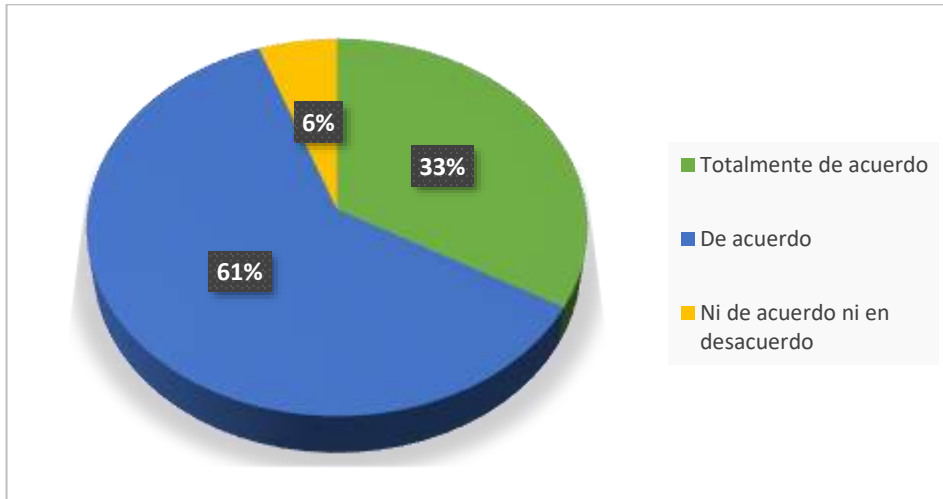


Figura 23. Utilidad de la capacitación *Power Campus*

En la figura 25 se demuestra nuevamente que la capacitación que se dio para el ERP *Power Campus* fue de utilidad para el 61% de las personas, el 33% está totalmente de acuerdo y 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En la figura 26 se presenta la opinión del personal de la ULSA Chihuahua en cuanto a qué tanto requiere la capacitación en el sistema *Power Campus*.

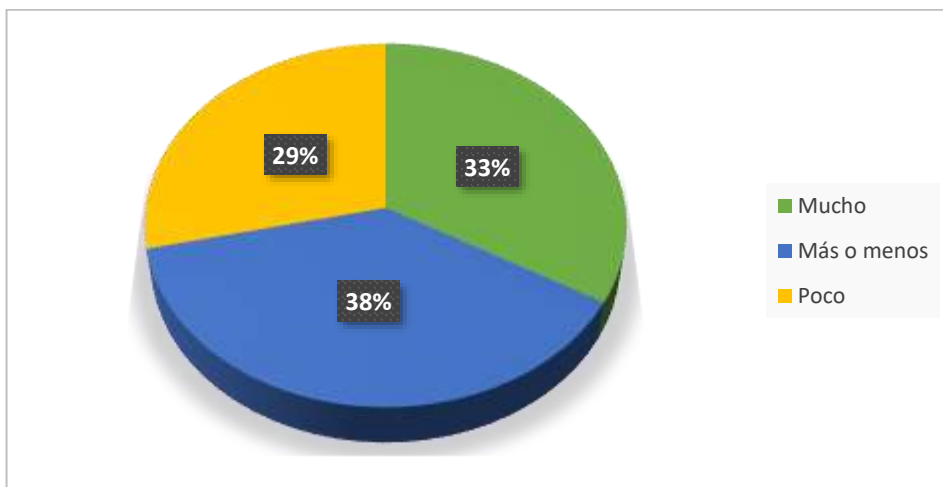


Figura 24. Necesidad de capacitación en *Power Campus*

La figura 26 muestra la existencia de la necesidad de una capacitación adecuada para el personal de la ULSA Chihuahua, 38% opina que más o menos, mientras que 33% considera que tiene mucha necesidad y el 29% tiene poca necesidad a una capacitación. Con estos resultados es considerable realizar una capacitación para todos ya que se observa

que hay incongruencias en los resultados de las figuras 14, 24 y 25 donde se habla del *Power Campus*.

En la figura 27, se presenta la opinión del personal de la ULSA Chihuahua, en cuanto si ha recibido alguna capacitación para conocer los lineamientos existentes dentro de sus departamentos.

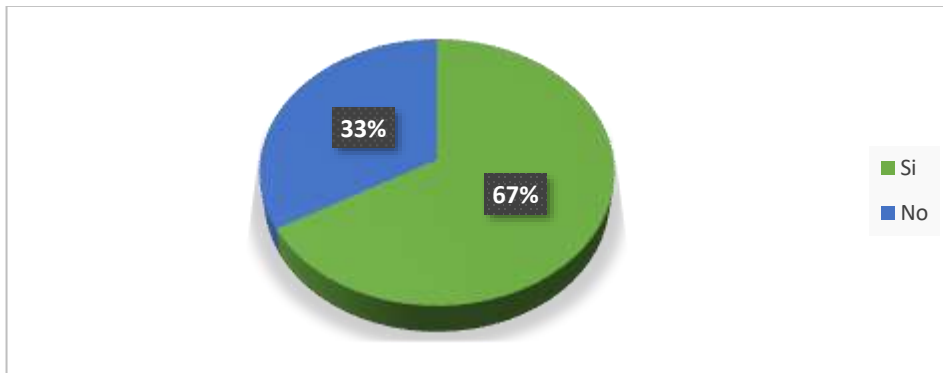


Figura 25. Lineamientos de Servicios Escolares

La figura 27 muestra si las personas han recibido alguna capacitación de los lineamientos de Control Escolar, el cual el 67% expresa que sí, mientras el 33% niega haber recibido una capacitación, lo cual es de gran importancia que todos tengas conocimiento de los lineamientos para poder tener un mejor manejo de la información como para el cliente interno como el externo.

En la figura 28 se presenta la opinión del personal de la ULSA Chihuahua, en cuanto a la utilidad de la capacitación sobre los lineamientos de Control Escolar.

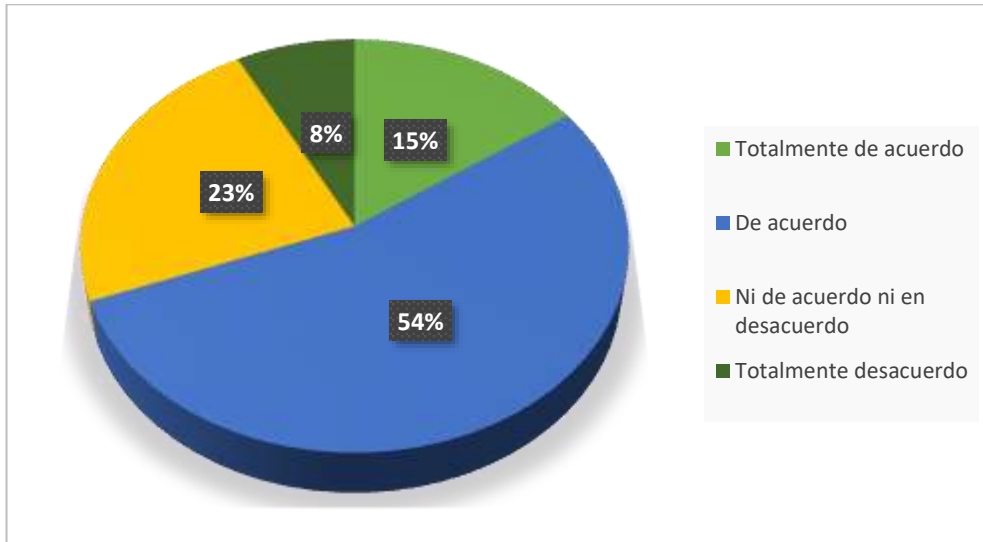


Figura 26. Utilidad de capacitación de los lineamientos de Servicios Escolares

En cuanto a la capacitación referente a los lineamientos de Servicios Escolares, 54% expresa que está de acuerdo que la capacitación le fue de utilidad. Mientras que el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% totalmente de acuerdo y el 8% no les pareció útil. Lo cual indica la manera en que se impartió la capacitación no fue el más idóneo, para esto se podría evaluar la posibilidad de dar una vez más la capacitación, así como la programación, para así poder resolver las dudas que hayan quedado, también se recomienda evaluar el conocimiento que obtuvieron de la capacitación antes de darla como concluida, de esta manera se pueden reforzar los puntos que hayan quedado incompletos.

En la figura 29 se presentan los resultados que se obtuvieron en cuanto a la necesidad de una nueva capacitación para conocer los lineamientos existentes dentro de Control Escolar

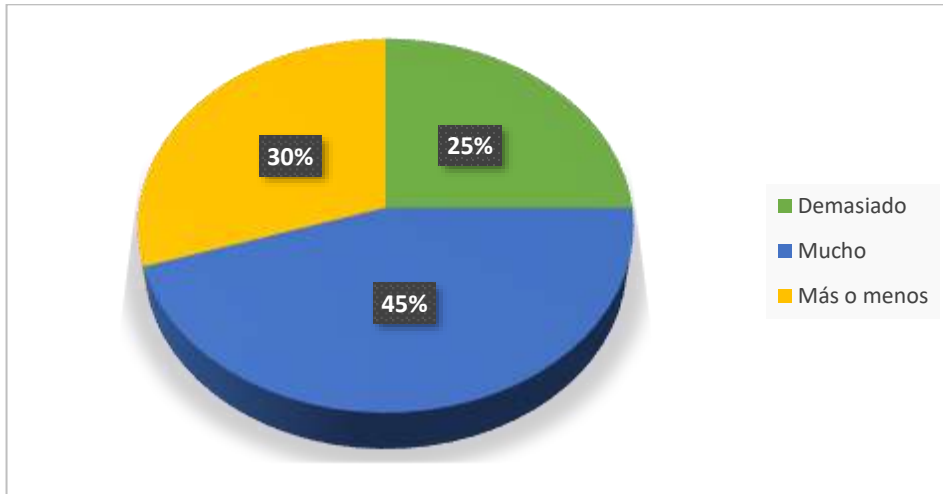


Figura 27. Necesidad de capacitación en lineamientos de Control Escolar

El 45% de los encuestado expresan tener mucha necesidad de recibir una capacitación sobre los lineamientos de los Servicios Escolares, el 30% opina que es más o menos y el 25% demasiado. Es importante volver a recalcar que es importante que todos tengan conocimiento de los lineamientos y que se realicen capacitaciones por lo menos una vez al año por si se realizaron cambios en lineamientos o de personal.

En la figura 30 se muestra las opiniones del personal de la ULSA Chihuahua, en cuanto a cuál de las actividades de Control Escolar le requiere más tiempo extra en realizarlas.

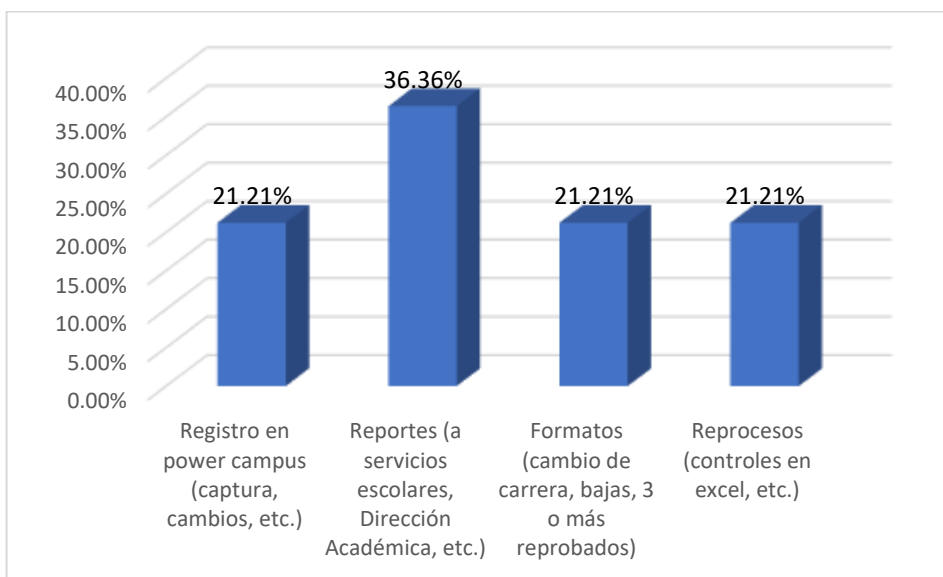


Figura 28. Sobre trabajo en actividades

Fuente: Elaborado por los autores

En la figura 30 se pueden observar cuales de las actividades desarrolladas para Control Escolar les toman más tiempo, lo cual lleva a retrasos en tiempo de entrega para los departamentos subsecuentes, incrementando así el tiempo de entrega del servicio, ocasionando un descontento para el cliente final. Se puede apreciar que la actividad que más tiempo toma es el llenado de reportes a Servicios Escolares, donde el 36% de los encuestados estuvo de acuerdo en que entregar reportes es una de las actividades que más tiempo les toma llevar a cabo.

Además 21% de los encuestados coincidió en que las actividades de: registro en *Power Campus*, formatos y reprocesos, eran las otras actividades que más tiempo les tomaba finalizar. Todo esto como resultado de un desconocimiento del sistema ERP, observado en la figura 26, donde 71% coincidió en que era necesaria una nueva capacitación para el sistema ERP *Power Campus*.

En la figura 31 se presentan los resultados sobre si las tomas de decisiones son realizadas en conjunto por todos los del departamento.

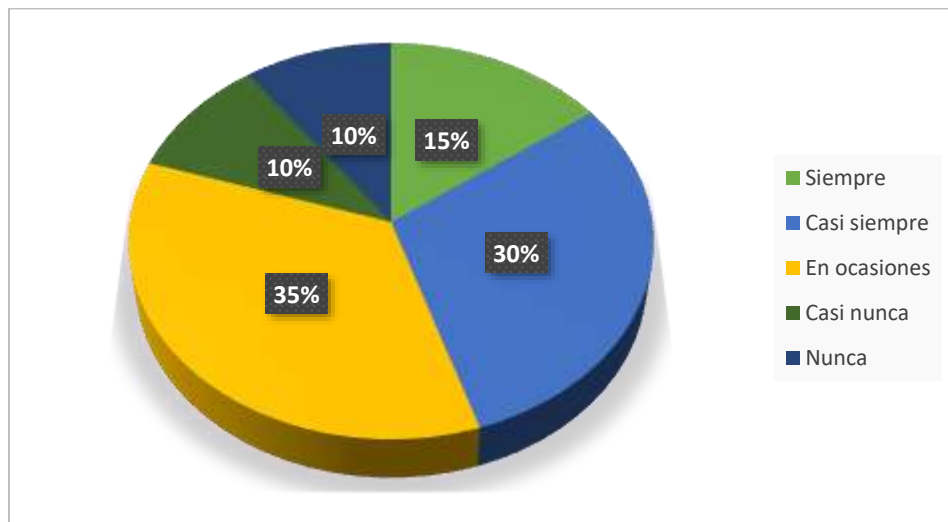


Figura 29. Toma de decisiones

El 35% de los encuestados expresan que las decisiones tomadas son en ocasiones obtenidas en conjunto, el 30% casi siempre, el 15% siempre, 10% casi nunca y el otro 10% nunca. El tomar en cuenta las opiniones de todo el personal es importante para tener el

conocimiento de lo que conocer los intereses y la información que tiene cada persona, también al tomar en cuenta a todos genera confianza y genera una motivación.

Por otra parte 45% de los encuestados expresó que han estado enterados de dichos cambios. Lo que lleva a una falta de conocimiento, por ende, una falla en el sistema, lo que ocasiona un trabajo menos eficiente, generando retrabajos u otras actividades que no aportan valor al proceso, como el llenado de reportes que no tiene una función específica y clara para contribuir en las tareas fundamentales, que tal y como se pudo observar en la figura 30 existen ciertas actividades que toman más tiempo del necesario en ser finalizadas.

Este estudio se realizó con la finalidad de conocer y obtener datos acerca de las necesidades e inquietudes que poseen el personal que está relacionado con el Control Escolar en la ULSA Chihuahua. Con los resultados que se obtuvieron se identifican aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para la realización de la propuesta para la aplicación de la gestión por procesos.

Algunas características mencionadas en los resultados de la gestión tradicional es el desconocimiento de la descripción de puesto, la resistencia al cambio, la falta del trabajo en equipo, la comunicación y que todavía se cuenta con mucho trabajo manual.

4.2.2. Focus Group

Los *Focus Group* son un tipo específico de entrevista grupal cuyo propósito es proporcionar la oportunidad a los miembros de un grupo para interactuar con el resto, estimulando así su reflexión sobre el objeto de estudio, sin pretender llegar a un consenso (Rodríguez, Meneses, & Fabregues, 2014, pág. 93).

Se invitó a las personas que están involucrados con los procesos de Control Escolar, los cuales incluyen Dirección académica, coordinadores, animadores y personal de Servicios Escolares, siendo un total de 22 personas, las cuales respondieron los instrumentos para identificar las oportunidades de mejora sobre las actividades que se realizan en conjunto.

En la siguiente tabla se detalla los alcances y propósito de cada herramienta.

Tabla 13. Alcances y propósito de cada herramienta

Herramienta	Propósito	Consideraciones	Resultados esperados
Focus Group	Generar el intercambio de ideas sobre uno o varios temas.	Se presentaron algunos temas. La duración fue 1 hora	Lograr identificar las inquietudes que tiene el personal que integran Control Escolar.
Diagrama Ishikawa	Identificar las deficiencias en Control Escolar	Se tomaron en cuenta las categorías de las 6m las cuales son: materia prima, maquinaria, métodos, mano de obra y medio ambiente.	Lograr identificar las deficiencias que se tienen en Control Escolar y conocer las causas de estas mismas.
Método de resolución de problemas 8D	Identificar, corregir y eliminar problemas recurrentes en Control Escolar	Se identificaron las principales causas que podrían explicar por qué ocurre el problema	A través de las 8 disciplinas se logra proponer la solución a una deficiencia con la que se esté tratando. Con esta metodología se logran dar soluciones temporales para disminuir la afectación ocasionada por el problema a tratar, para posteriormente dar una solución permanente, así como evitar la recurrencia de dicho problema.
Método de la ruta crítica	Identificar las tareas más importantes con las que se vaya a trabajar, calcular el tiempo que se llevara con cada una de ellas y si existe alguna dependencia entre ellas	Se identificaron las tareas prioritarias que conllevan un menor tiempo de ejecución y que no van ligadas a otras tareas. Con esto se puede avanzar en paralelo con dichas actividades.	Se ejecutan las tareas de acuerdo con el cronograma, permitiendo un flujo correcto en el desarrollo de las actividades.

Fuente: Elaborador por los autores

Se reunió al personal involucrado en una sala para que expresaran -en un ambiente seguro- sus inquietudes, dudas y necesidades, la duración de la reunión fue de una hora. En las necesidades expresaron la falta de capacitaciones para el sistema y capacitaciones para conocer los diferentes trámites que realiza Control Escolar ante las diferentes instituciones, así mismo expusieron la falta de una guía o instructivo para el manejo del

sistema, como dudas expresaron que no tienen claro las actividades que ellos deben de realizar y los procesos que se tienen que realizar para ciertas tareas.

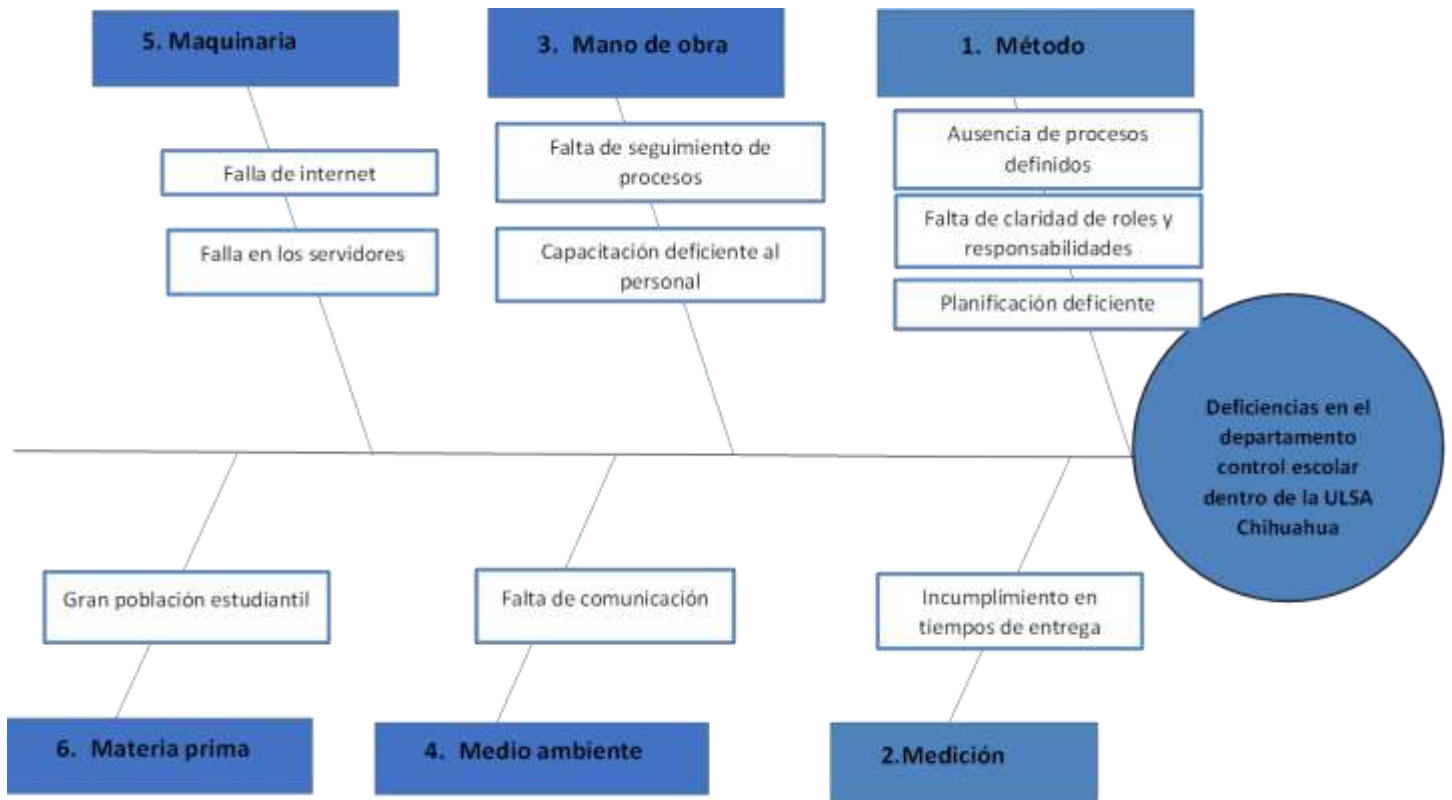


Figura 30. Diagrama Ishikawa

Diagrama Ishikawa

Para analizar las principales deficiencias que se tienen en Control Escolar en la ULSA Chihuahua se utilizó el método de Ishikawa, en el cual participaron 15 personas, entre coordinadores académicos y animadores de carrera.

El diagrama causa – efecto o de Ishikawa es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo el análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas (Gutiérrez & De la Vara, 2009, pág. 152; Rodríguez, Meneses, & Fabregues, 2014).

En la figura 32 se observa el diagrama de Ishikawa donde se identifican las principales deficiencias de Control Escolar. Lo principal que fue identificado es la falta de comunicación, la falta de seguimiento y fallas de configuración en el sistema, una causa de

esta deficiencia puede ser la falta de capacitaciones para el manejo del sistema; la falta de una guía y la falta de interés que se tiene por parte del personal de conocer el sistema; otra deficiencia que se presenta es la definición de procesos. Es importante analizar y atender cada deficiencia que muestra el diagrama de Ishikawa para lograr otorgar un buen servicio al cliente, y con esto evitar reducir las quejas de los clientes internos como externos.

Método de resolución de problemas 8D

Otro método que se utilizó para identificar los principales problemas y/o deficiencias dentro de Control Escolar fue el método 8D.

8D es una metodología sistemática para identificar, corregir y eliminar problemas. 8D significa 8 Disciplinas (8 pasos + Disciplinas= 8D), que permite desarrollar ventajas competitivas al solucionar rápida y efectivamente los problemas, mantener a los clientes por el buen servicio y la calidad en los productos que se proveen, disminuir la cantidad de problemas dentro de la organización. Es decir, estamos ante una herramienta de calidad, de mejora continua (Sánchez & Enríquez, 2017, pág. 272).

En la tabla 14 se muestran los resultados del método de los 8D que se aplicó para Control Escolar, con 15 personas. En este método se tomaron en cuenta los principales problemas que expusieron tanto en la encuesta como en el diagrama de Ishikawa y se identifican las no conformidades que se tienen, con los resultados obtenidos es factible hacer frente para realizar acciones correctivas que conduzcan a mejorar los procesos y a ofrecer un mejor servicio.

Tabla 14 Resultados del método de los 8D

Principales problemas	Causas	Por qué 1	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Por qué 6	Por qué 7	Por qué 8
P1. Método	C1. Ausencia de procesos definidos	¿Por qué no se tienen procesos definidos? -Los procesos existentes no abarcan todas las actividades necesarias.	¿Por qué no abarcan todas actividades? -Los procesos no están actualizados.	¿Por qué no están actualizados los procesos? -No se ha realizado una revisión detallada.	¿Por qué no se ha realizado una revisión? -No se tiene un responsable de dar seguimiento a los procesos.			
	C2. Falta de claridad de roles y responsabilidades	¿Por qué falta claridad de roles y responsabilidades? -Los roles y las responsabilidades no están completas ni actualizados.	¿Por qué los roles y las responsabilidades no están completos ni actualizados? -No se tiene un responsable de dar seguimiento.	¿Por qué no se tiene un responsable de dar seguimiento? -No se ha contemplado esa área de oportunidad				
	C3. Planificación deficiente	¿Por qué se tiene una planificación deficiente? -No se comunica de una forma general y formal a todos los niveles por parte de los responsables.	¿Por qué no siempre se comunica la planeación? -Por la falta de compromiso y la falta de querer involucrar a todo el personal.	¿Por qué no se involucra a todo el personal? -Falta de liderazgo				
P2. Medición	C1 Incumplimiento en tiempos de entrega	¿Por qué se tienen los incumplimientos de entrega? -La falta de estandarización en reportes y procesos.	¿Por qué se tiene la falta de estandarización? -El mismo trabajo es realizado de manera diferente.	¿Por qué el mismo trabajo se realiza de diferente manera? -Por la falta de conocimiento de manejar los reportes se opta por utilizar otro método.				
P3. Mano de obra	C1 Falta de seguimiento de procesos	¿Por qué se tiene falta de seguimiento en los procesos? -La falta de participación, retroinformación y de involucramiento	¿Por qué existe la falta de participación, de retroinformación y de involucramiento? -Cada área actúa según sus propias prioridades.	¿Por qué cada área actúa según sus propias prioridades? -No se cuenta con una persona responsable a dar seguimiento a los procesos.				
	C2 Capacitación deficiente al personal	¿Por qué existe la capacitación deficiente en el personal? -No se realiza una planeación para llevar a cabo una capacitación.	¿Por qué no se realiza una planeación para las capacitaciones? -Falta de organización y comunicación.					
P4. Medio ambiente	C1 Falta de comunicación	¿Por qué la falta de comunicación? -No se tiene una visión en conjunto.	¿Por qué no se tiene una visión en conjunto? -Falta de compromiso y falta de apoyo entre líderes y colaboradores.					
P5. Maquinaria	C1 Falla de internet	¿Por qué falla el internet? -La principal falla de internet es por los cortes de energía	¿Por qué se tienen los cortes de energía? -Por la zona donde está ubicada la Universidad.					
P6. Materia prima	C1 Gran población estudiantil	¿Por qué se tiene una gran población estudiantil? -Se han incrementado la oferta de licenciaturas y maestrías						

En los resultados del método de los 8D se observa la ausencia de procesos definidos, este punto puede estar ligado a otro resultado que arroja el método y que consiste en la falta de claridad de roles y de responsabilidades, ya que al no conocer del todo los roles y responsabilidades el personal omite ciertas actividades por desconocerlas.

Uno de los resultados más marcados fue la falta de una persona o un área que atienda el seguimiento de los procesos.

Método de la ruta crítica

Según Torres, Domínguez, & Domínguez, (2016, pág. 165) “El método de ruta crítica es un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse durante un tiempo crítico y al costo óptimo.”

A continuación, en la Tabla 15, se presenta la aplicación de la ruta crítica en los procesos de la ULSA Chihuahua.

Tabla 15. Resultados de ruta crítica

Acciones	Grado de importancia (4 mayor ,1 es inferior)	Aportes/ contribución	Complejidad para su realización (4 mayor ,1 es inferior)	Problemas si no se toma en cuenta	Como se puede mejorar su realización
P1. Método	4	Planeación Procesos	3	Baja calidad en el servicio. Deficiencia en las actividades realizadas. Deficiencia en la toma de decisiones	Definir procesos por área. Analizar roles y responsabilidades por área. Realizar una planeación sobre la gestión de Control Escolar.
P2. Medición	4	Planeación Procedimientos	3	Incumplimiento en tiempos de entrega.	Definir los tiempos de entrega de cada reporte y/o actividad. Estandarizar procesos y reportes.
P3. Mano de obra	4		3	Deficiencias en los procesos. Baja calidad en el servicio	Definir y analizar quien puede ser responsable de dar seguimiento a los procesos. Eliminar actividades innecesarias.
P4. Medio ambiente	4	Compartir información. Retroinformación	3	Deficiencia en las actividades. Deterioro del clima laboral	Mejorar el clima laboral, comunicación efectiva.
P5. Maquinaria	2		4	Pausa de algunas actividades	Realizar actividades que no requieran de estos servicios.
P6. Materia prima	4		4	Incremento de tiempo en las actividades.	Analizar los procesos de cada área para dar el mejor servicio.

La tabla 15 muestra el grado de importancia que tiene cada acción en la gestión que se utiliza actualmente en Servicios Escolares, se puede observar que de seis acciones cinco tienen el mayor grado, en los resultados se aprecia que si no se realiza un cambio de gestión o si no se le da un seguimiento a cada actividad se seguirá teniendo una baja calidad en el servicio, deficiencias en los procesos, un resultado que se tiene en la ruta crítica se observa que la maquinaria como en la materia prima obtuvieron el número de 4 en complejidad para su realización, es importante señalar que la ULSA Chihuahua, al igual que otras

instituciones educativas de nivel superior, tiene que hacer entrega de reportes a instituciones, como la Secretaría de Educación y Deporte, como al Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía donde la información debe de ser precisa y completa, ya que con esta información las instituciones toman decisiones y también para generar información de consulta.

4.2.3. Evaluación de Control Escolar

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de una encuesta, el instrumento fue de elaboración propia, el objetivo de la evaluación fue identificar las fortalezas y oportunidades del área de Servicios Escolares con base en la experiencia de los colaboradores.

Westreicher (2020) menciona que la encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesado con métodos estadísticos.

La encuesta fue dividida por categorías las cuales fueron comunicación con 10 preguntas, capacitación con 5 preguntas, procesos con 7 preguntas, procedimientos con 4 preguntas, seguimiento y apoyo en la tarea con 9 preguntas y por último resultados con 6 preguntas, en total la encuesta constó de 41 preguntas con escala Likert y se aplicó a 17 personas de Control Escolar (ver Apéndice B), cabe señalar que dicha encuesta fue validada con el Alfa de Cronbach la cual dio como resultado .944, lo cual se considera un resultado alto de confiabilidad.

En la siguiente Tabla 16 se presentan la descripción de las variables y su operacionalización que se utilizaron en la encuesta.

Tabla 16. Descripción y operacionalización de las variables de la encuesta.

Variable	Dimensión /categoría	Definición	Operacionalización
Efectividad de Control Escolar	Comunicación	Smith (citado por Lucas, 2012, pág. 161) señala que la comunicación es el proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los indicadores del mensaje intentaron.	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió

Efectividad de Control Escolar	Capacitación	La capacitación es una actividad que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas. Es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimiento, sin embargo, se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en las personas. (Orozco, 2017, pág. 4)	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió
Gestión por procesos	Procesos	Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales, con el objetivo de conseguir unos resultados. (Martínez & Cegarra, 2014)	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió
Gestión por procesos	Procedimiento	Conducta preestablecida para la realización de una actividad, la cual puede estar dividida en pasos basados en un orden estandarizado, para llevar adelante las acciones en cada instancia, o bien componer una fase específica dentro de un proceso. (Ucha, 2022)	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió
Efectividad de Control Escolar	Seguimiento y apoyo en la tarea	El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, en el logro de resultados. (PNUD, 2009)	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió
Efectividad de Control Escolar	Resultados	Según el diccionario de la Real Academia Española la definición de resultado se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc; cosa o manera en que termina algo. (Yirda, 2021)	Escala Likert 4=Siempre, 3= Casi siempre, 2= A veces, 1 = Nunca, 0= No respondió

Elaborado por los autores

En la *Tabla 16* se muestran las variables que se utilizaron para la realización de la encuesta, así como la categoría en la que se encuentra cada una de ellas. En la definición se da una breve descripción de a que se refiere cada una de las variables empleadas. Por

último, se encuentra la escala Likert utilizada en la cual se dieron los valores a considerar siendo 4 el mayor y 1 el inferior.

A continuación, se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas:

Promedios generales de los resultados de la encuesta por categorías.

En la siguiente figura se muestran las categorías en las cuales se divide la encuesta, estas ayudan a identificar más fácilmente la posición de los encuestados en relación con el tema.

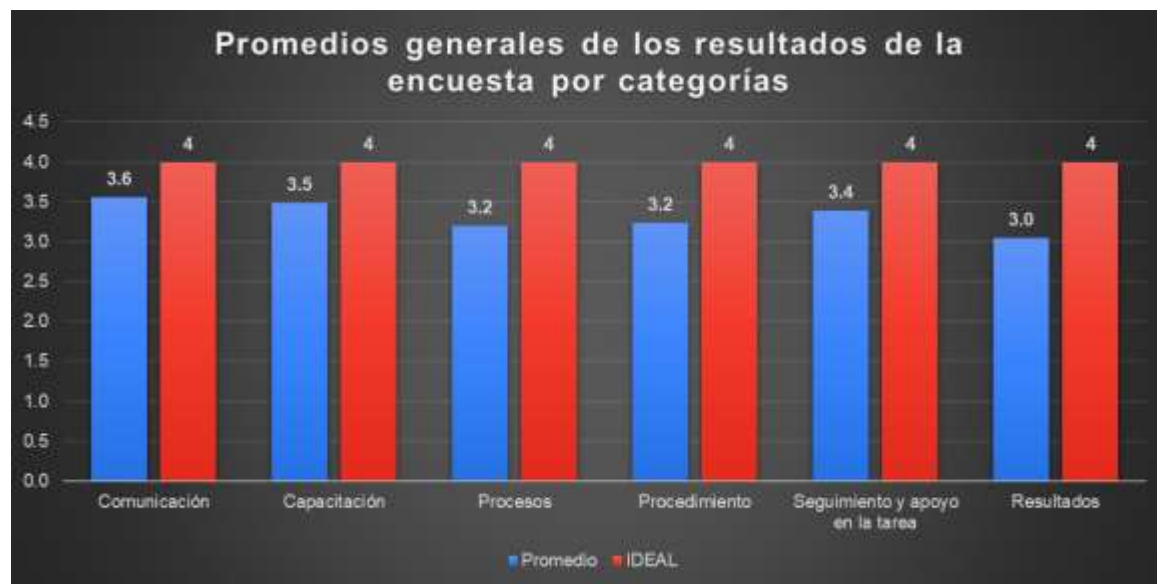


Figura 31. Resultados generales por categorías

Elaborado por los autores

En la figura 33 se muestran los promedios generales de las categorías que se tomaron en cuenta para la encuesta, se puede observar que todas las categorías tienen promedio menor al promedio ideal, siendo este el 4.

Se destaca que el promedio cuyos resultados fueron más altos, corresponde a Comunicación y capacitación, mientras que el resultado más bajo es a Resultados.

Con el fin de obtener información sobre lo que piensan con respecto a la comunicación que se tiene en Control Escolar, en la siguiente figura se presentan las preguntas y respuesta obtenidas.

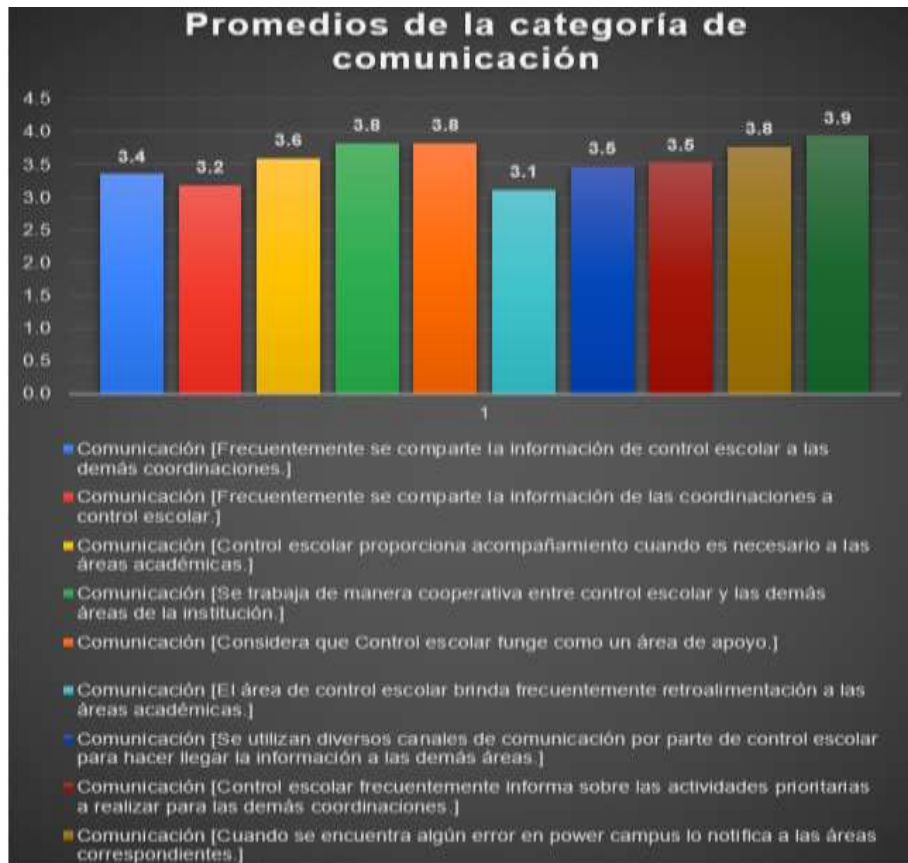


Figura 32. Resultados de la categoría de comunicación

En la figura 34 se muestran los problemas de comunicación los cuales suelen relacionarse con fallas que se tienen entre las coordinaciones, los menores promedios que se tienen en esta categoría son las siguientes tres preguntas con un promedio de 3.1, 3.2 y 3.4; siendo la primera la falta de retroalimentación a las áreas académicas; la segunda es que no se comparte frecuentemente la información de las coordinaciones a Servicios Escolares y, por último, la falta frecuente de compartir información de Control Escolar a las demás coordinaciones.

Se advierte falta de comunicación entre las coordinaciones y Servicios Escolares, por lo cual se considera que es un área de oportunidad en la que se debe de trabajar ya que son las dos áreas principales para las tomas de decisiones, generar y enviar información a diferentes persona y dependencias.

A continuación, en la figura 35 se muestra si el personal de Servicios Escolares y dirección académica tienen la necesidad de recibir capacitación.

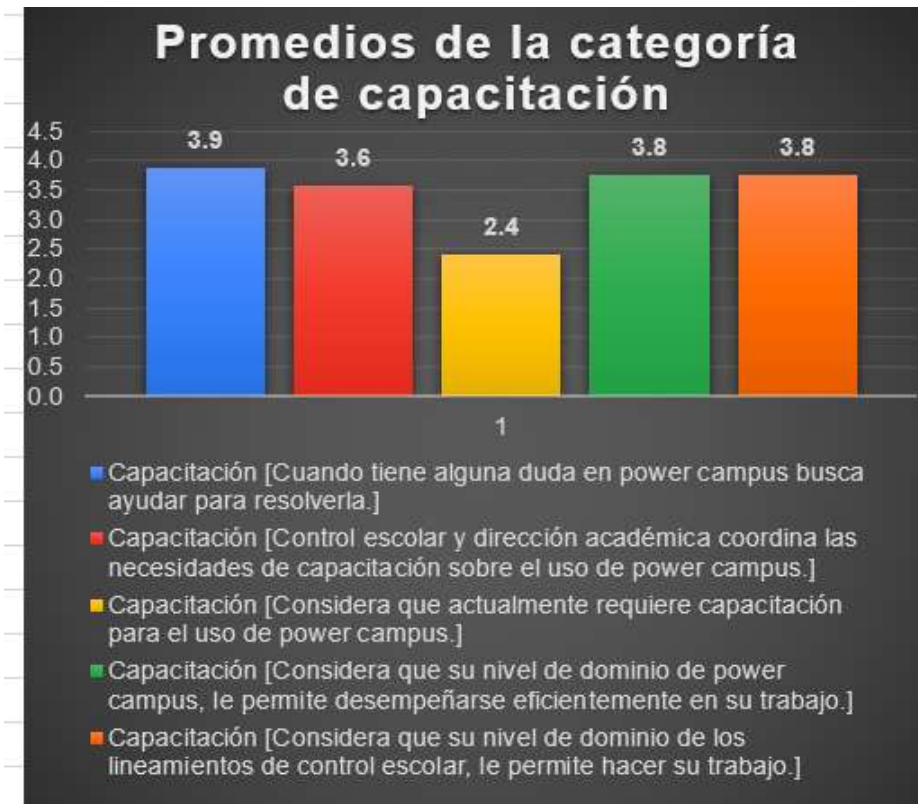


Figura 33. Resultados de la categoría de capacitación

Se puede observar que las personas que están relacionadas con los procesos de Control Escolar consideran que actualmente requiere capacitación para el uso de *Power Campus*, esto debido a que frecuentemente se tiene rotación de personal que no ha trabajado con el sistema como también personal de nuevo ingreso. Se considera que se lleven capacitaciones de *Power Campus* ya que ayuda a Servicios Escolares desempeñar mejor sus actividades y la toma de decisiones para Control Escolar.

El siguiente cuestionamiento, figura 36, busca la opinión con respecto al conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en Control Escolar junto con la academia.



Figura 34. Resultados de la categoría de procesos

Se tiene una mínima variación en las opiniones acerca de los procesos que se llevan a cabo, pero ninguna opinión llega a la puntuación 4, siendo esta la más alta, el resultado más bajo que se tiene es que no se encuentra con acceso a una guía para el uso correcto de *Power Campus*, se considera que es un punto en lo que debe de trabajar el área correspondiente para tener una guía o manual del sistema y que esté a la mano de todos los usuarios.

Posteriormente, en la figura 37 se muestran los resultados obtenidos con respecto a los procedimientos con los que se cuenta.

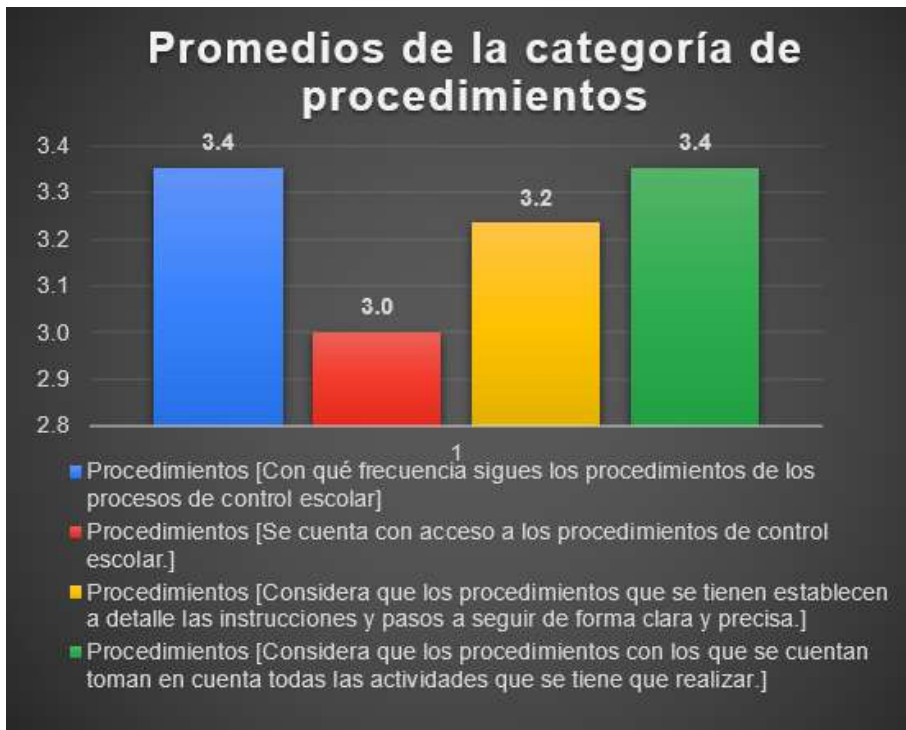


Figura 35. Resultados de la categoría de procedimientos

La puntuación más baja que se obtuvo en las categorías de procedimientos es 3.0 en la cual los encuestados casi siempre cuentan con acceso a los procedimientos de Control Escolar, también consideran que hace falta que los procedimientos que se tienen establezcan a detalle las instrucciones y pasos a seguir de forma clara y precisa.

Tener acceso a los procedimientos es una parte importante para que Control Escolar funcione de una manera eficiente para poder lograr los objetivos que se tienen y evitar tener desviaciones en el proceso de trabajo, obteniendo un mejor control.

Para averiguar si se cuenta con un seguimiento y apoyo en las tareas, en la siguiente figura se presentan las preguntas y respuesta obtenidas.

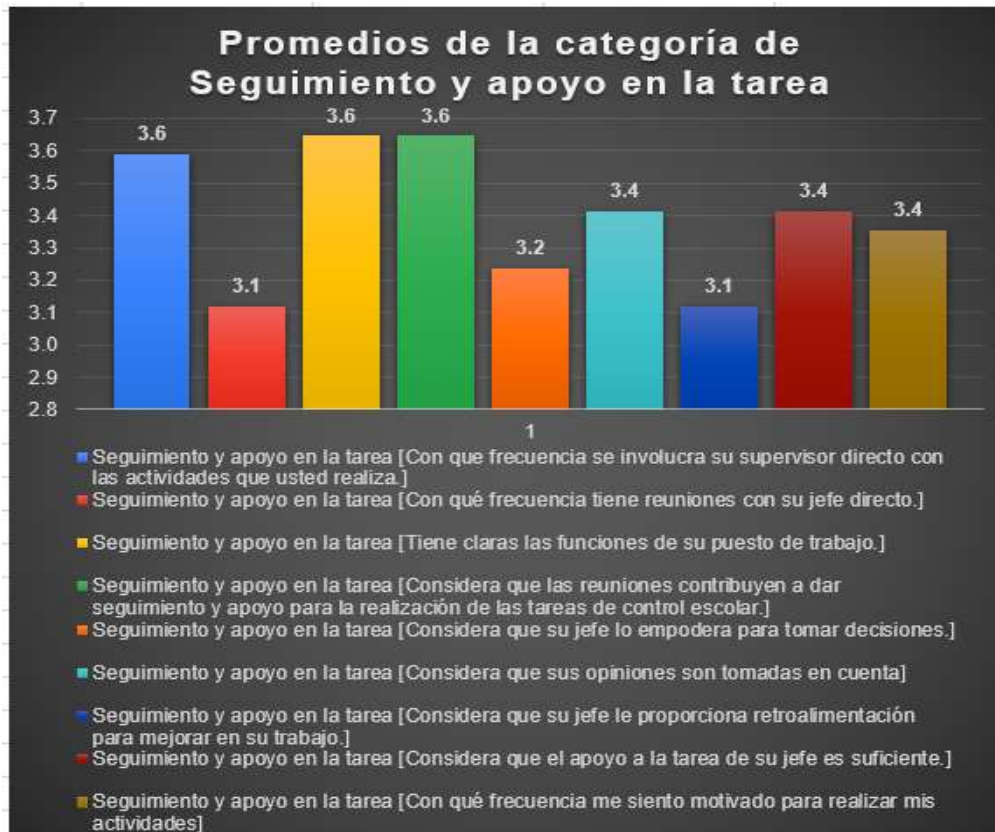


Figura 36. Resultados de la categoría de seguimiento y apoyo en la tarea

En la categoría de seguimiento, refieren la importancia de contar con el apoyo del jefe y ser escuchados para así poder tomar mejores decisiones y sentirse motivados. Orientar y dar retroalimentación al personal y a los nuevos empleados sobre los procesos, siempre será un efecto positivo para dar mejores resultados.

Es importante señalar que en esta categoría se obtuvieron seis puntuaciones bajas, las cuales señalan que son áreas de oportunidad en las cuales se tiene que trabajar.

En el área de Servicio Escolares junto con las coordinaciones académicas es importante conocer si se cuenta con resultados, si estos son informados, en la siguiente figura se presentan las preguntas y respuesta obtenidas.



Figura 37. Resultados de la categoría de resultados

En la figura 39 se observa la categoría de resultados en donde se obtuvo puntuación muy variada, los que obtuvieron menor puntaje corresponden al tema del personal que conocen los métricos de Control Escolar para la medición de resultados y el de se informa por parte de Control Escolar sobre los resultados obtenidos dentro de la institución.

Se destaca que el personal tiene apertura total y apoya en la implementación de procesos para ofrecer un mejor servicio, como también para contar con un mejor Control Escolar, así mismo es importante señalar que se cuenta con debilidades como son la falta de procesos estandarizados, existen problemas en la comunicación entre las diferentes coordinaciones y no existe una guía para el uso del ERP *Power Campus*.

5. Conclusiones

Analizados los datos obtenidos de los distintos instrumentos aplicados, se procede a la generación de las conclusiones, para ello es necesario retomar que el problema eje de la investigación el cual fue: ¿Qué acciones se requieren para implementar la gestión por procesos en Control Escolar de la ULSA Chihuahua?

Cuya hipótesis central fue: Las acciones que se requieren para proponer la implementación de la gestión por procesos en Control Escolar en la ULSA Chihuahua, son establecer:

- a) Procesos por departamento
- b) Estrategias de implementación y seguimiento

Se determina que la hipótesis central se acepta, debido a que con el crecimiento que ha tenido la ULSA Chihuahua, es necesario actualizar los procesos, ya que la mayoría de las actividades se tienen que realizar por medio de estos, en los cuales participan diferentes departamentos, de esta manera se permite gestionar con agilidad sus servicios. Es importante señalar que todos los procesos deben de contar con un seguimiento para así tener un conocimiento de que las actividades se están realizando de una manera correcta o bien analizar si es necesario de realizar cambios en los procesos.

Con base a lo anterior las acciones que se requieren para implementar una gestión por procesos son procesos nuevos y actualizados los cuales deben de documentarse, como también contar con capacitaciones, en la figura 32 del diagrama de Ishikawa y en la figura 35 se advierte, como resultado, que el personal manifestó la falta de capacitación del sistema *Power Campus*, como también la falta de capacitación para los trámites que deben de realizar en Control Escolar y los trámites que realiza la ULSA Chihuahua ante diferentes instituciones, como lo mencionaron en el *Focus Group*.

El primer problema específico de la investigación fue: ¿Cuáles son las principales deficiencias que presentan en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua? La hipótesis: Las principales deficiencias que se presentan en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua son:

- d) Falta de integración y organización de los procesos.
- e) Baja confiabilidad y de eficacia en los procesos

f) Costos elevados en los procesos debido a reprocesos.

Se determina que la primera hipótesis específica se acepta, ya que se demostró con los resultados del trabajo de campo correspondiente al diagnóstico, *Focus Group* y con la evaluación, que existen áreas de oportunidad en la falta de integración y organización en los procesos que se tienen, así mismo la baja confiabilidad con los reportes que se generan en el sistema de *Power Campus*, por lo que afecta la eficacia en los procesos, que trae como consecuencia el retraso en las fechas estimadas de entrega de información o para la toma de decisiones.

Se puede observar en la figura 31 que 55% del universo coincide en que las decisiones tomadas sobre el departamento de Servicios Escolares son tomadas por cierta cantidad de personas, dónde no se toma en cuenta las opiniones del resto del personal, generando así un desconocimiento del hacia dónde se está dirigiendo el departamento, o si es que se realiza algún tipo de cambio. Solamente el 45% del universo estaría enterado de dichos cambios. Lo que lleva a una falta de conocimiento, por ende, una falla en el sistema, lo que ocasiona el trabajar de una manera menos eficiente, generando así sobre trabajos, que tal y como se pudo observar en la *figura 30* existen ciertas actividades que toman más tiempo del necesario en ser finalizadas.

El segundo problema específico de la investigación fue: ¿Cuáles son las acciones que son fundamentales en Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua? Su hipótesis específica fue: Las acciones que son fundamentales en Control Escolar para administrar los aspectos académicos en la ULSA Chihuahua son:

- a) Registro y control de la información de los alumnos.
- b) Generar reportes a instituciones gubernamentales.

Se determina que la segunda hipótesis específica se acepta, debido a que las principales funciones de Control Escolar son el registro desde que el alumno realiza su inscripción, el control de la información durante la estancia en la universidad y finalizando hasta que el alumno esté titulado, esto se aprecia en la tabla 8 en donde se muestran las principales funciones de Control Escolar. La información de los alumnos que se obtiene del sistema, como lo muestra la tabla 9, le ayuda a Servicios Escolares y a otros departamentos

a tomar decisiones como también a presentar los reportes solicitados por las instituciones gubernamentales.

En cuanto al tercer problema específico, se cuestionaba ¿Cuáles son las metodologías para la implementación y el seguimiento de la gestión por procesos de Control Escolar para administrar la información escolar en la ULSA Chihuahua? Su hipótesis: Las metodologías para la definición de los procesos de las funciones principales de la coordinación de Control Escolar de la ULSA Chihuahua son:

- d) Método de la ruta crítica (CPM).
- e) Diagrama de Ishikawa
- f) Método de resolución de problemas 8D

Se determina que la tercera hipótesis específica se acepta ya que para el diseño de los procesos fue necesario utilizar la metodología que comprende el *Focus Group*, el diagrama Ishikawa y la resolución de problemas 8D, pues como se demostró, mediante el uso de dichas herramientas fue posible establecer las debilidades y las fallas que prevalecen actualmente, y con ello la oportunidad de mejora en los procesos actuales, así como en la interrelación entre subsistemas de la organización y entre los propios integrantes de ella. Gracias a estos métodos se conocieron las necesidades de Control Escolar, a partir de lo cual es posible actualizar y desarrollar los nuevos procesos que permitirán un mejor resultado.

En cuanto al objetivo general que planteaba proponer la implementación del enfoque de la gestión por proceso en el departamento de Control Escolar de la ULSA Chihuahua, esto se logró debido que el estudio permitió crear nuevos procesos al tiempo que proponer la actualización de los procesos existentes, como se expresa en al último apartado de esta tesis, en el cual se desarrolla la propuesta, se plasma el proceso general, se presenta la explicación del proceso y sus respectivos diagramas de flujo.

Mediante el sistema de gestión por procesos se logran procesos estructurados involucrando a las partes interesadas consiguiendo compromiso y dando resultados, así como también se alcanza a dar al cliente un servicio más eficiente.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero fue: Analizar los principales problemas con los que cuenta Control Escolar para administrar los aspectos académicos dentro de la ULSA Chihuahua. Este objetivo se cumplió ya que, mediante la investigación

de campo, se estableció que, pese al uso del ERP, se evidencia la falta de capacitación y que es indispensable mejorar la comunicación.

El segundo objetivo específico plantea: Determinar las acciones que son fundamentales en el departamento de Control Escolar para administrar los aspectos académicos dentro de la ULSA Chihuahua. Este objetivo se cumplió ya que se lograron identificar las acciones principales dentro de Control Escolar, así como las necesidades que se requieren para poder llevar a cabo las actividades.

Por su parte, también se cumple el tercer objetivo específico: Determinar la metodología adecuada para los procesos de las funciones principales de la coordinación de Control Escolar de la ULSA Chihuahua, en tanto que se logró, en el capítulo de la propuesta, diseñar y actualizar los procesos de Control Escolar, no solo con el diagrama de flujo, sino también explicando el objetivo, alcance y desarrollo de cada uno de ellos para que quede documentado.

Mediante esta propuesta de gestión por procesos se apoya a la generación de recursos y aprovechamiento del talento humano para tener una mejor calidad en los procedimientos, información más clara y precisa, y mejor servicio al cliente.

6. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación y con el aporte bibliográfico, se expusieron teóricamente los elementos para sustentar las respuestas para la problemática sobre la gestión por procesos para el Control Escolar en la ULSA Chihuahua, así también se ratificó, mediante encuestas, lo desarrollado en el capítulo del análisis sobre la gestión de Control Escolar de la ULSA Chihuahua. A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones para tomar en cuenta con respecto a los resultados de este estudio:

- Extender los estudios expuestos en esta tesis a la investigación sobre el aprovechamiento y conocimiento del sistema ERP *Power Campus* para la mejora en los procesos propuestos.
- Así mismo es fundamental que para lograr una implementación bajo la gestión por procesos, es necesario considerar indicadores los cuales nos permitan medir los resultados logrados contra los esperados y con ello lograr determinar si dicho procesos están funcionando. Los indicadores por considerar son: tiempo de respuesta, errores y retrabajos, y satisfacción del cliente.

Tabla 17. Indicadores

Indicador	Definición	Métrico	Instrumento
Tiempo de respuesta	“Con estos indiciadores se conoce y controla la duración de la ejecución de los procesos, es decir, el tiempo que toma llevar a cabo una actividad o proceso.” (Mora, 2020, pág. 77)	tiempo esperado/ tiempo obtenido	Diagrama de Gantt Reporte de incidentes críticos
Errores y retrabajos	Se refiere a la necesidad de corregir errores o	Porcentaje de rechazos.	Entrega perfecta

	defectos en un producto o servicio, lo que aumenta los costos y reduce la eficacia. (Rodríguez E. , 2023)	< 20	
Satisfacción del cliente	Son aquellos que nos ayudan a medir y dar seguimiento a la calidad de nuestro servicio a diferencia de los indicadores de tiempo que miden la eficiencia de los procesos en general. (DispatchTrack, s.f.)	Porcentaje de aceptación. > 80	Encuesta al cliente

Fuente: Elaborada por los autores.

Es importante considerar dentro de los indicadores, establecer los parámetros de aceptación, para ello, es necesario que se monitoree y medir durante al menos dos años para poder establecerlos. En caso de que esta propuesta sea implementada, con el debido seguimiento, se pretende que se logre ampliar a todas las áreas de la Universidad.

- Analizar con mayor detenimiento y buscar las razones del porqué el personal piensa que el sistema *Power Campus* es poco amigable y complicado de utilizar, como se muestra en la figura 14.
- Dar seguimiento al desarrollo de los documentos en los cuales se especifican los roles y actividades de cada una de las personas involucradas en los procesos de Control Escolar.
- Fomentar la revisión y evaluación del conocimiento de los procesos, con el personal involucrado.

- Se recomienda también que el personal recorra los procesos desde el punto de vista del cliente (en este caso los alumnos y el mismo personal de Control Escolar) para así experimentar áreas de oportunidad que existan y poder trabajar sobre ellas, para hacer más eficientes los procesos.
- Implementar, en la introducción al puesto, el conocimiento del personal que conoce los procesos con el fin de que los nuevos integrantes puedan acudir a ellos en caso de dudas, al tiempo que retroalimentar, durante la capacitación, el conocimiento adquirido.
- Documentar y analizar los resultados obtenidos una vez que se implementen los procesos, para así tener una base de la cual partir para lograr un comparativo sobre la mejora obtenida y, en su caso, tomar las medidas correspondientes para corregir donde se tenga que corregir y documentar las mejoras presentadas.
- Actualizar el Manual de Organización y de Procedimientos para evitar la discrecionalidad y la sobrecarga de información, al contar con definiciones claras en responsabilidades de puestos e interacción entre ellos.

7. Propuesta

La presente propuesta parte del análisis sobre la gestión de Control Escolar en la ULSA Chihuahua, así como la fundamentación teórica analizada, para generar una guía que comprende los procesos de Control Escolar con una gestión por procesos, lo cual ayudará a ofrecer un mejor servicio a los alumnos.

De manera general, el sistema de gestión por procesos propuesto para la ULSA Chihuahua se visualiza en la siguiente figura.

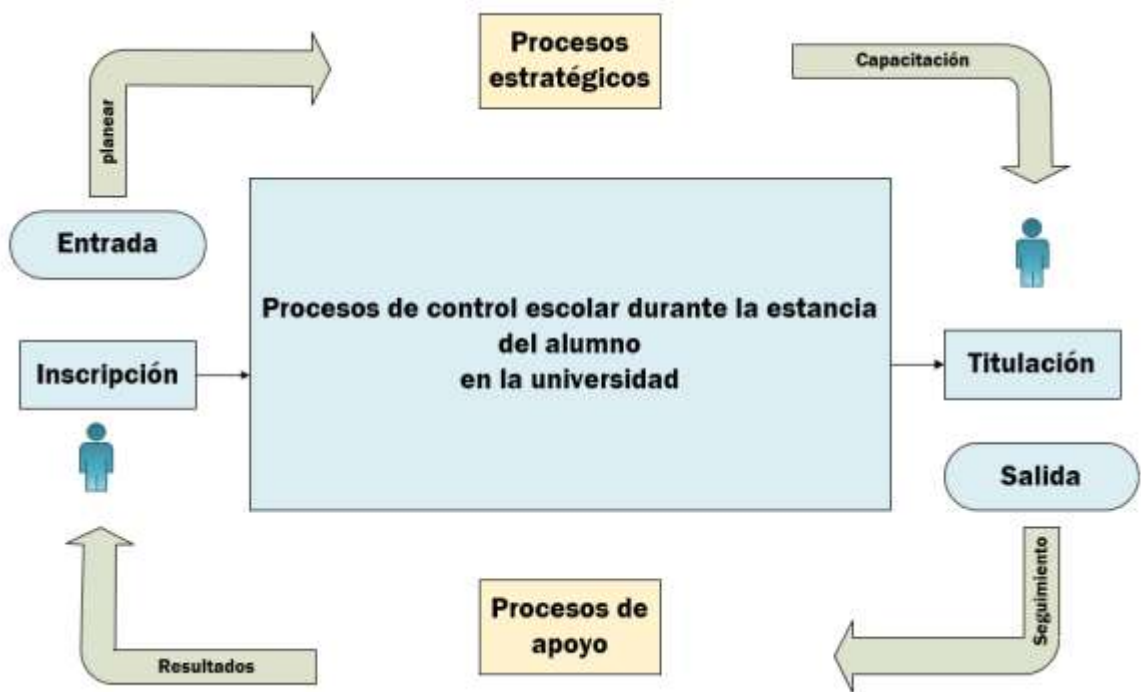


Figura 38. Sistema de gestión por procesos propuesto para la ULSA

En la figura 40 se muestra el sistema de gestión por procesos de Control Escolar de una forma general, en función del modelo de Deming, este sistema inicia con la inscripción del alumno en la Universidad, actualmente los procesos que se llevan a cabo durante la estancia del alumno en la ULSA son 12 procesos, estos son: Revalidación o equivalidación; formato para solicitar constancia; cambio de carrera; corrección de calificaciones; elaboración de certificado de estudios; trámite de baja; préstamo de documentos; registro

y resguardo de documentación; relación de alumnos inscritos y reinscritos; expedición de títulos; elaboración de acta de examen profesional y formato registro de planes académicos, los cuales son llevados a cabo con otros procesos que son los procesos estratégicos los cuales ayudan a lograr los objetivos, y, por otro lado están los procesos de apoyo que son con los que se sustenta Control Escolar y que son orientados hacia la mejora continua.

7.1. Caracterización de los Procesos

Cabe señalar que en este sistema de gestión por procesos se modificaron 12 procesos, contemplando procesos que se llevan a cabo con la ayuda del sistema ERP *Power Campus* y que actualmente no existen.

Es importante destacar que dentro de este sistema de gestión se deben realizar indicadores que permitan comprobar que las actividades se efectúen de acuerdo con lo planeado.

Otro aspecto importante es documentar los procesos y actividades que contengan la información necesaria, de forma ordenada y estandarizada para que las tareas se lleven a cabo de manera más eficiente; así mismo, todo cambio o actualización que se realicen a aquellos debe estar documentado para asegurar la correcta realización del trabajo.

El sistema de gestión por procesos fue propuesto basado en el modelo de Deming, que según Miranda & Chamorro (2016, pág. 61):

Para mejorar la calidad, (...), se tiene que utilizar el conocido ciclo de Deming. Dicho ciclo propone seguir las siguientes fases en la solución de cualquier problema:

- Planificar (*Plan*). Significa individualizar el problema, recoger datos, estudiar las relaciones causa-efecto y ver las hipótesis de solución.
- Realizar (*Do*). Consiste en llevar a cabo lo establecido en el plan.
- Controlar (*Check*). Compara el plan inicial con los resultados obtenidos.
- Actuar (*Act*). Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas futuros y establecer las condiciones que permitan mantener el proceso de forma estable e iniciar un nuevo proyecto de mejora.

Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (Manene, 2023, pág. 1)

Tal y como lo menciona Manene (2023) se define un diagrama de flujo como una representación gráfica en la cual se muestra el proceso a desarrollar en cualquier tipo de actividad. Los diagramas de flujo pueden ser utilizados tanto en empresas industriales o de servicios y en sus distintos departamentos, secciones y áreas.

En la Figura 41 se muestran los significados de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo

Simbología Estándar: Diagramas de Flujo de Datos.	
Inicio / Fin	
Procesos	
Entrada Datos	
Condición	
Conector	
Cinta Magnética	
Disco Magnético	
Conector de Pagina	
Líneas de Flujo	
Display, Mostrar Datos	
Enviar Datos a Impresora	

Figura 39. Simbología del diagrama de flujo

Fuente: Manene (2023)

En esta investigación se optó por hacer uso de los diagramas de flujo para explicar de una manera gráfica los procedimientos de las actividades que se realizan en Control Escolar de la ULSA Chihuahua, esto con el fin de que sean fáciles de comprender para los usuarios, ya sea el personal administrativo de la ULSA Chihuahua, los estudiantes de la institución o cualquier otra persona interesada.

De acuerdo con el sistema de gestión por procesos propuesto para Control Escolar, a continuación, se presentan la descripción y el diagrama de flujo de cada proceso. Es importante señalar que cada proceso incluye la caracterización y la descripción.

7.1.1. Proceso para Configurar en *Power Campus* las Inscripciones

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito explicar el seguimiento de la configuración en el sistema para realizar las inscripciones.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, coordinaciones académicas y alumnos.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 18. Desarrollo del procedimiento de configuración de inscripciones en Power Campus

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Apertura del semestre en el sistema de <i>Power Campus</i> .
Coordinadores/animadores	Crear secciones de materias que se ofertarán en el semestre.
Coordinadores/animadores	Crear bloques (horarios) de cada materia y semestre en autoservicio.
Coordinadores/animadores	Crear reglas de inscripción de los bloques en autoservicio.
Alumno regular	Realiza su inscripción
Alumno irregular, coordinadores/animadores	Se realiza la inscripción por <i>BackOffice</i> , el coordinador/animador crea el horario del alumno.

En la tabla 18 se establecen los responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos, en este caso, el procedimiento de inscripciones.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* las inscripciones.

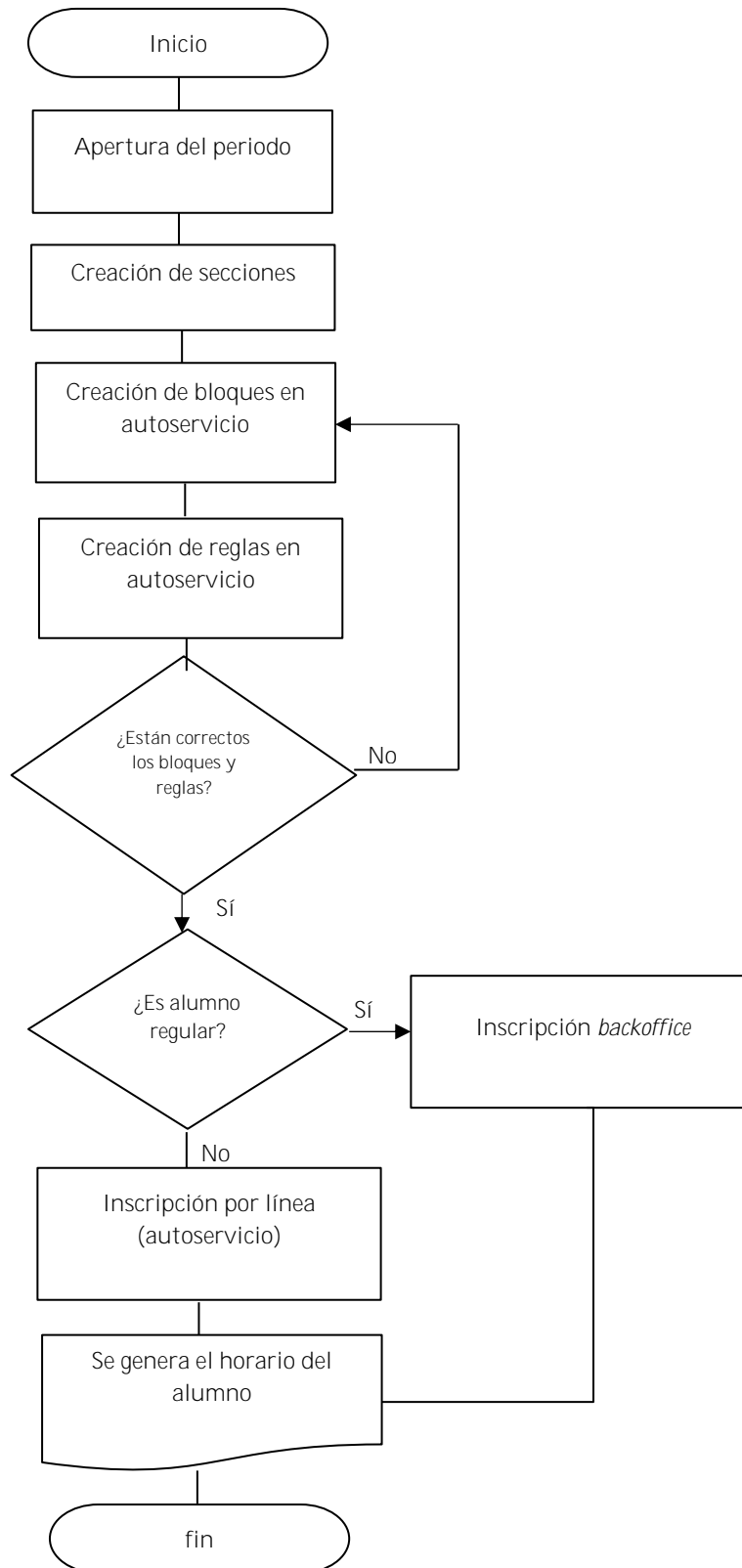


Figura 40 Diagrama de flujo. Proceso para configurar en *Power Campus* las inscripciones.

Fuente: Elaborado por los autores.

Este proceso es muy importante darlo a conocer y que esté al alcance de las personas que participan en la configuración de las inscripciones en el sistema para, cabe mencionar que las personas que participan en este proceso son rotativas, por lo que es importante darlo a conocer.

Es importante mencionar que para que este proceso se lleve a cabo de una manera correcta se reciba una capacitación una vez al año o bien, mandar recordatorios de cómo se realiza cada actividad, ya que es frecuente que se cuente con cambios de personal.

En el caso de los alumnos se recomienda que se distribuya un instructivo para que pueda realizar su inscripción en línea. Se propone que este instructivo sea sencillo y fácil de entender para los alumnos y que esté publicado en la página de internet de la ULSA Chihuahua.

7.1.2. Proceso de Inscripciones para Alumnos de Nuevo Ingreso

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el seguimiento de la inscripción del alumno de nuevo ingreso.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinaciones Académicas, Coordinación de Sistemas y alumnos.

Desarrollo del procedimiento

Tabla 19. Desarrollo del procedimiento para las inscripciones de alumnos de nuevo ingreso

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Recepción y revisión de documentos oficiales, certificado de secundaria, preparatoria, acta de nacimiento, CURP, fotografías y carta de buena conducta.
Servicios Escolares	Entrega de papeleta de recibida la documentación.
Servicios Escolares	Realizar expediente del alumno.
Servicios Escolares	En caso de que falte algún documento ingresar la información al sistema para que el alumno tenga conocimiento.
Servicios Escolares	Archivar el expediente.
Alumno/ Servicios Escolares/ Sistemas	Revisión de datos
Alumno /Servicios Escolares/ Sistemas	Inscripción en autoservicio
Sistemas	Toma de fotografía.

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 19 podemos observar los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para el procedimiento de inscripciones de alumnos de nuevo ingreso.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* las inscripciones de alumnos de nuevo ingreso.

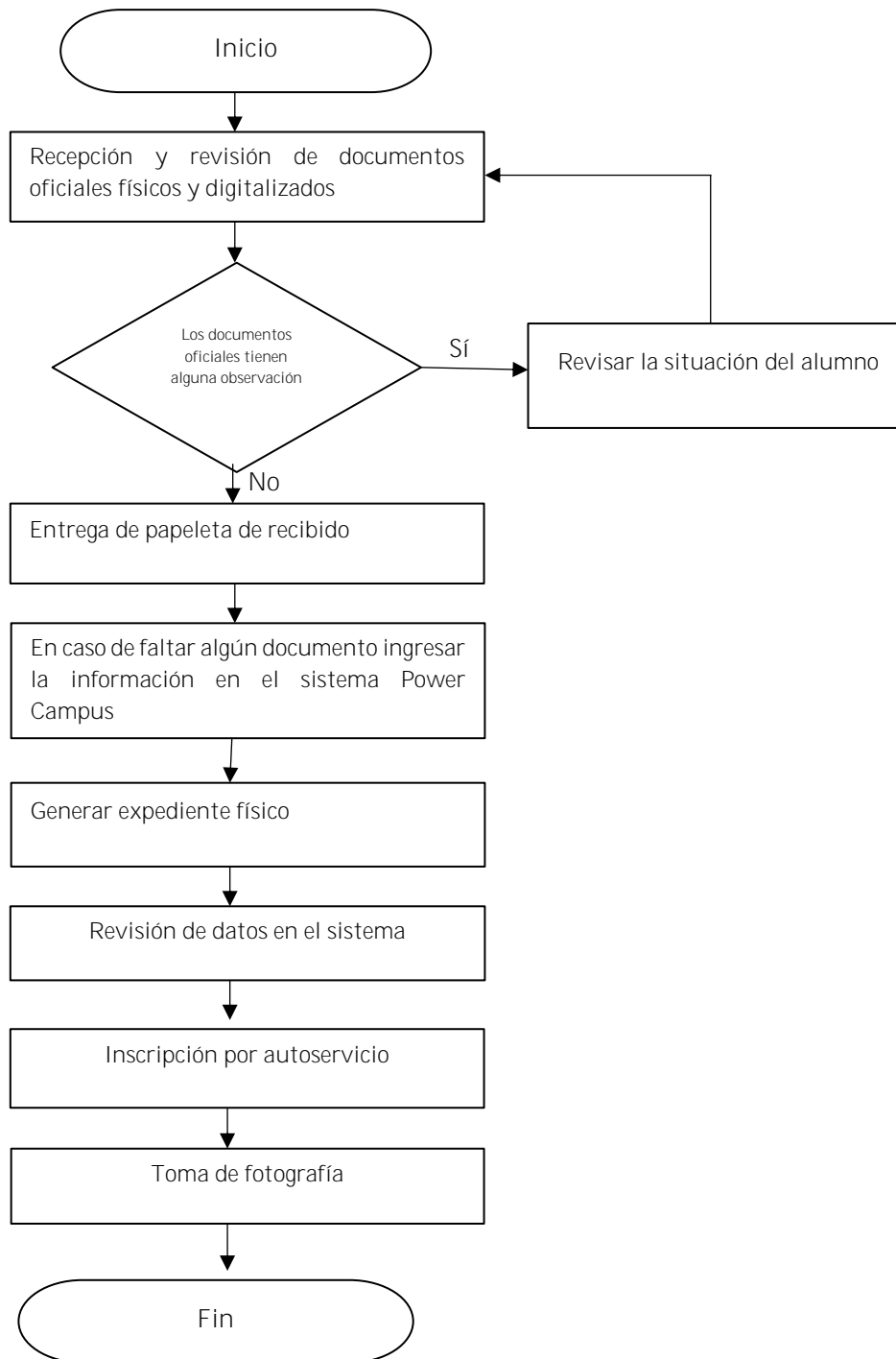


Figura 41. Diagrama de flujo. Proceso de inscripciones para alumnos de nuevo ingreso.

En este proceso se da a conocer el procedimiento para que se realicen las inscripciones de nuevo ingreso. Actualmente se lleva a cabo un procedimiento en las inscripciones de nuevo ingreso en donde se presenta un cuello de botella después de que el alumno entrega su documentación y pasa a la fase de revisión de datos, este caso se presenta más en las inscripciones del semestre agosto – diciembre que es cuando se tiene mayor número de alumnos. Con este proceso se pretende reducir la ocurrencia del cuello de botella proponiendo que el alumno, al momento de llenar su solicitud de aspirante en la página de la ULSA Chihuahua, suba los archivos que pide como requisito Servicios Escolares. Otro punto que se propone para que se pueda llevar a cabo este proceso es que el alumno reciba sus claves de acceso al sistema antes de llegar a la inscripción, para que en el paso de inscripción en el sistema de autoservicio que se propone en el diagrama de flujo sea para grupos de 20 personas y que realicen la revisión de datos y la inscripción al mismo tiempo y no estar atendiendo alumno por alumno, todo esto es con el fin de hacer más ágil y amigable el proceso de inscripción. Teniendo como apoyo a una persona de Servicios Escolares y otra de sistemas, para poder apoyar a los alumnos en cualquier duda que se les pueda presentar.

7.1.3. Proceso de Cambio de Carrera

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el seguimiento del cambio de carrera del alumno.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinaciones Académicas y alumnos.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 20. Desarrollo del procedimiento para el proceso de cambio de carrera

Responsable	Procedimiento
Alumno	Verificar fecha límite para solicitar cambio de carrera
Alumno	Solicitar o descargar el formato de cambio de carrera SE/PCC/03
Alumno	Llenar formato
Coordinadores/ alumno	Solicitar a los coordinadores de carrera firmar el formato.
Servicios Escolares	Autorizar cambio de carrera
Servicios Escolares	Realizar cambio de carrera en el sistema de <i>Power Campus</i> .

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 20 se establecen los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para el procedimiento de cambios de carrera.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* los cambios de carrera.

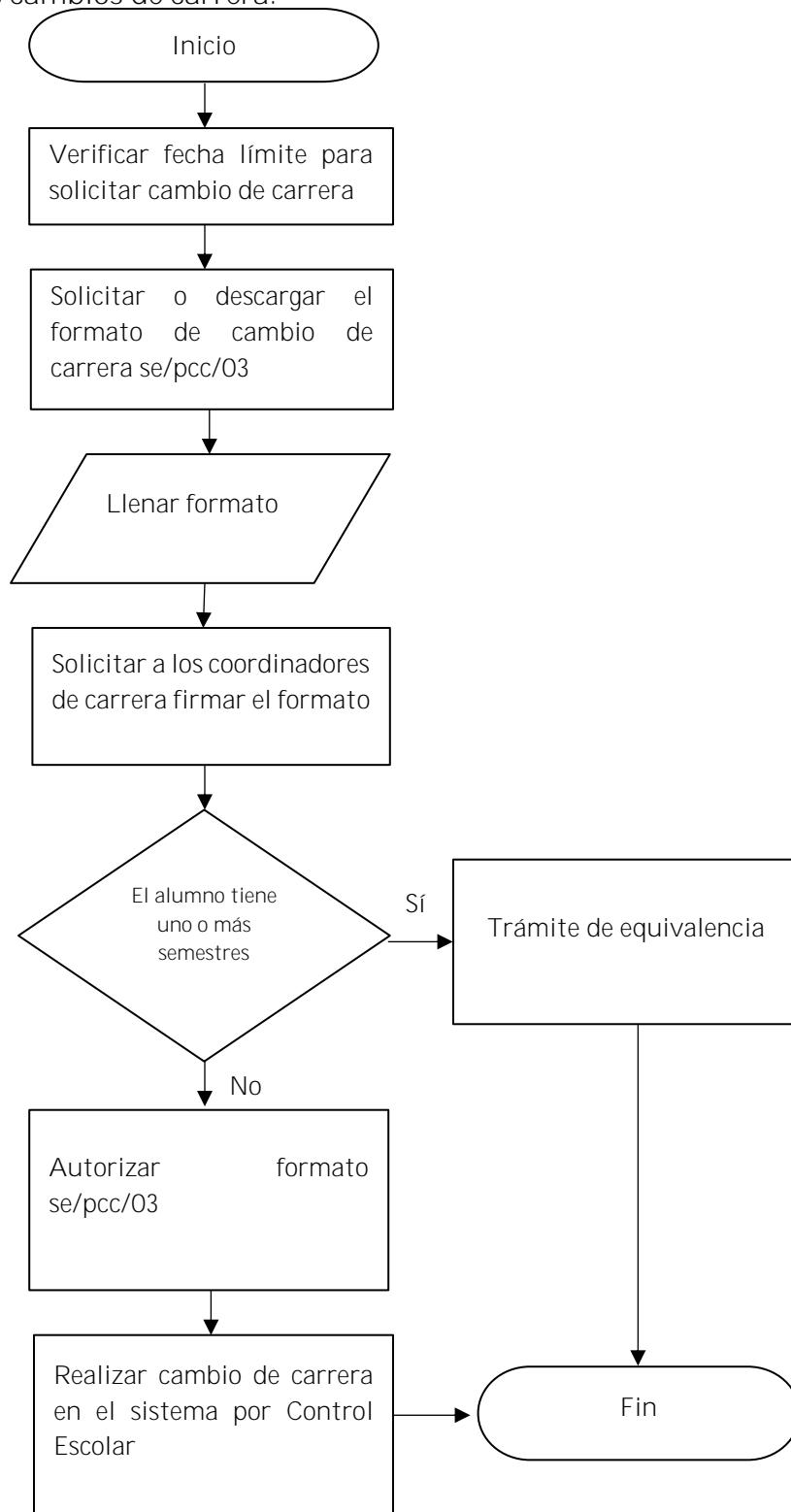


Figura 42. Diagrama de flujo. Proceso de cambio de carrera

Fuente: Elaborado por los autores

En el procedimiento de cambio de carrera se propone que la información y el formato de solicitud se encuentre en la página de la ULSA Chihuahua para que esté al alcance del alumno y éste lo pueda imprimir y llenar, haciendo que el proceso sea más ágil.

7.1.4. Proceso de Revalidación o Equivalencia de Estudios

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el seguimiento de equivalencia.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, coordinaciones académicas y alumnos, dentro del procedimiento se presenta un proceso en donde participa el departamento de Revalidación y Certificación Escolar.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 21. Desarrollo del procedimiento del proceso de revalidación o equivalencia de estudios.

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Informar al alumno sobre el trámite de equivalencia
Alumno	Solicitar o descargar formato de cambio de carrera SE/PCC/03.
Alumno	Llenar formato SE/PCC/03
Coordinadores	Los coordinadores llenan pre-dictamen
Servicios Escolares	La coordinadora de Servicios Escolares analiza el pre-dictamen y autoriza o rechaza el pre-dictamen.
Alumno	El alumno realiza el pago de la revalidación o equivalencia en la caja de cobro de la ULSA Chihuahua.
Servicios Escolares	Llena el formato de ingreso de revalidación o equivalencia.
Servicios Escolares	Solicita revalidación o equivalencia al departamento de Revalidación y Certificación Escolar.
Revalidación y Certificación Escolar	Acepta o niega la revalidación o equivalencia
Servicios Escolares	Informa al alumno si la solicitud fue aceptada o negada.
Servicios Escolares	Captura calificaciones en el sistema <i>Power Campus</i> .

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 21 se definen los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para el proceso de revalidación o equivalencia de estudios.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* el proceso de revalidación o equivalencia de estudios.

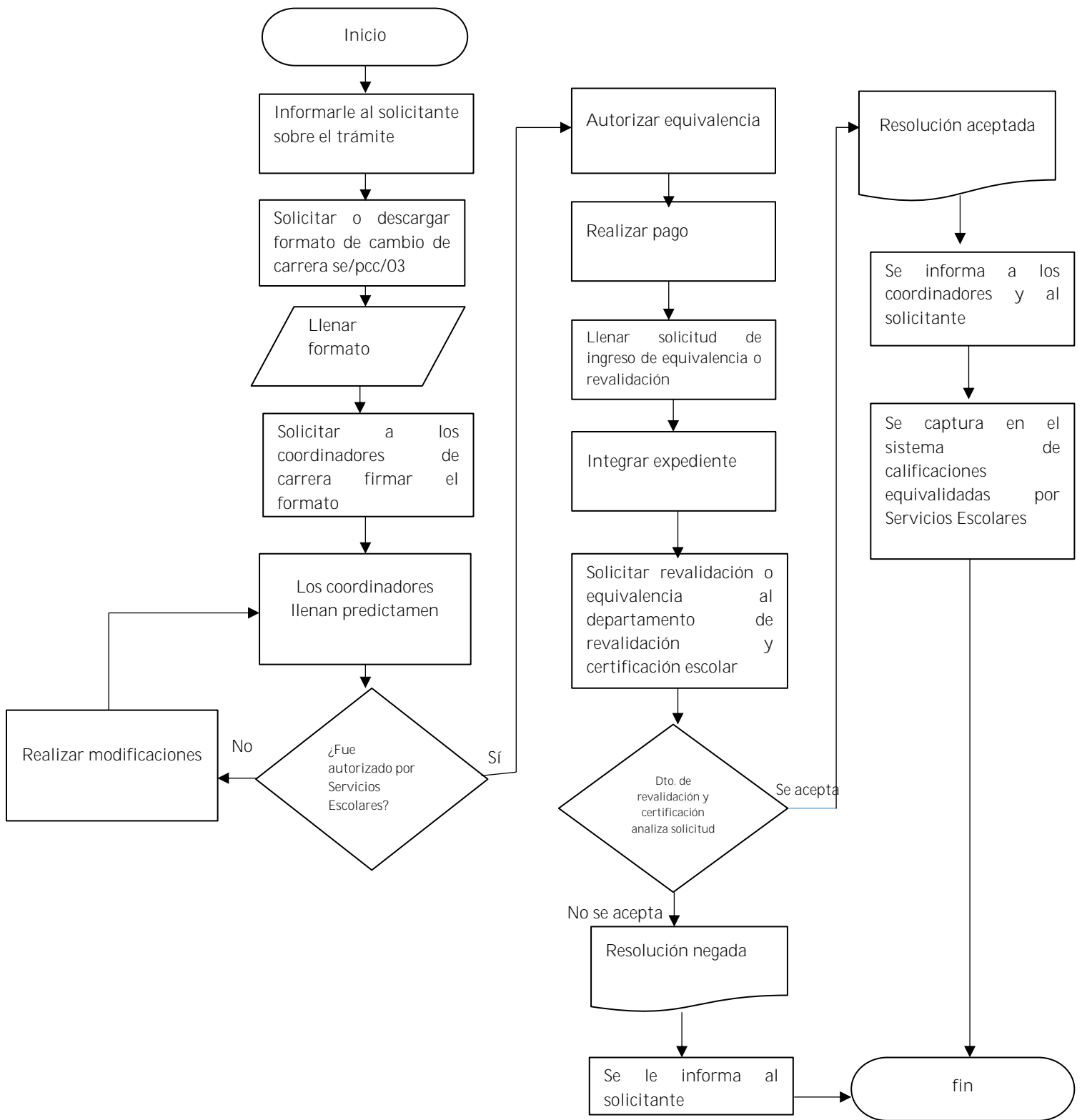


Figura 43. Diagrama de flujo. Proceso de revalidación o equivalencia de estudios.

En el procedimiento de revalidación o equivalencia se propone que la información y el formato de solicitud se encuentre en la página de la ULSA Chihuahua para que esté al alcance del alumno para agilizar el proceso.

Es importante que todas las personas que participan en este procedimiento lo conozcan y se responsabilicen por cada proceso ya que actualmente el alumno se siente confuso cuando lo lleva a cabo. Es importante que Servicios Escolares le informe a las coordinaciones académicas si el trámite de revalidación o equivalencia fue aceptado, o no, para tomar oportunas decisiones sobre la carga de materias del alumno.

7.1.5. Proceso de Baja

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el seguimiento del trámite de baja.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinaciones académicas, Coordinación de Administración y alumnos, dentro del procedimiento se presenta un proceso donde participa el departamento de Revalidación y Certificación Escolar.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 22. Desarrollo del procedimiento de baja.

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Informar al alumno sobre el trámite de baja.
Alumno	Solicitar o descargar el formato SE/PTB/06 para llenarlo.
Coordinador de carrera/ animador	Entrevistan al alumno para conocer el motivo de la baja y concluye con el llenado del formato.
Coordinación Administrativa	Verifica que el alumno no cuente con adeudos.
Alumno	Recaba firmas de la Coordinación Administrativa, Coordinación Académica, Biblioteca y Servicios Escolares.
Servicios Escolares	Si es baja temporal se realiza la baja en el sistema <i>Power Campus</i> , si es baja definitiva se entregan los documentos originales, se emite y entrega recibo de devolución de documentos

En la tabla 22 se establecen los responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para el proceso de baja.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* el proceso de baja.

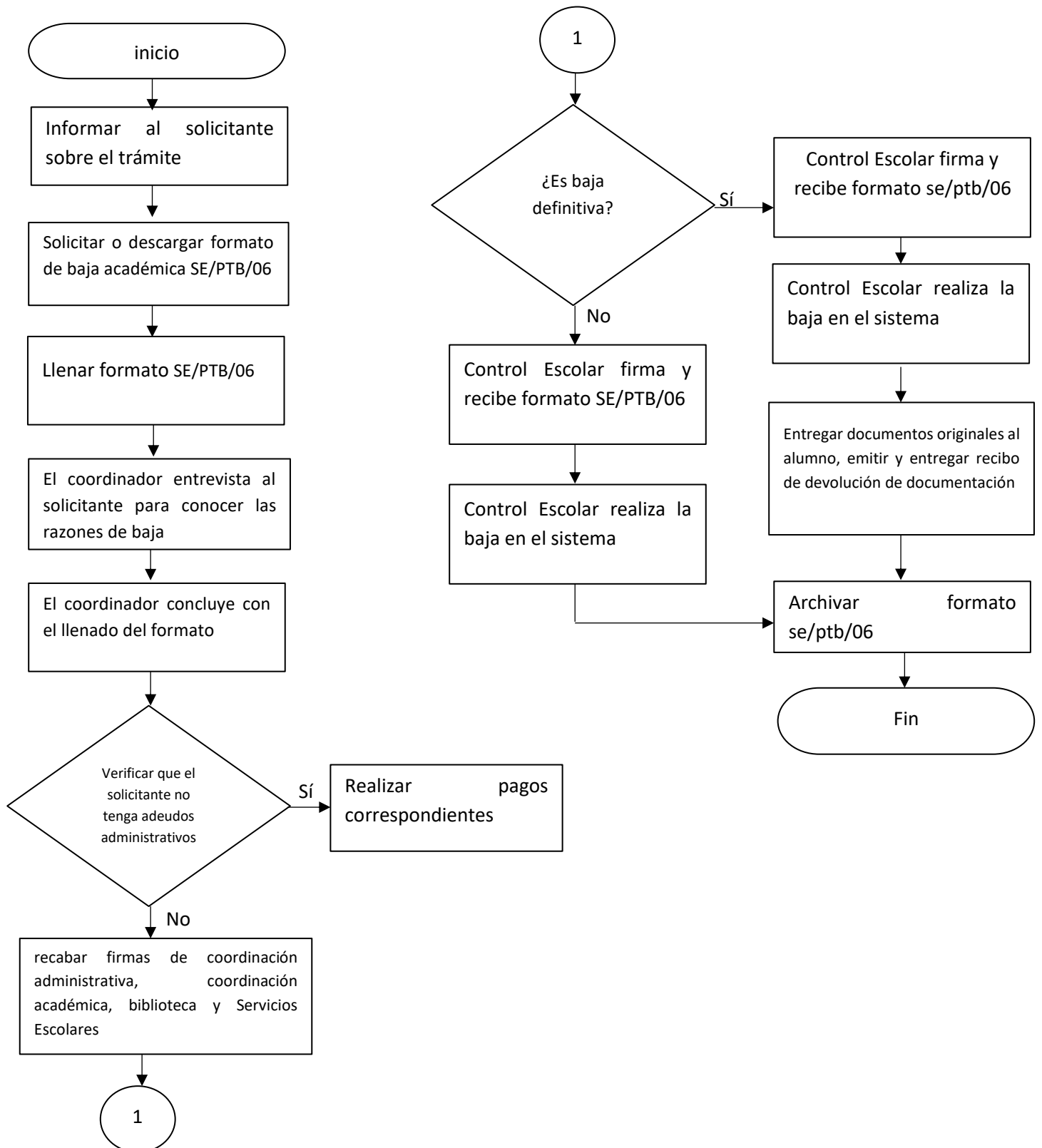


Figura 45. Diagrama de flujo. Proceso de baja

En el procedimiento de baja se propone que la información y el formato de solicitud se encuentre en la página de la ULSA Chihuahua para que esté al alcance del alumno para agilizar el proceso.

En este procedimiento se propone hacer responsable la coordinación de Servicios Escolares de realizar la baja en el sistema, ya sea baja temporal o baja total, ya que es algo que no se tiene definido y es una problemática pues la baja no se realiza en el sistema porque no se tiene claro quién debe realizar este proceso, y el alumno sigue apareciendo en listas y reportes estadísticos.

7.1.6. Proceso de Relación de Alumnos Inscritos y Reinscritos

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso para la elaboración de la relación de alumnos de nuevo ingreso y de reingreso.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinaciones Académicas y Secretaría de Educación y Deporte.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 23. Desarrollo del procedimiento relación de alumnos inscritos y reinscritos

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Descargar la relación de alumnos inscritos y reinscritos y hacer una revisión.
Servicios Escolares	Elaborar la relación de alumnos inscritos y reinscritos por carrera
Servicios Escolares	Hacer una revisión de los listados
Servicios Escolares/ Coordinadores	Cotejar el listado con los Coordinadores.
Servicios Escolares	Inscribir a los alumnos ante la Secretaría de Educación y Deporte del Gobierno del Estado de Chihuahua.
Servicios Escolares	Elaborar las estadísticas necesarias.
Servicios Escolares / Dirección Académica	Presentar y validar la información con dirección académica.

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 23 se establecen los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos, en específico para el proceso de relación de alumnos inscritos y reinscritos.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en Power Campus el proceso de relación de alumnos inscritos y reinscritos.

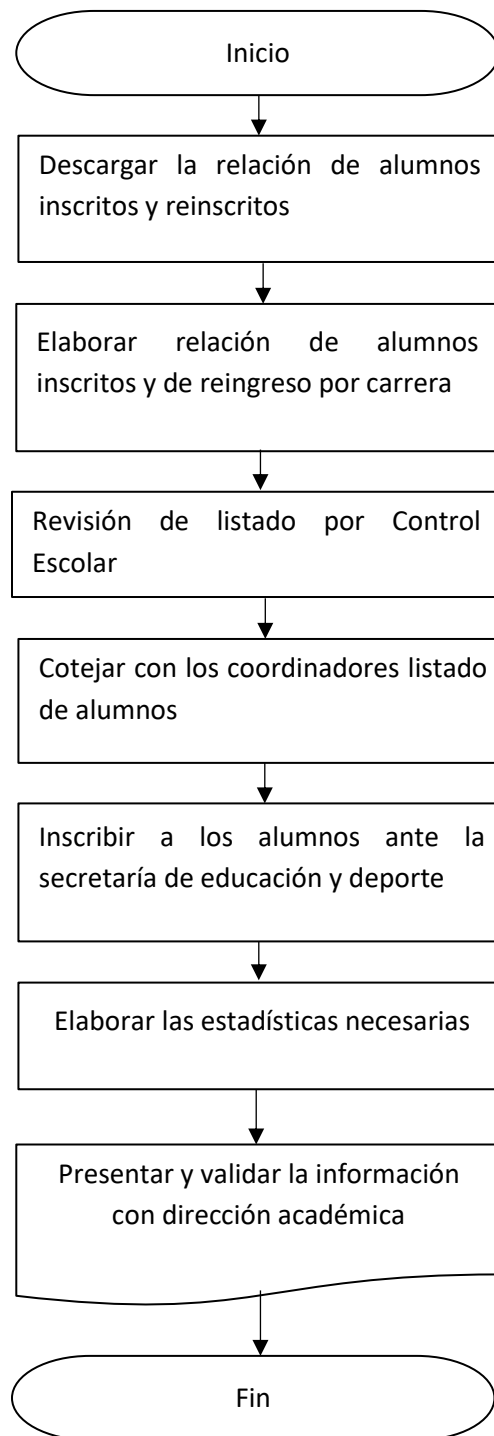


Figura 467. Diagrama de flujo. Proceso de relación de alumnos inscritos y reinscritos

Para que este procedimiento se lleve más eficientemente es importante mantener correctamente alimentado el sistema con la información pertinente, precisa, completa y actualizada, por ello es importante realizar auditorías del Kardex, una vez al semestre, para que los pasos de la revisión de listado y el cotejar la información sea rápida para inscribir a los alumnos ante la Secretaría de Educación y Deporte de Gobierno del Estado de Chihuahua, en tiempo y forma.

7.1.7. Proceso para Solicitar Constancia

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso a seguir para que el alumno solicite una constancia.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinaciones Académicas, Coordinación Administrativa (caja) y alumnos.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 24. Desarrollo del procedimiento para solicitar constancia.

Responsable	Procedimiento
Alumno	Realizar pago de la constancia en la caja o transferencia.
Coordinación Administrativa (caja)	Verificar si el alumno cuenta con algún adeudo administrativo. Si no cuenta con adeudo realiza el cobro y entrega comprobante de pago.
Alumno	Entregar o enviar comprobante de pago a Servicios Escolares para solicitar la constancia.
Servicios Escolares	Elaborar constancia y entregar constancia solicitada.

En la tabla 24 se muestran los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para solicitar constancia.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en Power Campus para la solicitud de constancia.

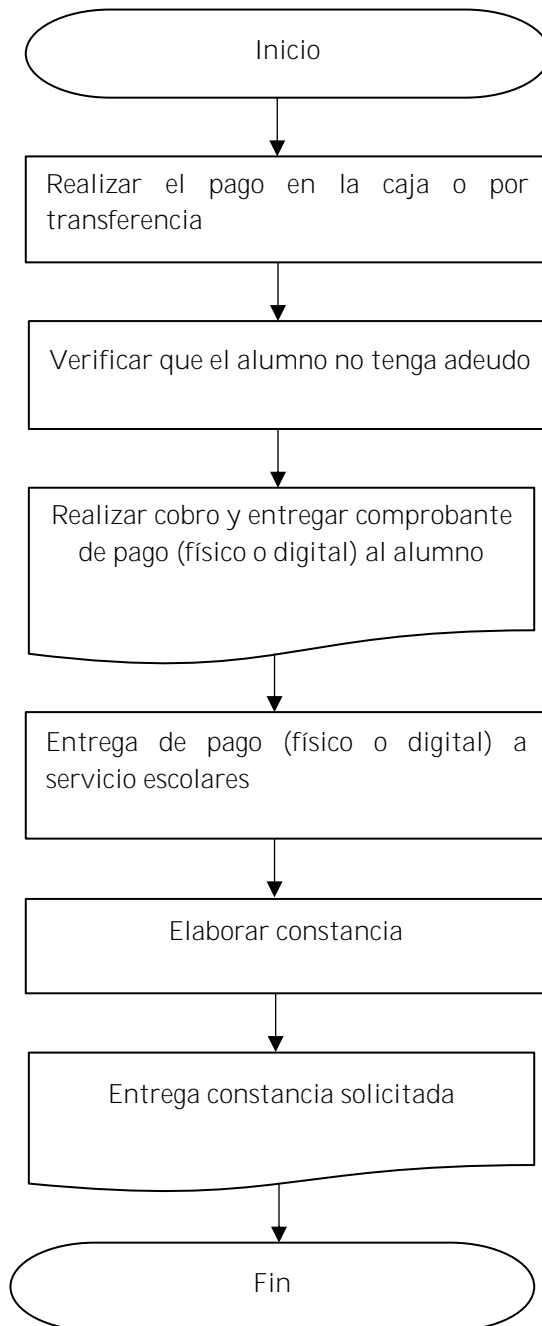


Figura 48. Diagrama de flujo. Proceso para solicitar constancia

Se propone como segunda opción el uso de correo electrónico para hacer la solicitud de la constancia, así como también para hacer la entrega de esta, en caso de que así la solicite el alumno.

Se propone que la constancia sea generada por el sistema.

7.1.8. Proceso para la Elaboración de Acta Profesional

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso elaborar el acta de examen profesional.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, presidente del jurado, alumno y Secretaría de Educación y Deporte.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 25. Desarrollo del procedimiento para la elaboración de acta de examen

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Solicita la autorización ante la Secretaría de Educación y Deporte para aplicación de examen profesional
Secretaría de Educación y Deporte	Autoriza o niega el examen profesional.
Servicios Escolares	Recibir oficio de autorización para la aplicación de examen profesional
Servicios Escolares	Llenar libro de actas con la información necesaria.
Servicios Escolares	Elaborar actas de examen profesional y entregar al presidente del jurado
Servicios Escolares	Recabar firmas del miembro del jurado
Servicios Escolares	Firma del director académico

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 25 podemos observar los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos en cuanto a la elaboración del acta de examen.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* para la elaboración de acta de examen.

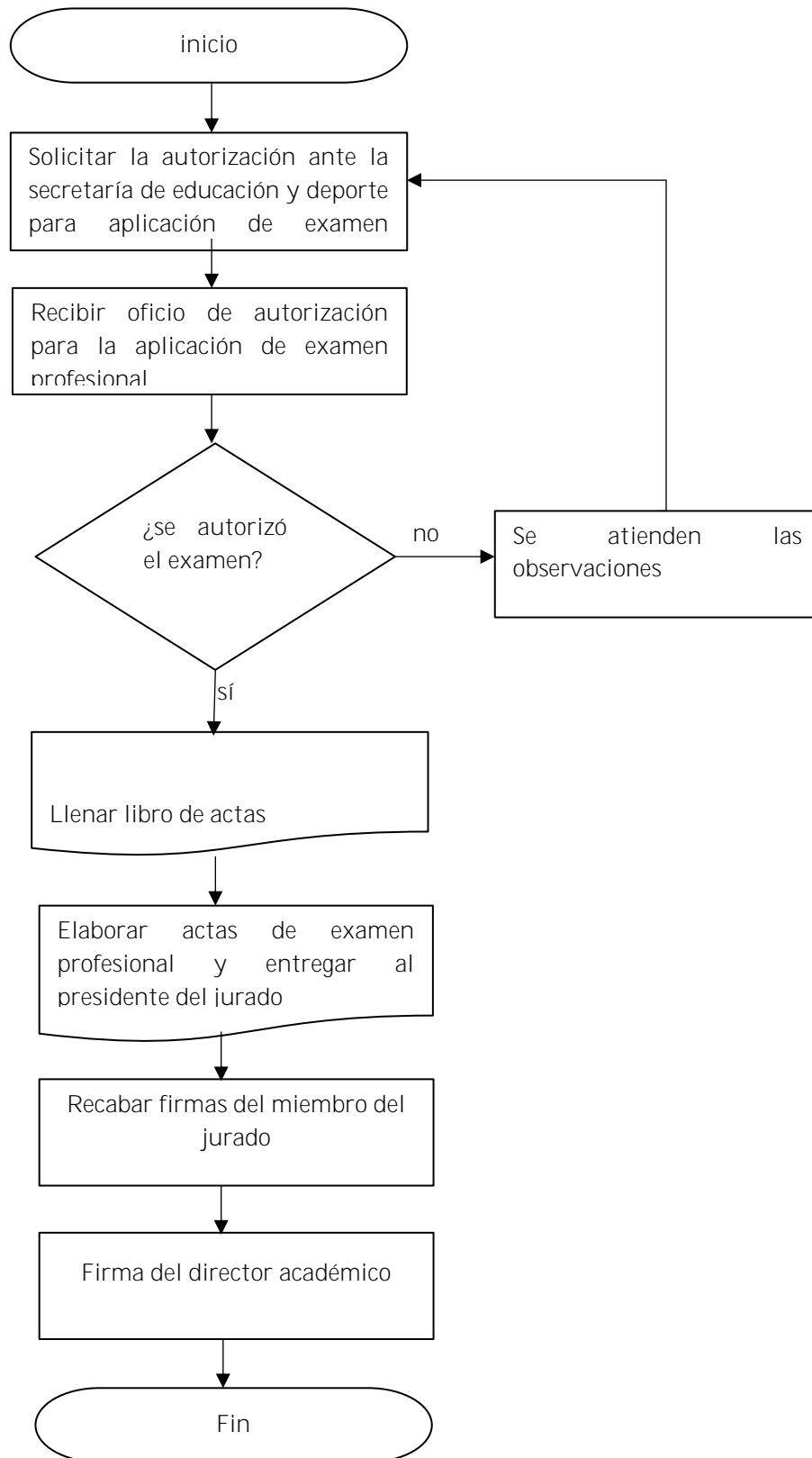


Figura 49. Diagrama de flujo. Proceso para la elaboración de acta de examen

7.1.9. Proceso Corrección de Calificaciones y Asistencias

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso a seguir para la corrección de calificaciones y asistencias.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, coordinador y maestro.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 26. Desarrollo del procedimiento para la corrección de calificaciones y asistencias

Responsable	Procedimiento
Maestro	El maestro solicita formato de corrección de calificaciones y/ o asistencia se/pcc/04
Maestro	Llenar formato de corrección.
Maestro	Entregar formato SE/PCC/04 a la Coordinación de la carrera correspondiente.
Coordinación Académica	Entregar formato SE/PCC/04 a Servicios Escolares
Servicios Escolares	Realizar corrección de calificación y / o asistencia en <i>Power Campus</i>
Servicios Escolares	Archivar formato.

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 26 podemos observar los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para solicitar la corrección de calificaciones y asistencias.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en Power Campus para la corrección de calificaciones y asistencias.

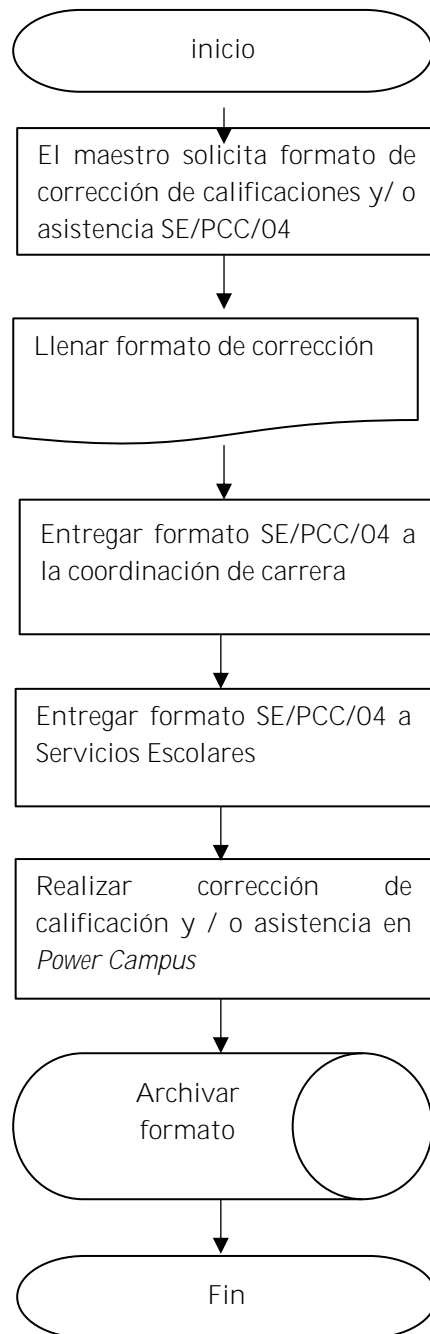


Figura 50. Diagrama de flujo. Proceso de corrección de calificaciones y asistencias.

Se propone que este procedimiento sea recordado de manera frecuente a los Coordinadores y Animadores para que el responsable del cambio de calificación o corrección de asistencia lo realice en Servicios Escolares para evitar malentendidos entre coordinador, animador, maestro y alumno.

Es importante que la corrección se realice en forma y tiempo para que el alumno no sea perjudicado y afecte en cualquier reporte o estadística que sea entregable o para la toma de decisiones.

7.1.10. Proceso para el Préstamo y Devolución de Documentos

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso a seguir para el préstamo de documentos, así como para la devolución del documento por parte del alumno.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares y alumnos.

Desarrollo del procedimiento de préstamo de documento.

Tabla 27. Desarrollo del procedimiento para el préstamo de documentos

Responsable	Procedimiento
Alumno	Solicitar a servicio Servicios Escolares préstamo de documentos
Alumno	Llenar formato de préstamo interno de documentos SE/PPD/07
Servicios Escolares	Bloquear al alumno en el sistema por préstamo de documentos.
Servicios Escolares/ alumno	Firmar formato SE/PPD/07
Servicios Escolares	Entregar documento solicitado
Servicios Escolares	Archivar formato SE/PPD/07 en el expediente del alumno

En la tabla 27 se encuentran los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para el préstamo de documentos.

Tabla 28. Desarrollo del procedimiento para la devolución de documentos

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Servicios Escolares recibe el documento
Alumno	Cancelar el formato SE/PPD/07
Servicios Escolares	Desbloquear al alumno por préstamo de documentos.
Servicios Escolares/ alumno	Archivar el documento y formato cancelado en el expediente del alumno

Fuente: Elaborado por los autores

En la tabla 28 se aprecian los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para la devolución de documentos.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* para la devolución de documentos.

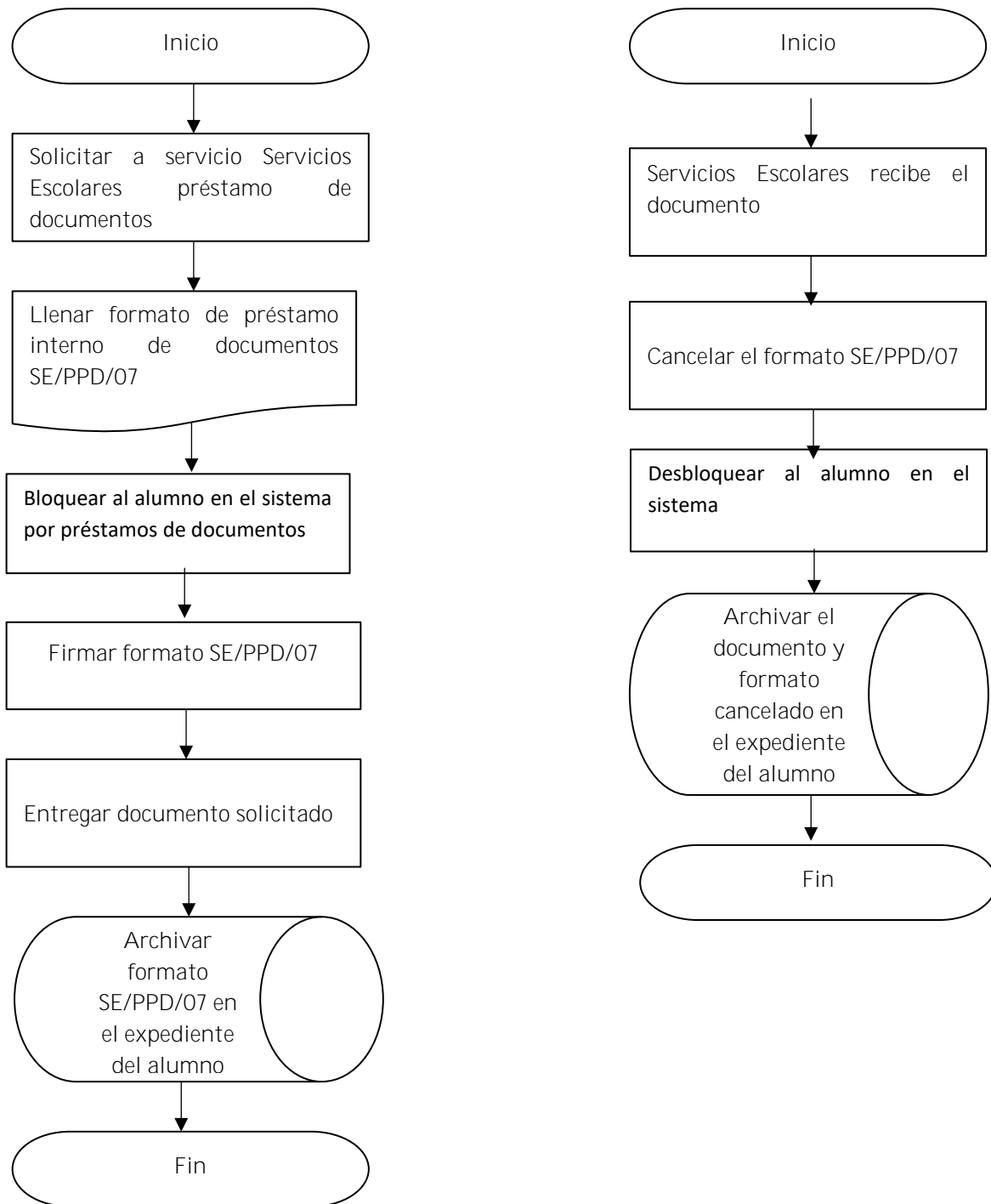


Figura 51. Diagrama de flujo. Proceso de préstamo de documentos

Un punto importante en este proceso consiste en bloquear al alumno en el sistema de *Power Campus* para obligarlo a realizar la devolución; el sistema, al bloquearlo, no permite que el alumno tenga acceso a ver sus calificaciones o a realizar la inscripción para el próximo semestre.

Tener los documentos originales en el expediente es importante por si el alumno necesita realizar un trámite en la Secretaría de Educación y Deporte de Gobierno del Estado de Chihuahua, durante su estancia en la universidad, o bien para el momento en que termine su plan de estudios y se requiera hacer el trámite de certificado total y el trámite del título.

Se propone que al momento de hacer el préstamo de los documentos se le informe al alumno la importancia de realizar la devolución de estos.

7.1.11. Proceso para la Expedición de Títulos Electrónicos

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso a seguir para la expedición de títulos electrónicos.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares y alumnos.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 29. Desarrollo del procedimiento para la expedición de títulos electrónicos

Responsable	Procedimiento
Servicios Escolares	Informar al egresado sobre los requisitos
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Recibir requisitos del egresado
Servicios Escolares / responsable de documentación	Recibir expediente del responsable de documentación.
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Digitalizar expediente y crear expediente del alumno
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Capturar información del alumno y subir archivos a la plataforma del sistema de información educativa y se crea expediente en la plataforma
Servicios Escolares	El expediente digital pasa a firma de la coordinadora de Servicios Escolares y rector. El expediente pasa a revisión por parte de la Secretaría de Educación y Deporte.
Secretaría de Educación y Deporte	Revisa el expediente y emite título electrónico
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Anexar título en el expediente digital
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Contactar al egresado para informar que su título está listo para entregar Se entrega título y documentos oficiales al alumno
Servicios Escolares/ encargado de títulos	Llenar y entregar recibo de documentación. Se firma de entregado y recibido

En la tabla 29 se muestran los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para solicitar la expedición de títulos electrónicos.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* para la expedición de títulos electrónicos.

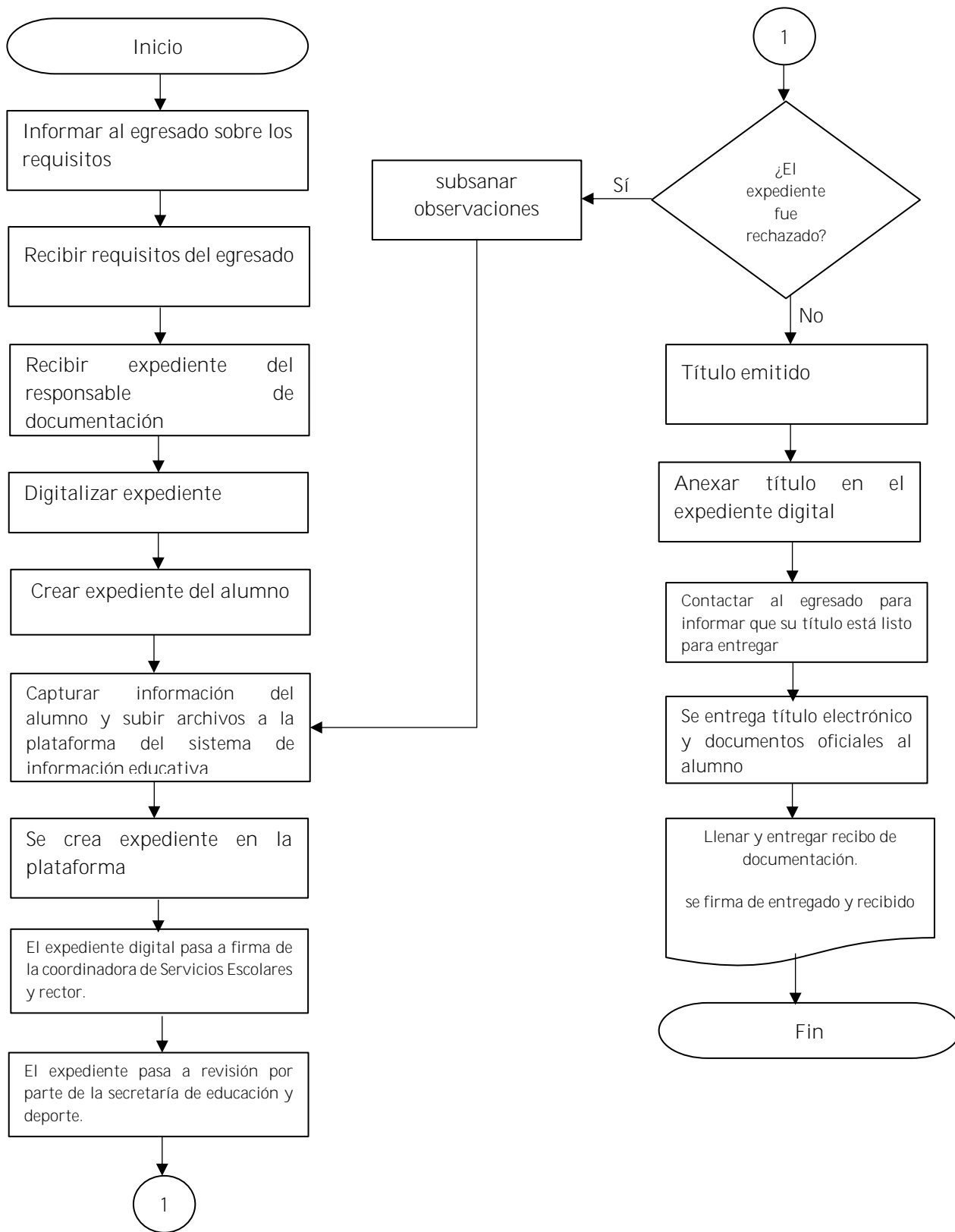


Figura 52. Diagrama de flujo. Proceso de expedición de títulos electrónico

Este proceso es modificado casi en su totalidad, ya que la Dirección General de Profesiones realizó un cambio en la forma de emitir el título, anteriormente el título se entregaba al egresado de forma gráfica en un pergamino registrado ante la SEyD y actualmente se emite y entrega de manera digital.

Como se menciona en el proceso de inscripción de nuevo ingreso, se propone que los alumnos al momento de llenar la solicitud en línea, por medio de autoservicio Power Campus, también suban escaneados los documentos, lo cual permitiría tener, desde el inicio, un expediente digital de los documentos de cada alumno, al tiempo que ahorraría trabajo a la Coordinación.

7.1.12. Proceso para Certificado de Estudios

Objetivo. El presente procedimiento tiene como propósito dar a conocer el proceso a seguir para el préstamo de documentos.

Alcance. Está dirigido a Servicios Escolares, Coordinación Administrativa y alumnos.

Desarrollo del procedimiento.

Tabla 30. Desarrollo del procedimiento para la expedición del certificado de estudios

Responsable	Procedimiento
Alumno	Solicitar los requisitos del trámite para certificado parcial o total
Servicios Escolares	Informar sobre los requisitos del trámite para certificado parcial o total
Coordinación Administrativa	Verificar si se tiene adeudo administrativo. En caso de que no tenga adeudo se realiza el cobro y se entrega comprobante de pago.
Alumno	Entregar comprobante de pago y requisitos en Servicios Escolares.
Servicios Escolares	Elabora certificado de estudios total o parcial.
Servicios Escolares	Solicitar validación del departamento de Certificación de la Secretaría de Educación y Deporte.
Secretaría de Educación y Deporte	Legaliza certificado parcial o total.
Servicios Escolares	Se recibe certificado parcial o total por parte de la Secretaría de Educación y Deporte
Servicios Escolares	Revisión de certificado por parte de Servicios Escolares
Servicios Escolares	Se manda a legalizar el certificado al departamento de legalización de firmas de la secretaría de educación y deporte
Departamento de Legalización	El Departamento de Legalización de firmas de la Secretaría de Educación y Deporte legaliza el certificado parcial o total.
Servicios Escolares	Se recibe certificado por Departamento de Legalización sacar copia al certificado
Servicios Escolares	Informar al solicitante que ya está listo el certificado y hacer entrega de este. La solicitante firma de recibido en el libro de entrega de certificados.

En la tabla 30 se encuentran los departamentos responsables, así como el procedimiento que debe realizar cada uno de ellos. En específico para solicitar la expedición del certificado de estudios.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso para configurar en *Power Campus* para la expedición del certificado de estudios.

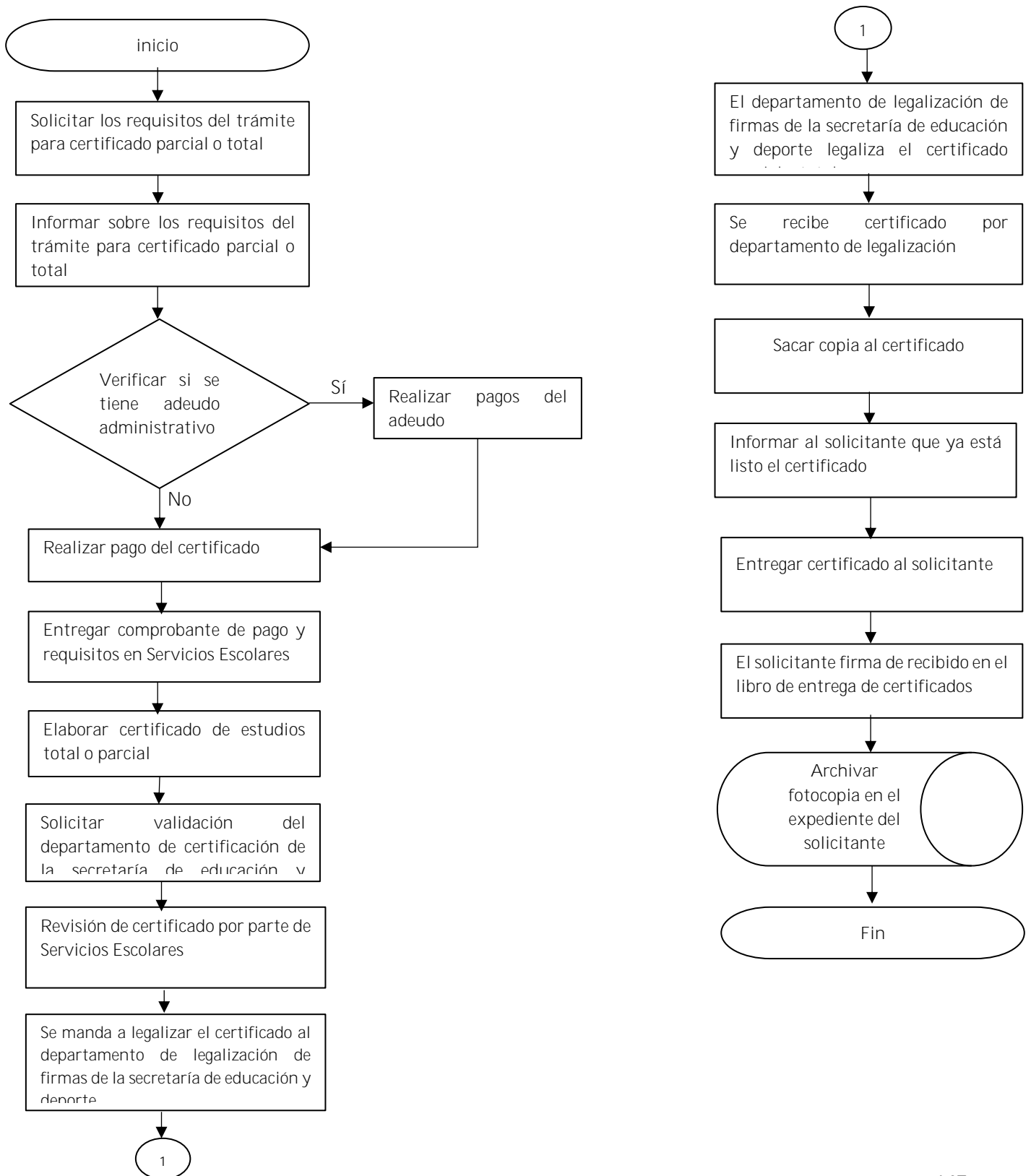


Figura 53. Diagrama de flujo. Proceso de expedición de certificados de estudios.

Se propone siempre mantener en este proceso mantener informado al alumno tanto para los requisitos que se necesitan para iniciar con el trámite como cuando el certificado llega a la universidad. Ya que, en la actualidad no se cuenta con un método efectivo para poder mantener informado al alumnado, en cuanto al proceso para la expedición de certificados de estudios.

Con esta propuesta se sugiere actualizar los procesos para así trabajar de una manera más eficiente y dar un mejor servicio, dentro de los procesos se realizaron cambios o se agregaron procedimientos para realizar las tareas y también para dejar de una manera más clara las funciones que debe de realizar cada persona o cada departamento.

Bibliografía

- Aktouf, O., & Suárez, T. (2012). *Administración: Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Andreu, E., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Cómo gestionar una pyme mediante el cuadro de mando*. España: ESIC. Recuperado el 22 de mayo de 2021
- Arambu, N. (2013). *Organización de empresas*. Deusto: Universidad de Deusto. Recuperado el 08 de febrero de 2023, de <https://elibro.iberio.elogim.com/es/ereader/bibfxc/34010?page=14>
- Aramburu, N. (2010). *Organización de empresas*. San Sebastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/ulsachihuahua/34010?page=8>
- Baca, G. (2016). *Proyectos de sistemas de información*. México: Patria. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/40423>
- Ballesteros, P., & Ballesteros, D. (25 de agosto de 2004). Reflexiones acerca del planeamiento de los recursos de empresa ERP. *Scientia Et Technica*, X(25), 1-7. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911685040>
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/41174>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos* (4ta ed.). Chile: Evolución S.A. Recuperado el 27 de febrero de 2022
- Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., & Nápoles-Vargas, A. (2021). *La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero*. Recuperado el 18 de junio de 2022, de Ciencias Holguín: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2014). *Gestión por proceso de negocio: organización horizontal*. España: Ecobook-Editorial del Economista. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/114309>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica* (3 ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MCGRAW HILL. Recuperado el 14 de 10 de 2022
- Collellca. (2012). *Gestión Tradicional Vs Gestión por Procesos*. Recuperado el 29 de octubre de 2022, de Collellca: <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/gestion-tradicional-vs-gestion-por-procesos/>
- Delgado, J., & Calsina, W. (julio de 2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Foo. *Industrial Data*, 22(2), 173-178. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81662532012>

DispatchTrack. (s.f.). Obtenido de beetrack.com: <https://www.beetrack.com/es/blog/indicadores-de-servicio-al-cliente>

Ecured. (s.f.). *Definición de gestión*. Recuperado el 27 de noviembre de 2021, de Ecured: <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>

El Diario de Chihuahua. (8 de agosto de 2001). En pro de la excelencia educativa. *El Diario de Chihuahua*, pág. S.P.

Evaluando ERP.com. (2022). *Tipos de ERP*. Recuperado el 29 de octubre de 2022, de Evaluando ERP.com: <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/conceptos-erp/tipos-de-erp/>

Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. España: Septem Ediciones. Recuperado el 2021 de julio de 02, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/42048>

Finch, J. S., & Edward, R. (1996). *Administración*. México: Preantice hall hispanoamericana. Recuperado el 03 de julio de 2021

Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Digital UNID. Recuperado el 02 de julio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/41180>

Gallardo, E. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* España: UOC. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/57894>

Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/62710>

González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (29 de mayo de 2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 1-12. Recuperado el 19 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/409659500003.pdf>

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2009). *Contol estadístico de calidad y seis sigma* (McGraw-Hill ed.). México.

Hemeroteca ULSA. (17 de septiembre de 2001). Presentará el rector de la Salle su primer informe. *sin identificación*, pág. s.p. Recuperado el 08 de agosto de 2022

Hernández, S., & Palafox, G. (2010). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México, D.F, México: McGraw-Hill Publishing Co. Recuperado el 02 de julio de 2021

Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson educación. Recuperado el 14 de junio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/74114>

Huergo, J. (2004). *Los proceso de gestión*. Recuperado el 27 de noviembre de 2021, de Gobierno de provicia de Buenos Aires: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesp/aradescargar/seminario4/huergo3.pdf>

- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. (M. d. Carril Villarreal, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf
- Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*. San Isidro, Perú: Pearson. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/136609>
- Lucas, A. (2012). *La nueva comunicación*. España: Trotta. Obtenido de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/34391?page=158>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/39415>
- Malca, G., Cruz, R., Guillén, P., & Ochoa, F. (2021). *Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima*. Recuperado el 18 de junio de 2022, de Revista Venezolana de Gerencia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612020/29069612020.pdf>
- Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos (o gestión por procesos)*. España: B- EUMED. Recuperado el 16 de 11 de 2022, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/51718?page=2>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1-23. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Manene, L. (26 de 04 de 2023). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de Google Académico: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1696892857&Signature=ILrxskXl1bzU7AL7zUJ~KPfMPoYv
- Martín, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. México: Patria. Recuperado el 10 de febrero de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/39473?page=93>
- Martínez Guillen, M. (2013). Gestión del cambio. En M. d. Martínez Guillen, *La gestión empresarial, Equilibrando objetivos y valores* (pág. 334). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/ulsachihuahua/62677>
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Ecobook. Recuperado el 13 de febrero de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/114309>
- Martínez, C., & Ojeda, M. N. (2010). *Antropología: la organización social*. 1-157. Firmas Press. Recuperado el 03 de julio de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/ulsachihuahua/36406?page=5>

- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. (I. T. Domingo, Ed.) Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de https://books.google.com.mx/books?id=7wiHn_kmWvkC&pg=PA260&dq=gestion+por+procesos+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjjquj0YfzAhWdlWoFHTXRANUQ6AF6BAGEEAI#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos%20trabajo%20en%20equipo&f=false
- Mejía, J. (2009). ERP (Enterprise Resource Planning)- sistemas de planeación de los recursos de la empresa como el nuevo enfoque de gestión. *El Cid Editor | apuntes*, 1-20. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/29749>
- Miranda, F., & Chamorro, A. (2016). *Calidad y excelencia*. (9788416383535, Trad.) Delta publicaciones.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson. Recuperado el 06 de julio de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Mora, L. (2020). Indicadores de la gestión logística(2a. ed.). En E. Ediciones (Ed.). Bogotá, Colombia: 2. Recuperado el 04 de 12 de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/126455?page=18>
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). México: Person.
- Navarro, M., & Fernández, M. (2014). *Sistemas de Gestión Integrada para las Empresas (ERP)*. España: Universidad de Alcalá. Recuperado el 21 de may de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/42932>
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/41152?page=18>
- Pain, A. (2001). *Como realizar un proyecto de capacitación*. España: Granica. Recuperado el 01 de julio de 2021, de https://books.google.com.mx/books?id=wwRdgqozVXEC&printsec=frontcover&dq=capacitacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=capacitacion&f=false
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson. Recuperado el 02 de julio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/45331>
- Palladino, E., & Palladino, L. (1998). *Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación*. Argentina: Espacio. Recuperado el 29 de junio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/66902>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR. Recuperado el 16 de 11 de 2022, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/53618?page=15>
- Pérez, J. (2012). *Definicion.de*. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de Definición de flujo: <https://definicion.de/flujo/>

- PNUD, O. d. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Argentina : B-PNUD. Recuperado el 13 de febrero de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/35075?page=11>
- Ramírez, Y. (mayo de 2013). La optimización del área de control escolar del instituto de enseñanza superior en contaduría y administración (Iesca), mediante el uso y aplicación del sistema operativo (servo-escolar xxi). *Tesina de Licenciatura*. Tlalpan, México, México. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/29985.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). (J. F. Dávila Martínez, & S. C. Ángel, Trads.) México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (1 de marzo de 2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 1-199. Recuperado el 05 de junio de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodríguez, C. (2013). *Manual selección de personal*. España: CEP, S.L. Recuperado el 04 de julio de 2021
- Rodríguez, D., Meneses, J., & Fabregues, F. (2014). *Técnicas de investigación social y educativa*. Barcelona, España: UOC. Recuperado el 06 de septiembre de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/114041?page=134>
- Rodríguez, E. (2023). *canalinnova.com*. Obtenido de canalinnova: <https://canalinnova.com/muda/>
- Rodríguez, R., & Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de Futuro*, 22(2). Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959312011/357959312011.pdf>
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 19 de junio de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/ulsachihuahua/70197>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(06), 1-11. Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romero, R., Rico, S., & Barón, J. (2012). Impacto de un sistema ERP en la productividad de las PYME. *Tecnura*, 16(34), 94-102. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257024712009>
- Roure, M., & Badal, R. (1997). *La gestión por procesos*. España: Barcelona. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf
- Ruiz- Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11. Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de administración*. México: Exódo.
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Exodo. Recuperado el 06 de julio de 2021, de <https://elibro.net/es/lc/ulsachihuahua/titulos/130328>
- Sánchez, J., & Enríquez, A. (2017). *Herramientas para la mejora continua de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. (F. Editorial, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 06 de marzo de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/128146?page=271>
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México: Patria. Recuperado el 14 de junio de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/ulsachihuahua/39474>
- Solucionera. (s.f.). *Sistema de Administración y Control Escolar*. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de Solucionera: <http://www.desarrollo.solucionera.com.mx/escuela.htm>
- Tapia-Claro, I., Moreno-Pino, M., Marrero-Fornaris, C., & Estrada-Mancebo, M. (2022). *El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria*. Recuperado el 18 de junio de 2022, de Ciencias Holguín: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181570010007/181570010007.pdf>
- Torres, J., Domínguez, R., & Domínguez, G. (2016). *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones: contaduría y administración*. México: IMCP.
- Torres, Z. (2015). *Planeación y control*. México D.F: Patria. Recuperado el 10 de febrero de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/39408?page=102>
- Ucha, F. (abril de 2022). *Definición de Procedimientos. Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php#apa-abc>
- Universidad Autónoma de Coahuila. (2022). *Control escolar*. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de Universidad Autónoma de Coahuila: <http://www.sistemas.uadec.mx/index.php/deptos/academica/control-escolar>
- Universidad del Tepeyac. (2013). *Control escolar*. Recuperado el 23 de junio de 2022, de Universidad del Tepeyac: <https://www.tepeyac.edu.mx/Universidad/control-escolar.html>
- Vivas, J., Carot, J., & Carrión, A. (2020). *Introducción*. Valencia: Universidad politécnica de Valencia. Recuperado el 08 de Febrero de 2023, de <https://elibro.iberologim.com/es/ereader/bibfxc/165233?page=10>
- Westreicher, G. (23 de febrero de 2020). *Economipedia.com* . Recuperado el 14 de febrero de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Yirda, A. (16 de marzo de 2021). *ConceptoDefinición*. Recuperado el 14 de febrero de 2023, de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/resultado/>

Índice de tabla

Tabla 1. Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.....	19
Tabla 2. Marcos para comprender las causas de la resistencia al cambio.....	22
Tabla 3. Distintos métodos de reclutamiento	41
Tabla 4. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.....	42
Tabla 5. Etapas del proceso de la capacitación.....	45
Tabla 6. Oferta educativa de la ULSA Chihuahua año 2000.....	52
Tabla 7. Oferta educativa de la ULSA Chihuahua año 2021	53
Tabla 8. Funciones básicas de la Coordinación de Servicios Escolares	56
Tabla 9. Funciones de Servicios Escolares dentro del ERP.	59
Tabla 10. Funciones de las coordinaciones académicas	61
Tabla 11. Dirección académica.....	62
Tabla 12. Número de personas por departamento	67
Tabla 13. Alcances y propósito de cada herramienta	85
Tabla 14 Resultados del método de los 8D	88
Tabla 15. Resultados de ruta crítica.....	90
Tabla 16. Descripción y operacionalización de las variables de la encuesta.	91
Tabla 17. Indicadores.....	104
Tabla 18. Desarrollo del procedimiento de configuración de inscripciones en Power Campus.....	111
Tabla 19.Desarrollo del procedimiento para las inscripciones de alumnos de nuevo ingreso	114
Tabla 20. Desarrollo del procedimiento para el proceso de cambio de carrera	117
Tabla 21. Desarrollo del procedimiento del proceso de revalidación o equivalencia de estudios....	120
Tabla 22. Desarrollo del procedimiento de baja.	123
Tabla 23. Desarrollo del procedimiento relación de alumnos inscritos y reinscritos	126
Tabla 24. Desarrollo del procedimiento para solicitar constancia.	129
Tabla 25. Desarrollo del procedimiento para la elaboración de acta de examen	132
Tabla 26. Desarrollo del procedimiento para la corrección de calificaciones y asistencias	134
Tabla 27. Desarrollo del procedimiento para el préstamo de documentos	137
Tabla 28. Desarrollo del procedimiento para la devolución de documentos	138
Tabla 29. Desarrollo del procedimiento para la expedición de títulos electrónicos	141
Tabla 30. Desarrollo del procedimiento para la expedición del certificado de estudios	145

Índice de figura

Figura 1. Principios de la planeación.....	35
Figura 2. Etapas de la dirección	39
Figura 3. Fases del proceso de selección	43
Figura 4. Etapas de capacitación	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Organigrama ULSA Chihuahua.....	51
Figura 6. Organigrama Dirección Académica	¡Error! Marcador no definido.4
Figura 7. Diagrama de flujo del estudiante en la ULSA Chihuahua.....	63
Figura 8. Momentos del trabajo de campo.....	66
Figura 9. Distribución por edades del personal encuestado.....	68
Figura 10. Género del personal de la ULSA Chihuahua.....	68
Figura 11. Tipo de contrato.....	69
Figura 12. Puestos del personal encuestado	69
Figura 13. Relación con el sistema Power Campus.....	70
Figura 14. Complejidad del Power Campus	71
Figura 15. Comunicación en ULSA Chihuahua	72
Figura 16. Eficiente Vs Eficaz	73
Figura 17. Resistencia al cambio	73
Figura 18. Descripción de puesto.....	74
Figura 19. Trabajo en equipo	74
Figura 20. Responsabilidades de su departamento.	75
Figura 21. Documentación de funciones.....	76
Figura 22. Actividades y relación con los otros departamentos	77
Figura 23. Clientes más importantes	77
Figura 24. Capacitación Power Campus	78
Figura 25. Utilidad de la capacitación Power Campus.....	79
Figura 26. Necesidad de capacitación en Power Campus	79
Figura 27. Lineamientos de Servicios Escolares	80
Figura 28. Utilidad de capacitación de los lineamientos de Servicios Escolares	81
Figura 29. Necesidad de capacitación en lineamientos de Control Escolar	82
Figura 30. Sobre trabajo en actividades	82
Figura 31. Toma de decisiones.....	83
Figura 32. Diagrama Ishikawa.....	86
Figura 33. Resultados generales por categorías.....	93
Figura 34. Resultados de la categoría de comunicación	94
Figura 35. Resultados de la categoría de capacitación.....	95
Figura 36. Resultados de la categoría de procesos.....	96
Figura 37. Resultados de la categoría de procedimientos	97
Figura 38. Resultados de la categoría de seguimiento y apoyo en la tarea.....	98
Figura 39. Resultados de la categoría de resultados.....	99
Figura 40. Sistema de gestión por procesos propuesto para la ULSA.....	107
Figura 41. Simbología del diagrama de flujo.....	109
Figura 42 Diagrama de flujo. Proceso para configurar en Power Campus las inscripciones.....	112

Figura 43. Diagrama de flujo. Proceso de inscripciones para alumnos de nuevo ingreso.....	115
Figura 44. Diagrama de flujo. Proceso de cambio de carrera	118
Figura 45. Diagrama de flujo. Proceso de revalidación o equivalencia de estudios.....	121
Figura 46. Diagrama de flujo. Proceso de baja.....	124
Figura 47. Diagrama de flujo. Proceso de relación de alumnos inscritos y reinscritos.....	1276
Figura 48. Diagrama de fluj. Proceso de solicitar constancia.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 49. Diagrama de flujo. Proceso elaborar acta de examen profesional.....	¡Error! Marcador no definido.3
Figura 49. Diagrama de flujo. Proceso para la corrección de calificaciones y asistencias.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 50 Diagrama de flujo. Proceso de préstamo de documentos ...	¡Error! Marcador no definido.
Figura 51. Diagrama de flujo. Proceso de expedición de títulos electrónicos	¡Error! Marcador no definido.
Figura 52. Diagrama de flujo. Proceso de expedición de certificados de estudios. ...	¡Error! Marcador no definido.7

Apéndice

Apéndice A

Hola.

Estás invitado (a) a participar en nuestra encuesta para determinar cómo trabaja el control escolar en la Universidad La Salle Chihuahua.

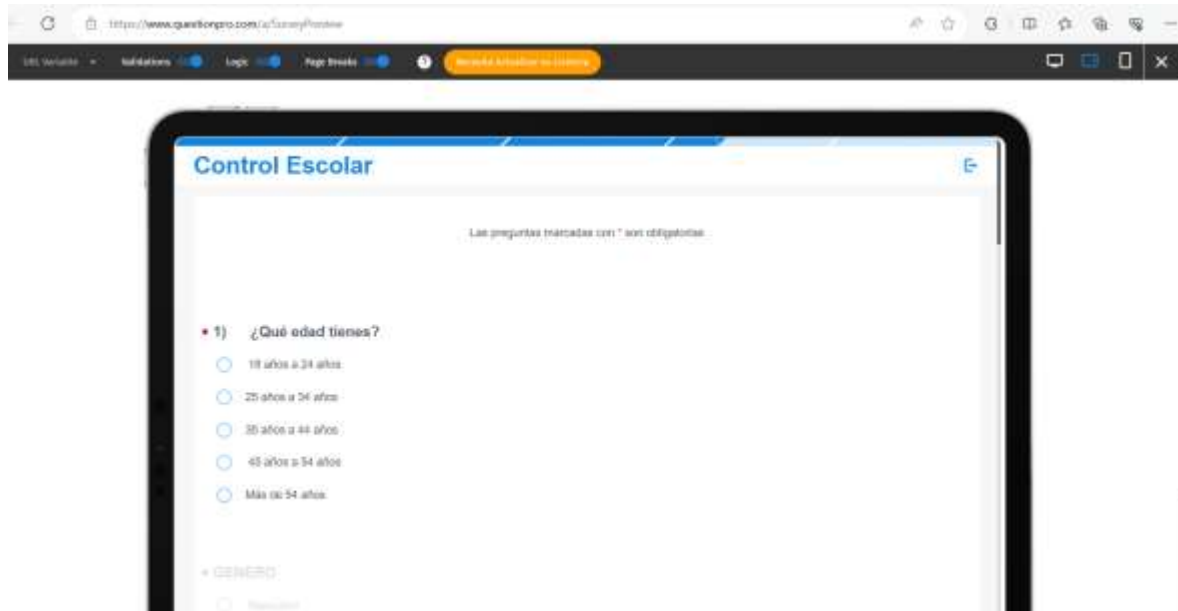
Sus respuestas serán utilizadas para proponer la aplicación de gestión por procesos para el control escolar de la Universidad La Salle Chihuahua en la tesis para obtener el grado de Maestro(a) en Ingeniería Administrativa. Cabe señalar que en el proceso de Control Escolar se involucran los departamentos de Servicios Escolares, coordinaciones y dirección académica.

La encuesta tomará unos minutos para completarla, y sus respuestas serán estrictamente confidenciales y los datos de esta investigación serán reportados solo en conjunto.

1. ¿Qué edad tienes?
a) 18 años a 24 años
b) 25 años a 34 años
c) 35 años a 44 años
d) 45 años a 54 años
e) Más de 54 años
2. Genero
a) Masculino
b) Femenino
c) Preferiría no contestar
3. ¿Cómo es su contrato en la ULSA?
a) Empleo de medio tiempo
b) Empleo de tiempo completo
4. ¿Cuál es su puesto en la ULSA Chihuahua?
a) Animador
b) Coordinador
c) Administrativo
5. ¿Qué tan relacionado está con el sistema Power Campus?
a) Muy relacionado
b) Algo relacionado
c) Poco relacionado
d) Muy poco relacionado
e) Nada relacionado
6. ¿Qué tan complicado es para usted trabajar con el Power Campus?
a) Muy complicado
b) Complicado
c) Neutral
d) Poco complicado
e) Nada complicado

7. ¿En la ULSA Chihuahua, como considera que es la comunicación entre los involucrados en el proceso de control escolar?
a) Muy buena
b) Buena
c) Neutral
d) Mala
e) Muy mala
8. ¿Cómo considera que desempeña su trabajo?
a) De una manera Eficiente
b) De una manera Eficaz
c) De ninguna
9. ¿Hago cosas nuevas y diferentes en mi trabajo?
a) Demasiado
b) Mucho
c) Más o menos
d) Poco
e) Nada
10. ¿Conoce su descripción de puesto?
a) Si
b) No
11. ¿Cómo le resulta el trabajar en equipo?
a) Muy fácil
b) Fácil
c) Neutral
d) Difícil
e) Nada fácil
12. ¿Conoce las responsabilidades de su departamento? (Ejemplo. Seguimiento de alumnos, análisis de alumnos regulares e irregulares, equivalencia-revalidación, seguimiento de servicio social)?
a) Si
b) No
13. ¿Las funciones que usted realiza, están documentadas? (ejem. Inscripciones, bajas, etc.)
a) Todas
b) Algunas
c) Ninguna
14. ¿Conoce las actividades que se realizan en su departamento y que tienen secuencia con otros departamentos?
a) Si
b) No
15. ¿Quién considera que es su cliente más importante? ordene del 1 al 3 donde el 1 es más importante
a) Otro Departamento (Cliente Interno)
b) Alumno (Cliente Externo)
c) Maestro (Cliente Externo)

16. ¿Recibió alguna capacitación sobre el manejo de Power Campus?
a) Si
b) No
17. ¿La capacitación que recibió del Power Campus le fue de utilidad?
a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo
e) Totalmente de acuerdo
18. ¿Qué tanto requiere la capacitación en el Power Campus?
a) Demasiado
b) Mucho
c) Más o menos
d) Poco
e) Nada
19. ¿Recibió alguna capacitación sobre los lineamientos de Servicios Escolares?
a) Si
b) No
20. ¿La capacitación que recibió sobre los lineamientos de Servicios Escolares le fue de utilidad?
a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo
e) Totalmente de acuerdo
21. ¿Qué tanto requiere la capacitación sobre los lineamientos de Servicios Escolares?
a) Demasiado
b) Mucho
c) Más o menos
d) Poco
e) Nada
22. ¿Cuál de las siguientes actividades del control escolar, le requiere tiempo extra?
a) Registro en Power Campus (captura, cambios, etc.)
b) Reportes (a Servicios Escolares, Dirección Académica, etc.)
c) Formatos (cambio de carrera, bajas, 3 o más reprobados)
d) Reprocesos (controles en excel, etc.)
23. ¿La toma de decisiones, son realizadas en conjunto por todos los del departamento?
a) Siempre
b) Casi siempre
c) En ocasiones
d) Casi nunca
e) Nunca



Apéndice B

Encuesta de evaluación de Control Escolar

Objetivo: Identificar las fortalezas y oportunidades del área de Control Escolar, con base a la percepción y experiencia de los colaboradores.

Instrucciones: Favor de responder a cada encomienda con base a su experiencia sobre el área de Control Escolar.

Puesto que ocupa en la organización: ___ Coordinador ___ animador de carrera ___ Maestro de tiempo completo ___ Administrativo ___ Otro

Años en la organización: ___ 1 a 11 meses ___ 1 a 4 años ___ 5 a 10 años ___ Más de 10 años

Valoraciones:

4 - Siempre 3- Casi siempre 2- A veces 1- Nunca

Categorías	Reactivos	1	2	3	4
Comunicación	Frecuentemente se comparte la información de Control Escolar a las demás coordinaciones.				
	Frecuentemente se comparte la información de las coordinaciones de Control Escolar.				
	Control Escolar proporciona acompañamiento cuando es necesario a las áreas académicas.				
	Se trabaja de manera cooperativa entre Control Escolar y las demás áreas de la institución.				
	Considera que el Control Escolar funge como un área de apoyo.				
	El área de Control Escolar brinda frecuentemente retroalimentación a las áreas académicas.				
	Se utilizan diversos canales de comunicación por parte de Control Escolar para hacer llegar la información a las demás áreas.				
	Control Escolar frecuentemente informa sobre las actividades prioritarias a realizar para las demás coordinaciones.				
	Cuando se encuentra algún error en Power Campus lo notifica a las áreas correspondientes.				

	Cuando encuentra un error en la información de los estudiantes lo notifica al Control Escolar.				
Capacitación	Cuando tiene alguna duda en Power Campus busca ayudar para resolverla.				
	Control Escolar y dirección académica coordina las necesidades de capacitación sobre el uso de Power Campus.				
	Considera que actualmente requiere capacitación para el uso de Power Campus.				
	Considera que su nivel de dominio de Power Campus, le permite desempeñarse eficientemente en su trabajo.				
	Considera que su nivel de dominio de los lineamientos de Control Escolar, le permite hacer su trabajo.				
Procesos	Tiene identificados los procesos claves de sus actividades.				
	Tiene identificado los procesos y el impacto de estos hacia Control Escolar.				
	Se cuenta con acceso a una guía para el uso correcto de Power Campus.				
	Las tareas de mi área están claramente definidas.				
	Ubica en su quehacer las desviaciones y posibles de sus procesos.				
	Consideras que los procesos tienen un inicio y un fin preciso.				
	Consideras que se cuenta con procedimientos suficientes para llevar a cabo los procesos de Control Escolar.				
Procedimiento	Con qué frecuencia sigues los procedimientos de los procesos de Control Escolar.				
	Se cuenta con acceso a los procedimientos de Control Escolar.				
	Considera que los procedimientos que se tienen establecen a detalle las instrucciones y pasos a seguir de forma clara y precisa.				
	Considera que los procedimientos con los que se cuentan toman en cuenta todas las actividades que se tiene que realizar.				
Seguimiento y apoyo en la tarea	Con que frecuencia se involucra su supervisor directo con las actividades que usted realiza.				
	Con qué frecuencia tiene reuniones con su jefe directo.				

	Tiene claras las funciones de su puesto de trabajo.				
	Considera que las reuniones contribuyen a dar seguimiento y apoyo para la realización de las tareas de Control Escolar.				
	Considera que su jefe lo empodera para tomar decisiones.				
	Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta.				
	Considera que su jefe le proporciona retroalimentación para mejorar en su trabajo.				
	Considera que el apoyo a la tarea de su jefe es suficiente.				
	Con qué frecuencia me siento motivado para realizar mis actividades				
Resultados	Considero que Control Escolar cuentan con métricos para la medición de resultados.				
	Las personas conocen los métricos de Control Escolar para la medición de resultados.				
	Consideras que se realizan medidas correctivas para mejorar las tareas.				
	Consideras que cuentas con la libertad de tomar decisiones.				
	Se informa por parte de Control Escolar sobre los resultados obtenidos dentro de la institución.				
	Considera que con base a los resultados obtenidos se valora y corrigen las acciones llevadas a cabo dentro de Control Escolar				

¡Muchas gracias por su apoyo!

Encuesta de evaluación de control escolar

Preguntas Respuestas Configuración



Encuesta de evaluación de control escolar

Objetivo: Identificar las fortalezas y oportunidades del área de control escolar con base a la percepción y experiencia de los colaboradores.

Instrucciones: Favor de responder a cada enunciado con base a su experiencia sobre el área de control escolar.

Puesto que ocupa en la organización:

- Coordinador
- Asesor de Carrera
- Maestro de tiempo completo

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdookNTAEenMoci6M8Ob9j5EpFFtREF9gMcVMW07HU3FajXQ/viewform?usp=sf_link

CV Autores

Viridiana Ramírez Zúñiga

Licenciada en Sistemas de Computación Administrativa

Celular: (614) 199-97-33

email: viridianaramirez892@gmail.com

ESTUDIOS

Tesis. Propuesta para la aplicación de la gestión por procesos en el Control Escolar de la Universidad La Salle Chihuahua (por concluir).

2019- 2021 Maestría en Ingeniería Administrativa – pasante

Universidad La Salle Chihuahua

2013 - Maestría en administración de Recursos Humanos – cursadas 7 materias

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

Tesis. Análisis de la deserción de alumnos de la maestría en sistemas de la información en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

2007-2012 Licenciada en Sistemas de Computación Administrativa – Titulada, cédula 882217

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

Programas y sistemas manejados: Microsoft Office, Canva, Adobe Acrobat Reader, Moodle, Power Campus.

IDIOMAS

Español: Natal

Inglés: 60%

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia docente desde el 2017 a la fecha, Universidad La Salle Chihuahua:

Materias

- Informática aplicada a los negocios

- Computación II
- Computación

Facilitador en el diplomado en formación LASALLISTA

Actual – Chihuahua, Chih, Mex.

Universidad la Salle Chihuahua

Responsable de becas – a la fecha.

- Gestión de becas

Auxiliar administrativo de Servicios Escolares. 2018 – a la fecha.

- Expedición de títulos electrónicos.
- Control de expedientes físicos y digitales.
- Atención alumnos y egresados.
- Asesoría para el trámite de cédula profesional.

Sistema de gestión escolar *Power Campus*.

- Validación de datos.
- Configuración de calendario escolar.
- Configuración de inscripciones.
- Configuración de plantillas para calificaciones parciales.
- Capacitaciones.
- Revisión historial académico del alumno.

Asistente de la Coordinación de Ingenierías 2016-2018

Tareas realizadas:

- Atención a maestros y alumnos
- Recepción de documentación (exámenes, actas de calificaciones, listas de asistencia)
- Control de expedientes
- Reporte de actividades, visitas y congresos.
- Apoyo en las diferentes actividades de la coordinación.

De 2015 a 2016 Chihuahua, Chih, Mex.

Despacho Contable CPP Consultores de negocios

Tareas realizadas:

- Manejo de Contpaq
- Elaboración de Conciliaciones bancarias
- Facturación electrónica
- Elaboración de nóminas- Nomipaq

(De 2010 a 2015 Chihuahua, Chih, Mex.

Facultad de Contaduría y Administración UACH

Aux. Administrativo de Posgrado

Tareas realizadas:

- Atención alumnos y maestros.
- Gestión de pagos y viáticos a maestros.
- Gestión de becas.

CERTIFICACIONES

- Manejo de Procesador de textos digitales (Word)
ECE 164-14 Universidad La Salle Nezahualcóyotl, A.C.

FORMACIONES

- Capacitaciones del sistema de gestión escolar *Power Campus* para la ULSA Chihuahua.
- Congreso CTI FIMPES , sede ULSA Chihuahua(organizadora año 2022)
- Cursos de servicio al cliente
- Diplomado en Estudios Lasallistas
- Diplomado de Formación lasallista
- Congreso CTI FIMPES. 2019
- Conferencias de Ellucian para usuarios de Latinoamérica y el caribe.
- Actualización de las reformas Fiscales 2014

Carlos Alberto Soto Pérez
Ingeniero Aeronáutico

Celular: (575) 444-89-42

email: c.sotoperez@hotmail.com

Resumen

Ingeniero de fabricación con 4 años de experiencia diseñando y mejorando procesos de fabricación. Hábil en implementar estrategias complejas de fabricación desde la fase de diseño hasta el punto de estar en pleno funcionamiento. Historial comprobado de saber

identificar deficiencias e implementar mejoras para reducir costos y aumentar la productividad.

Experiencia Laboral

Ingeniero de Manufactura, 10/2021 a 06/22

Bourns Automotive División – 31136, Víctor Hugo 310, Complejo Industrial Chihuahua, 31136Chihuahua, Chih.

- Reducción de FTQ y Scrap.
- Mantenimiento de documentación (PFMEA, PFD)
- Desarrollo de documentos como Instrucciones de Trabajo, Instrucciones de Calibre, poka yoke e instrucciones de verificación de errores.
- Implementación de poka-yokes para mejorar el OEE del proceso productivo.
- Líder de equipo multifuncional.
- Coordinar e implementar soluciones a las quejas de los clientes.
- Mejora del utillaje de las estaciones de soldadura.
- Mejora de la configuración de la máquina para reducir los costes de fabricación.
- Líder de un equipo Kaizen dedicado a reducir el desperdicio de materia prima.

Ingeniero de Manufactura, 12/2019 a 10/2021

BWI Group Chihuahua Operations – Vialidad CH-P 8622, Margarita Maza de Juárez, 31416Chihuahua, Chih.

- Reducción de FTQ y Scrap.
- Mantenimiento de documentación (PCP, SC, PFMEA, PFD)
- Desarrollo de documentos tales como Instrucciones de Trabajo, Instrucciones de Calibre, Instrucciones de cambio de herramientas, poka-yoke e instrucciones de verificación de errores.
- Implementación de poka-yokes para mejorar el OEE del proceso productivo.
- Líder de equipo multifuncional.
- Capacitación continua a técnicos de línea y líderes de producción.
- Coordinar e implementar soluciones a las quejas de los clientes.
- Cotización y compra de equipos nuevos.

Ingeniero de Manufactura Jr, 08/2018 a 12/2019

BWI Group Chihuahua Operations – Vialidad CH-P 8622, Margarita Maza de Juárez, 31416Chihuahua, Chih.

- Recepción y puesta en marcha de nuevas máquinas para nuevos proyectos.
- Colaboración con Centro Técnico Dayton en la implantación de nuevos modelos.

- Revisión y traducción de documentos de ingeniería.
- Estudios de capacidad para nuevas líneas de producción.
- Colaboración con proveedores externos en la formación del personal de producción.

Educación

Master's en ingeniería administrativa – Universidad La Salle Chihuahua –
Prolongación, Lomas de Majalca 11201, Labor de Terrazas, 31020 Chihuahua, Chih.
Aug/2019 to date.

Ingeniería Aeronáutica - Universidad Politécnica de Chihuahua - Aug/2013 to May/2017

Técnico Electromecánico - Centro de Bachillerato Industrial y de Servicios #
122, ay/2008 to May/2011

Habilidades

- Experiencia en diseño y evaluación de equipos para procesos productivos.
- Implantación y mejora continua de nuevas líneas de producción en coordinación con el Centro Técnico: Dayton, Cracovia y Francia.
- Elaboración y actualización de documentos (PFD, PCP, PFMEA.)
- Herramientas de resolución de problemas (Six sigma, DOE)
- Manejo de herramientas de resolución de problemas (8D, 5 porqués)
- Conocimiento de dimensiones y tolerancias geométricas.
- Interpretación de dibujos.
- Conocimientos en estudios de validación.
- AutoCAD y SolidWorks.
- Inglés 90%
- Trabajo en equipo.
- Autodirigido.
- Capacidad de análisis.
- Gestión de personal.

Certificaciones y Entrenamientos

Yaskawa Programacion Basica – Leonardo De Santos (AGS, March 2020)

Error proofing and failure detection training – Krzysztof Gomulka (BWI Internal, June2021)

SR-2000 and SR-1000 training – Jorge Hernández (Keyence, June 2021)

Technical cleanliness in assembly – Artur Wróbel (BWI Internal, July 2021)

Solucion de problemas y Analisis de Causa Raiz – Francisco Javier Smith Sánchez (Internationalbody certification & BEXPRO, October 2021) No. of Certification CUU-2553



ProL. Lomas de Majalca No. 11201

Col. Labor de Terrazas

Tel. 432-14-77

C.P. 31020. Chihuahua, Chih.

www.ulsachihuahua.edu.mx

Esta tesis forma parte del Repositorio de Investigación de la
Universidad La Salle Chihuahua

2023