



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA SECRETARÍA  
DE ESTUDIOS Y ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DOCENTE DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

**MARÍA JOSÉ CONTRERAS ÁGUILA**

**PROFESOR GUÍA:**

MARÍA FERNANDA MELIS JACOB

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

FELIPE ÁLVAREZ DAZIANO

MARÍA GABRIELA RUBILAR DONOSO

SANTIAGO DE CHILE

NOVIEMBRE DE 2012

## Resumen

El presente estudio de caso busca realizar un diagnóstico de la gestión de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, para detectar oportunidades de mejora en los servicios que presta y en su organización interna.

En este estudio se caracterizó la forma de operar de la Secretaría, identificando funciones específicas y problemas relevantes. También, el tipo de servicio que otorga, mediante un levantamiento de los procesos, observación participante y entrevistas a los actores del sistema. Luego, se relacionaron las áreas que componen esta unidad con sus funciones y se identificaron procesos claves en relación a su volumen, periodicidad y tiempo de ejecución. Posteriormente, se establecieron los desafíos principales a los que se enfrenta para formalizar una propuesta de reestructuración y rediseño, conducente a la delimitación de funciones y mejora de los servicios entregados a las Escuelas que componen la Facultad y a sus estudiantes, en miras del aseguramiento de los estándares de calidad a los que se compromete la Universidad de Chile.

Según la definición del Reglamento general de Facultades de la Universidad de Chile (Universidad de Chile R. G., 2009), las Secretarías de Estudios cumplen principalmente funciones de registro y archivo de la documentación oficial informada por las Escuelas sobre las actividades curriculares de sus estudiantes y dependen jerárquicamente del Vicedecanato de la Facultad, sin embargo la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, hasta finales del año 2011, por razones históricas, dependió jerárquicamente de la Escuela de Pregrado, cumpliendo además de las funciones de registro, certificación, admisión, titulación y graduación, funciones relacionadas con la gestión de la docencia de pregrado.

Durante el desarrollo de este estudio se trabajó en la división de la funciones de la Secretaría de Estudios distinguiendo la función docente de las demás enumeradas anteriormente, facilitando la separación de los servicios transversales a las Escuelas de pre y post grado, de los que son atingentes sólo a pregrado. Esta división considera la separación de las funciones y la reestructuración del área. Como conclusión del estudio se presenta una propuesta para las nuevas estructuras, sus funciones específicas y un plan de implementación.

La propuesta contempla que la Secretaría de Estudios dependa jerárquicamente del Vicedecanato y la especificación de sus funciones de acuerdo al Reglamento General de Facultades de la Universidad de Chile. Para enfrentar la función docente de la Escuela de Pregrado se crea la Subdirección de Gestión Docente, que se encargará de forma focalizada de los procesos específicamente relacionados con la gestión de la docencia.

## Summary

This case study intends to diagnose the management of the Department of Studies of the Faculty of Physical and Mathematical Sciences of Universidad de Chile, in order to identify opportunities for improvement in the services provided and in its internal organization.

In this study, we characterized the approach and mode of operation of the Secretariat, identifying its specific functions and relevant problems as well as the type of service it provides using a survey process, participant observation and interviews with the actors in the system. Then, the areas that make up this unit were related to their functions and key processes were identified in relation to its volume, timing and execution time. Later, we settled the major challenges that are faced so as to formalize a reorganization and redesign proposal, leading to the delimitation of roles and improvement of the services provided to schools that make up the College and their students, seeking to assure the quality standards towards which the Universidad de Chile has been always committed to.

According to the definition of the General Faculties of Universidad of Chile (Universidad de Chile RG, 2009), the Departments of Studies mainly perform registration and official documents filling functions, reported by each school on their students' curricular activities and depend hierarchically on the Vice Dean of the Faculty. However, the Department of Studies of the Faculty of Physical and Mathematical Sciences, until the end of 2011, for historical reasons, hierarchically depended on the Undergraduate School and besides fulfilling the functions previously mentioned, also performed the processes of certification, admission, degree and graduation functions related to the management of undergraduate programmes teaching.

During the development of this study, we aimed at the division of the functions of the Department of Studies, differentiating the teaching activity from the others listed above, facilitating the separation of cross-cutting services to the undergraduate and postgraduate schools from those which concern only the undergraduate school. This division considers the separation of functions and the restructuring of the area. As the conclusion of the study a proposal for new structures is presented, including their specific functions and an implementation plan.

The proposal envisages the Department of Studies depending hierarchically on the Vice Dean and the specification of its functions according to the General Rules of Faculties of Universidad de Chile. To address the teaching activity of the undergraduate school a Teaching Management Branch is created, which is responsible for the targeted specific processes related to the management of teaching.

# Índice de Contenidos

Resumen .....	2
Summary .....	3
Índice de Contenidos .....	4
<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Presentación del Tema .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Marco Conceptual.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Metodología.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Análisis de la Gestión de la Secretaría de Estudios .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Análisis de Stakeholders.....</b>	<b>29</b>
Relación de la Secretaría de Estudios con los <i>Stakeholders</i> Principales.....	30
<b>3.3. Evaluación de la Percepción de los Stakeholders.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. 1. Resultados de las Entrevistas a los Stakeholders .....</b>	<b>35</b>
3.3.1.1. Conocimiento de la Organización .....	35
3.3.1.2. Conocimiento de los Procesos .....	43
3.3.1.2. Gestión Organizacional .....	50
<b>4. Discusión de Resultados.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Principales Problemas Observados .....</b>	<b>54</b>
4.1.1 Diagrama Sistémico.....	55
4.1.2 Recuento de Unidades Docentes .....	56
4.1.3 Titulación y Graduación .....	58
4.1.4 Desconocimiento de la Funciones de los integrantes de la Secretaría de Estudios .....	58
4.1.5 Desconocimiento de los Procesos .....	59
4.1.6 Demora en la Entrega de Respuestas .....	59
4.1.7 Falta de Jefatura Permanente .....	59
4.1.8 Distribución de las Oficinas .....	60
4.1.9 Otros Hallazgos .....	60
<b>5. Propuesta de Rediseño .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 Funciones Propuestas de la Secretaría de Estudios .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2 Funciones Propuestas de la Subdirección de Gestión Docente.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3 Medidas Adicionales.....</b>	<b>66</b>
5.3.1 Plan de Implementación.....	67
<b>6. Comentarios Finales .....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 1: Pauta Entrevistas .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 2: Procesos de la Secretaría de Estudios .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 3: Entrevistados .....</b>	<b>78</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Áreas Principales: Procesos Centrales y Actividades Asociadas .....	24
Tabla 2: Número de Solicitudes Realizadas por los Alumnos.....	27
Tabla 3: Tiempo de Respuesta a Solicitudes Realizadas por los Alumnos .....	28
Tabla 4: Procesos Masivos y Tiempos de Ejecución .....	28
Tabla 5: Procesos Masivos, Impacto y Periodicidad.....	28
Tabla 6: Resumen Relación Secretaría de Estudios – Stakeholders.....	31

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama General de la Facultad.....	13
Figura 2: Organigrama de la Secretaría de Estudios.....	23
Figura 3: Mapa de Stakeholders .....	29
Figura 4: Cuadro Resumen Grado de Interdependencia Stakeholders .....	33
Figura 5: Diagrama Sistémico .....	55
Figura 6: Organigrama Propuesto para la Secretaría de Estudios .....	64
Figura 7: Organigrama Propuesto para la Subdirección de Gestión Docente .....	66
Figura 8: Plan de Implementación.....	67

## 1. Introducción

La Educación Superior registra grandes cambios en las últimas décadas; Entre los más significativos se destaca el ingreso de numerosas instituciones privadas, así como el aumento de la matrícula de pregrado y de las alternativas de formación profesional y de postgrado. Dichos cambios han provocado por una parte, una creciente necesidad de las instituciones por diferenciarse y por otra, han generado la necesidad de definir, estrategias específicas de desarrollo y crecimiento en el corto, mediano y largo plazo. Así como también el desarrollo de sistemas que aseguren la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

El sistema de educación superior en Chile (OCDE; Banco Mundial, 2009) se caracteriza por la existencia de tres tipos de instituciones: Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades.

En Julio de 2011, había en Chile 178 instituciones de enseñanza superior, 60 de las cuales eran universidades, 45 Institutos Profesionales y 73 Centros de Formación Técnica (MINEDUC, 2011). De las 60 universidades: 25 son universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas y 35 son privadas. Las primeras también conocidas como universidades tradicionales se establecieron antes de 1981, exceptuando a las tres universidades católicas que se formaron en 1991, sobre las bases de tres sedes regionales de la Universidad Católica de Chile. Las universidades privadas fueron creadas desde 1980.

En 1990 había 245 mil estudiantes de pregrado en la educación chilena; en 2011, había más de 970 mil. La matrícula de las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores representa en ese mismo año el 45% de la matrícula de universidades.

En este contexto, cabe destacar que la Universidad de Chile, que además de ser la institución de educación superior más antigua del país (Universidad de Chile, 2011), recibe en términos relativos el mayor número de estudiantes con los mejores puntajes de ingreso, esto acompañado con un cuerpo académico de excelencia, con una alta productividad en el campo científico y en la creación artística y cultural, y al permanentemente vínculo con la reflexión y acción respecto de los problemas nacionales.

La Universidad de Chile entrega formación de pregrado a través de sus 67 Títulos Profesionales y Licenciaturas y formación de postgrado a través de los 226 programas de magister y 39 doctorados. Junto con formar profesionales y graduados, esta institución ha cumplido a lo largo de su historia una labor de primera importancia a nivel nacional, a la vez que se ha constituido en centro relevante de creación científica y artística y de irradiación cultural en América Latina.

Para enfatizar la generación de una cultura de la calidad, se promulgó en octubre de 2006 la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N°20.129, creando la Comisión Nacional de Acreditación, que reemplaza a la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). El Ministerio de Educación usa un concepto funcional de calidad: “ajuste a los propósitos declarados” siguiendo este concepto la acreditación institucional “se centra en la existencia y operación eficaz (en las mismas instituciones) de políticas y mecanismos para verificar el cumplimiento de los propósitos institucionales, en un marco general de criterios de calidad” (Lemaître, 2004).

En el marco del primer proyecto piloto de acreditación, conducido por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), a mediados del año 2003 se inició en la Universidad de Chile un proceso de evaluación para la Acreditación Institucional de la Universidad.

El 5 de agosto del 2004 la Universidad de Chile, recibió oficialmente la certificación de acreditación institucional que otorga la CNAP por el máximo período (siete años) y en todas las áreas: docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación, gestión institucional y vinculación con el medio<sup>1</sup>. Posteriormente, el 21 de diciembre de 2011 la Universidad de Chile volvió a ser acreditada institucionalmente en todas las áreas por el periodo máximo de 7 años que otorga la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

La Universidad de Chile y sus Facultades, en un proceso de mejoramiento continuo, evalúa la gestión y calidad en cada uno de sus procesos, fomentando las instancias y mecanismos de autoevaluación. Entendiendo que cuando la gestión se enfoca desde el punto de vista de la calidad y de las buenas prácticas que la promueven, adquiere un perfil estratégico. Esto es, las acciones y procesos se alinean para agregar valor y producir el fortalecimiento de las instituciones de educación superior, conduciendo, por esta vía, al mejoramiento de los servicios que presta.

Para que exista aseguramiento de la calidad, sobre la base de evidencias claras y resultados concretos, necesariamente se requieren acciones organizadas y formalizadas, como políticas y mecanismos, que arrojen resultados susceptibles de ser evaluados de acuerdo a las metas establecidas y permitan introducir los ajustes pertinentes para la mejora continua. Esta capacidad de aseguramiento de la calidad, que también puede ser llamada capacidad de autorregulación, sólo es posible en el contexto de instituciones universitarias que sostienen la gestión institucional en base a procesos efectivos de dirección estratégica.

---

<sup>1</sup> Es importante destacar que de todas las universidades que participaron en este proceso, la Universidad de Chile junto con la Universidad Católica fueron las únicas que recibieron la acreditación máxima de 7 años y en las 6 áreas.

La dirección estratégica en las instituciones de educación superior es, en la actualidad, una tarea compleja que exige tener amplios conocimientos en materias de gestión y estar alerta a los rápidos y constantes cambios del entorno. En este contexto, hacer una reflexión acerca de esta materia dentro de la organización aparece hoy como una tarea fundamental de manera de hacer frente a las grandes tendencias y entender cómo éstas impactan en sus propios procesos.

En el marco de un proceso de autoevaluación, la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, el año 2011, se ha propuesto realizar un análisis institucional con el fin de optimizar sus procesos y funciones. Este Estudio de Casos se inscribe en esta tarea, analizando en particular la Secretaría de Estudios de esta Facultad.

La Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, de la Universidad de Chile tiene como misión la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en ciencias básicas, ingeniería, ciencias de la tierra y economía y gestión. El cumplimiento de esta misión se realiza mediante acciones de docencia, investigación y extensión, en sus mayores niveles de complejidad y con niveles de excelencia internacional (Universidad de Chile, 2011).

La Facultad cuenta con 210 académicos de jornada completa y alrededor de 600 profesores de jornada parcial (académicos, 2011). Los primeros participan en la formación de pre y postgrado y están dedicados a la investigación en diversas áreas de las ciencias básicas y aplicadas, las ciencias de la tierra, gestión y economía así como las ciencias de la ingeniería. En tanto, los profesores de jornada parcial están principalmente dedicados a la docencia de pregrado.

La Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, imparte docencia superior en 9 especialidades de Ingeniería Civil, Geología, 3 licenciaturas en ciencias, y más de 30 programas académicos de postgrado. Dicha Facultad cuenta con una Escuela de Ingeniería y Ciencias y con una Escuela de Postgrado.

La Escuela de Ingeniería y Ciencias tiene a su cargo la administración central de todos los planes de estudios de pregrado y la coordinación de la enseñanza que se imparte en los Departamentos académicos de la Facultad. La Escuela de Postgrado supervisa los programas de postgrado conducentes a la obtención de grados de Magíster y Doctorado y supervisa también el desarrollo de programas de Post título que otorgan un diploma de especialista en áreas específicas.

En la actualidad la Escuela de Ingeniería y Ciencias tiene más de 4.200 alumnos matriculados. Con un crecimiento sostenido durante los últimos años que calculado de forma acumulada hasta el 2011 representa un 13,5%. Es importante destacar que este aumento implica también un aumento en las actividades docentes y de administración.

Los alumnos de la Facultad se encuentran en el 3% superior de rendimiento en las



pruebas de ingreso a la Universidad, la composición por procedencia escolar de estos es de un poco más del 50% proveniente de colegios municipales y particulares subvencionados y el resto de colegios particulares pagados.

En este escenario, este estudio de caso busca realizar un análisis de la situación actual de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, y de esta manera determinar las problemáticas institucionales, sus fortalezas, debilidades y las oportunidades de mejoras presentes.

Según la definición del Reglamento general de Facultades de la Universidad de Chile (Universidad de Chile R. G., 2009), las Secretarías de Estudios son organismos técnicos encargados de dar apoyo administrativo a las actividades docentes que realizan las Facultades y cumplen, principalmente, funciones de registro y archivo de la documentación oficial informada por las Escuelas sobre las actividades curriculares de sus estudiantes. Realizan además funciones de coordinación, de información y de certificación de acuerdo con las normas y reglamentos generales de la Universidad y específicos de las Facultades en lo que se refiere a situaciones curriculares, en los estudios de pregrado, de postgrado y de los cursos de especialización y dependen jerárquicamente del Vicedecanato de la Facultad en conformidad al reglamento antes mencionado.

La Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas tiene funciones relacionadas con la gestión de la docencia, de registro, certificación, admisión, titulación y graduación y depende jerárquicamente de la Escuela de Ingeniería y Ciencias.

Para la Escuela de Ingeniería y Ciencias y la Escuela de Postgrado, la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas cumple una función fundamental en la organización interna. Provee distintos servicios a cada una de ellas, abarcando, además de las definidas como principales por el Reglamento General (Universidad de Chile R. G., 2009) todo el espectro de actividades docentes de los alumnos de pregrado, desde la matrícula pasando por la inscripción de ramos, el estado de avance, las solicitudes de los alumnos, hasta la titulación. Encargándose de la interacción con el estudiante y del registro de todas estas actividades.

Su campo de acción en la actualidad es muy amplio, así como sus responsabilidades y pareciera ser que los volúmenes de requerimientos que maneja no están acordes con su capacidad, referido tanto a su dotación, como a la especialización de la misma.

Hasta ahora la Secretaría ha centrado sus esfuerzos en la automatización de los sistemas y la implementación de sistemas de información que permitan optimizar sus procesos. En este contexto, a pesar de que se han incorporado soluciones tecnológicas para aumentar la eficiencia y calidad de los servicios prestados, no se ha provisto de una solución integral para ambas Escuelas producto que no hay un lineamiento

estratégico que guíe el campo de acción de la Secretaría y que por lo tanto garantice homogeneidad en la interacción con pre y post grado y la dotación de funcionarios adecuada a la carga de trabajo que maneja.

Para confirmar esta teoría, este estudio caracterizó la forma de operar de la Secretaría, identificando funciones específicas, problemas relevantes y el tipo de servicio que otorga, mediante la realización de un levantamiento de los procesos, observación participante y entrevistas a los actores del sistema. Luego, se relacionaron las áreas que componen la Secretaría con sus funciones y se identificaron procesos claves en relación a su volumen, periodicidad y tiempo de ejecución. Posteriormente, se establecieron los desafíos principales a los que se enfrenta para formalizar una propuesta de reestructuración y rediseño, conducente a la delimitación de funciones y mejora de los servicios entregados a las Escuelas que componen la Facultad y a sus estudiantes, en miras del aseguramiento de los estándares de calidad a los que se compromete la Universidad de Chile.

Durante el desarrollo de este estudio, se trabajó en la división de la función Docente de las demás que le son propias, principalmente: el Registro, Certificación, Admisión, Titulación y Graduación, facilitando la separación de los servicios transversales a las Escuelas de pre y post grado, de los que son atingentes sólo a pregrado. Esto ha permitido la modificación de la dependencia jerárquica de esta área, pasando a depender directamente del Vicedecano de la Facultad en conformidad al reglamento General de Facultades, y de esta manera garantizar la operación homogénea para toda la Facultad. Para enfrentar la función Docente de la Escuela de Pregrado se creó la Subdirección de Gestión Docente, dependiente del Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias, que se encargará de forma focalizada de los procesos específicamente relacionados con la gestión de la docencia.

Esta división permite cumplir con la normativa vigente, homogenizar los servicios y desarrollos realizados para las dos Escuelas que componen la Facultad y reorganizar las funciones de manera de especializar las unidades para la resolución de problemas específicos.

Este documento se compone de cinco capítulos adicionales, el que sigue presenta de forma más específica el tema que se analiza, contextualizando a la Secretaría de Estudios dentro de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, describiendo sus funciones específicas y planteando los desafíos que motivan el análisis en particular de esta Unidad, se detallan los objetivos, el marco conceptual y la metodología que permitió realizar en el capítulo 3 un análisis de la gestión de la Secretaría de Estudios, identificando sus funciones, sus *Stakeholders*, como estos se relacionan entre sí y con la organización y cuál es su opinión respecto de esta y el servicio que presta, se muestran los resultados de entrevistas realizadas a una muestra de 22 *Stakeholders*, que sirvieron como insumo para en el capítulo 4 realizar un diagrama sistémico que recoge de manera gráfica los hallazgos de las entrevistas realizadas y una descripción

de los principales problemas detectados. El estudio termina en el capítulo 5 que aborda una propuesta de rediseño que se hace cargo de las dificultades y desafíos encontrados y presenta un plan de implementación. En el capítulo 6 se presentan los comentarios finales.

## 2. Presentación del Tema

En el marco de la constante búsqueda por la excelencia en todos sus aspectos, la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, con el fin de optimizar sus procesos y funciones, ha empezado un proceso de autoevaluación. En particular en este estudio de caso se analizará la unidad encargada de la interacción administrativa con los alumnos, la Secretaría de Estudios.

Según la definición del Reglamento general de Facultades de la Universidad de Chile (Universidad de Chile R. G., 2009) las Secretarías de Estudios, cumplen principalmente funciones de registro y archivo de la documentación oficial informada por las Escuelas sobre las actividades curriculares de sus estudiantes y dependen jerárquicamente del Vicedecano de la Facultad.

La Secretaría de Estudios es un organismo técnico encargado de dar apoyo administrativo a las actividades docentes que realiza la Facultad.

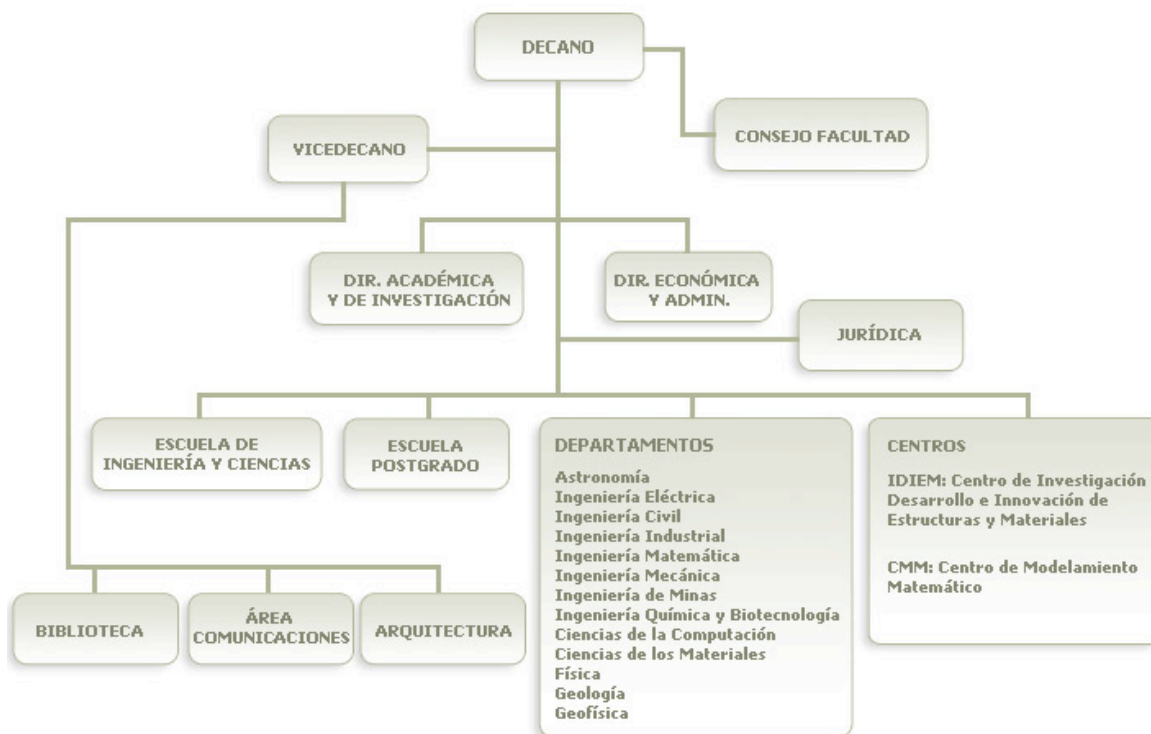
Todas las facultades según reglamento deben contar con una Secretaría de Estudios, la que será dirigida por un Secretario de Estudios, que puede ser un académico o un funcionario que ostente un título o grado. Este es un cargo de confianza que es designado por el Decano de la Facultad, previo acuerdo del Consejo de Facultad.

La Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas depende jerárquicamente de la Escuela de Ingeniería y Ciencias y tiene funciones relacionadas con la gestión de la docencia, de registro, certificación, admisión, titulación y graduación.

Según el reglamento Universitario, antes mencionado, debería depender del Vicedecanato, pues la Secretaría es un organismo único por cada facultad que debe prestar servicios a todas sus Escuelas. En este caso a la Escuela de Ingeniería y Ciencias y Escuela de Postgrado.

Esta relación de dependencia tiene un componente histórico, pues en un principio no existía la Escuela de Postgrado y otro componente práctico pues se ha aprovechado la capacidad de la Escuela de Pregrado de entregarle apoyo logístico a la Secretaría en sus funciones. De esta manera se han logrado algunas economías de escala en la ejecución de los procesos. Pero se ha producido también la integración de muchas de las funciones relacionadas con la gestión docente.

**Figura 1: Organigrama General de la Facultad**



Fuente: Extraído de [http://ingenieria.uchile.cl/organigrama\\_general\\_0](http://ingenieria.uchile.cl/organigrama_general_0). Fecha de consulta 5 agosto de 2011

Como se señaló antes, la Escuela de Ingeniería y Ciencias ha tenido un crecimiento sostenido de la matrícula en los últimos años, así como también la Escuela de Postgrado que ha aumentando su matrícula en un 20%. Sin embargo la organización y funciones de esta unidad ha permanecido sin variación.

Tanto para la Escuela de Ingeniería y Ciencias como para la Escuela de Postgrado la Secretaría de Estudios cumple una función fundamental en la organización interna. Provee distintos servicios a cada una de ellas, los que se adaptan a sus necesidades y tipos de alumnos, abarcando, además de las definidas como principales por el Reglamento General (2009), todo el espectro de actividades docentes de los alumnos de pregrado, desde la matrícula pasando por la inscripción de ramos, el estado de avance, las solicitudes de los alumnos, hasta la titulación. Encargándose de la interacción con el estudiante y del registro de todas estas actividades.

Para facilitar la comprensión de la estructura de la Secretaría de Estudios se presenta a continuación una descripción de sus áreas principales, funciones y procesos críticos.

La Secretaría de Estudios tiene las siguientes funciones:

- a. Admisión: Su objetivo principal es velar por el correcto funcionamiento del proceso de matrícula para todos los alumnos de la Facultad y cautelar el cumplimiento de las normas que regulan los ingresos a la Facultad.
- b. Títulos y Grados: verifica el cumplimiento de todos los requisitos y exigencias establecidas por los reglamentos y estatutos de la universidad para la entrega de títulos profesionales y grados académicos, gestiona la recepción de documentos y coordina el examen de título o grado.
- c. Registro Estudiantil y Certificación: Mantiene en forma actualizada los antecedentes curriculares de los estudiantes. Certifica la condición de estudiante regular, las calificaciones obtenidas en las actividades curriculares, los planes y programas de estudio realizados y, en general, certifica aquellos documentos relacionados con estas materias.
- d. Atención de Alumnos: Canaliza las necesidades de los alumnos a las áreas asociadas a la vida estudiantil, recibe y entrega documentación.
- e. Administración Docente: Coordina todos los procesos relativos a la gestión de docencia.

La Secretaría de Estudios lleva a cabo un alto número de procesos y operaciones relacionadas con los alumnos, dentro de ellos existen algunos definidos como “procesos críticos” por su volumen, por la cantidad de personas a las que afectan o por la importancia que le entregan los miembros de la comunidad.

Estos procesos identificados como principales, tienen la característica de que son desarrollados en su mayoría por más de un funcionario, típicamente los que tienen más experiencia en la ejecución de una u otra etapa de estos, independiente del cargo que ejerza, generando variados problemas de gestión como son: falta de claridad en las funciones de cada persona, difícil estimación de la carga de trabajo de cada uno y difícil control y estimación de los tiempos de ejecución del proceso completo.

Producto de variados factores como el aumento de la matrícula, el aumento de las postulaciones a financiamiento y los cambios en la reglamentación asociado al plan de estudios implementado el año 2007<sup>2</sup>, estos procesos han visto aumentado su volumen

---

<sup>2</sup> A partir del 2007, La FCFM, puso en marcha un renovado Plan de Estudios, que ofrece a los estudiantes una malla más flexible que, junto con mantener la tradicional excelencia de la FCFM, busca estimular en los alumnos la innovación y creatividad.

lo que se traduce finalmente en un *stress* al sistema, que ya con los problemas de gestión recién mencionados se tienen tiempos de respuesta a solicitudes realizadas en papel por ejemplo, de entre una y dos semanas y en el caso de los procesos asociados a la titulación, homologación y validación estos tiempos pueden llegar a extenderse desde 1,5 a 3 meses. En el caso de los procesos relacionados a la gestión docente, que se realizan masivamente una o dos veces al semestre y donde el tiempo de ejecución es una constante, como por ejemplo la Inscripción Académica y la modificación de la Inscripción Académica, el aumento de la matrícula se traduce en un esfuerzo logístico mayor, debido a que debe procesarse un mayor número de requerimientos en el mismo período.

En virtud de estos desafíos, la Secretaría ha centrado sus esfuerzos en la automatización de los sistemas y la implementación de sistemas de información que permitan optimizar sus procesos. Sin embargo, ha mantenido una deuda en la administración de la relación con los alumnos, Secretarías Docentes y Profesores e incluso en la organización interna dejando postergada la revisión de las relaciones entre los funcionarios que la componen.

En el pasado han existido diversas iniciativas de mejora que no han logrado fructificar, algunas de ellas son:

- a. Documentación de los procesos. Este proyecto no se completó, lo que se traduce en que mucho del conocimiento radica en el saber hacer de sus integrantes.
- b. Modificación de la estructura organizacional. No se logró dar la imagen de jefatura única, provocando una asignación doble de tareas, y el uso ineficiente de los recursos.
- c. Definición de ámbito de acción claro. No se ha logrado especificar hasta donde llegan los deberes específicos de la Secretaría produciendo confusión en sus campos de acción

Es así también que a pesar de que se han incorporado soluciones tecnológicas para aumentar la eficiencia y calidad de los servicios prestados, no se ha provisto de una solución integral para ambas Escuelas, producto que no hay un lineamiento estratégico que guíe el campo de acción de la Secretaría y que por lo tanto, garantice homogeneidad en la interacción con pre y post grado y la dotación de funcionarios adecuada a la carga de trabajo que maneja.

Luego de esta breve descripción se identifican dos problemas principales:

El campo de acción de la Secretaría de Estudios en la actualidad es muy amplio, así como sus responsabilidades. Pareciera ser que los volúmenes de requerimientos que maneja no están acordes con su capacidad, la mayoría de los procesos requiere

conocimiento específico, tienen numerosos pasos o requieren de la intervención de varias personas y la dotación de la Secretaría no responde a estas necesidades.

Dependencia jerárquica. Dado el crecimiento de la Escuela de postgrado y la necesidad de brindar un servicio homogéneo se torna necesario que la Secretaría adopte una posición transversal dentro de la Facultad. Ello se dificulta si su dependencia jerárquica es de una de las escuelas. Esto sumado a que con su configuración actual se contrapone al Reglamento General de Facultades, que indica que debe estar bajo la responsabilidad del Vicedecanato.

## **2.1. Objetivos**

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de la gestión de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, para detectar oportunidades de mejora en los servicios que presta y en su organización interna, en miras del aseguramiento de los estándares de calidad a los que se compromete la Universidad de Chile.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar la forma de operar de la Secretaría, identificando funciones específicas y problemas relevantes.
- Detectar los problemas más relevantes e identificar los procesos claves a los que afectan.
- Proponer un plan de restructuración y rediseño conducente a la delimitación de funciones y mejora de los servicios entregados.



## **2.2. Marco Conceptual**

El presente estudio buscó realizar un diagnóstico de la gestión de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Se buscó detectar los problemas más relevantes e identificar los procesos claves a los que afectan y proponer un plan de restructuración y rediseño, conducente a la delimitación de funciones y mejora de los servicios entregados a las Escuelas que componen la Facultad y a sus estudiantes, en miras del aseguramiento del cumplimiento de los estándares de calidad a los que se compromete la Universidad de Chile.

Para esto se realizó un análisis organizacional utilizando las herramientas que se detallan a continuación.

### **Análisis Organizacional**

El análisis organizacional es una herramienta que busca realizar un diagnóstico a la gestión de las organizaciones vistas estas como sistemas complejos. Es decir sistemas que involucran muchas partes que interactúan entre sí y con el entorno, por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea y de maneras difícilmente predecibles. (Waissbluth, 2008)

Una organización debiera ser, idealmente, una unidad coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas, que funcione con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas, se busca entonces realizar un diagnóstico sistémico de manera de analizar las funciones y relaciones que cumplen cada una de las partes de una organización, y la relación entre la estructura y el funcionamiento. Se trata de ver de qué manera cada una de las partes contribuye a que la organización funcione. (Waissbluth, 2008)

Según Waissbluth (2008), es necesario concebir la arquitectura de las organizaciones, como una aglomeración de agentes con sus propios propósitos. Entender las interdependencias entre las partes e intentar predecir su conducta sistémica, requiere poner a la organización y sus partes en el contexto de su entorno y estudiar el rol de ella respecto de ese entorno.

Por otra parte el autor hace la distinción entre análisis y síntesis, dos procesos fundamentales para administrar una organización. Define análisis como aquel proceso de separar algo en sus elementos constituyentes “Separar el todo entre sus partes es lo que suelen hacer los programas de formación gerencial” y la síntesis como “un proceso que junta dos o más partes, con la consecuencia de producir un nuevo resultado”.

La tarea de llevar a cabo la gestión y dirección de la organización, considera entonces saber leer, priorizar, combinar y aplicar la información para, de este modo, tomar

decisiones congruentes con las necesidades que se identifican y producir resultados significativos.

De particular relevancia es en todas las teorías de análisis organizacional, la focalización en el cliente. De una forma más ampliada se busca responder que otros actores están interesados en el éxito organizacional y que deben ser tomados en cuenta, surge así la teoría de los Actores Relevantes o *Stakeholders*.

Hay numerosas definiciones para *Stakeholder*, de manera simple se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización, en su acepción amplia, cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización, y es en este sentido que cobra relevancia el análisis desde la perspectiva de los mismo ya que son los factores fundamentales del éxito o fracaso de cualquier estrategia. (Freeman, 2009)

Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se considera relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos principalmente en el avance de la tecnología, pieza fundamental del desarrollo de los procesos.

Los elementos claves de la cultura organizacional, que serán abordados en el presente trabajo son el clima laboral, la comunicación y el liderazgo.

El clima laboral está descrito por el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos que se desarrollan en la organización. Por ende, el clima depende de las percepciones que cada persona tiene desde la posición en que se encuentra en la entidad. Asimismo, este concepto refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social. (Rodríguez, 2004)

La comunicación se define, básicamente, como la transferencia y el entendimiento del significado. En el caso de la comunicación organizacional, se explican tres improbabilidades que deben ser superadas para que la comunicación pueda tener lugar dentro de la comunidad. Éstas son, la improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir, la improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes y la improbabilidad de que otras personas acepten la comunicación recibida y la incorporen en sus decisiones habituales. (Robbins, 1999)

La comunicación organizacional efectiva tiene lugar cuando el emisor y receptor llegan a entenderse, es decir, cuando el directivo logra ser entendido por sus subordinados, en el mismo sentido que él lo intentó, y además, aceptan sus propuestas comunicativas. En esta línea, la comunicación efectiva permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima de confianza y seguridad entre los

individuos.

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en el grupo para el logro de metas (Robbins, 1999). La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización o, un liderazgo no formal, que es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, la que a su vez, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. Lo importante de un liderazgo recae en la legitimación del poder del líder por parte de las personas de la organización, mediante el otorgamiento de autoridad, es decir, que sea reconocido por los demás.

Las relaciones entre el trabajador y la organización tienen una importancia crucial tanto para la entidad como a nivel personal de sus miembros. La dimensión de la motivación queda limitada por fuente interna que lleva al individuo a la acción. La motivación lleva a sentir satisfacción y a esforzarse por hacer más y mejor.

### **Diagnóstico Organizacional**

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una organización, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la organización a través de indicadores que permiten medir los signos vitales de ella (Valdez Rivera, 1998).

Para la realización de un diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la institución.

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. Casi toda organización dispone de recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar estrategias con base en la situación real de la organización. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas, y es esta herramienta la que permite hacer un diagnóstico de la organización, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la institución con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá y se fundamentará igualmente en la misión y visión.

## **El Diagnóstico Sistémico**

Es un enfoque que permite visualizar elementos de obstrucción, estructuras que se contraponen, patrones, dinámicas e interrelaciones, y ofrece la oportunidad de hallar nuevas opciones que ayudarán a encontrar y desarrollar nuevos caminos de solución.

Cuando se muestra con claridad lo que se encuentra oculto, se pueden percibir las reglas para restablecer la armonía necesaria y lograr que las personas que interactúan laboralmente lo hagan en un ambiente que promueva la lealtad y la colaboración.

A través del Diagnóstico Sistémico en Empresas y Organizaciones se obtiene una imagen clara de cómo perciben los empleados las funciones de la dirección y de cómo se manejan los diferentes niveles de la jerarquía formal e informal. Permite ver la orientación en las tareas, los clientes o las metas; permite ver el ambiente existente en un grupo de trabajo y aporta información acerca de cómo esta funcionando realmente la organización.

## **Aseguramiento de Calidad**

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El aseguramiento de calidad dentro de la organización es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo, es decir, desde el diseño, planeación, producción, presentación, distribución, servicio posventa y las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

Ello significa, vigilar que a lo largo de todo el proceso operativo se cumplan las instrucciones de trabajo y se respeten las especificaciones técnicas del servicio (Omachonu, 1995).

### 2.3. Metodología

Este documento corresponde a un estudio de caso, que se centró en el diagnóstico a la gestión de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Consideró un análisis cualitativo en base a entrevistas semi estructuradas, así como un análisis de información secundaria, para facilitar la comprensión del escenario en que se sitúa la entidad a diagnosticar.

La información pertinente al estudio fue recogida principalmente a través de entrevistas a los miembros de la institución, buscando obtener una identificación de funciones específicas de la Secretaría y la identificación de los problemas más relevantes de la Secretaría de Estudios.

Para el logro del objetivo del estudio se realizaron las etapas descritas a continuación:

- a. Se recopiló información básica relevante asociada a la Facultad y específicamente a la Secretaría de Estudios, de manera de comprender las políticas subyacentes, las funciones, servicios y procesos centrales del negocio, así como la estructura organizacional, las alianzas relevantes y los usuarios.
- b. Se construyó una caracterización de la organización mediante un mapa de *Stakeholders*, para graficar las interacciones de la Secretaría de Estudios con los actores principales y la calidad de estas.
- c. Se realizó una esquematización de las principales funciones que ejerce la Secretaría de Estudios en la actualidad.
- d. Se realizó un inventario de los procesos que tiene a cargo la Secretaría de Estudios.
- e. Se definieron los procesos críticos de acuerdo a su relevancia y cantidad de usuarios afectados.
- f. De los *Stakeholders* detectados se desprendió una muestra a la que posteriormente se le aplicó una entrevista indagatoria. Se realizó una primera entrevista a uno de los *Stakeholders* principales de manera de obtener su visión sobre el modelo de agregación de valor de la Secretaría, se realizaron ajustes a la pauta de entrevista a partir de la percepción de este primer entrevistado.
- g. En función con los objetivos, se construyó un cuestionario base para la realización de entrevistas semi estructuradas a los *Stakeholders*, esta estuvo compuesta por consultas que permitieron abarcar el máximo de factores, de los distintos ámbitos que componen el modelo de negocio de la Secretaría de Estudios, incluyendo procesos, sistemas de tecnologías de información, competencias del personal, estructura organizacional, estrategia institucional, control de gestión, clima organizacional, productos y servicios y relación con los usuarios.
- h. Se aplicó este instrumento a una muestra comprendida por 22 actores identificados como *Stakeholders* con el objetivo de recoger las visiones de todos

los sectores involucrados: estudiantes, administrativos, personal de apoyo y autoridades universitarias.

- i. Se realizó un diagrama sistémico con el fin de graficar de manera integral las interacciones entre los principales problemas detectados y sus causas, pretendiendo presentar la dinámica de interacción producida entre causa y efecto de las distintas problemáticas.

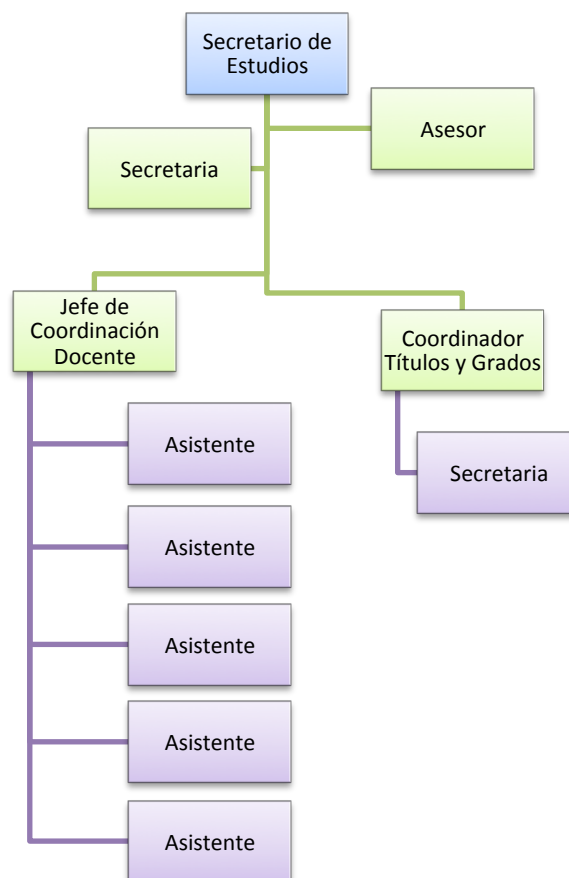
Finalmente, en base al análisis realizado, se generó una propuesta de mejora para hacer frente a las problemáticas detectadas, alineando a esta unidad con los desafíos a los que se enfrenta en el contexto de mejora continua y calidad de servicio.

### 3. Análisis de la Gestión de la Secretaría de Estudios

Este estudio de caso se centró en el diagnóstico a la gestión de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, a continuación se presenta la caracterización de la organización mediante la esquematización de las principales funciones que ejerce en la actualidad y un mapa de *Stakeholders*.

Para caracterizar mejor a la organización que se está analizando, se presenta en la siguiente figura la estructura organizacional de la Secretaría de Estudios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Esta es la estructura que soporta a las distintas áreas que se describen a continuación.

**Figura 2: Organigrama de la Secretaría de Estudios**



*Fuente:* Elaboración propia, en base a observación participante.

La Secretaría de Estudios tiene las siguientes funciones:

- a. Admisión: Su objetivo principal es velar por el correcto funcionamiento del proceso de matrícula para todos los alumnos de la Facultad y cautelar el cumplimiento de las normas que regulan los ingresos a la Facultad.
- b. Títulos y Grados: verifica el cumplimiento de todos los requisitos y exigencias establecidas por los reglamentos y estatutos de la universidad para la entrega de títulos profesionales y grados académicos, gestiona la recepción de documentos y coordina el examen de título o grado.
- c. Registro Estudiantil y Certificación: Mantiene en forma actualizada los antecedentes curriculares de los estudiantes. Certifica la condición de estudiante regular, las calificaciones obtenidas en las actividades curriculares, los planes y programas de estudio realizados y, en general, certifica aquellos documentos relacionados con estas materias.
- d. Atención de Alumnos: Canaliza las necesidades de los alumnos a las áreas asociadas a la vida estudiantil, recibe y entrega documentación.
- e. Administración Docente: Coordina todos los procesos relativos a la gestión de docencia.

La Secretaría de Estudios lleva a cabo un alto número de procesos y operaciones relacionadas con los alumnos. A continuación en la Tabla 1 se describen los principales procesos y actividades asociadas de cada una de las áreas, para luego identificar sus procesos críticos.

**Tabla 1: Áreas Principales: Procesos Centrales y Actividades Asociadas**

<b>Admisión</b>	
<b>Procesos principales :</b>	<b>Actividades asociadas:</b>
Matrícula de alumnos nuevos, alumnos antiguos y gestión de las matriculas fuera de plazo en los casos autorizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir los plazos de matrícula para las diferentes Escuelas.</li> <li>• Coordinar las actividades relacionadas a la puesta en marcha del operativo de matrícula (instalaciones / notario / personal de apoyo)</li> <li>• Entrega de información de respaldo a servicios centrales</li> <li>• Verificar la relación de cursos inscritos y matrícula, para los alumnos de la facultad. Informar a las diferentes Escuelas respecto de los resultados de estos procesos</li> </ul>



<p>Tramitación ingresos especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos procedentes del programa de bachillerato de la universidad</li> <li>• Intercambios</li> <li>• Reingresos</li> <li>• Ingresos profesionales</li> <li>• Transferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos</li> <li>• Preparación de expedientes</li> <li>• Almacenamiento de las resoluciones de admisión</li> </ul>
<b>Títulos y Grados</b>	
<b>Procesos principales:</b>	<b>Actividades asociadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de antecedentes</li> <li>• Recepción de trabajos de memoria o título empastados</li> <li>• Coordinación Examen de grado</li> <li>• Tramitación título o grado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos</li> <li>• Verificación de deudas</li> <li>• Validación de antecedentes</li> <li>• Construcción expedientes</li> <li>• Emisión de actas de examen de grado o título</li> <li>• Asignación de fechas examen de grado o título</li> <li>• Envío expedientes de titulación o grado a servicios centrales</li> </ul>
<b>Registro Estudiantil y Certificación</b>	
<b>Procesos principales:</b>	<b>Actividades asociadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantención de la base de datos con registros actualizados</li> <li>• Configuración plazos de las actas de exámenes</li> <li>• Registro y mantención de los planes de estudios</li> <li>• Registro y mantención de los programas de cursos</li> <li>• Entrega de información relacionada a sus registros</li> <li>• Emisión de certificados y constancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso información a la base de datos</li> <li>• Publicación documentación en las plataformas institucionales y página de la Escuela</li> <li>• Almacenamiento respaldos documentos</li> <li>• Generación reportes en base a información almacenada</li> <li>• Realización de chequeos de consistencia</li> </ul>
<b>Atención de Alumnos</b>	
<b>Procesos principales:</b>	<b>Actividades asociadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención presencial y en línea de alumnos</li> <li>• Gestión de requerimientos</li> <li>• Recepción de solicitudes</li> <li>• Entrega de Certificados y constancias</li> <li>• Gestión y entrega de servicios estudiantiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivación de alumnos a unidades correspondientes.</li> <li>• Impresión de certificados de certificados y constancias.</li> <li>• Timbraje de documentos.</li> <li>• Recepción de impuesto universitario asociado a certificación.</li> <li>• Entrega de información de manera verbal y escrita a los alumnos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega y recepción de formularios de solicitudes.</li> <li>• Recepción de correspondencia.</li> <li>• Entrega de tarjetas universitarias.</li> </ul>
<b>Administración Docente</b>	
<b>Procesos principales:</b>	<b>Actividades asociadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de avance curricular</li> <li>• Gestión de solicitudes</li> <li>• Coordinación realización semestres</li> <li>• Coordinación procesos docentes</li> <li>• Coordinación Tutoría de Alumnos</li> <li>• Entrega y publicación de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización conteo de unidades docentes</li> <li>• Emisión de reportes de avance curricular</li> <li>• Preparación de antecedentes para la resolución de solicitudes en los diferentes comités de evaluación</li> <li>• Mantención estados de los alumnos</li> <li>• Coordinación realización catálogo de cursos</li> <li>• Ejecución del procesos de Inscripción académica, modificación académica, planteamiento de problemas de inscripción, proceso de eliminación de cursos, proceso de eliminación especial de cursos, resolución de ajustes de inscripción fuera de plazo.</li> <li>• Elaboración de calendarios</li> <li>• Realización Encuestas docentes</li> <li>• Coordinación test de diagnóstico</li> <li>• Ingreso de Distinciones y sanciones a la base de datos.</li> </ul>

La Secretaría de Estudios lleva a cabo un alto número de procesos y operaciones relacionadas con los alumnos, para revisar un inventario detallado de estos vea el anexo N°2, de ellos se buscó identificar los procesos críticos en base a su impacto en la comunidad, medido como el número de personas a las que afecta, a los recursos que utiliza y a los tiempos que tarda su ejecución.

Uno de los procesos que demanda mayor procesamiento y por lo tanto mayor tiempo de ejecución es la resolución de solicitudes realizadas mediante formulario tradicional, es decir peticiones escritas en papel, de estas las mas voluminosas son las que se detallan en la tabla a continuación:

**Tabla 2: Número de Solicitudes Realizadas por los Alumnos**

AÑO	POSTERGACIÓN DE SEMESTRE <sup>3</sup>	POSTERGACIÓN DE EXÁMENES <sup>4</sup>	INASISTENCIA INGLÉS <sup>5</sup>	REEMPLAZO NOTA CONTROL <sup>6</sup>	REINCORPORACIÓN <sup>7</sup>
2000	124	76		1	130
2001	265	99		13	127
2002	204	74		7	176
2003	234	136	13	11	135
2004	225	104	47	14	124
2005	237	77	54	18	208
2006	212	106	49	24	163
2007	211	81	52	151	151
2008	218	96	62	317	129
2009	247	180	128	837	126
2010	241	140	159	1291	147

*Fuente:* Elaboración propia en base a revisión de fuentes secundarias, datos del año 2010

El aumento de estas solicitudes tiene relación principalmente con el cambio de reglamentación ocurrido el año 2007. Junto con el cambio de plan de estudios, en el 2010 se revisaron cerca de 2000 solicitudes, casi 4 veces las que se revisaron el año 2006. Los tiempos de respuesta para cada tipo de solicitud se muestran en la tabla siguiente.

---

<sup>3</sup> Un estudiante podrá solicitar postergación de sus estudios en conformidad a lo dispuesto en el Reglamento General de Estudiantes Universitarios de Pregrado sobre esta materia.

<sup>4</sup> Si un alumno no asiste a un examen por razones justificadas, tendrá derecho a rendirlo en una fecha única fijada por la Escuela, a más tardar en la segunda semana después de exámenes. La Autorización debe ser formalizada mediante solicitud.

<sup>5</sup> Los cursos de inglés por su metodología tienen asistencia obligatoria, llegando a ser reprobatoria cuando excede el porcentaje permitido, los casos de inasistencia justificada no se consideran, el procedimiento de justificación es mediante solicitud.

<sup>6</sup> Si un alumno falta a un control por razones justificadas (enfermedad, accidente, fallecimiento de familiar u otras causales de fuerza mayor), el examen reemplazará la nota de dicho control. La solicitud correspondiente deberá ser presentada por el estudiante dentro de un plazo de a lo más cinco días hábiles a partir de dicho control.

<sup>7</sup> Un estudiante que suspenda sus estudios en forma no autorizada, deberá solicitar su reincorporación de acuerdo a las disposiciones del mismo reglamento.

**Tabla 3: Tiempo de Respuesta a Solicitudes Realizadas por los Alumnos**

PROCESO	TIPO	TIEMPO RESPUESTA
Postergación de semestre	Solicitud en papel	1-2 Semanas
Postergación de exámenes	Solicitud en papel	1-2 Semanas
Justificación inasistencia inglés	Solicitud en papel	1-2 Semanas
Reemplazo nota control por examen	Solicitud en línea (10/2)	1-2 Semanas
Reincorporación	Solicitud en papel	1-2 Semanas

*Fuente:* Elaboración propia en base a revisión de fuentes secundarias, datos del año 2011

El impacto del aumento de peticiones se ve reflejado, sin duda, en los tiempos de respuesta, pues el proceso y el personal dedicado a esto es el mismo, logrando en promedio una tasa de respuesta de entre una y dos semanas. Ello no parece adecuado a los tiempos en que estamos viviendo, donde las nuevas tecnologías, sobre todo de comunicación, han abierto un sin número de posibilidades y han acostumbrado a la población a procesos cada vez más inmediatos. La situación se agrava si hablamos de los procesos masivos cuyo volumen y tiempo de respuesta se extiende hasta por meses, los más relevantes pueden observarse en la próxima tabla.

**Tabla 4: Procesos Masivos y Tiempos de Ejecución**

PROCESO	NÚMERO	TIEMPO RESPUESTA
Certificados	≈8000	2-5 días
Expedientes de Titulación Ingenierías	>400	1,5 meses
Expedientes de Graduación Licenciaturas	>400	1,5 meses
Expedientes de Graduación Postgrado	>250	1,5 meses
Recuentos de UD	≈1500	1,5 -3 meses
Revalidación de título	28	3 meses

*Fuente:* Elaboración propia en base a revisión de fuentes secundarias, datos del año 2011

Se identifican como críticos los procesos que afectan a un gran volumen de alumnos dentro la siguiente tabla, muestra a aquellos mas relevantes y que además de ser masivos tienen la particularidad de tener tiempo limitado de ejecución.

**Tabla 5: Procesos Masivos, Impacto y Periodicidad**

PROCESO	Nº ALUMNOS AFECTA	PERIODICIDAD
Catalogo de Cursos	4500	3 veces al año
Inscripción Académica	4500	2 veces al año
Periodos de Modificación académica	1000	2 veces al año
Problemas de Inscripción académica	1000	2 veces al año
Inscripción Académica Semestre de verano	500	1 vez al año
Periodos de Modificación académica Semestre de verano	500	1 vez al año
Test de Diagnóstico	~ 1000	2 o 3 veces al año
Encuesta Docente de mitad de semestre	4500	2 veces al año
Encuesta Docente	4500	3 veces al año

*Fuente:* Elaboración propia en base a revisión de fuentes secundarias, datos del año 2011

Dentro de estos procesos se encuentra también la matrícula de alumnos nuevos y alumnos antiguos, que tienen lugar en enero y marzo respectivamente, este proceso afecta a todos los alumnos de la facultad y tiene la particularidad de que además de requerir un trabajo de coordinación y procesamiento es un proceso que demanda por sus características, la dedicación a tiempo completo por período de una semana de un gran porcentaje de los funcionarios de la Secretaría de Estudios impactando de esta manera, además en los demás procesos, generando más demora en los tiempos de respuesta.

### 3.2. Análisis de Stakeholders

El siguiente esquema muestra los actores con los que se relaciona la Secretaría de Estudios.

**Figura 3: Mapa de Stakeholders**



Fuente: Elaboración propia en base observación participante

La figura muestra de manera gráfica como se relacionan los principales *Stakeholders* con la Secretaría de Estudios y los tipos de relación que tienen entre ellos donde la intensidad de la relación se ve reflejada en el grosor de las flechas.

Tras observar las características de la Secretaría de Estudios, se estudió quiénes son estos *Stakeholders*, cuáles son sus objetivos e intereses, que poder tienen en la organización de manera de aportar a la definición de cuál sería la relación óptima a emprender desde la Secretaría en su trato con cada uno de ellos al final de este estudio.

Los *Stakeholders* identificados corresponden a los individuos o grupos de individuos que pueden afectar o verse afectados con el desempeño de la Secretaría de Estudios y el cumplimiento de los plazos y correcta ejecución de sus procesos críticos.

### **Relación de la Secretaría de Estudios con los *Stakeholders* Principales**

En el entendido de que el reconocimiento formal de los intereses de los diferentes *Stakeholders* es fundamental para el desarrollo de relaciones que conducirán al éxito de los procesos en los que interactúan y finalmente el buen desempeño de la Secretaría, se analizó el tipo de relación y el grado de interdependencia de la Secretaría de estudios y los *Stakeholders*.

En la tabla siguiente se muestra un resumen del tipo de relación de algunos de los *Stakeholders* más influyentes, y posteriormente se describe de manera resumida el tipo de interacción que tiene la Secretaría de Estudios con sus *Stakeholders* más cercanos, que son sus propios funcionarios, los alumnos y los departamentos representados por sus Secretarías Docentes y Jefes Docentes, los que son clasificados como más cercanos debido a la mayor frecuencia de interacciones.

**Tabla 6: Resumen Relación Secretaría de Estudios – Stakeholders**

<b>Stakeholder</b>	<b>Relación con la Secretaría de Estudios</b>
Decanato	Dependencia Jerárquica Relación de confianza Presupuesto Lineamientos generales de la organización
Funcionarios de la SE	Administrativa Formación, desarrollo Permisos de ausencia Coordinación de Horarios Jerárquica Asignación de funciones Supervisión Apoyo en los procesos
Secretarías Docentes	Comunicación con los departamentos Coordinación y colaboración en procesos de: Confección Catalogo de Cursos Inscripción administrativa Titulación y graduación Certificación Entrega y difusión de información
Jefes Docentes	Coordinación y colaboración en Procesos Entrega de información Ingreso de información a la base de datos Autorizaciones especiales para alumnos Asuntos Docentes
Profesores	Creación de cuentas en sistema Ingreso de cursos asignados (mediante ingreso declaración de catalogo de cursos) Acta de Examen Cambios de notas Informe casos especiales Justificaciones de inasistencia de los alumnos Soporte manejo de herramientas y actas de cursos
Direcciones Escuelas	Política general Calidad Seguridad en los servicios Reclamaciones de los Alumnos Entrega de información

Servicios Centrales	Cumplimiento de reglamento Formalización de matrícula Informe estado de los alumnos Exactitud en los datos Títulos y grados
Alumnos	Usuarios de los procesos Solicitudes académicas Certificación Entrega de información
Área de Infotecnologías	Soporte a Sistemas Desarrollo de nuevos servicios Respaldo técnico

*Fuente: Elaboración propia en base observación participante*

#### *Relación de la Secretaría de Estudios con las Funcionarias<sup>8</sup>:*

Las funcionarias de la Secretaría son el principal activo de la Secretaría de Estudios debido a la importancia de sus conocimientos y la confiabilidad en el manejo de información, así como por el vínculo de comunicación con otros, principalmente las Secretarías Docentes y los Alumnos. Las funcionarias de la Secretaría son la fuente mas frecuente de información debido a su posición en la Facultad, considerándose el grupo que, en algunos casos, puede transmitir dicha información y lograr la aceptación del resto, pues representan a la entidad válida.

#### *Relación de la Secretaría de Estudios con los Alumnos:*

Los alumnos por otra parte desean recibir de la Secretaría un servicio que tenga la capacidad de satisfacer sus necesidades (calidad de atención, velocidad de respuesta, certeza de las respuestas). En sentido contrario, la Secretaría espera de los alumnos, puntualidad en los procesos, presentación oportuna de requerimientos y confianza.

#### *Relación de la Secretaría de Estudios con los Departamentos:*

Las Secretarías Docentes y los Jefes Docentes exigen de la Secretaría de Estudios una mayor cantidad de información y de mejor calidad en relación a la profundidad de esta, como reportes y datos para análisis. También requieren una atención mas rápida y especializada, es necesario que la Secretaría de Estudios este en permanente coordinación con los departamentos, esto sólo se logra con una buena relación con los Jefes Docentes y Secretarías Docentes

---

<sup>8</sup> Se hace la referencia a funcionarias debido a que la totalidad de Asistentes y Secretarías de la unidad en análisis son Mujeres.



*Grado de interdependencia:*

La importancia de saber tratar con los *Stakeholders* en relación a su poder, complejidad y la interdependencia entre ellos, es la base del éxito de la organización. Por ejemplo el mayor nivel de poder de los grupos de interés, obliga a un mayor cumplimiento de sus expectativas, en miras de un mejor funcionamiento. En el caso de la Secretaría de Estudios este análisis se enfocó en el grado de interrelación, entendiendo que existe una relación de dependencia entre los actores. De este modo, el poder es establecido en función del sentido de la dependencia en la relación, clasificándolo en bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto. Se observa gráficamente en la figura 4 la importancia de las conexiones de todos los participantes de este sistema.

**Figura 4: Cuadro Resumen Grado de Interdependencia Stakeholders**

Secretaría de Estudios	Decano	Secretarías Docentes	Jefes Docentes	Profesores	Servicios Centrales	Alumnos	Director Escuela	Subdirector Escuela	Director Postgrado	Relaciones Internacionales	Funcionarios de la SE	Área de Infotecnologías
Decano	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Alto
Secretarías Docentes		Medio	Alto	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio Bajo	Alto	Bajo
Jefes Docentes			Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Medio Bajo	Bajo
Profesores				Medio Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo
Servicios Centrales					Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
Alumnos						Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Director Escuela							Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Subdirector Escuela								Alto	Medio Bajo	Medio Bajo	Alto	Alto
Director Postgrado									Alto	Bajo	Bajo	Medio
Relaciones Internacionales										Medio	Alto	Bajo
Funcionarios de la SE											Alto	Alto
Área de Infotecnologías												Alto

Fuente: Elaboración propia en base observación participante

### **3.3. Evaluación de la Percepción de los *Stakeholders***

Con el fin de evaluar la percepción de los *Stakeholders* en relación a los diferentes aspectos de la Secretaría de Estudios se realizaron 22 entrevistas semiestructuradas a diferentes actores que representan a cada uno de los grupos que interactúan con la Secretaría de Estudios.

Estos son:

- Directivos de Escuela de Ingeniería y Ciencias
- Jefes Docentes, se eligieron los Jefes Docentes de los departamentos más numerosos de la Escuela.
- Secretarias Docentes, se entrevistaron las Secretarias que mayor experiencia tienen por su antigüedad en el cargo, las Secretarias de más reciente ingreso, para recoger la percepción del apoyo al ingreso y aquellas que más interacción tienen con la Secretaría de Estudios.
- Asistentes Secretaría de Estudios, fueron entrevistadas todas las Asistentes que integran la Secretaría de Estudios.
- Alumnos, se eligieron alumnos en las distintas etapas de la carrera, las especialidades fueron elegidas al azar.

Esta parte del estudio tuvo un carácter cualitativo, donde se utilizó la entrevista como un mecanismo de aproximación que permitió profundizar el conocimiento sobre los procesos, cómo estos afectan a los diferentes entrevistados y cuál es la relación que tienen con la Secretaría de Estudios. Para esto no solamente se hicieron preguntas sobre los aspectos de interés sino que se buscó comprender el ambiente natural donde los participantes desarrollan sus actividades y de esta forma identificar focos de ineficiencia y oportunidades de mejoras, que contribuirán a la elaboración de las recomendaciones tendientes a otorgar un mejor servicio.

Para elaborar las entrevistas semiestructuradas se plantearon tres ejes que actuaron como elementos guía para la formulación de las preguntas:

#### **1. Conocimiento de la Organización**

Se buscó indagar en el conocimiento de los entrevistados respecto de la estructura administrativa, composición y líneas de autoridad de la Secretaría de Estudios, así como en el conocimiento de las funciones y procesos en general a cargo de ella como de las responsabilidades de cada uno de los miembros que la componen.

#### **2. Conocimiento de los Procesos**

En esta sección se buscó identificar cómo es que las distintas unidades se encuentran conectadas entre sí a través de los procesos, o secuencias de actividades que deben

realizar en conjunto. En este caso el análisis se enfocó en determinar cuáles son los procesos que los entrevistados relacionan con la Secretaría de Estudios y cómo es que las distintas unidades participan en ellos.

### **3. Gestión Organizacional de la Unidad Estudiada**

Como punto de partida, se buscó tener un mapa de la impresión de los *Stakeholders*, elegidos para este estudio, en relación a la Gestión Organizacional de la Secretaría de Estudios. Las preguntas formuladas buscan detectar unidades críticas y problemas de funcionamiento, así como identificar oportunidades de mejoramiento y adaptación a las necesidades.

#### **3.3. 1. Resultados de las Entrevistas a los *Stakeholders***

##### **3.3.1.1. Conocimiento de la Organización**

###### ***Función de la Secretaría de Estudios***

Al consultar a los entrevistados sobre la función de la Secretaría de Estudios, identifican como principales funciones la certificación y atención de alumnos. La primera dice relación con la acreditación de la situación académica de los alumnos, mediante la emisión de un documento donde el Secretario de Estudios por medio de su firma da fe de la veracidad de la información contenida en el mismo, en base a los registros que para estos efectos han sido cautelados por él y la segunda con la entrega de diferentes servicios y atención especializada, en caso que se requiera.

En los departamentos, representados por las Secretarías Docentes y Jefes Docentes se identifica en mayor medida la función docente, que corresponden según lo relatado por los entrevistados a:

- Resolución de problemas docentes: en su mayoría de inscripción académica<sup>9</sup>, correspondientes al envío de nominas con ajustes de inscripción posterior a los procesos regulares, y a la corrección de requisitos o equivalencias de cursos que afectan a la inscripción académica de los alumnos.
- Información de los procesos, principalmente :

---

<sup>9</sup> Inscripción Académica: Es el proceso mediante el cual los alumnos solicitan la inscripción de las asignaturas que desean cursar durante un semestre determinado, eligiendo en orden a sus prioridades, profesores, sección y horarios más convenientes. La asignación se realiza verificando el cumplimiento de los requisitos exigidos para cada curso, vacantes ofrecidas y su compatibilidad horaria con el resto de los cursos elegidos.

- Listados de demandas, que dicen relación con la cantidad de alumnos que solicitan un ramo durante el período de inscripción académica, estos informes son utilizados para ajustar las vacantes ofrecidas y en algunos casos los horarios de los cursos
- Ingreso de estados de los alumnos la base de datos: Estos son Alumno activo, postergado, en causal de eliminación, eliminado, desertor, etc. Corresponde al registro del estatus en que se encuentra el alumno en un determinado semestre.
- Recuentos de Unidades Docentes (U.D.)<sup>10</sup>
- Seguimiento del plan de estudios, involucra el cumplimiento de los decretos donde se declaran sus componentes, su mantención y difusión así como su implementación a través de la oferta de cursos cada semestre.
- Validación de ramos<sup>11</sup>
- Reconocimiento de títulos<sup>12</sup>
- Manejo de actas y cambios de notas: El acta es el mecanismo mediante el cual el profesor de un curso envía el resultado de un curso al término de un semestre, contiene las notas obtenidas por los alumnos durante el período, su examen final y el promedio de aprobación o reprobación. Cada curso tiene un tipo especial de acta según su naturaleza y existen plazos asociados para su envío lo que garantiza que la información esté disponible para los procesos de inscripción académica y certificación.
- Catálogo de cursos<sup>13</sup> y sus modificaciones.

---

<sup>10</sup> Unidad Docente (U.D.), expresa el trabajo académico realizado por el estudiante en cada asignatura o actividad curricular Cada Unidad Docente corresponderá a una hora semanal cronológica de trabajo académico durante un semestre.

<sup>11</sup> Validación de Ramos: es el proceso mediante el cual se evalúa que una asignatura cursada fuera del plan de estudios, ya sea en otra universidad, facultad o especialidad cumpla las exigencias académicas de un programa y reconociéndola en el historial del alumno. El reconocimiento de actividades curriculares opera, exclusivamente, mediante los mecanismos de: Convalidación, Homologación y Validación.

<sup>12</sup> Reconocimiento de títulos: Proceso mediante el que los títulos profesionales obtenidos en el Extranjero, otorgado por países que no tienen Convenio Cultural con Chile, se evalúan y se establece la equivalencia por el correspondiente título profesional que otorga la Universidad de Chile, previo cumplimiento de determinadas exigencias curriculares destinadas a completar o complementar los estudios de la carrera de que se trate.

<sup>13</sup> El Catálogo de Cursos se refiere a la oferta de asignaturas que cada departamento pondrá a disposición de los alumnos para un determinado semestre. Su construcción es un proceso colaborativo entre la Escuela y los departamentos, consta de varias etapas, donde se declaran los ramos, se verifican horarios, se asignan profesores y se culmina con su publicación en la WEB donde queda disponible para toda la comunidad.

En los entrevistados internos, Asistentes de la Secretaría, se tiene mayor claridad en cuanto al rol de registro entendido como el almacenamiento de toda la información referida a los alumnos, carreras y programas y en menor medida del rol docente.

Los alumnos no tienen claridad respecto a las funciones de la Secretaría, reconocen sólo las funciones que les han sido útiles o de las que han tenido conocimiento por la experiencia de algún cercano y las asocian a la Escuela sin hacer distinciones de las diferentes áreas dentro de esta. Los procesos mencionados son: inscripción académica, oferta de cursos, asignación de salas de clases, certificación y recuento de unidades docentes.

### ***Relación con la Secretaría de Estudios***

Según el tipo de entrevistado la relación con la Secretaría de Estudios varía:

La dirección tiene una alta interacción con la Secretaría de Estudios, esto reflejado en el flujo de información, el acceso a información almacenada por la Secretaría de Estudios, así como la entrega de información para su registro y almacenamiento. También, en el apoyo para los procesos de modernización, donde participa tanto en el diseño conceptual como en el tecnológico; en los procesos de administración docente que afectan a la operación de la Escuela y como miembros de los diferentes comités donde se analizan situaciones docentes.

*“en todo lo que se refiere a la administración docente existe una alta interacción porque eso afecta directamente la operación de la Escuela todo lo que significa fundamentalmente la administración docente, con respecto a la SE propiamente tal esta subdirección se relaciona analizando y apoyando la optimización de los procesos, tanto en su diseño conceptual como en el apoyo tecnológico para llevarlos a cabo de tal modo de hacerlos eficientes, seguros confiables, oportunos.” (Entrevistado 2)*

Los departamentos tienen una relación mayoritariamente docente, que se refleja en requerimientos relacionados con la inscripción académica, tales como confección del catálogo de cursos, la emisión de listados de demanda, envío de nominas con situaciones particulares de alumnos, titulación, envío de acta de examen, cambios de nota y dudas respecto de la plataforma u-cursos.

*“si cuando hay que agregar un profesor, o me explique para habilitarle para ingresos de u-cursos y yo todo o casi todo lo envío con copia a ... o .... Además las revalidaciones de título llegan muchas acá al departamento”. (Entrevistado 9)*

Las preguntas relacionadas con este tema no fueron formuladas a las Asistentes de la Secretaría, dado que los procesos en que se relacionan están especificados en sus cargos, estos procesos son:

- Apoyo en los procesos de desarrollo en la Secretaría de Estudios.
- Archivo de documentación correspondiente a los procesos asignados por el Secretario de Estudios.
- Atención de usuarios internos y externos vía telefónica, electrónica o presencial.
- Colaboración en el proceso de matrícula de los estudiantes, de acuerdo a las normas generales de la Universidad y con las disposiciones específicas de la Facultad.
- Colaboración en la preparación de los expedientes de los candidatos a un título o grado con la documentación necesaria por las disposiciones de la Universidad de Chile.
- Colaboración en los requerimientos administrativos del Secretario de Estudios.
- Despacho de correspondencia de acuerdo a los procesos asignados.
- Emisión de documentación de acuerdo a los requerimientos del Secretario de Estudios.
- Entrega de información a otros organismos internos de la Universidad de Chile, como son los estados académicos de los estudiantes de la Facultad.
- Gestión del proceso de Homologación y Convalidación de Cursos de la Escuela de Ingeniería y Ciencias.
- Gestión del proceso de Revalidación de Títulos de la Escuela de Ingeniería y Ciencias.
- Mantención de la nomina oficial de las actividades académicas de pregrado y postgrado, que se realizan durante el año académico y la difusión de éstas.
- Mantención del registro de titulados y graduados de las carreras y programas de la Facultad.
- Mantención del registro oficial de los programas de asignaturas y otras actividades curriculares relacionadas con la Secretaría de Estudios.
- Publicación de información en ficheros de la Secretaría de Estudios.
- Realización de seguimiento al desarrollo de los procedimientos de solicitudes y certificados.
- Recepción correspondencia de la Secretaría de Estudios.
- Recepción de solicitudes de procedimientos que competen a la Secretaría de Estudios.
- Recepción requerimientos del público tanto interno como externo hacia el Secretario de Estudios.
- Supervisión y actualización de los antecedentes curriculares de los estudiantes.

## **Fortalezas de la Secretaría de Estudios**

Para determinar cuáles son las fortalezas de la Secretaría de Estudios, se pidió a los entrevistados identificar sus aspectos favorables, destacando la digitalización de la información, lo que aparece como un tema transversal en la relación de los diferentes entrevistados con la Secretaría.

Las Secretarías Docentes y Jefes Docentes evalúan positivamente los avances tecnológicos y como estos han influido en la mejora de los procesos y el aumento de herramientas para el uso de los departamentos y de los alumnos.

*“Bueno que ahora toda esta cosa de manejo de datos sin duda que ha sido un buen logro yo el otro día me lucí con un fulano que vino que se tituló pocos años después que yo, que vive en Estados Unidos y entonces andaba detrás de sus programas de cursos y entonces le apreté una tecla y le salió todos los pdf de los cursos que él había hecho y entonces se fue feliz”. (Entrevistado 3)*

Las Asistentes y Secretarías de la Secretaría de Estudios señalan como principal fortaleza el compañerismo en el área, seguido de las plataformas tecnológicas y la disponibilidad de herramientas de trabajo. Sin embargo a pesar de que el compañerismo es una cualidad deseable en cualquier equipo de trabajo, el que sea señalado como la única razón por la que se llevan a cabo las actividades propias de las labores de la Secretaría es una debilidad que debe ser corregida.

*“Favorable? Siii el compañerismo no más porque trabajamos por que somos amigas y compañeras no más salen la cosas de repente “. (Entrevistado 16)*

*“De lo bueno, eeh tenemos por ejemplo ehh comparado antiguamente con todos los servicios tenemos U-campus<sup>14</sup>, tenemos U-cursos<sup>15</sup> tenemos acceso a todas esas plataformas que no las teníamos”. (Entrevistado 14)*

Los directivos identifican como principal fortaleza la calidad de los profesionales que la componen y la fidelidad de la información que maneja. Consideran que la Secretaría de Estudios está compuesta por un equipo serio que además posee muchas competencias técnicas.

Destaca que la Secretaría de Estudios es reconocida por la comunidad académica y estudiantil como la máxima autoridad para determinar los procesos de registro y

---

<sup>14</sup> U-Campus es una plataforma WEB, donde se encuentran disponibles todos los servicios para académicos, alumnos y funcionarios de la FCFM, tales como solicitud de cambios de notas en las actas, solicitud de certificados, estadísticas, listados de alumnos , etc.

<sup>15</sup> U-Cursos es una plataforma WEB, de apoyo a la docencia presencial.

certificación. Se señalan también los avances que ha tenido en la revisión de sus procedimientos y en la incorporación de tecnología.

*“se ha generado un modo de trabajo y se ha ido acumulando una cantidad de sistemas y de software que apoyan a su función y que hoy día en general podemos estar tranquilos que la información que maneja la Secretaría de Estudios es sus sistemas y de la cual da fe en general es fidedigna, ... la alta calidad de la información que maneja es una de las principales fortalezas de la SE, y yo creo también que su modo de trabajo es también bastante eficiente sin perjuicio de que eso se pueda mejorar, pero la confiabilidad y la eficiencia yo diría que son dos de sus fortalezas”. (Entrevistado 1)*

Los alumnos ponen particular énfasis en los recursos en línea y la digitalización de los procesos, destacan la buena organización. Mención especial tiene la plataforma u-cursos.

*“O sea yo jamás he visto un aparato tan focalizado como éste, o sea un aparato administrativo tan organizado como éste, por ejemplo el tema de u-cursos algo fantástico lo encuentro yo, en ninguna otra universidad lo tienen”. (Entrevistado 22)*

### **Falencias de la Secretaría de Estudios**

Los Jefes Docentes, identifican como principal falencia la demora en las respuestas, tienen la impresión que hay una sobre carga de trabajo, se manifiesta la falta de información hacia los alumnos como un tema relevante.

*“la sobrecarga de trabajo que tiene cada uno ahí hay que ver cómo se organiza internamente porque da la impresión que de repente no dan abasto. Esa es la verdad”. (Entrevistado 5)*

*“refiero a que hay muchas cosas que están como en la cabecita de quien maneja la cuestión, yo creo que ahí sería bueno también traspasar más información escrita directamente, porque hay muchas cosas que ..... me ha dicho por teléfono, y que probablemente yo en su momento he internalizado, y probablemente al año siguiente se me olvidaron y se las pregunto de nuevo”. (Entrevistado 6)*

Las Secretarias Docentes, se ven afectadas principalmente en la demora de la respuesta a sus requerimientos. Declaran que deben dedicar tiempo a llamar por teléfono para acelerar los procesos que las involucran, esto las hace perder tiempo y retrasar otras labores.



*“Claro gasto hartoo tiempo, ya veamos por este lado, llamo a la Secretaría.... llamo a ..., llamo a otro lado, mando correos, gasto hartoo tiempo en eso, en darles una solución concreta.” (Entrevistado 8)*

Las asistentes internas destacan la falta de una jefatura permanente para resolver problemas o inquietudes de manera inmediata, declaran que desconocen las labores que les corresponden ya que no hay una formalidad que respalde su que hacer.

Destacan también como problema la distribución de las oficinas y las instalaciones.

*“El tema físico ha impactado sí, sí porque si tenía alguna duda de un certificado la ... tiene que estar llamando a la ... o a las chiquillas abajo”. (Entrevistado 16)*

Las asistentes que atienden público identifican la falta de comunicación, como principal falencia, les afecta directamente en su labor, esta les produce problemas en la relación con los alumnos por no poder entregar respuestas fundamentadas.

*“a veces no llega toda la información, ...Claro se entera por el compañero o que un alumno te dice algo aa y donde salió eso en novedades a veces antes de publicar no se po, deberían mandarte un mail alguna cosa así “. (Entrevistado 14)*

### **Relación de La Secretaría de Estudios con los Departamentos**

La percepción de las Asistentes y Secretarias, es que la comunicación es fluida y que existe una buena relación de cooperación mutua.

*“Buena relación yyy tenemos que interactuar sobre todo cuando empiezan los semestres por docencia”. (Entrevistado 16)*

Así mismo las Secretarias Docentes señalan que mayoritariamente se comunican con la Secretaría por teléfono, admiten que en general tienen respuesta, pero hay casos en que las consultas que deben realizar podrían haberse evitado si la información de los procesos estuviera más accesible.

*“Es el retardo en las cosas, la ejecución de cosas, respuestas, uno de repente necesita saber cosas y no las resuelve al tiro...si es que eso tiene que ver además conmigo porque me molesta estar llamando por teléfono, me gustaría que todo estuviera ahí en u-cursos, u-campus, workflow<sup>16</sup>”. (Entrevistado 10)*

---

<sup>16</sup> Workflow, corresponde a un modulo dentro de la plataforma u-campus que tiene agrupado todos aquellos servicios que en su proceso incluye un flujo de trabajo.

Manifiestan que hay diferentes tipos de atención, dejan ver la falta de homogeneidad en las asistentes, pero evalúan la relación como cooperativa, y en general ven la Secretaría como un apoyo en sus procesos.

*“Ahora a mi me ayuda pero un kilo, es la otra chiquitita, .. es un siete, tiene que ser una maletita de conocimiento muy amplia y se mueve muy bien en todas las cosas, pero que pasa con eso, como sabemos que ella trabaja muy bien, la recargamos, la recargamos. Yo creo que la pobre debe estar no sé poh llega y se va, sin un minuto un poco de...y yo no veo mucha colaboración de las otras chicas en cuanto a solucionar los problemas, entonces por ahí me pierdo un poco más en las funciones, ya que me gustaría que estuvieran un poco más claras, más delineadas”.(Entrevistado 7)*

### **Relación de la Secretaría de Estudios con las Escuelas**

También se indagó respecto a la opinión de la relación de la Secretaría de Estudios con las Escuelas. Los directivos enfatizan la necesidad de que la Secretaría preste un servicio homogéneo a pregrado y postgrado. Conocen la raíz histórica de la relación de dependencia de la Secretaría y destacan las sinergias que se han producido a este efecto.

*“a mí me consta que la Secretaría de Estudios siempre ha estado disponible para atender a las dos Escuelas, la Escuela de pregrado y la de postgrado pero posiblemente por estar inmersa dentro de la Escuela de pregrado algunos temas de la Escuela de postgrado no se han visto con la misma prioridad con el mismo detalle con los que se ha visto lo de la Escuela de pregrado y eso es algo que van a tener que abordar ahora”. (Entrevistado 1)*

En los departamentos identifican la relación de la Secretaría de Estudios en los procesos de graduación y verificación del cumplimiento del plan de estudios, en este punto evalúan el proceso como demoroso.

*“el departamento manda como la malla con los cursos que el chico aprobó en el programa, que son varios en el programa, pero esa malla tiene que ir al ..... que chequea que efectivamente esos cursos pertenecen a doctorado por ejemplo y que los tiene todo aprobados y que no tiene ninguna nota pendiente. Ese chequeo es lo que se demora este último fue casi tres meses. Entonces eso no puede ser, sobre todo en el post grado que el tipo lo único que quiere por favor yo inicié, quiero dar mi examen y me quiero ir”. (Entrevistado 11)*

Las Secretarías Docentes perciben a la Secretaría y “la Escuela” como lo mismo, identificando la separación con la Escuela de postgrado. Evalúan la relación de los departamentos con la Escuela de post grado como eficiente.

*“Tengo la impresión que la Escuela de post grado se maneja muy sola, muy aparte”. (Entrevistado 9)*

*“la Escuela de post grado es un equipo como bien compenetrado, ya las dos chicas saben muy bien de que uno habla y la dirección también está muy compenetrada con todo lo que pasa, y yo creo que eso más bien es trabajo en equipo nada más que eso”. (Entrevistado 11)*

### **3.3.1.2. Conocimiento de los Procesos**

#### ***Descripción de los Procesos***

Se consultó respecto de la simplicidad de los procesos que los involucran obteniendo las siguientes opiniones:

Dentro del grupo la mayoría encontró que los procesos son simples, pero no es una afirmación absoluta, existe gran variedad de opiniones.

Los alumnos se identifican principalmente con los procesos de inscripción de ramos, solicitudes y certificación, los catalogan como simples y fáciles.

*“En cuanto a lo toma de ramos yo lo encuentro súper bueno, es fácil no hay que venir a tomar ramos a la U. si es que estás en Punta Arenas, que es lo que pasa incluso en universidades de acá del sector”. (Entrevistado 20)*

*“No yo creo que a través de u-campus se ha hecho un buen trabajo y ahora es bastante simple”. (Entrevistado 21)*

Las personas que trabajan en la oficina de títulos y grados, coinciden en que el proceso de titulación es un proceso simple, los pasos son conocidos y la mayor parte del proceso es rápida, manifiestan que las dificultades provienen de las demoras generadas por Casa Central, principalmente de la Oficina de Bienestar Estudiantil.

*“los procesos son simples en sí, porque además son repetitivos, entonces ya con los años de experiencia se hacen súper fáciles. Lo que sí al interactuar con los servicios centrales, se vuelven lentos y engorrosos, porque los sistemas que utilizan allá son demasiado antiguos, y eso si que es un problema, porque podemos demorarnos días acá, pero en servicios centrales son meses para un*

*solo dato, si arreglaran bienestar central, créeme que acá seríamos los más rápidos de todas las facultades.” (Entrevistado 12)*

Jefes Docentes y Secretarias señalan que creen que en general los procesos son más expeditos para los departamentos que para los alumnos.

Los Jefes Docentes entrevistados identifican el cambio de notas como el proceso que más problemas ocasiona.

*“lo que siento que con los alumnos no lo es, yo siento que hay mucho como que los alumnos sientan a veces que están un poco peloteados, ... , yo creo que para nosotros como coordinación a nivel de los departamentos, es mucho más expedita que para los alumnos”. (Entrevistado 6)*

*“El del cambio de nota lo encuentro ... Si, si absolutamente ese el extremo sin duda y esta cosa que las actas uno no les pueda cambiar a varias personas simultáneamente porque además después el sistema te reta te dice ya mando no sé cuantas veces el acta ya y tú la sigues mandado entonces te dice como puede ser si usted tiene que usar tal cuestión y tal cosa no funciona...” . (Entrevistado 3)*

Entre las Secretarias Docentes no existe consenso, algunas dicen que los procesos son simples y otras que son complicados, esto principalmente reflejado en la demora en la resolución de los mismos, pero la mayoría coincide que un proceso es difícil debido a problemas específicos, como que un profesor no recuerda su clave o que a un alumno en particular no se le reconoce una equivalencia u homologación.

La totalidad de las Secretarias Docentes entrevistadas hacen mención del Proceso de Recuento de Unidades Docentes, identificándolo como problemático.

*“...son muchos alumnos pienso yo para tan poca gente que trabaja ahí. Sobre todo cuando hacen un recuento de UD, ... , Debiese salir en el sistema con el rut del alumno cuanto aprobó y cuando reprobó y chao, porque se demoran dos meses”. (Entrevistado 8)*

También surge el proceso de cambio de notas, declaran que en general los profesores no lo entienden y no funciona, lo consideran engorroso.

*“esa cuestión que tienen el cambio de notas que inventaron, eso es un despelote para todos, desde la jefa docente hasta mi, es muy lento, es muy demoroso. Porque tú tienes que entrar al u-campus, el profesor tiene que entrar al u-campus, tiene que ir al curso, tiene que ir al alumno, si el profesor tiene 5 casos tiene que pedirlo de uno, esta todo el semestre pidiendo cambios de notas...” . (Entrevistado 9)*

## **Mejoramiento de los Procesos**

Para mejorar la efectividad de los procesos, todos los entrevistados declaran que deben ser tecnologizados, es muy valorado que la información este en línea, y que los procesos puedan realizarse en su mayoría por las plataformas de u-cursos y u-campus. También se distingue muy fuertemente la necesidad de mejores canales de información y coordinación.

Las Secretarías Docentes señalan que hace falta una mejora en la calidad de la información entregada a los alumnos, de manera verbal y la publicación de la misma para que esté disponible para los alumnos en todo momento, también señalan que es necesario aumentar la capacidad de la Secretaría, ya que consideran que hay muy poca gente para el volumen de alumnos y procesos que maneja.

*“hay mucha desinformación para los alumnos, ese es el gran problema, por ejemplo los alumnos, no todos se enteran de los procesos, a pesar que ellos tienen u-cursos, tienen acceso lo pueden ver” (Entrevistado 8)*

*“la cantidad de información y el personal dedicado a este cuento no es suficiente”. (Entrevistado 11)*

Elas también señalan que se facilitaría su labor si supieran exactamente quién es responsable de cada uno de los procesos en la Escuela, de manera de poder dirigirse a la persona que corresponda.

*“yo creo que eso valdría la pena que supiéramos cada secretaría docente, cada jefatura de estudio, supiéramos bien a quien hay que pedirle las cosas y yo creo que de ahí solucionaríamos un poco esa cosa que parece hoyo negro de repente las cosas que uno envía para allá.” (Entrevistado 11)*

Los alumnos entrevistados, indican que los canales de información son efectivos y que han tenido respuesta a sus inquietudes cuando estas han sido presentadas, consideran que los procesos son eficientes, las mejoras requeridas apuntan al área tecnológica.

*“los procesos de modificaciones, los certificados la mayoría se pide on line, es bueno al final por mí que fuera todo on line, es más cómodo, ojala uno nunca tuviera que ir a hablar al zócalo”. (Entrevistado 21)*

Dentro de los entrevistados, se repite la preocupación por la demora en el recuento de unidades docentes, se entiende que es un proceso delicado y que requiere un grado de especialización por lo que sugieren haya una persona con dedicación exclusiva.

*“O sea a mi no me convence que vaya un chico y le den una respuesta para tres meses, quizás no sé cuanto harán mensuales las peticiones de recuentos de*

*UD., entonces a lo mejor falta alguien que se dedique exclusivamente a ese cuento y a lo mejor mejoraría bastante más el proceso.” (Entrevistado 11)*

### **Procesos Relacionados o Dependientes de los Servicios Centrales de la Universidad**

Buscando indagar en las posibles dificultades que se presentan al interactuar con los servicios centrales de la Universidad se les pidió a las asistentes internas identificar las dificultades que se les presentan, al respecto comentan que los procesos se vuelven lentos en la interacción con Casa Central esto principalmente porque los sistemas usados son más antiguos que los locales, se menciona Bienestar Central como una unidad que no responde con prontitud. Otro factor que reconocen como conflictivo son los cursos de Formación General<sup>17</sup>, esto principalmente porque la codificación usada en la Escuela es diferente a la de los Servicios Centrales, así como los nombres, en la facultad se registra el área temática y no el título específico del curso, por lo que se producen diferencias cuando se emiten certificados.

*“estamos años luz de ellos sí que buscan a mano todo y por lo tanto demoran mucho más”. (Entrevistado 12)*

Esto mismo se les consultó a los directivos de la Escuela, quienes manifiestan que existen dificultades derivadas de la diferencia en el uso de tecnologías, la Universidad usa el sistema GUIA Curricular, que es el sistema de información corporativo para la gestión universitaria e información del alumno. En cambio, en la Facultad se han construido plataformas a la medida que integran numerosas funcionalidades adicionales para la gestión e información, esto produce dificultades en el flujo de información, se debe tener la preocupación constante de que ambos sistemas reflejen los mismos datos, pero la conexión en algunos casos es dificultosa.

*“que nosotros no usemos el sistema guía es una buena fuente de problemas, y con esto no digo que debiéramos usarlo, pero tener bases de datos separadas, no me cabe duda de que complica los flujos de información”. (Entrevistado 1)*

También identifican el proceso de titulación como uno de los procesos en que la interacción con los servicios centrales impone trabas administrativas que lo retrasan.

---

<sup>17</sup> Los Cursos de Formación General, CFG, son actividades curriculares que se orientan a desarrollar en el estudiante ciertas competencias importantes tanto en el desempeño profesional como en la actuación ciudadana. Estos cursos son impartidos por la Universidad quien otorga vacantes para las diferentes Facultades.

*“todo lo que es títulos y grados, tenemos grado de libertad pero hasta que tenemos que mandarle la información a casa central y si ellos dicen que tenemos que mandar la información escrita en papel con firma con timbre de agua y con el dedo, tenemos que hacerlo , ahí hay restricciones, la SE local de cada facultad a nivel local tiene un montón de posibilidades de optimización , pero tiene restricciones” (Entrevistado 2)*

Otra dificultad en relación a la normativa que fue mencionada, tiene relación con el pago de impuesto universitario en estampillas para la emisión de certificados, esto impide que el proceso pueda modernizarse, obliga a emitir certificados físicamente y a los alumnos a retirarlos de forma presencial.

*“es un resabio de otras épocas... en particular lo acabamos de estar discutiendo en el comité operativo, por enésima vez si no se podrá eliminar este requerimiento de la estampilla y ponerlos en línea...” ( Entrevistado 1)*

### **Conocimiento de los Procesos**

En relación a la claridad de los procesos y su definición, se les preguntó a los entrevistados si consideraban que los procesos ejecutados por la Secretaría de Estudios son transparentes, obteniendo diferentes respuestas según el tipo de entrevistado:

Las asistentes internas señalan, que los procesos son transparentes, pero que la gente, refiriéndose a las otras áreas y a los alumnos, se les olvidan, por lo que formulan muchas preguntas. En general las entrevistadas relacionan la falta de transparencia con la definición de funciones y con la falta de información por escrito, la mayor parte de las funcionarias más antiguas hace alusión a que en el pasado todo se entregaba por oficio y eso era más transparente. Señalan que el proceso de postergación y eliminación total de la inscripción no es transparente en relación a los aranceles, ya que hay plazos que no son conocidos por los alumnos o resquicios que benefician al alumno, que solo son conocidos por algunas asistentes y que funcionan en relación a la buena relación con los alumnos.

*“Además acá muchas cosas suceden por la buena onda y ahí se pierde la transparencia. Sobre todo en temas de arancel, porque las secretarias más antiguas conocen de esos temas entonces ellas hacen muchos favores por buena onda para salvar a los alumnos que se pasan en los plazos y a nosotras nos ocultan eso”. (Entrevistado 13)*

Al consultarles a las Secretarías Docentes y Jefes Docentes, en general, responden que los procesos son claros, pero nuevamente destacan la falta de nitidez respecto de

quien es el responsable de cada proceso, no conocen a quién corresponden las diferentes funciones lo que les dificulta la realización de consultas o la derivación de información.

*“si en el fondo la Escuela uno también podría saber lo que hacen es quien hace que, los cargos”. (Entrevistado 7)*

*“...los departamentos no tenemos muy claro que es lo que hace la coordinadora docente llámese ..... y el secretario de estudios..., de repente mandamos cosas a ambos, o de repente si mandamos un mail lo mandamos por si acaso con copia al otro, si le mandamos a ... lo mandamos con copia a ..., entonces recargamos a ambas partes, ahora si nosotros tuviéramos claro la cosa se solucionara así, pero como no tenemos claro a los dos los bombardeamos de cosas, en duplicado, entonces yo creo que a los dos lo hace ser ineficientes porque los dos reciben muchas cosas que no tendría porque recibir el otro”. (Entrevistado 11)*

Los directivos señalan que una característica de la Escuela es que siempre ha sido transparente en sus procesos, se han fijado criterios y estos han sido respetados, se señala que un indicador de la transparencia es que no se han recibido quejas al respecto.

*“siempre ha sido la Escuela transparente en sus criterios, hemos ..., las decisiones de solicitudes por ejemplo se toman en equipo , en equipo , se definen criterios para los procesos”. (Entrevistado 2)*

Los alumnos consideran que los procesos son transparentes destacan que todo es publicado en novedades<sup>18</sup> oportunamente.

*“Transparente, o sea, yo creo que sí, aparecen novedades, todas las cosas que pasan se van informando”. (Entrevistado 22)*

### **Procesos Masivos**

Se pidió evaluar la coordinación realizada por la Secretaría de Estudios durante los procesos masivos, como matrícula, inscripción académica, encuesta docente, que involucran a cada tipo de entrevistado.

---

<sup>18</sup> Novedades: Las Novedades corresponden a un sistema de publicación de noticias institucionales, en la plataforma U-cursos. Es el canal de información oficial de la Facultad hacia los estudiantes.



Los Jefes Docentes expresan que para los procesos masivos que los involucran siempre han tenido el apoyo de la Escuela, la coordinación es muy cercana, pues la planeación se hace en conjunto. No han presentado problemas en los procesos multitudinarios que les corresponden.

*“que es un proceso masivo que tenemos, en ese sentido .... nos ha ayudado siempre, siempre hemos hecho junto el calendario...” (Entrevistado 4)*

Algunos de los entrevistados identifican como un problema el proceso de intercambio estudiantil, que aunque saben que no es masivo consideran que debiera serlo, este proceso les quita tiempo puesto que los alumnos no están bien informados y realizan gran parte de sus trámites muy cercano a los plazos.

*“Un proceso que es particularmente trauma para mí, que no es masivo, pero que es importante para los chiquillos es el tema de los intercambios, siempre llegan el último día corriendo con la hoja para que yo les revise los programas, ellos no saben mucho” (Entrevistado 6)*

Otros destacaron, dentro del proceso de inscripción académica, el proceso de inscripción con excepción<sup>19</sup>, señalan que al automatizarse se perdió contacto con los alumnos, afirmando que en el pasado este proceso era más personalizado. Además, señalan que las explicaciones de los motivos en los casos que las solicitudes fueron rechazadas a veces no son recibidas por los alumnos por lo que es necesario revisar el nuevo sistema.

*“por ejemplo toda esta zona de inscripción académica que ahora es todo automático, antiguamente aquí uno tenía una cola de fulanos que pa este departamento tampoco era una cuestión así que uno se iba a cortar las venas, ..., y yo le encontraba la gracia que uno veía al tipo lo conocía conversaba con el hasta lo podía un poco convencer de que hiciera otra cosa había una cierta cosa como de tutoría eso se perdió completamente ...”. (Entrevistado 3)*

Dentro de las asistentes que fueron entrevistadas se destacan como procesos masivos la construcción del catalogo de cursos<sup>20</sup>, se considera en su totalidad un proceso

---

<sup>19</sup> La inscripción con excepción, corresponde a un tipo de solicitud que puede realizarse en el periodo de inscripción académica, donde el alumno que cumple con determinadas condiciones puede solicitar la inscripción de un ramos con tope de horario o sin cumplir sus requisito. Estas solicitudes son resueltas por los jefes docentes de cada departamento a través de la plataforma u-campus

<sup>20</sup> El Catalogo de Cursos se refiere a la oferta de Asignaturas que cada departamento pondrá a disposición de los alumnos para un determinado semestre. Su construcción es un proceso colaborativo entre la Escuela y los departamentos, consta de varias etapas, donde se declaran los ramos, se verifican horarios, se asignan profesores y se culmina con su publicación en la WEB donde queda disponible para toda la comunidad.

coordinado y conocido, pero se identifican demoras en el envío de la información por parte de los departamentos.

*“mmm bueno lo más masivo es el Catálogo, ..cuando se hace el Catálogo, cuando nos mandan una información de los Departamentos, claro, ahí podría haber atraso, porque a veces se demoran en mandarla, la .... la pide que se la manden ... y cuando llega quieren que la tenga al tiro”. (Entrevistado 19)*

Hacen mención también a la matricula de alumnos, no se refiere a la coordinación, solo destacan que es un proceso que depende de los servicios centrales, y que cuando tiene efecto, en general, interfiere con las labores cotidianas, ya que las asistentes que son convocadas a participar, deben dejar sus puestos por varios días y el trabajo se acumula.

*“en proceso en lo que nos vemos perjudicadas es en matricula porque nos mandan a matricular todo el día por una semana y la pega que llega no la hace nadie”. (Entrevistado 13)*

### **3.3.1.2. Gestión Organizacional**

Es importante verificar la percepción que tienen los entrevistados respecto al funcionamiento de la Secretaría de Estudios y la relación existente entre el servicio prestado y los objetivos definidos de esta área. En esta etapa se busca detectar duplicidad u omisión de funciones, grado de complejidad y la especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.

#### ***Funcionamiento de La Secretaría de Estudios***

Los directivos consideran que la Secretaría funciona de manera eficiente y correcta, pero detectan problemas en el plano organizacional, identifican como tema principal que las funciones de esta organización no están claras, lo que se traduce en problemas de gestión interna, identifican como debilidad su ubicación en el mapa organizacional, esto referido a su dependencia de la Escuela de Ingeniería, es decir, pregrado, ya que esto impide un servicio homogéneo para ambas Escuelas de la Facultad.

*“Yo creo que el principal tema en este minuto es que está muy difuso lo que es secretaria y lo que no, así que desde el punto de vista de gestión es difícil gestionar bien cuando tú no sabes hasta donde llega una cosa y la otra por eso”. (Entrevistado 1)*

Las Secretarías Docentes y Asistentes, en su mayoría, afirma que pese al buen funcionamiento, no existe una coordinación interna en la SE principalmente por falta de comunicación, duplicidad de roles y aislamiento de títulos y grados. Se manifiesta la necesidad de aumentar la dotación en el área, de manera de disminuir la carga de trabajo, tienen la percepción de que todos los requerimientos le llegan al Secretario de Estudios y que no da abasto con todo.

*“Yo creo que ... no da abasto no sé si es mi percepción o qué, yo trato de imaginarme toda la gente que puede andar detrás de .... en algún momento en particular, entonces por eso no creo que sea rápida, a eso me refiero, pero no es por un tema de ineficiencia, yo creo que por un tema de capacidad, probablemente en algún momento tiene menos capacidad”. (Entrevistado 6)*

Respecto de la estructura de la Secretaría, hay un desconocimiento generalizado en los departamentos, asistentes y alumnos, respecto a las unidades que la componen y de los roles y jerarquías de sus integrantes.

### **Duplicidad de Funciones**

Buscando detectar fuentes de ineficiencia se preguntó a los entrevistados si en su experiencia detectaban funciones duplicadas dentro de la Secretaría de Estudios obteniendo los siguientes resultados:

Los directivos de la Escuela no consideran que existan funciones duplicadas, pero ponen de manifiesto que entre las sub áreas de gestión docente y el resto de la Secretaría de Estudios se realizan labores en conjunto, lo que puede verse como que más de una persona hace lo mismo.

*“La SE hace un conjunto de Actividades, la Administración docente que depende de ella también, hace su administración docente, el supervisa ambas cosas, tal vez hay funcionarios que estén en uno y otro lado , tal vez haya funcionarios ayudando a la administración docente y ayudando a la Secretaría de Estudios”. (Entrevistado 2)*

En los departamentos las respuestas apuntan a la falta de claridad en la definición de funciones, al no tener certeza de quien es el responsable de los diferentes procesos, envían las inquietudes, solicitudes de información, etc. a todos los posibles involucrados, a conciencia de que eso significa un recargo de trabajo para todos.

*“de repente a lo mejor están las cosas duplicadas, las tiene ... y las tiene ..., entonces ahí esa duplicidad de funciones, hace que el sistema sea ineficiente, porque a lo mejor ella piensa como ya fue ..., ... debe pensar absolutamente lo mismo de ... y al final se perdió por ahí la cosa”. (Entrevistado 11)*

Las asistentes, declaran que no existe duplicidad de funciones, pero que sí hay muchas que están capacitadas para hacer el trabajo de otra por lo que pueden reemplazarlas cuando se ausentan o apoyarlas cuando están en períodos de sobrecarga de trabajo. En este sentido hay tareas que ellas identifican propias de un cargo que a su parecer no están siendo realizadas por quien corresponde.

*“en realidad siempre hemos interactuado las dos y las dos sabemos hacer lo que sabe hacer la otra, por eso el año pasado cuando la ....faltó, estuve dos meses haciendo mi trabajo y el de ella y de ahí que quedé con los pelos parados”. (Entrevistado 16)*

Este desconocimiento de las responsabilidades específicas está presente, principalmente, en la gestión docente donde se confunden o desconocen las de funciones del Secretario de Estudios y de la Coordinadora de Gestión Docente.

En el caso de las asistentes de la Secretaría de Estudios, hay internamente una percepción de que se duplican en cierto grado las funciones de la nueva secretaria del Secretario de Estudios con la antigua secretaria, y que las tareas propias del cargo no han sido debidamente asignadas. Esta situación genera incomodidad en el equipo y aporta a un mal clima laboral.

*“La ... hace funciones que le corresponden a la ..., Por ejemplo la ... no debería hacer oficios que los firma el secretario de estudio debería hacerlos la ..., por que ella como ... le corresponde, Le corresponde todo lo que conlleva a la Casa Central debería hacerlo ella” (Entrevistado 14)*

Desde los departamentos, hay muy poco conocimiento sobre las labores específicas de las asistentes, a excepción de las que trabajan en títulos y grados, lo que produce que se relaciones con la asistente con quien más tienen afinidad y no con la que efectivamente corresponde.

*“...está la otra chica que también tiene mucha experiencia..., pero con una actitud distinta, o sea si tú no la vuelves a llamar ni por casualidad se solucionó, no se solucionó, es como una parada distinta”. (Entrevistado 11)*

### **Necesidades Declaradas**

Para establecer las necesidades detectadas por los entrevistados en cuanto a los servicios que la Secretaría pudiera ofrecer en el futuro o los que pudiera mejorar, se consultó a los entrevistados que áreas o roles son necesarias en la Secretaría manifestando lo siguiente:

Los alumnos ven la necesidad de un área que se preocupe de resolver problemas puntuales de los alumnos de manera especializada

*“yo creo que debiera haber una persona para atender esos casos puntuales que te estoy diciendo y que se encargara de ayudar”. (Entrevistado 22)*

Los directivos se refieren al fortalecimiento de un área existente, atención al público, de manera que pueda atender alumnos de las Escuela de pre y post grado:

*“lo que uno quisiera que los alumnos que vienen ojala vieran una ventanilla única, pero la verdad es que los servicios que los alumnos viene a demandar son provistos por la Secretaría de Estudios otros por la Escuela...”.(Entrevistado 1)*

Las Secretarías Docentes y Jefes Docentes creen que no se necesita otra área, pero si alguien que se dedique exclusivamente al proceso de recuento de unidades docentes, también manifiestan la necesidad de aumentar la dotación de personal.

*“yo creo que el tema de los recuentos UD. que yo creo que es importante que se potencie”. (Entrevistado 6)*

Las Asistentes de la Secretaría, no consideran necesaria otra área, pero si aumentar la cantidad de personal dedicada a la atención de público.

*“creo yo que es de suma urgencia que contrate a dos personas más obvio para que ayuden a las chiquillas en el período... en el período fuerte de los certificados y acá abajo para que no sé po que la .... tiene mucho que p’a que lo mismo que hago yo para que atienda y a la vez genere”. (Entrevistado 15)*

### **Aislamiento de Unidades**

Buscando entender las dinámicas de interrelación que se generan entre las unidades que componen la Secretaría de Estudios, se consultó primero si existen áreas aisladas, en cuanto a interacción con el resto. Se le pidió a los entrevistados identificar estas áreas y determinar si este aislamiento genera o no un problema, la percepción es diferente según el tipo de entrevistado:

Los directivos consideran que por su propia naturaleza hay áreas que tienden a ser autocontenidas. Identifican la oficina de títulos y grados y la oficina de certificación como unidades independientes, sin embargo no le dan una connotación negativa a esta forma de trabajo, debido a que la falta de interacción de estas unidades no aporta necesariamente ineficiencias al sistema.

*“Sí, sí , por supuesto que si, el área de títulos y grado es un mundo, es un república independiente, el área de certificación también y área de atención de*

*público son tres áreas e inclusive la Administración docente actúa ahí como mundo independiente me refiero de títulos y grados”. (Entrevistado 2)*

Las asistentes consideran que las áreas están aisladas físicamente, principalmente el Secretario de Estudios, que es el que firma gran parte de la documentación y los certificados, se encuentra muy lejos de la zona de preparación y entrega de estos.

*“están muy lejos, por ejemplo para arreglar un certificado tení que estar llamando al primer piso y después ir al segundo piso y si no está ... recorrerte por ahí quien te puede firmar algo” (Entrevistado 16)*

Esta situación produce demoras, debido a que las asistentes tienen que invertir tiempo en ir a buscar información. Declaran que no todo se puede hacer por teléfono, y además esta distancia las obliga a dejar respaldo de todo lo que envían. La documentación viaja del Zócalo a la oficina de certificación en el primer piso y de ahí a la oficina del Secretario de Estudios en el segundo piso para luego volver al zócalo.

Los departamentos no se refieren al tema al igual que los alumnos, en su mayoría no distinguen las áreas que componen la Secretaría de Estudios.

#### **4. Discusión de Resultados**

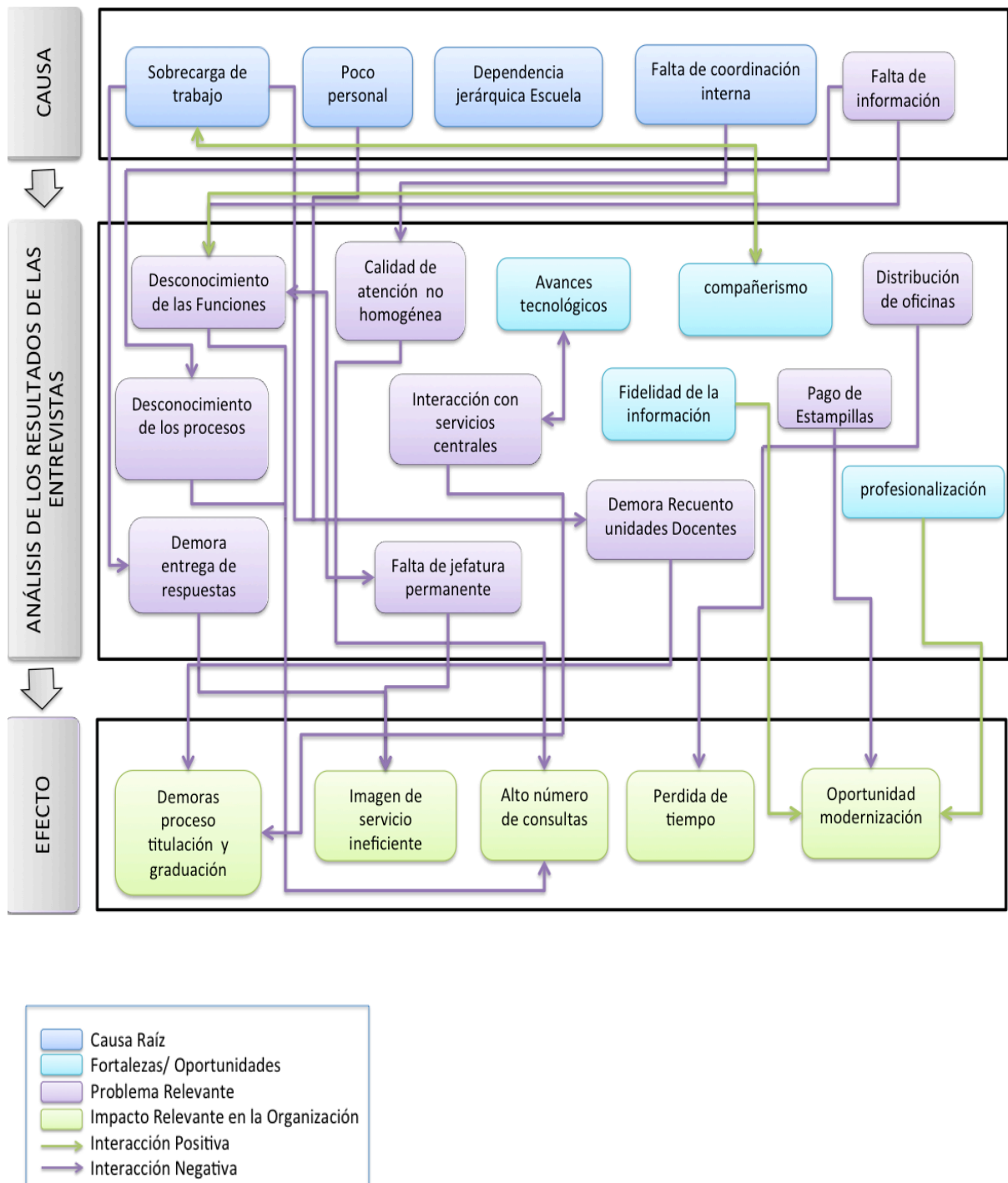
De los elementos que se expusieron en el capítulo anterior, en lo que sigue se hace una síntesis que recoge los principales problemas observados como parte del diagnóstico organizacional.

##### **4.1 Principales Problemas Observados**

A partir de la información obtenida de las entrevistas y como resultado del análisis se confeccionó un diagrama sistémico que contiene los principales problemas detectados, sus causas y los efectos que producen, se busca con este diagrama mostrar de manera sintética la interacción entre estos.

### 4.1.1 Diagrama Sistémico

Figura 5: Diagrama Sistémico



El diagrama presentado representa la interacción de las diferentes debilidades y oportunidades detectadas; el desconocimiento de las funciones y procesos, la demora en la entrega de respuestas, la diferencia en la calidad de atención, la falta de una jefatura mas presente, la distribución de la oficinas, los avances tecnológicos, el compañerismo, la fidelidad de la información y la profesionalización; con los cinco problemas principales identificados por los *Stakeholders*; sobrecarga de trabajo, poco personal, falta de coordinación interna , falta de información y dependencia jerárquica; y los efectos que esta interacción produce; demoras en los procesos, deterioro de imagen, perdida de tiempo así como la oportunidad de modernización que se presenta.

Del análisis realizado se observa que los procesos críticos identificados por los *Stakeholders* coinciden con las hipótesis planteadas en la presentación del tema y dicen relación con los siguientes problemas principales:

#### **4.1.2 Recuento de Unidades Docentes**

El recuento de unidades docentes es el proceso mediante el cual se verifica el cumplimiento de un plan de estudios, este es un insumo necesario para los procesos de graduación y titulación, y también es una fuente de información del grado de avance de los estudiantes en una determinada carrera o programa.

Durante el año se realizan más de 1500 recuentos de unidades docentes. El tiempo promedio que transcurre entre que un alumno solicita un recuento de ud's y que se le entrega el reporte de avance es de entre 1,5 y 3 meses. El recuento de unidades docentes se ha clasificado como un proceso crítico ya que afecta a un número importante de alumnos y es fundamental para el proceso de titulación y graduación.

En las entrevistas realizadas se hace referencia a este proceso debido a las repercusiones que genera esta demora en los procesos de certificación y titulación de los alumnos

Dentro de las razones de las demoras en este proceso, se detectaron las siguientes causas:

- Número de Recuentos de Unidades Docentes solicitados (Sólo Pregrado).
  - ~ 400 Ingenierías al año.
  - ~ 400 Licenciaturas al año.
  - ~ 850 Solicitudes de avance.
  - Esto es un total de 1650 al año.
- Proceso Manual, en formulario en papel.
- Alto nivel de complejidad de las reglas.



- Necesidad de profesional calificado, con manejo de las reglas, experiencia y conocimiento de los planes de estudios.
- Falta de información, sólo se suple con la experiencia de quien realiza el proceso.
- Es un proceso reactivo, solo se realiza el conteo cuando un alumno lo solicita.

Además, se identifica que por su operación es riesgoso e inseguro, al hacerse en papel y circular entre oficinas, pueden perderse. Está sujeto a errores, aceptar cursos que no debían, no encontrar la combinación que maximiza la nota de egreso. Para los alumnos no está claro que cursos sirven para su carrera, para los Jefes Docentes tampoco.

Durante el desarrollo de este estudio se concluyó el desarrollo e implementación de una aplicación en línea que permite realizar el recuento de unidades docentes de manera automática, logrando disminuir los tiempos de espera de los alumnos en el proceso de titulación de forma considerable. Este sistema se encuentra en su período de prueba, pero ya ha sido utilizado con éxito en la confección de números expedientes de titulación y graduación. Cabe destacar que la solución implementada aborda el problema de verificación del plan de estudio para los alumnos de pre y post grado.

El proceso en la actualidad tiene las siguientes mejoras:

Esta siempre disponible y visible para todos

- "Recuento UDs" en los boletines
- Listas de "electivos" disponibles los alumnos
- Es posible calcular el avance del contra cualquier programa

Es automático

- Rápido
- Correcciones a los planes toman a lo más 2 días

Es seguro

- Esta en la base de datos
- Cálculo automático del promedio, promedio ponderado, semestre de término

Es consistente

- Las reglas se aplican a todos los alumnos del programa
- Normalización de UD homologadas y libres

Visualización

- Permite ver en forma gráfica del plan de estudios para el alumno

Permitirá en el futuro conectar la información contenida en los planes con la Inscripción Académica de manera de sugerir cursos, obtener estadísticas respecto de los cursos que efectivamente toman los alumnos de una carrera, calcular en cualquier momento el tiempo proyectado de titulación, etc.

Adicionalmente, se dispuso una persona con dedicación exclusiva, que se encarga del control curricular, realizando la mantención de los planes de estudios y que da soporte a las consultas referentes a los planes, las que pueden ser formuladas también de manera electrónica, el tiempo máximo de respuesta es de dos días.

#### **4.1.3 Titulación y Graduación**

El proceso de graduación o titulación, está compuesto de numerosas etapas. Dentro de las más conflictivas, están la verificación del cumplimiento del plan de estudios que se hace mediante el recuento de unidades docentes, la verificación de deudas con el Servicio de Bienestar Estudiantil, por concepto de prestaciones medicas o uso del hogar universitario y la verificación de deudas de arancel con la Unidad de Aranceles de la Universidad. Los entrevistados hacen mención de las dificultades derivadas de la interacción con los Servicios Centrales de la Universidad, y de las demoras asociadas a estas interacciones.

Durante el desarrollo de este estudio, esta parte del proceso fue modificado, pasando de ser un informe entregado por servicios centrales a ser una conexión en línea que permitió disminuir significativamente los tiempos de espera. Esta mejora se enmarcó en un proyecto de rediseño completo del sistema de títulos y grados, que en su nueva versión considera las necesidades de ambas escuelas y se integra a diferentes fuentes de información lo que lo ha transformado en un tramite más seguro y expedito, la nueva plataforma permite el seguimiento en línea del proceso completo de titulación, desde el momento que el alumno lo inicia puede chequear en que etapa está y quién es el responsable de la misma, convirtiéndose en un proceso mucho mas transparente, eficiente y amigable. Se destaca en este punto que los cambios realizados dan respuesta a las dificultades enunciadas por los entrevistados y además aseguran la homogeneidad de servicios para las escuelas de pre y post grado.

#### **4.1.4 Desconocimiento de la Funciones de los integrantes de la Secretaría de Estudios**

De las respuestas entregadas por los entrevistados se desprende que no hay conocimiento de quienes componen la Secretaría de Estudios, de cuál es su relación jerárquica ni de que funciones son de responsabilidad de cada uno, este último punto se ve relegado con mayor intensidad en las funciones del Secretario de estudios y las de la Coordinadora de Gestión Docente.

Este desconocimiento produce incertidumbre respecto de a quien corresponde el envío de información, la realización de solicitudes o la solución de problemas específicos. Dificulta la derivación de los estudiantes y genera duplicación de requerimientos, en particular las Secretarías Docentes manifiestan que facilitan su labor enviando todo con copia a los posibles responsables y esperan a quien responda primero.

La problemática planteada responde a un problema de información, de organización y coordinación interna de la Secretaría de Estudios. Produce una imagen de desorganización y dificulta la labor interna, pues duplica la cantidad de requerimientos recibidos por cada miembro del equipo, lo que se traduce en gasto de tiempo por concepto de revisión, derivación o incluso doble ejecución.

#### **4.1.5 Desconocimiento de los Procesos**

De igual manera se declara el desconocimiento de los procesos que son de la competencia de la Secretaría de Estudios y en el caso de los conocidos, de los pasos para ejecutarlos. Se plantea la falencia en la documentación y disponibilidad de la información referente a los procesos, así como la falta de difusión de los mismos.

Esta falta de conocimiento produce asimetrías de información, baja calidad en la atención de los alumnos, pérdida de tiempo en averiguaciones, pérdida de tiempo en la transmisión de información de manera verbal, imagen de desorganización.

#### **4.1.6 Demora en la Entrega de Respuestas**

Se manifiesta que los requerimientos de información realizados son respondidos con mucho tiempo de dilación, y se manifiesta la necesidad de realizar trabajosas gestiones para la obtención de respuesta.

La falta de agilidad en la solución de requerimientos contribuye de manera importante a la sensación de ineficiencia que se tiene del equipo que compone la Secretaría de Estudios, deteriorando la imagen de la misma, a pesar de que existe la percepción de que estas tardanzas se deben a la sobrecarga de trabajo en el área.

#### **4.1.7 Falta de Jefatura Permanente**

Específicamente dentro de las funcionarias de la Secretaría de Estudios se manifiesta la necesidad de una jefatura permanente que resuelva problemas de forma inmediata,

en particular cuando surgen dudas de procedimientos o conflictos internos. Esta necesidad responde a varios factores:

**Cultura Organizacional:** Esta sensación tiene origen en la herencia cultural de la antigua conformación de la Secretaría de Estudios, donde las tareas asociadas eran mucho más específicas y respondían a un esquema enfocado en las funciones.

**Falta de Información:** La falta de autonomía es un reflejo también de la falta de información y coordinación interna, ya que las dificultades radican principalmente en el desconocimiento de los procesos y de las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.

#### **4.1.8 Distribución de las Oficinas**

La Secretaría de Estudios se encuentra distribuida en tres pisos del Edificio Central de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, esto dificulta la interacción ya que el flujo de información se realiza físicamente en ciclos entre estos tres pisos. Produciéndose demoras, ausencias en los puestos de trabajo, pérdida de documentación y falta de fluidez para enfrentar urgencias.

#### **4.1.9 Otros Hallazgos**

Del análisis de la gestión de la Secretaría de Estudios destacan además las siguientes dificultades:

##### **Control débil de la cadena de admisión, permanencia y titulación**

El proceso completo está a cargo de la Secretaría de Estudios, donde el ente revisor y certificador es el mismo.

No se realiza un seguimiento de los alumnos ni se generan estadísticas con la información almacenada.

##### **Documentación de procesos incompleta**

A pesar de que se hizo un esfuerzo por documentar todos los procesos este no se completó y los resultados obtenidos no fueron difundidos para el uso de los involucrados.

## **Ausencia de sistema interno de evaluación de desempeño**

Se detectó la falta de una coordinación interna para la repartición de tareas, para la adopción de estrategias para el enfrentamiento de procesos críticos y de evaluación del cumplimiento de las tareas asignadas.

## **Falta de estrategia a largo plazo**

Dada la conformación de la Secretaría de Estudios y el volumen de procesos que maneja, trabaja en la ejecución y solución de problemas en la medida que estos se presentan, sin tener una estrategia definida para el logro de metas de largo plazo.

## **5. Propuesta de Rediseño**

Los resultados obtenidos de las entrevistas, el análisis sistémico y la observación participante, constituyen un insumo para la propuesta de rediseño que contempla: nueva estructura, funciones y procesos a cargo de cada área. Buscando dar solución a los problemas de gestión identificados y adicionalmente, se propone que creación de la Subdirección de Gestión Docente dependiente del Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de manera de separar las funciones docentes correspondientes a pregrado, del resto que por definición le son propias y que afectan de manera transversal a la Facultad, permitiendo de esta manera modificar su dependencia jerárquica sin afectar a la Escuela de Ingeniería y Ciencias.

En el conocimiento de que una organización mejora cuando logra optimizar su productividad y la efectividad de sus resultados, es fundamental orientar la gestión de la Secretaría de Estudios hacia una misión común, compartida y conocida por todas las unidades que la integran, y asimismo definir, alinear y controlar los procesos mediante los cuales estas unidades interactúan para cumplir con esa misión.

En miras del logro de los resultados esperados:

- a. Mejor distribución de carga de trabajo
- b. Mejora en la calidad de atención
- c. Mejora canales de información a alumnos y departamentos
- d. Modernización de los procesos

Así como contribuir a avanzar en el mejoramiento de :

- a. Entrega de servicios equivalentes a las Escuelas de Pregrado y Postgrado
- b. Mantener un registro único de titulados y graduados de la Facultad
- c. Aumentar la cobertura certificadora a las necesidades de la Escuela de Postgrado

- d. Albergar dentro de la secretaría de estudio nuevas funciones que se relacionen directamente con su propósito.

Se ha trabajado durante el desarrollo de este estudio, en la división de la función Docente de las demás que le son propias, principalmente: el Registro, Certificación, Admisión, Titulación y Graduación, facilitando la separación de los servicios transversales a las Escuelas de pre y post grado, de los que son atingentes sólo a pregrado. Esto ha permitido la modificación de la dependencia jerárquica de esta área, pasando a depender directamente del Vicedecano de la Facultad en conformidad al reglamento General de Facultades, y garantizar la operación homogénea para toda la Facultad. Para enfrentar la función Docente de la Escuela de Pregrado se creó la Subdirección de Gestión Docente, que se encargará de forma focalizada de los procesos específicamente relacionados con la gestión de la docencia.

Esta división permite cumplir con la normativa vigente, homogenizar los servicios y desarrollos realizados para las dos Escuelas que componen la Facultad y reorganizar las funciones de manera de especializar las unidades para la resolución de problemas específicos.

Las nuevas estructuras propuestas para esta división y sus funciones específicas se presentan a continuación:

## **5.1 Funciones Propuestas de la Secretaría de Estudios**

La Secretaría de Estudios estará a cargo cuatro unidades principales:

Registro y certificación: Se encargará de almacenar la información relativa a la vida académica de los alumnos de pre y post grado y de certificar sus estados académicos y curriculares.

Procesos a cargo de la Unidad de Registro

- Eliminación de inscripción de alumnos no matriculados
- Incorporación de alumnos extranjeros y del programa de Movilidad Estudiantil
- Informe de Situación Académica
- Solicitud de reprobación retroactiva
- TUI para Alumnos de Intercambio
- Elecciones de Departamento
- Nóminas de alumnos memoristas
- Conseguir datos PSU con DEMRE
- Gestión de Pase Escolar
- Reposición de TUI (alumnos antiguos)
- Revalidación de pase escolar alumnos antiguos

Procesos a cargo de la Unidad de Certificación:

Elaboración, emisión y control de los siguientes certificados y sus componentes específicas:

- Certificado alumno año ingreso/duración
- Certificado alumno no impedido de continuar estudios
- Certificado alumno renuncia
- Certificado alumno rindió examen de título
- Certificado año ingreso del alumno y duración de la carrera
- Certificado de alumno egresado.
- Certificado de alumno licenciado.
- Certificado de alumno no licenciado.
- Certificado de alumno regular
- Certificado de nº de horas cronológicas de clases de carrera
- Certificado de notas
- Certificado de notas posición relativa
- Certificado de renuncia a la carrera.
- Certificado nº horas de clases de la carrera
- Certificado para el reglamento de instalación de gas.
- Certificado programas
- Certificados de rango
- Certificados básicos
- Constancia para CORFO
- Constancias para CONICYT.
- Constancias, Certificados y Programas de Estudios

Admisión: Estará encargada de los procesos de matrícula

- Matrícula de alumnos especiales
- (deportistas).
- Matrícula de alumnos antiguos
- Matrícula de alumnos nuevos
- Matrícula de alumnos rezagados
- Archivo de antecedentes de postgrado en bodega
- Matrícula alumnos admitidos de otras universidades
- Matrícula alumnos admitidos mediante Artículo 17
- Matrícula alumnos admitidos por transferencias de otras Universidades.

Atención de Público: Actuará como ventanilla única, para la recepción de documentación y requerimientos para ambas Escuelas.

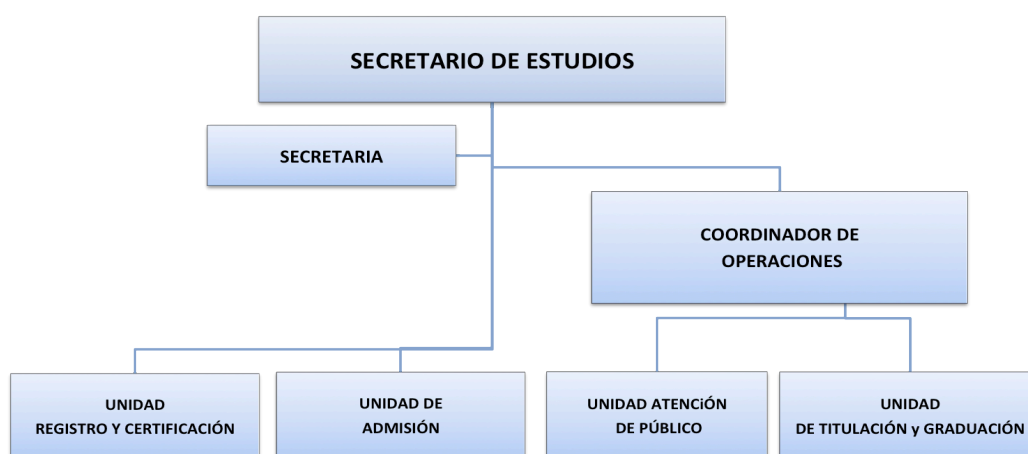
- Entrega de Pase Escolar
- Entrega de TUI
- Recepción de correspondencia
- Recepción de solicitudes
- Entrega de certificados y constancias
- Informaciones

Titulación y Graduación: Estará encargada de coordinar el proceso de graduación y titulación.

- Homologación de tesis por memoria de pregrado
- Confección expedientes de titulación
- Confección expedientes de doble titulación
- Confección expedientes de graduación
- Coordinación rendición examen de título o grado
- Verificación cumplimiento etapas del proceso de titulación o graduación
- Actualización de antecedentes alumnos en proceso de graduación o titulación

Un resumen gráfico se muestra en la figura 8, plan de implementación.

**Figura 6: Organigrama Propuesto para la Secretaría de Estudios**



## 5.2 Funciones Propuestas de la Subdirección de Gestión Docente

Durante el desarrollo de este estudio se trabajó en la división de las funciones de la Secretaría de Estudios distinguiendo la función docente de pregrado, que hasta ahora han estado a cargo de la Secretaría de Estudios de las de registro, certificación, admisión, titulación y graduación, facilitando la separación de los servicios transversales a las Escuelas de pre y post grado, de los que son atinentes solo a pregrado.



Para enfrentar la función docente, se propone la creación de una Subdirección de Gestión Docente, dependiente del Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias, conformada por una Unidad de Control Curricular y una Unidad de Operaciones.

La unidad de Control curricular tendrá a su cargo el procesos de validación de cumplimiento de plan de estudios, recuento de unidades docentes, y deberá velar por la consistencia y actualización de la información en el sistema de control curricular, así como de la mantención de los requisitos y equivalencias de los cursos.

La unidad de operaciones, estará encargada de todos los procesos relativos a la gestión de la docencia, el coordinador deberá velar por el correcto y oportuno funcionamiento de todos los procesos, los más significativos se describen a continuación:

#### Gestión de solicitudes

- Preparación de antecedentes para la resolución de solicitudes en los diferentes comités de evaluación

#### Coordinación Realización Semestres

- Mantención estados de los alumnos
- Coordinación realización catálogo de cursos
- Ejecución del procesos de Inscripción académica, modificación académica, planteamiento de problemas de inscripción , proceso de eliminación de cursos, proceso de eliminación especial de cursos, resolución de ajustes de inscripción fuera de plazo.

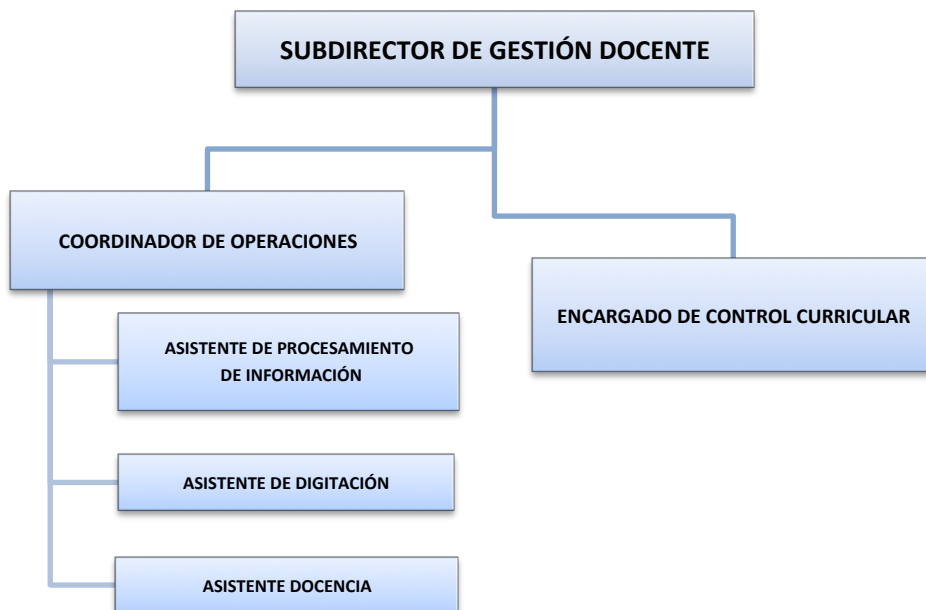
#### Coordinación procesos docentes

- Elaboración de calendarios
- Realización encuestas docentes
- Coordinación test de diagnóstico
- Ingreso de distinciones y sanciones a la base de datos

#### Coordinación Tutoría de Alumnos

#### Entrega y publicación de información

**Figura 7: Organigrama Propuesto para la Subdirección de Gestión Docente**



### **5.3 Medidas Adicionales**

Adicionalmente a la delimitación de las funciones de las nuevas áreas el principal desafío será la entrega de información. Deberá realizarse un completo plan de difusión de manera que todas las unidades afectadas, en particular los departamentos tengan claridad respecto de las funciones de la Secretaría de Estudios y de la Subdirección de Gestión Docente. Para esto será necesario realizar reuniones de presentación. También se deberán elaborar mecanismos de difusión que permitan el libre acceso a la documentación que respalde las funciones de cada área, sus integrantes y las responsabilidades de cada uno de ellos.

Parte importante de la implementación de esta división será la documentación de los procesos, su revisión y rediseño en caso de ser necesario.

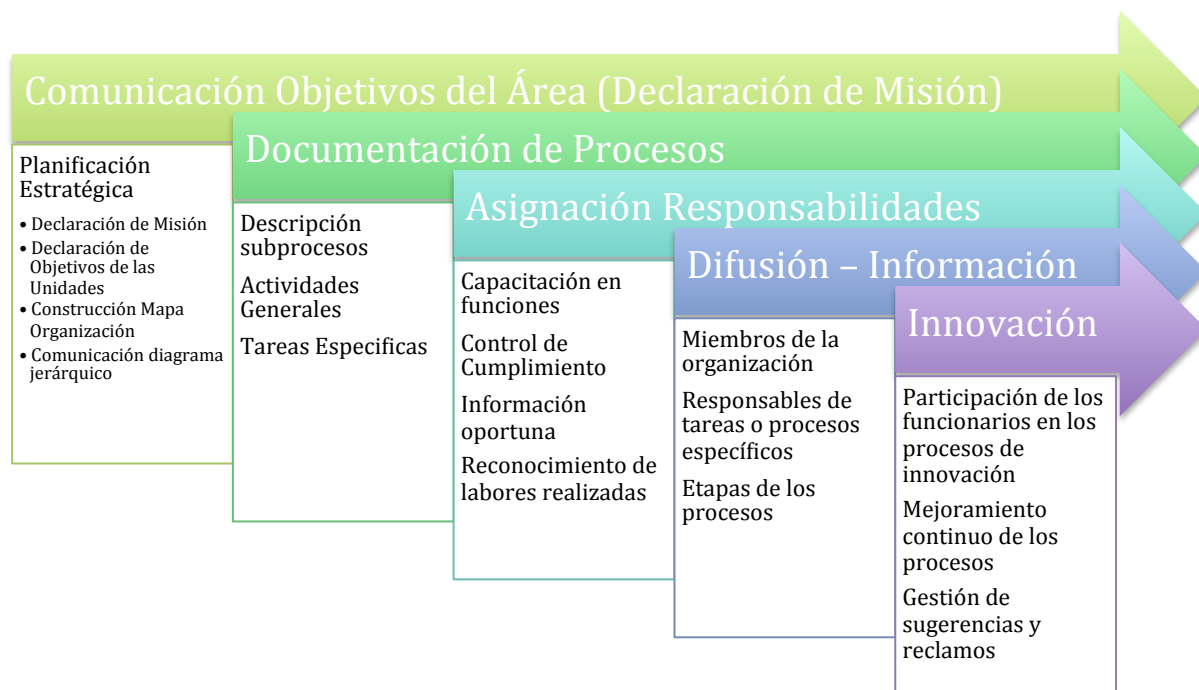
Deberá plantearse un objetivo claro para cada área, el que deberá ser comunicado, entendido e interiorizado por los equipos. En este sentido, deberá hacerse un trabajo minucioso para lograr el compromiso de los funcionarios con el éxito de las nuevas organizaciones.

Será necesario utilizar todos los canales de comunicación existentes para difundir los objetivos y transformar las antiguas prácticas dentro de las unidades, (en especial

dentro de los departamentos), y difundir las mejoras haciendo partícipes a los involucrados de manera que se sientan comprometidos con los nuevos lineamientos. Será importante para la consolidación de cada una de las áreas que los cambios sean visibles y generen mejoras en las condiciones de trabajo de los involucrados.

### 5.3.1 Plan de Implementación

Figura 8: Plan de Implementación



## 6. Comentarios Finales

La Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile se ha propuesto realizar un análisis institucional con el fin de optimizar sus procesos y funciones. En el interés por mejorar los servicios entregados a los alumnos y funcionarios se analizó la gestión de la Secretaría de Estudios de esta Facultad.

Desde su creación la Facultad ha sido líder en investigación y en excelencia académica. Ha estado siempre a la punta de la tecnología y se ha caracterizado por el desarrollo de soluciones innovadoras para hacer frente a los desafíos del país. De esta misma manera ha marcado la pauta en los desarrollos a nivel Universitario posicionándose como un referente en la gestión de sus procesos, logrando mediante la profesionalización de las actividades y a la revisión constante de las mismas adaptarse a las necesidades de los tiempos que corren. Dentro de su política institucional además, la Universidad de Chile, plantea como lineamiento principal la eficiencia y calidad, que contempla el conjunto de políticas y mecanismos destinados a orientar el desarrollo de la institución, desde su situación en un momento determinado hacia un futuro proyectado a mediano y largo plazo. Incluyendo aspectos tales como el diagnóstico estratégico de la institución, el establecimiento de prioridades institucionales, formulación de planes de desarrollo, verificación del grado de avance hacia las metas establecidas, uso de los resultados de la verificación para efectuar los ajustes necesarios, como lo señala el acuerdo para la acreditación institucional <sup>21</sup> donde se especifican los términos de referencia para la evaluación de las áreas comunes.

En la actualidad, los alumnos piden garantías acerca de la capacidad y la confiabilidad de las instituciones de Educación. Esto compromete a las instituciones al cumplimiento de ciertos parámetros mínimos con el fin de asegurar la calidad de los procesos educativos. Se resalta aquí la necesidad de la acreditación como instrumento que preserva la idoneidad del establecimiento que entrega este servicio en nuestro país. Es en definitiva un mecanismo que permite a las instituciones que brindan el servicio educativo rendir cuentas ante la sociedad y el Estado, y a este último dar fe ante la sociedad global de la calidad del servicio prestado.

El propósito de todo el proceso de acreditación es procurar el mejoramiento de la calidad del servicio y es en este punto donde se relaciona con el proceso de evaluación y rediseño de la Secretaría de Estudios, ya que es en esta unidad donde la Facultad concentra los servicios entregados a los alumnos y docentes, es la cara visible frente a

---

<sup>21</sup> Acuerdo adoptado por la comisión, en la 87ª sesión de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, de fecha 3 de agosto.

ellos y la calidad con que se presten estos servicios debe ser reflejo de lo que como institución se aspira a lograr.

Al inicio de este trabajo se plantearon como hipótesis la falta de homogeneidad en el servicio entregado por la Secretaría de Estudios a las Escuelas que componen la Facultad, la disparidad entre la dotación y los volúmenes de requerimientos que atiende, afectando la calidad del servicio prestado, y la amplitud de su campo de acción y responsabilidades, además de evidenciar las diferencias entre su posición y la reglamentación vigente.

Para confirmar o desestimar lo expuesto se caracterizó la forma de operar de la Secretaría, identificando funciones específicas, se detectaron los problemas más relevantes y se determinó los procesos a los que afectan, culminando con un plan de reestructuración y rediseño conducente a la delimitación de funciones y mejora de los servicios entregados.

Este análisis integró las siguientes tareas:

En una primera etapa se realizó un proceso de levantamiento de la información existente, de manera de documentar los procesos manejados, las funciones realizadas y sus responsables, y las normativas a las que se ciñen los procesos, para esto:

- Se recopiló información básica relevante asociada a la Facultad y específicamente a la Secretaría de Estudios.
- Se realizó un inventario de los procesos que tiene a cargo la Secretaría de Estudios, ver anexo 2.
- Se realizó una esquematización de las principales funciones que ejerce la Secretaría de Estudios en la actualidad.
- Se definieron los procesos críticos de acuerdo a su relevancia y cantidad de usuarios afectados.

Luego, como segunda etapa se realizó un análisis de *Stakeholders*, buscando facilitar la comprensión del contexto de la Secretaría de Estudios y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas, de esta manera:

- Se construyó una caracterización de la organización mediante un mapa de *Stakeholders*, para graficar las interacciones de la Secretaría de Estudios con los actores principales y la calidad de estas.
- Se entrevistó a 22 de los *Stakeholders* identificados con el objetivo de recoger las visiones de todos los sectores involucrados: estudiantes, administrativos, personal de apoyo y autoridades universitaria.

De las entrevistas realizadas, los principales problemas observados son los procesos de Recuento de Unidades Docentes, proceso de Titulación y Graduación, desconocimiento de las funciones de los integrantes de la Secretaría de Estudios, el

desconocimiento de los procesos, la demora en la entrega de respuestas y como parte de la organización interna, la falta de una jefatura permanente y la distribución de las oficinas. Estos temas fueron abordados tanto durante el desarrollo de este análisis como en el plan de reestructuración elaborado, es así que paralelamente a la elaboración de este estudio se implementaron dos nuevos sistemas, recuento de unidades docentes en línea y nuevo sistema de titulación y graduación, que sumado a la asignación de una persona con dedicación exclusiva al control de cumplimiento curricular, permiten corregir todos los aspectos planteados por los entrevistados, así mismo durante el desarrollo de este estudio se trabajó en la división de las funciones de la Secretaría de Estudios distinguiendo la función docente de las de registro, certificación, admisión, titulación y graduación, facilitando la separación de los servicios transversales a las Escuelas de pre y post grado, de los que son atinentes solo a pregrado.

Es importante destacar también que las opiniones y observaciones respecto del funcionamiento de la Secretaría de Estudios realizadas por los entrevistados coinciden con las problemáticas planteadas como hipótesis al inicio de este documento. La información desprendida de estas entrevistas fue de gran valor como insumo para la elaboración de la propuesta de rediseño.

Para graficar de manera integral las interacciones entre los principales problemas detectados y sus causas se realizó un diagrama sistémico, pretendiendo presentar la dinámica de interacción producida entre causa y efecto de las distintas problemáticas.

Para terminar, como última etapa, se generó una propuesta de mejora para hacer frente a las problemáticas detectadas, alineando a esta unidad con los desafíos a los que se enfrenta en el contexto de mejora continua y calidad de servicio. Para el éxito de la nueva organización propuesta se deberá considerar que:

Debido a su larga historia la Secretaría de Estudios se ha ido conformando por una diversidad de funcionarios cuya incorporación al área ha sido conforme a los requerimientos y necesidades de la época, la estructura actual deriva de los cambios o ajustes que se han ido realizando para adaptarse a las necesidades desprendidas de la evolución de la matrícula, la incorporación de tecnologías y la aparición de nuevas funciones. Parte de las deficiencias que tiene el sistema actualmente se origina en esta forma de organización, por lo que se recomienda poner especial atención en la reasignación de labores y en la contratación de nuevos funcionarios, de manera que el perfil responda al plan organizacional y no solo a las necesidades específicas.

Al momento de plantear el rediseño y reestructuración se deberá considerar que es inevitable que exista resistencia al cambio y que esta puede manifestarse de manera activa con conflictos internos o pasiva como una disminución de la productividad o falta de participación. Dada la heterogeneidad de la Secretaría será fundamental realizar actividades que permitan la cohesión del equipo, es bien sabido además que la cultura

organizacional es difícil de cambiar, por lo que se requerirá realizar un esfuerzo para modificar las conductas e implementar las mejoras.

Durante el desarrollo de este estudio de caso, se llevaron a cabo diversas mejoras a los procedimientos y a los sistemas que en el proceso de investigación fueron clasificados como principales, estos fueron diseñados e implementados considerando además de las necesidades de los usuarios, los estándares que permitirán resguardar la transversalidad, transparencia, oportunidad y escalabilidad que garantizan su buen funcionamiento y operación.

Será importante también erradicar por completo las malas prácticas, en particular las que deterioran la imagen de la Facultad frente a sus clientes, como la mala atención o atención diferenciada según afinidad, para esto será fundamental la presencia de una jefatura permanente capaz de evaluar y corregir estos aspectos, así como de generar un ambiente colaborativo y cohesionado.

El cambio que se sugiere representa una gran modificación de la estructura actual, y se plantea en miras de dar las bases a una mejora continua, por lo que a pesar de las dificultades que se presenten es importante establecer parámetros alineados con los conceptos de calidad manejados a nivel no solo de la Facultad, sino que de la Universidad de Chile, y de esta forma contribuir a la permanencia de la Universidad como la institución Líder en educación superior en Chile.

## Bibliografía

OCDE; Banco Mundial. (2009). *Informe sobre la Educación Superior en Chile*.

MINEDUC, E. I. (201 30-Agosto). *www.mineduc.cl*. De [www.mineduc.cl/index6.php?id\\_seccion=3224&id\\_portal=46&id\\_contenido=13036](http://www.mineduc.cl/index6.php?id_seccion=3224&id_portal=46&id_contenido=13036)

Universidad de Chile, H. d. (2011 2011-Julio). *http://ingenieria.uchile.cl/*. De [http://ingenieria.uchile.cl/su\\_historia](http://ingenieria.uchile.cl/su_historia)

Lemaître, M. J. (2004). Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Respuesta a los Desafíos del Cambio en la Educación Superior. *Calidad de la Educación* , 87-106.

Académicos, 2011. (n.d.). *http://ingenieria.uchile.cl*. Recuperado 2011 30-Julio De [http://ingenieria.uchile.cl/nuestros\\_acad\\_micos#](http://ingenieria.uchile.cl/nuestros_acad_micos#)

Freeman, R. E. (2009). La teoría de los Stakeholders. Tesis Doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Pamplona.: Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.

MINEDUC. (30 de agosto de 2011). *WWW.MINEDUC.CL*. Recuperado el 30 de agosto de 2011, de [www.mineduc.cl/index6.php?id\\_seccion=3224&id\\_portal=46&id\\_contenido=13036](http://www.mineduc.cl/index6.php?id_seccion=3224&id_portal=46&id_contenido=13036)

Universidad de Chile. (20 de junio de 2012). *Universidad de Chile, Carreras* . Recuperado el 20 de junio de 2012, de <http://www.uchile.cl/carreras/>

Universidad de Chile. (30 de julio de 2011). *Historia de la Universidad de Chile*. Recuperado el 30 de julio de 2011, de Universidad de Chile: [http://ingenieria.uchile.cl/su\\_historia](http://ingenieria.uchile.cl/su_historia)

Universidad de Chile. (2011 30-Julio). *www.ingenieria.uchile.cl*. Retrieved 2012 30-julio De [http://ingenieria.uchile.cl/mision\\_y\\_valores](http://ingenieria.uchile.cl/mision_y_valores)

Universidad de Chile, R. G. (2012 16-Marzo). *www.uchile.cl*. Recuperado 2012 16-Marzo De [www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/reglamentos/reglamentos-aprobados-o-modificados-por-el-senado-universitario/59963/reglamento-general-de-facultades](http://www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/reglamentos/reglamentos-aprobados-o-modificados-por-el-senado-universitario/59963/reglamento-general-de-facultades).

Universidad de Chile. (2011 9-Junio). *Universidad de Chile , Institucionalidad de la Universidad de Chile*. Recuperado 2012 9-junio De [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl): <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/39635/mision-y-vision>

Universidad de Chile. (23 de junio de 2012). *Noticias*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl/noticias/77896/u-de-chile-obtiene-nuevamente-la-maxima-acreditacion-institucional): <http://www.uchile.cl/noticias/77896/u-de-chile-obtiene-nuevamente-la-maxima-acreditacion-institucional>

Valdes Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial: Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Trillas, Mexico.

Waissbluth, M. I. (2008). Guía a Metodológica para Análisis de Organizaciones. Santiago.

Rodriguez, A. Y. (2004). Psicología de las Organizaciones. Barcelona: UOC .

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico: Prentice Hall.

Omachonu. (1995). *Principios de la Calidad Total*. Mexico: Diana.



## **Anexo 1: Pauta Entrevistas**

### **1. Conocimiento de la Organización**

1. Desde su perspectiva, ¿Cuál es la función de la Secretaría de Estudios?
2. ¿En qué procesos se relaciona con ella?
3. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos favorables que posee la secretaría de estudios?
4. ¿Cuáles cree usted que son sus principales falencias?
5. ¿Cómo afectan a su área?
6. ¿Qué opina de la relación de la secretaría con los departamentos?
7. ¿Que opina usted de la relación de la Secretaría de Estudios con las Escuelas?

### **2. Procesos**

1. ¿Los procesos son lo debidamente simplificados y adecuados?
2. ¿Cómo se podrían mejorar?
3. ¿La normativa de casa central impide que se pueda simplificar algún proceso?
4. ¿Cómo se dan estos en la práctica?
5. ¿En su opinión procesos son lo debidamente transparentes?
6. ¿Cómo se realiza la coordinación interna y externa durante los procesos masivos?
7. ¿Esta coordinación es efectiva?

### **3. Organización**

1. ¿En términos generales como ve usted el funcionamiento de la Secretaría de Estudios?
2. ¿Se presentan problemas de duplicidad de funciones?
3. ¿Entre qué áreas se da?
4. ¿Como se da esta problemática?
5. ¿Considera necesaria la creación de otra área en la Secretaría de Estudios
6. ¿Hay unidades aisladas?
7. ¿Cuáles son?
8. ¿Cómo se podría solucionar ese problema?

## Anexo 2: Procesos de la Secretaría de Estudios

PROCESO	Escuela de Pregrado		Escuela de Postgrado	
	Sistema	Manual	Sistema	Manual
<b>TIPO DE EJECUCIÓN</b>				
Admisión de alumnos de la misma Universidad		X	X	
Admisión de alumnos de otras universidades		X	X	
Admisión mediante artículo 17		X	NP	NP
Admisión por transferencias de otras Universidades.		X		
Alumnos destacados	X	X		
Ingreso de alumnos eliminados	X	X		X
Ingreso de alumnos libres		X		
Calendario académico		X		X
Cambio de carrera (de estado curricular)	X	X		X
Cambio de notas	X	X	X	X
Cambio de semestre		X		
Homologación de tesis por memoria de pregrado		X	NP	NP
Elimina cursos	X	X	X	X
Elimina especial	X	X		X
Eliminación de Inscripción de alumnos no matriculados		X		X
Emisión actas de exámenes	X		X	
Expertos externos	X		NP	NP
Flujo de papeles de carpetas de titulación		X		X
Incorporación de alumnos extranjeros y movilidad estudiantil		X		X
Informe de situación académica (boletín)	X		X	
Ingreso de deportistas destacados	X	X		
Inscripción académica	X		X	
Inscripción fuera de plazo		X		X
Matricula de alumnos especiales (deportistas)		X	NP	NP
Matricula de alumnos antiguos		X	X	X
Matricula de alumnos nuevos		X	X	X
Matricula de alumnos rezagados		X		
Modificación inscripción académica	X		X	X
Notas I	X		X	X
Planteamiento de problema de inscripción académica-PIA	X	X		X
Postergación de alumnos nuevos y de alumnos antiguos		X		X
Resoluciones CARE		X	NP	NP
Programación Semestre de Verano		X	NP	NP
Recepción de actas electrónicas	X		X	
Recuento UD		X		X
Reincorporación alumnos antiguos		X		X
Rendición de exámenes postergados		X	NP	NP
Renuncia de mechones y de alumnos antiguos		X		X

Revalidación de títulos		X	NP	NP
Seguimiento de actas	X		X	
Solicitud plan de ingles modalidad tutoría		X	NP	NP
Solicitud de cambio de plan de estudios		X	NP	NP
Solicitud de elimina especial nota E	X			X
Solicitud de eliminación de cursos	X			X
Solicitud de eliminación especial adicional		x		X
Solicitud de homologación y convalidación de cursos		X		X
Solicitud de inscripción de ramos alumnos 440 uds	X	X	NP	NP
Solicitud de inscripción de asignatura sin requisito	X	X	NP	NP
Solicitud de reincorporación		X		X
Solicitud de renuncia a la facultad		X		X
Solicitud de reprobación retroactiva		X		X
Solicitud de transferencias		X		X
Solicitud General		X		X
Solicitud inscripción de ramos fuera de plazo		X		X
Solicitud para agregar código de carrera	X		NP	NP
Solicitud postergación de semestre		X		X
Solicitudes de cambio de carrera		X	NP	NP
Solicitudes de IAE	X		NP	NP
Solicitudes de inscripción de asignatura con tope de horario	X		NP	NP
Solicitudes de postergación de exámenes		X	NP	NP
Solicitudes de postergación de primer año		X	NP	NP
Talleres de proyectos		X	NP	NP
Test de diagnóstico	X		NP	NP
Transferencias externas, internas y pruebas de admisión discrecional		X	NP	NP
Calendario de trabajo de título		X	NP	NP
Calendario de trabajo de memoria de título		X	NP	NP
Constancia para CORFO	X			X
Informe de carreras en oferta		X		X
Informe de vacantes disponibles de cada carrera		X	NP	NP
Comunicación con alumnos	X	X	X	X
TUI para alumnos de intercambio		X		
Elecciones de departamentos	X			
Formulario de prórroga		X	NP	NP
Nóminas de alumnos memoristas	X		NP	NP
Encuesta docente	X		X	
Encuesta docente de verano	X		NP	NP
Encuestas Varias	X		X	
Archivo de antecedentes de postgrado en bodega		X		
Calendario anual de actividades		X		
Certificado alumno año ingreso/duración	X			X
Certificado alumno no impedido de continuar estudios	X			
Certificado alumno regular otros fines	X			X

Certificado alumno renuncia	X	
Certificado alumno rindió examen de título	X	X
Certificado año ingreso del alumno y duración de la carrera	X	
Certificado curso de especialización (CEPE).	X	
Certificado de alumno egresado.	X	X
Certificado de alumno licenciado.	X	
Certificado de alumno no impedido para continuar estudios.	X	
Certificado de alumno no licenciado.	X	
Certificado de alumno regular asignación familiar	X	X
Certificado de alumno regular servicio militar	X	
Certificado de alumno rindió examen de título.	X	X
Certificado de n° de horas cronológicas de clases de carrera. 1	X	
Certificado de n° de horas cronológicas de clases de carrera. 2	X	
Certificado de notas	X	X
Certificado de notas posición relativa	X	
Certificado de rango de generación.	X	
Certificado de rango de prioridad.	X	
Certificado de renuncia a la carrera.	X	
Certificado n° horas de clases de la carrera	X	
Certificado para el reglamento de instalación de gas.	X	
Certificado programas	X	
Certificado rango de licenciatura	X	
Certificado rango de nota de presentación carrera	X	
Certificado rango de nota final carrera	X	
Certificado rango generación	X	
Certificado rango prioridad	X	
Certificados básicos	X	X
Certificados de rangos de notas	X	X
Constancia alumno licenciado para CONICYT	X	X
Constancia CORFO	X	X
Constancia de notas para CONICYT	X	X
Constancia rango generación para CONICYT	X	X
Constancia rango licenciatura para CONICYT	X	X
Constancia rango nota final carrera para CONICYT	X	X
Constancia rango nota presentación carrera para CONICYT	X	X
Constancia rango prioridad para CONICYT	X	X
Constancia rebaja pasaje interurbano.	X	X
Constancia reposición pase escolar.	X	
Constancia seguro escolar curso en terreno	X	
Constancia seguro escolar memoria	X	
Constancia seguro escolar práctica profesional	X	
Constancias de Seguro Escolar	X	
Constancias para CONICYT.	X	
Constancias, certificados y programas de estudios	X	

Doble titulación		X	X	
Titulación	X			X
Empaste de expedientes de títulos y grados.		X		
Catálogo general		X	X	X
Confección catálogo de cursos		X		
Conseguir datos PSU con DEMRE		X		
Convalidación y homologación de cursos		X		
Determinación de vacantes alumnos nuevos		X		
Generar Instructivos e Informativos en página web de la Escuela		X		X
Planificación calendario de exámenes		X		
Programa de controles recuperativos de primer año		X		
Programación de controles de Plan Común		X		
Programación de controles semestrales		X		
Programación de horarios de clases		X		X
Entrega de pase escolar		X		X
Entrega de TUI		X		X
Gestión de pase escolar		X		X
Rebaja de arancel		X		
Reposición de TUI (alumnos antiguos)		X		
Revalidación de pase escolar alumnos antiguos		X		

### **Anexo 3: Entrevistados**

Para la realización del estudio se entrevistó a un total de 22 *Stakeholders* compuestos por representantes de las diferentes entidades que se relacionan con la Secretaría de Estudios:

Directivos Escuela

Jefes Docentes Departamentos

Secretarias Docentes Departamentos

Asistentes y Secretarias de la Secretaría de Estudios

Alumnos Escuela de Ingeniería