



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL

REDISEÑO DEL PROCESO DE MOVILIDAD PARA ESTUDIANTES INTERNACIONALES  
DEL PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

DIEGO VARAS ANDUEZA

PROFESOR GUÍA:  
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CRISTIÁN CÉSPEDES VIÑUELA  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

SANTIAGO DE CHILE

2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero  
Civil Industrial  
**POR:** Diego Varas Andueza  
**FECHA:** 09/09/2014  
**PROF. GUÍA:** Juanita Gana Quiroz

**REDISEÑO DEL PROCESO DE MOVILIDAD PARA ESTUDIANTES  
INTERNACIONALES DEL PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHILE**

La movilidad de estudiantes de pregrado entre universidades de distintos países ya no es un fenómeno extraño, y ha pasado a ser una realidad para los millones de estudiantes que cada año cruzan las fronteras de su país y cursan un semestre como alumnos de otra universidad. Este panorama supone desafíos para las universidades, tanto en términos de gestión como de planificación frente a dicho escenario y demanda. Esto es especialmente relevante para aquellas instituciones que ocupan posiciones de liderazgo tanto a nivel nacional como a nivel regional, como es el caso de la Universidad de Chile

El presente trabajo de título muestra el rediseño del proceso de movilidad a través del cual estudiantes de todas partes del Mundo realizan un semestre de movilidad en la Universidad de Chile como parte del Programa de Movilidad Estudiantil dependiente de la Dirección de Relaciones Internacionales. El objetivo del rediseño es buscar el aumento en el número de estudiantes que ingresan vía este programa a la Universidad, esto a través de un enfoque de rediseño de los procesos actuales.

El proyecto consta de 4 etapas: el levantamiento y modelamiento del actual proceso general y todos los subprocesos involucrados; el análisis de la situación actual en base a herramientas metodológicas pertinentes como *benchmarking* y entrevistas a los principales actores involucrados; el rediseño de los procesos acorde a la información recopilada y; la creación de indicadores para medir el impacto de los rediseños propuestos.

A partir del levantamiento de la situación actual se modelan 7 macro-procesos identificados como los constituyentes del proceso general. A partir de estos modelamientos y la información recopilada se generaron 21 propuestas de rediseño para el proceso completo. Estas propuestas se agrupan en torno a variables de rediseño de proceso tales como asignación de responsabilidades, uso de apoyos computacionales, coordinación entre actividades, prácticas de trabajo, anticipación a requerimientos de los clientes e integración de procesos conexos.

Para medir la eficacia y efectos de los rediseños propuestos se propone una serie de 7 indicadores de procesos y resultados.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre. Sin ella no hubiese llegado hasta esta instancia del camino. Gracias por hacerme sentir todos los días como el mejor hijo del mundo.

Gracias a mis hermanos por el amor y la estupidez de todos estos años.

Gracias a mis abuelos por haber confiado siempre en mí y mis capacidades.

Gracias a mis amigos por hacer entretenida la vida.

Gracias a todos los que he conocido en este camino, todos son parte de este logro.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior.....	1
1.2 Movilidad Estudiantil .....	2
1.3 Movilidad Estudiantil en la Universidad de Chile.....	4
1.3.1 Universidad de Chile.....	4
1.3.2 Dirección de Relaciones Internacionales .....	6
1.3.3 Programa de Movilidad Estudiantil de la Dirección de Relaciones Internacionales y Movilidad a través de Unidades Académicas .....	10
2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 Objetivo General.....	21
3.2 Objetivos Específicos .....	21
3.3 Alcances.....	21
4. MARCO CONCEPTUAL .....	22
4.1 Procesos y Arquitectura de Procesos .....	22
4.2 Modelamiento de Procesos .....	24
4.3 Rediseño de Procesos.....	25
5. METODOLOGÍA.....	29
5.1 Definición de Proyecto .....	30
5.1.1 Establecer objetivo del rediseño.....	30
5.1.2 Definir ámbito de procesos a rediseñar .....	31
5.1.3 Establecer si hacer o no estudio de la situación actual.....	32
5.2 Entender y modelar la situación actual .....	32
5.3 Rediseñar y establecer indicadores .....	34
5.4 Herramientas Metodológicas .....	36
6. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	42
6.1 Proceso General .....	43
6.2 Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria.....	45
6.3 Postulación y Aceptación.....	47
6.3.1 Postulación y Aceptación Estudiantes Independientes .....	49

6.3.2	Postulación y Aceptación Estudiantes Bilaterales, de Agencias y de Universidades Residentes.....	52
6.4	Preparación de Oferta Académica .....	54
6.5	Inscripción / Modificación de Asignaturas .....	58
6.5.1	Inscripción de asignaturas .....	59
6.5.2	Modificación de Inscripción de Asignaturas.....	61
6.6	Desarrollo del Período de Movilidad.....	63
6.6.1	Gestión de Tarjeta Universitaria Inteligente .....	64
6.6.2	Gestión de Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE).....	66
6.7	Cobros .....	68
6.8	Entrega de Notas / Finalización de Proceso de Movilidad .....	72
7.	ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO .....	75
7.1	Análisis del Proceso General .....	75
7.2	Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria.....	78
7.3	Postulación y Aceptación.....	82
7.4	Preparación de Oferta Académica .....	88
7.5	Inscripción de asignaturas.....	94
7.6	Desarrollo del periodo de movilidad .....	97
7.7	Cobros .....	99
7.8	Entrega Notas / Finalización.....	101
7.9	Factibilidad de Rediseños Propuestos.....	102
8.	INDICADORES.....	104
8.1	Proceso General .....	104
8.2	Postulación y Aceptación.....	104
8.3	Preparación de Oferta Académica .....	105
8.4	Inscripción de asignaturas.....	106
8.4	Desarrollo del periodo de movilidad .....	107
8.6	Cobros .....	107
9.	CONCLUSIONES .....	108
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	110
11.	ANEXOS.....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de responsabilidades y funciones de órganos de la DRI.....	8
Tabla 2 Resumen tipos de movilidad en la Universidad. ....	10
Tabla 3 Categorías de ingreso de estudiantes internacionales al programa de movilidad estudiantil. ....	11
Tabla 4 Resumen N° estudiantes provenientes de agencias periodo 2008-2013..	13
Tabla 5 Resumen n° estudiantes provenientes de universidades residentes periodo 2008-2013..	14
Tabla 6 Número de estudiantes internacionales y nacionales como porcentaje del estudiantado total. ....	19
Tabla 7 Resumen información Focus Group.....	40
Tabla 8 Matriz de Proceso Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria. ....	46
Tabla 9 Matriz de proceso postulación y aceptación estudiantes independientes. ....	50
Tabla 10 Matriz de proceso postulación y aceptación estudiantes bilaterales, de agencias y universidades residentes. ....	52
Tabla 11 Sistemas de Registro Curricular de la Universidad.....	55
Tabla 12 Equivalencia horas presenciales / créditos PME. ....	56
Tabla 13 Matriz de proceso preparación de oferta académica. ....	57
Tabla 14 Matriz de proceso inscripción de asignaturas.....	61
Tabla 15 Matriz de proceso modificación de asignaturas. ....	62
Tabla 16 Matriz de proceso Gestión TUI. ....	65
Tabla 17 Matriz de proceso gestión de tarjeta TNE. ....	67
Tabla 18 Matriz de proceso gestión de tarjeta TNE. ....	70
Tabla 19 Matriz de proceso entrega de notas. ....	74
Tabla 20 Resumen de diagnóstico general de acuerdo a variables de rediseño. ....	77
Tabla 21 Resumen de Rediseños. ....	78
Tabla 22 Resumen de Rediseños. ....	82
Tabla 23 Resumen de Rediseños Preparación de Oferta Académica.....	88
Tabla 24 Resumen de Rediseños Inscripción de asignaturas. ....	94
Tabla 25 Resumen de Rediseños Desarrollo del periodo de movilidad. ....	97
Tabla 26 Resumen de Rediseños Cobros. ....	99
Tabla 27 Resumen de Rediseños Entrega Notas / Finalización .....	101

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Unidades Académicas de la Universidad de Chile.....	5
Ilustración 2 Organigrama Dirección de Relaciones Internacionales..	8
Ilustración 3 Evolución cantidad de estudiantes internacionales PME por año (todas las categorías de ingreso)..	16
Ilustración 4 Balance Movilidad Estudiantes Internacionales por categoría de ingreso..	17
Ilustración 5 Ingresos PME por concepto de Estudiantes Internacionales por semestre y año (2010-2013)..	18
Ilustración 6 Macroprocesos de una empresa.....	23
Ilustración 7 Módulo básico de modelamiento por flujo.....	24
Ilustración 8 Descomposición jerárquica de procesos.....	25
Ilustración 9 Modalidades de cambios por procesos.....	26
Ilustración 10 Metodología de rediseño de procesos..	28
Ilustración 11 Etapas proceso Benchmarking..	37
Ilustración 12 Proceso General.....	43
Ilustración 13 Desarrollo temporal proceso general de movilidad.....	43
Ilustración 14 Proceso Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria.....	46
Ilustración 15 Postulación y aceptación estudiantes independientes.....	50
Ilustración 16 Postulación y aceptación estudiantes bilaterales, de agencias y universidades residentes .....	52
Ilustración 17 Preparación de oferta académica.....	57
Ilustración 18 Inscripción de asignaturas.....	60
Ilustración 19 Modificación de asignaturas.....	62
Ilustración 20 Gestión de tarjeta TUI.....	65
Ilustración 21 Gestión tarjeta TNE.....	67
Ilustración 22 Cobros .....	70
Ilustración 23 Entrega de notas / finalización de proceso.....	74
Ilustración 24 Ejemplo de fact sheet.....	80
Ilustración 25 Rediseño proceso diseño, preparación y publicación de convocatoria.....	82
Ilustración 26 Formulario de postulación tipo recomendado por la comunidad europea .....	85
Ilustración 27 Rediseño proceso de postulación estudiantes independientes.....	88
Ilustración 28 Rediseño proceso de postulación estudiantes bilaterales, de agencias y de universidades residentes..	88
Ilustración 29 Conversión de créditos propis a créditos ECTS de la PUC.....	93
Ilustración 30 Rediseño proceso de preparación de oferta académica..	94
Ilustración 31 Rediseño proceso inscripción de asignaturas.....	96
Ilustración 32 Rediseño proceso de modificación de asignaturas.....	97

Ilustración 33 Ejemplo TUI visita transitoria. ....	99
Ilustración 34 Rediseño proceso gestión TUI. . ....	99
Ilustración 35 Rediseño proceso de cobros. ....	101
Ilustración 36 Rediseño proceso de Entrega de Notas. ....	102

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior

De acuerdo a datos entregados por la OECD (2012) la educación superior ha visto un incremento importante en su número de matriculados totales, pasando de 100 millones de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior en el año 2000 a 150 millones para el año 2010.

La OECD menciona que para naciones de ingresos medios o en vías de desarrollo uno de los mayores desafíos para construir y sustentar universidades de calidad mundial es el determinar los mecanismos que les permitan a estas instituciones el participar efectivamente en una red global de conocimiento en un escenario de competitividad frente a las instituciones académicas líderes del mundo. Estas universidades no cumplen sólo un papel vital en el desarrollo económico para las naciones que las albergan sino que también cumplen un rol esencial para la sociedad, sirviendo como instituciones culturales, como centros de análisis y crítica social y como *clusters* intelectuales.

Dado lo expuesto en el párrafo anterior, se ve que esta competencia supone un desafío para las instituciones de educación superior, las cuales deben incluir, en su ya compleja agenda, el posicionarse tanto regional como globalmente. Esto con el fin de atraer a los mejores talentos alrededor del globo además de generar profesionales capacitados para competir en un mercado del conocimiento global y dinámico.

Como respuesta a este desafío nace el concepto de “*Internacionalización*” en las Instituciones de Educación Superior. Una serie de definiciones a este término las podemos encontrar en el documento del Banco Mundial “*Higher education in Latin America: The International Dimension*”[1]. En particular acuñaremos la acepción utilizada por Ellingboe (1998) que define la Internacionalización en las Universidades como:

*“...el proceso de integrar una perspectiva internacional dentro de un sistema universitario. Es una visión continua, orientada hacia el futuro, multidimensional, interdisciplinaria y que además necesita de un liderazgo efectivo para llevarse a cabo. Involucra muchos "stakeholders" trabajando para cambiar las dinámicas internas de una institución para responder y adaptarse apropiadamente a un ambiente externo cada vez más cambiante, diverso y globalizado”.*

En el contexto actual en el cual se desenvuelven, existen razones fundamentales para que las universidades comiencen a desarrollar actividades de “internacionalización”. En particular podemos enumerar 4 [2]:

- La primera es lograr integrarse globalmente en áreas como comercio, inversión, políticas, ambiente, cultura, investigación, salud, etc. todo esto facilitado por avances en tecnologías de información, comunicación y transporte.
- La segunda razón es el deseo de las universidades de mantenerse actuales, relevantes e innovadoras en su investigación, docencia y servicios generados.
- La tercera es la necesidad que tienen las universidades de generar estudiantes capaces de: encontrar empleo y competir en un mercado global, además de generar investigación que incremente el valor al mismo tiempo que ayuda al desarrollo social y económico de la comunidad en la cual está inserta.
- La cuarta es el deseo de las universidades de alcanzar una variedad de metas incluyendo: académicas, económicas y de emprendimiento; sociales; nacionales; y de relación con el medio internacional.

La internacionalización de una universidad puede manifestarse de distintas maneras. De acuerdo a lo definido por Hans De Wit, director del Centro para la Internacionalización de la Educación Superior de la Universidad Cattolica Sacro Cuore de Milán<sup>1</sup>, este concepto involucra prácticamente todos los aspectos de la actividad institucional de una universidad y se puede llevar a cabo a través de variadas estrategias de implementación. Sin embargo, como también menciona De Wit, es la movilidad estudiantil una de las actividades más recurrentes que las universidades han ejecutado como proceso de internacionalización<sup>2</sup> dada su alta visibilidad y efectividad.

## 1.2 Movilidad Estudiantil

Para la OCDE (2012) el incremento en la interconexión de las economías nacionales y la mayor participación mundial en la educación abren los horizontes de los estudiantes y los ayuda a entender mejor el mundo, sus idiomas y culturas, impulsándolos a expandir su conocimiento y mejorar sus oportunidades en sectores globalizados del mercado laboral.

Aunque el intercambio estudiantil no es un fenómeno reciente, progresivamente se ha vuelto un tópico común hasta representar una realidad mundial en la actualidad. De acuerdo a estimaciones de la OECD (2012), para el 2010 existían 4.1 millones de estudiantes de educación superior inscritos en planteles extranjeros bajo modalidades de intercambio. Esto supone un crecimiento

---

<sup>1</sup> <http://www.carem.hva.nl/medewerker/hans-de-wit/>

<sup>2</sup> Otras formas de internacionalización comunes incluyen: Establecimiento de acuerdos internacionales de cooperación con instituciones de otros países, intercambio académico entre instituciones, creación de sedes fuera de la propia frontera para ejecutar actividades académicas, intercambio de staff, etc.

de al menos cinco veces con respecto al mismo número al año 1985. Desde el año 2000 al 2010, el número de estudiantes terciarios internacionales se ha incrementado en un 99%, con un promedio anual del 7.1%. Este crecimiento, reflejo de la globalización de sociedades y economías, espera un crecimiento exponencial para los años venideros debido principalmente a 3 factores [3]:

- Un incremento en las expectativas de los estudiantes.
- La importancia financiera que el pago de estos estudiantes supone para las instituciones de educación superior.
- Un desarrollo acelerado del capital humano y la competitividad en economías emergentes.

La movilidad internacional de estudiantes constituye una modalidad de cooperación que está actualmente muy considerada y que figura en la agenda de casi todos los programas de cooperación en educación superior [4] [5].

Durante la última década el fenómeno de la movilidad ha crecido considerablemente en importancia para nuestro país, especialmente debido a un número cada vez mayor de acuerdos de cooperación entre distintos actores (gubernamentales y académicos) además de la implementación de políticas de internacionalización en las instituciones de educación superior. Aunque aún marginal, Chile ha tenido un significativo incremento en su participación dentro del mercado mundial de estudiantes internacionales pasando de 3.477 para el 2000 a 10.940 en el 2011, con un 28% de crecimiento anual promedio según cifras oficiales [3]. Dentro del mismo documento se muestran cifras que hablan de que Chile ha experimentado un aumento de más de cinco veces en la proporción de estudiantes internacionales v/s el total de estudiantes en la educación terciaria. Además varias universidades nacionales declaran aumentos en los números totales de estudiantes internacionales dentro de sus aulas<sup>3</sup>.

De acuerdo a datos del Banco Mundial, expuestos en el documento “*Higher Education in Latin America*” [1], de los estudiantes internacionales en Chile el 63% es captado por las universidades tradicionales. Sin embargo, el mismo documento se refiere a que estos procesos de intercambio, de acuerdo a información recopilada directamente de las universidades, han surgido como resultados de una demanda externa y no refleja una oferta coherente y clara de servicios por parte de las instituciones en general.

---

<sup>3</sup> <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/03/680-514096-9-estudiantes-extranjeros-en-chile-crecen-21-en-primer-semester-de-2013.shtml>

De acá se desprende que las instituciones de educación superior chilenas están viviendo un crecimiento de sus actividades internacionales, siendo una expresión de esto el aumento en estudiantes internacionales en el país.

Existen razones importantes para que las universidades tomen en cuenta estas actividades internacionales y las potencien tales como potenciar sus programas educativos, fortalecer la visión internacional de sus propios estudiantes, generar profesionales competitivos en el mercado mundial, generar fuentes de ingreso complementarias, fortalecer la cooperación con instituciones extranjeras, etc.

### **1.3 Movilidad Estudiantil en la Universidad de Chile**

#### **1.3.1 Universidad de Chile**

La Universidad de Chile es la institución de educación superior más antigua del país. Fundada en 1842, se declara como una universidad pública, autónoma, laica y de carácter nacional. Entre sus funciones destaca la docencia de pregrado y postgrado, el desarrollo de actividades de investigación básica y aplicada en diversos campos disciplinarios, incluyendo las ciencias naturales y exactas, las tecnologías, las ciencias sociales, las humanidades y las artes, así como la transferencia del conocimiento generado a la sociedad. La misión de la Universidad, planteada en sus estatutos, es la siguiente:

*"La generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte... La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación... Es responsabilidad de la Universidad contribuir con el desarrollo del patrimonio cultural y la identidad nacionales y con el perfeccionamiento del sistema educacional del país"*<sup>4</sup>.

Esta misión, con énfasis en el quehacer nacional, se complementa con una lógica internacional tal como lo establece la visión de la Universidad planteada también en sus estatutos:

- Desarrollo consistente con la misión histórica, la naturaleza estatal y pública y el compromiso nacional de la universidad.
- Parámetros internacionales de excelencia académica.
- Respuesta creativa y eficaz a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país en el orden mundial.

---

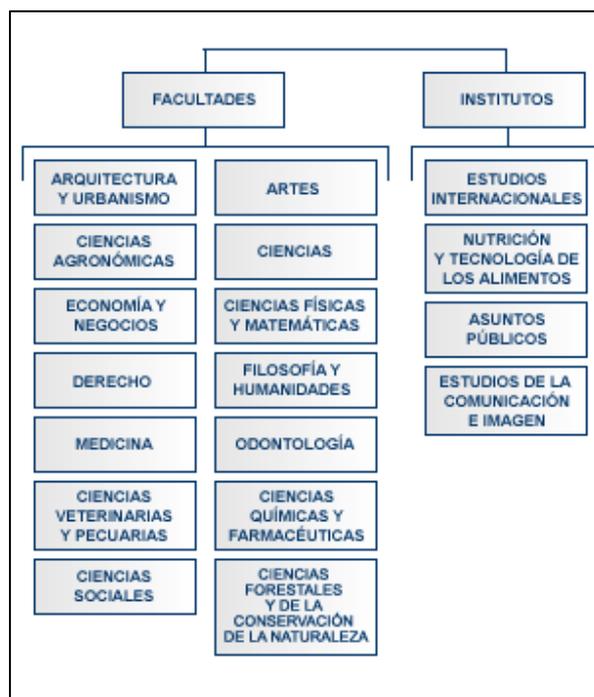
<sup>4</sup> <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/58046/estatuto-de-la-universidad-de-chile>

Esta visión refuerza la necesidad de contar con programas internacionales que respondan efectivamente a los requerimientos de los clientes externos.

Para el desarrollo de sus actividades la Universidad de Chile se organiza en catorce (14) Facultades y cuatro (4) Institutos Interdisciplinarios. Las Facultades son los organismos académicos principales, funcionan bajo la dirección de un Decano y se componen internamente de Departamentos, Escuelas y Centros. Los Institutos Interdisciplinarios, por su parte, desarrollan programas de investigación y postgrado en torno a temas que trascienden el ámbito de una sola disciplina.

De estas unidades académicas, dos (2) no cuentan con programas de pregrado. Estas son el Instituto de Estudios Internacionales y el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos.

**Ilustración 1 Unidades Académicas de la Universidad de Chile. Fuente: Organigrama oficial de la Universidad de Chile.**



Una de las características principales de la Universidad es una descentralización de las facultades bastante alta. Dado esto, los organismos centrales reiteradamente adolecen la falta de suficientes medios políticos y financieros para dirigir a la Universidad hacia objetivos más estratégicos [6].

Con respecto al desarrollo de programas de movilidad, la Universidad de Chile, con miras a la acreditación institucional del 2015<sup>5</sup>, plantea como desafío para sus programas de pregrado: *“Realizar esfuerzos para, en el corto y mediano plazo, subsanar las debilidades detectadas en el área de docencia de pregrado en aspectos como tiempos de permanencia y tasas de titulación de los estudiantes, flexibilidad de las mallas curriculares y su vinculación con el medio y postgrado, y movilidad estudiantil nacional e internacional.”*

Además dentro del mismo documento se destaca la necesidad de reforzar la política comunicacional de la Universidad y el posicionamiento de ésta tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Estos desafíos de internacionalización son conducidos y monitoreados, de manera central, por la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Chile, organismo que depende directamente de Rectoría, mientras que cada Unidad Académica posee autonomía para desarrollar programas y vinculaciones internacionales de acuerdo a sus propios intereses.

Esta situación lleva a complicaciones estratégicas y operativas al no existir un plan de internacionalización que comprenda a toda la Universidad de manera coherente y cohesionada. La generación de un plan de estas características permitiría aunar criterios sobre lo que significa internacionalización, establecer planes de largo plazo y prácticas de trabajo que permitan alcanzar dichos criterios.

### **1.3.2 Dirección de Relaciones Internacionales**

La Universidad de Chile en el año 1987, y dado un creciente interés en fomentar las vinculaciones internacionales de la Universidad, transformó la hasta entonces denominada *“Oficina de Cooperación Internacional”* en la *“Dirección de Relaciones Internacionales”* (DRI de aquí en adelante). Esto se hace a través del Decreto Universitario N°002608, de 14 de agosto de 1987 [7]. De acuerdo a lo expresado en el decreto mencionado, la DRI se crea bajo la siguiente definición:

*“Órgano que bajo la dependencia y coordinación de Rectoría, cumplirá la función de mantener y acrecentar el sistema de relaciones internacionales de la Universidad, desarrollando acciones de cooperación e intercambio con instituciones extranjeras y organismos internacionales afines.”*

*La Dirección de Relaciones Internacionales estará compuesta por las siguientes Unidades:*

*a) Unidad de Programas y Cooperación Internacional (encargada de convenios, programas internacionales, redes, difusión de ofertas de becas y de financiamiento, contactos internacionales, etc.)*

---

<sup>5</sup> <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/58048/proyecto-de-desarrollo-institucional>

*b) Unidad de Vínculos Institucionales (encargada de relaciones con organismos y entidades locales tales como ministerios, embajadas, fundaciones, ONGs, otras universidades tradicionales y organismos extranjeros con sede en Chile).*

*c) Unidad de Movilidad Estudiantil (encargada del Programa de Movilidad Estudiantil).*

El presente trabajo se desarrolla en conjunto con la **Unidad de Movilidad Estudiantil**, enfocado en su **Programa de Movilidad Estudiantil (PME)** de acá en adelante. En la sección siguiente se describe en detalle el programa.

Por otra parte, las Unidades Académicas tienen las facultades necesarias para crear oficinas propias de relaciones internacionales que promuevan convenios específicos en sus áreas de interés académico además de colaborar con los procesos centrales.

La heterogeneidad entre las distintas Unidades Académicas también se aprecia en la configuración de estas oficinas, pasando de oficinas bien integradas, con estrategias concretas y personal para la internacionalización del campus (ej: Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Economía y Negocios), a oficinas pequeñas con personal reducido (a veces incluso 1 sola persona como en el caso del Instituto de la Comunicación e Imagen o la Facultad de Odontología), a la inexistencia total de oficinas de internacionalización, siendo otras áreas, como Secretarías de Estudios o Coordinación Docente de la Unidad Académica quienes ejecutan las tareas de internacionalización (ej: Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Artes).

La actual Dirección de Relaciones Internacionales asume a finales del año 2011<sup>6</sup>, después de un tiempo prolongado (6 años) donde no existió Director designado. La Dirección ha propuesto concentrarse, en una primera instancia, en la difusión de los programas de movilidad estudiantil, dado el impacto que tienen en los estudiantes nacionales, producto tanto de participar en un semestre de movilidad en el extranjero como del contacto (en la sala de clases o fuera de ella) con estudiantes internacionales. Además la movilidad de entrada de estudiantes internacionales genera ingresos que se utilizan para financiar ayudas de viaje a los estudiantes de la Universidad que realizan un periodo de movilidad a través del **PME**. También se ven beneficiadas las Facultades e Institutos de la Universidad donde los estudiantes internacionales cursan asignaturas, ya que una proporción de los ingresos generados se devuelven a estos pudiendo ser destinados a los fines que estimen convenientes<sup>7</sup>.

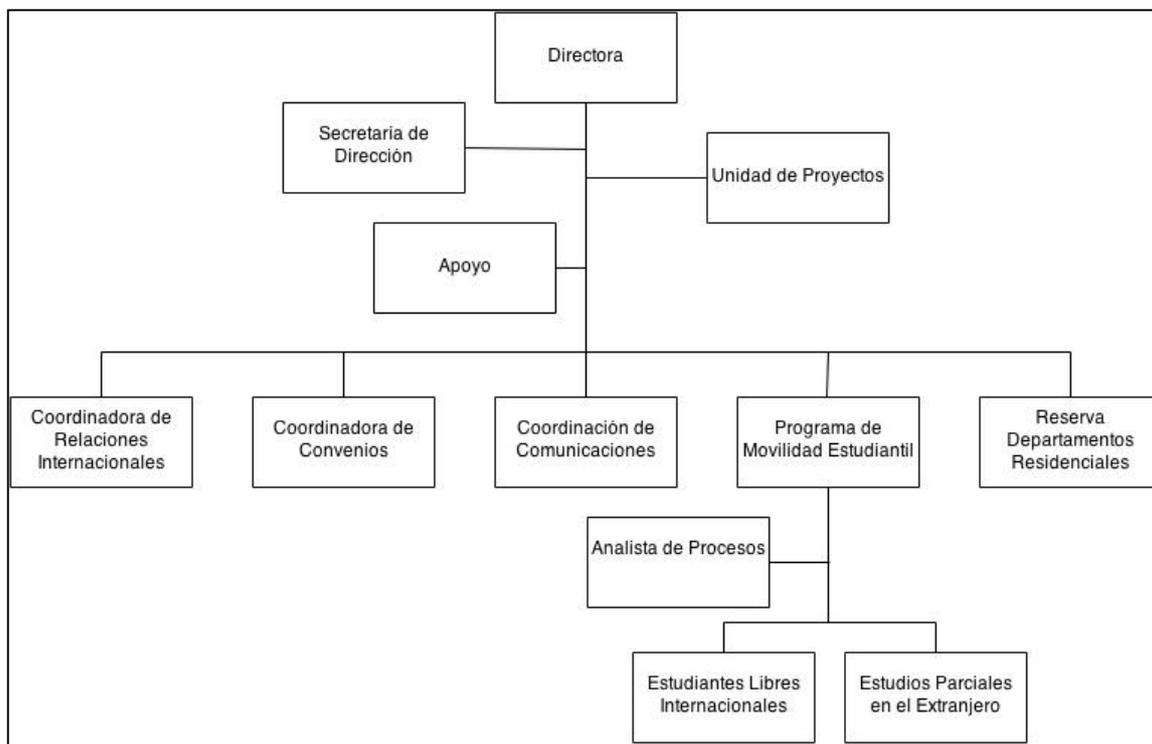
---

<sup>6</sup> <http://www.uchile.cl/noticias/76581/nueva-directora-asume-en-direccion-de-relaciones-internacionales>.

<sup>7</sup> Como ejemplo, este dinero está siendo utilizado para generar ayudas de viaje para la movilidad de salida en varias facultades de la Universidad, en particular adoptaron este sistema las siguientes facultades e institutos: Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Economía y Negocios, Facultad de Ciencias Sociales e Instituto de Asuntos Públicos.

Al momento de asumir la nueva dirección se propone aumentar los números de movilidad, tanto de entrada como de salida. Sin embargo el foco es puesto en la movilidad de Salida, dado el desbalance existente entre estudiantes que salen y estudiantes que entran. A raíz de esto se toman medidas que logran incrementar la movilidad de salida en aproximadamente un 57%, sin embargo el número de estudiantes internacionales disminuye en el mismo horizonte temporal. Actualmente la DRI presenta la siguiente estructura organizacional:

**Ilustración 2 Organigrama Dirección de Relaciones Internacionales. Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.**



A continuación se detallan las responsabilidades y personal de cada órgano de la DRI

**Tabla 1 Detalle de responsabilidades y funciones de órganos de la DRI. Fuente: Elaboración Propia.**

Órgano	Responsabilidades	Personal
<b>Dirección</b>	*Dar lineamientos estratégicos acorde con la visión de Rectoría	1

<b>Secretaría</b>	* Coordinar itinerario de la Directora * Creación y envío, a las unidades correspondientes dentro de la Universidad, de documentos de pagos a personal, memos conductores, contrataciones y otros trámites oficiales de la Dirección	1
<b>Apoyo</b>	* Apoyo logístico a todos los otros órganos de la dirección (materiales, compra de insumos, traslado de equipos, etc.)	1
<b>Unidad de Proyectos</b>	* Realización de Proyecto FDI <sup>8</sup>	4
<b>Coordinadora de Relaciones internacionales</b>	* Gestión de visitas de académicos internacionales * Gestión de becas especializadas para postgrado * Manejo de relaciones internacionales con otras entidades	1
<b>Coordinadora de Convenios</b>	* Gestionar los convenios de tipo Marco de la Universidad de Chile con contrapartes Extranjeras * Redirección de convenios específicos a las Unidades Académicas correspondientes	1
<b>Coordinación de Comunicaciones</b>	* Creación de documentos de difusión de todos los programas * Desarrollo del programa de monitores	2
<b>Programa de Movilidad Estudiantil</b>	* Gestión del proceso de movilidad de salida para estudiantes de pregrado * Gestión del proceso de movilidad de entrada para estudiantes internacionales * Reporte de datos ligado a movilidad internacional	3
<b>Reserva Departamentos Residenciales</b>	* Coordinar entrega de departamentos institucionales a las visitas internacionales que los requieran	1

Del total del personal, un 40% aproximadamente corresponde a personal de planta, cuyas remuneraciones provienen directamente desde Rectoría a través del presupuesto basal de operación con el que cuenta la DRI. El resto de los funcionarios trabaja a través de la modalidad de honorarios, siendo los ingresos obtenidos a través del PME una fuente de financiamiento para remuneraciones a personas bajo esta modalidad. No se pudo obtener datos sobre el monto exacto del presupuesto basal de operación. De acuerdo a información obtenida a través de entrevistas

<sup>8</sup> FDI: Fondo de Desarrollo Institucional. Corresponde a un proyecto adjudicado por la Dirección de Relaciones Internacionales para la modernización y ampliación de la movilidad de salida de estudiantes de pregrado, a través de convenios específicos, de las Unidades Académicas. Actualmente el proyecto contempla las siguientes Unidades Académicas: Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Facultad de Odontología, Facultad de Economía y Negocios, Instituto de la Comunicación e Imagen e Instituto de Asuntos Públicos.

dirigidas en la DRI dicho presupuesto sólo cubre la remuneración del personal de planta y el funcionamiento regular de la DRI. No contempla recursos para proyectos o iniciativas propias de la DRI, lo que recalca la importancia de fuentes de ingreso complementarias a este presupuesto de base.

### 1.3.3 Programa de Movilidad Estudiantil de la Dirección de Relaciones Internacionales y Movilidad a través de Unidades Académicas

Existen dos tipos de movilidades reconocidas tanto dentro de la literatura especializada [9] como por la DRI [10], las cuales pueden diferenciarse por el período comprendido y la motivación tras la movilidad:

- **Movilidad Horizontal:** Comprende estudios internacionales por periodos cortos de tiempo como un estudiante de intercambio, donde sólo se completan algunos módulos o cursos pero no la totalidad de un grado académico, buscando la eventual transferencia de créditos o convalidación de las asignaturas cursadas en la institución de origen. Esta distinción comprende tanto a los estudiantes beneficiados por convenios de movilidad entre instituciones, estudiantes que toman parte de programas organizados de movilidad y estudiantes libres que deciden estudiar en una institución no amparados por programas o convenios.
- **Movilidad Vertical:** Se refiere a un periodo de movilidad con interés específico en un área de conocimiento y puede, en algunos casos, ser conducente a grado.

A continuación se resumen ambos tipos de movilidad además de indicar el organismo a través del cual se ejecutan en la Universidad:

**Tabla 2 Resumen tipos de movilidad en la Universidad. Fuente: Elaboración propia.**

Tipo de Movilidad	Horizontal	Vertical
Organismo de la Universidad encargado de su gestión	Dirección de Relaciones Internacionales a través del PME	Unidades Académicas
Se realiza por medio de:	-Convenios Marco de Movilidad -Convenios con Agencias y Universidades Residentes -Estudiantes Independientes	-Convenios específicos suscritos por las unidades académica
Motivación [9]	Competencias Genéricas, adquisición segundas	Competencias en áreas

	lenguas, aspectos culturales	específicas de estudio
--	------------------------------	------------------------

La Dirección de Relaciones Internacionales se hace cargo de la movilidad horizontal a través de su **Programa de Movilidad Estudiantil**. Este comprende tanto la salida de estudiantes nacionales a estadías cortas en universidades del extranjero con las cuales se mantienen convenios a nivel central, como la entrada de estudiantes internacionales a través de distintas categorías de ingreso.

Dado el enfoque del presente proyecto de rediseño, se procederá a detallar el programa para estudiantes internacionales. A continuación se presenta un cuadro resumen y una breve descripción de las categorías de ingreso de los estudiantes internacionales de Programa de Movilidad Estudiantil<sup>9</sup>:

**Tabla 3 Categorías de ingreso de estudiantes internacionales al programa de movilidad estudiantil. Fuente: Elaboración propia.**

Categoría de Ingreso	Descripción	Organismo que Gestiona su movilidad
Estudiante Independiente	Es aquel alumno que postula a la Universidad de Chile por su propia decisión. No cuenta con el aval de una universidad.	DRI
Estudiante Bilateral	Es aquel alumno postulado por su universidad de origen, bajo el marco de un acuerdo de intercambio estudiantil con reciprocidad con la Universidad de Chile a través del Programa de Movilidad Estudiantil.	DRI
Estudiante de Agencia	Es aquel alumno postulado a la Universidad de Chile por una Representación o Agencia Extranjera.	DRI
Estudiante de Universidad Residente	Es aquel alumno postulado por una Universidad extranjera con la cual existe convenio de intercambio estudiantil (con o sin reciprocidad) con la Universidad de Chile y cuenta con un Director Residente en Chile.	DRI
Estudiante de Intercambio Específico	Es aquel alumno postulado bajo el marco de un convenio específico entre Facultades de ambas universidades, en un área determinada. Los alumnos de esta categoría sólo pueden registrar cursos en la Facultades/Instituto en convenio.	Unidades Académicas

<sup>9</sup> Detalles sobre la definición de los distintos convenios de la Universidad se encuentran en la sección Anexos.

A continuación se entregan las características más importantes de las categorías de ingreso descritas anteriormente:

### **Estudiante Independiente**

Esta categoría corresponde a estudiantes que no tienen el respaldo de una institución que mantenga un convenio vigente de movilidad con la Universidad.

Esta categoría corresponden a estudiantes que postulan a la Universidad por decisión propia y no como parte de algún programa de movilidad. El contacto durante todo el proceso se genera directamente entre el estudiante y el PME.

Estos estudiantes pagan por las asignaturas que cursan en la Universidad.

### **Estudiante Bilateral**

Son estudiantes que efectúan un periodo de movilidad respaldados por una universidad que mantiene un convenio marco de movilidad vigente con la Universidad.

Existe una contraparte en la institución extranjera que es la que mantiene contacto con el **PME** hasta el arribo del estudiante internacional al país. El estudiante gestiona su movilidad a través de su universidad de origen que es quien acepta o rechaza las postulaciones.

El proceso con estos estudiantes es análogo al que se produce en el **PME** para la salida de estudiantes nacionales. Estos estudiantes no pagan ya que siguen pagando el arancel correspondiente en su institución de origen.

Aunque no se perciben ingresos, al ser convenios con reciprocidad con las universidades extranjeras, mientras mayor sea el número de estudiantes que la Universidad recibe, mayor es la cantidad de estudiantes nacionales que ellos permiten en su plantel, siendo esta una práctica habitual entre oficinas de internacionalización de educación superior. Esto abre cupos para la movilidad de salida del **PME** y extiende la oferta de destinos para los estudiantes nacionales. Esto se relaciona con el objetivo de la **DRI** de aumentar los números totales de movilidad.

### **Estudiante de Agencia / Estudiante de Universidad Residente**

Los estudiantes de estas categorías participan en un semestre de movilidad a través de un programa definido por la organización que lo respalda quien mantiene un convenio con la Universidad. Estos programas son auto-financiados con un costo de entre US\$3.000 y US\$30.000 para el estudiante quienes pagan directamente a la Agencia o Universidad Residente. Por lo general los estudiantes tienen más de un destino posible dentro de Latinoamérica, existiendo programas por país, ciudad o áreas de estudios.

Estos estudiantes son apoyados intensamente por personal dedicado en Chile, siendo ellos el mayor contacto durante su periodo de movilidad. En el caso de las agencias este contacto se denomina *Student Advisor* mientras que en las Universidades Residentes se les llama **Directores Residentes**. Estas personas están encargadas de apoyar durante todo el proceso al estudiante, sugerir programas de estudio e incluso sugerir instituciones donde efectuar la movilidad. Estos actores se destacan como claves dentro del proceso dado su involucramiento en el desarrollo de la movilidad del estudiante, el conocimiento de otras universidades y la larga relación que sostienen con la Universidad.

Son 4 las agencias y 5 las universidades residentes que mantienen convenios de movilidad con la Universidad. A continuación se presenta la evolución de la movilidad para ambas categorías en el periodo 2008-2013.

**Tabla 4 Resumen N° estudiantes provenientes de agencias periodo 2008-2013. Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.**

		Año		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
		Semestre		I	II										
<b>Agencias</b>	C.V. Star Middlebury	0	0	2	1	1	0	1	0	1	1	2	1		
	CIEE	41	38	30	21	15	18	35	11	8	18	13	8		
	IES Abroad Santiago	13	21	19	14	0	13	12	0	0	5	7	0		
	IFSA-Butler University	14	15	12	3	8	2	10	3	6	9	6	0		
	Total Semestral	68	74	63	39	24	33	58	14	15	33	28	9		
Total Anual		142		102		57		72		48		37			

**Tabla 5 Resumen n° estudiantes provenientes de universidades residentes periodo 2008-2013. Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.**

	Año		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Semestre		I	II										
	<b>Universidades Residentes</b>	U. California	32	44	35	50	34	41	25	4	3	10	0	0
George Washington U.		3	4	1	7	1	9	1	4	0	2	0	0	
Harvard U.		1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
Syracuse U.		16	9	9	5	4	6	8	2	0	2	2	1	
Stanford U.		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Trinity		7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tufts U.		11	16	1	20	5	16	2	8	2	17	5	18	
Washington St. Louis		16	2	9	3	2	1	10	1	1	1	9	1	
Total semestral	86	80	58	88	46	73	46	19	6	32	16	20		
Total anual	166		146		119		65		38		36			

Harvard  
Stanford  
Trinity  
cerraron sus  
Chile.

University,  
University y  
University  
oficinas en

### **Estudiante de convenio específico de Facultad**

Los estudiantes de esta categoría son amparados por un convenio de movilidad entre una Unidad Académica específica y una institución extranjera en un área de conocimiento afín. Ejemplos de esta relación es la Facultad de Economía y Negocios con la Escuela de Negocios Moore de la Universidad de Carolina del Sur o la escuela de arquitectura de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo con la Escuela de Geografía de la Universidad de Bologna.

Algunas Unidades Académicas que no poseen los medios necesarios para ello, han delegado en el PME la gestión la movilidad por convenios específicos. Estas unidades son: Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Filosofía, Facultad de Ciencias Agrarias, Facultad de Artes, Instituto de

Asuntos Públicos e Instituto de Comunicación e Imagen. Los estudiantes internacionales de estas unidades corresponden a una proporción menor del total de estudiantes que entra por esta vía<sup>10</sup>.

En cuanto a los cursos, todas las categorías de ingreso con excepción de aquellos amparados por convenios específicos de facultades, pueden optar a cursar todos los cursos dispuestos por el PME en su oferta de cursos<sup>11</sup>, que corresponde a un sub conjunto de la oferta total de cursos de la Universidad. Los estudiantes de convenios específicos pueden tomar cursos sólo en las facultades que amparan dicha movilidad.

Para los cobros, los estudiantes en las categorías Bilateral o Especifico de Facultad están exentos del pago de los cursos que toman. Los estudiantes de las categorías restantes, ya sean Independientes, de Agencias o Universidades Residentes deben pagar por los cursos que inscriben. Mientras que los estudiantes Independientes pagan la totalidad de los créditos cursados (el valor de cada crédito es de US\$100 x crédito cursado con un promedio de 6 créditos por curso y por tanto de US\$600 por curso) en las otras dos categorías el costo se calcula en base a convenios específicos gestionados con la organización correspondiente. Otra diferencia es que se cobra directamente a los estudiantes en caso de ser Independientes mientras que para las otras categorías se gestiona un solo pago por la totalidad de estudiantes de la Agencia o de la Universidad Residente.

Las facultades reciben una proporción de los pagos que recibe la Universidad de Chile, de acuerdo a la cantidad de cursos cursados en sus dependencias por los estudiantes de las categorías de ingreso que pagan. Este pago se realiza dada una instrucción emanada de Rectoría. Se vislumbra que este mecanismo puede utilizarse como herramienta para generar coordinación y cooperación entre las Unidades Académicas y la DRI, al estar las primeras interesadas en recibir mayores ingresos por vías complementarias<sup>12</sup> y la DRI en fomentar el PME, pudiendo optar a mayor disponibilidad de cursos y mejora en los servicios de atención a los estudiantes internacionales en las distintas Unidades Académicas.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El panorama actual, de movilidad internacional creciente en Chile no se ha visto reflejado en los números totales del PME, tal como lo se ilustra a continuación:

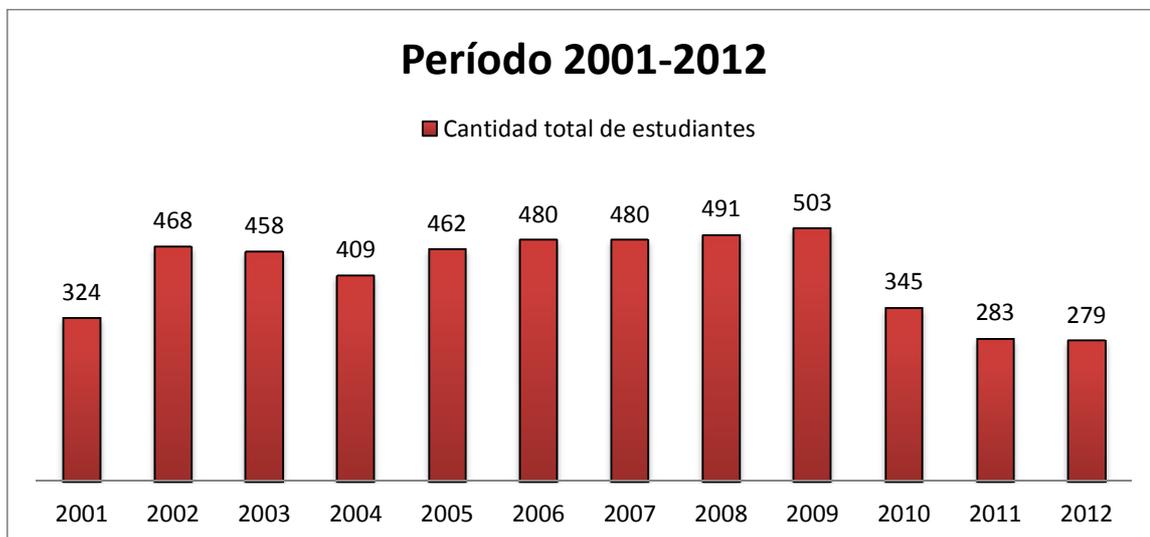
---

<sup>10</sup> 12,15% del total para el año 2013.

<sup>11</sup> La oferta de cursos corresponde a las asignaturas disponibles para que los estudiantes internacionales inscriban durante un periodo de movilidad dado.

<sup>12</sup> Esto surge de conversaciones sostenidas con Coordinadores Académicos de distintas Unidades en particular de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y de la Facultad de Ciencias Sociales.

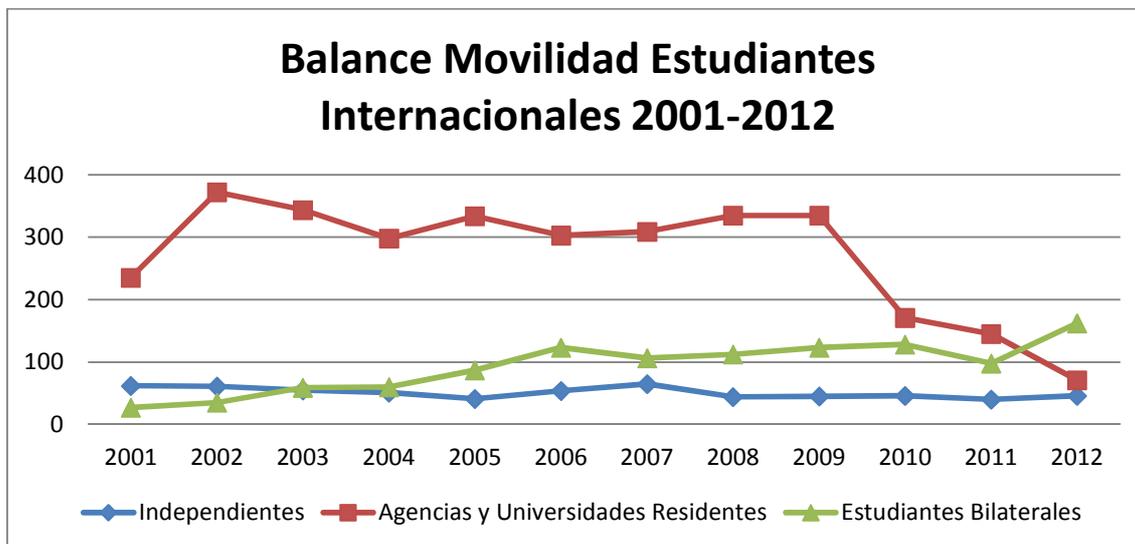
**Ilustración 3 Evolución cantidad de estudiantes internacionales PME por año (todas las categorías de ingreso). Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.**



La baja abrupta en el año 2010 se explica por el contexto histórico, donde una paralización masiva de actividades en las Unidades Académicas debido al terremoto que afectó al país en febrero de ese año, llevó a que Agencias y Universidades Residentes casi no inscribieran estudiantes en el PME. Sin embargo, esta situación no ha podido ser revertida en periodos posteriores, situación que contrasta con el panorama nacional de movilidad descrito anteriormente

A continuación se entrega la desagregación de la información anterior por categorías de ingreso de los distintos estudiantes:

**Ilustración 4 Balance Movilidad Estudiantes Internacionales por categoría de ingreso.**  
Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.

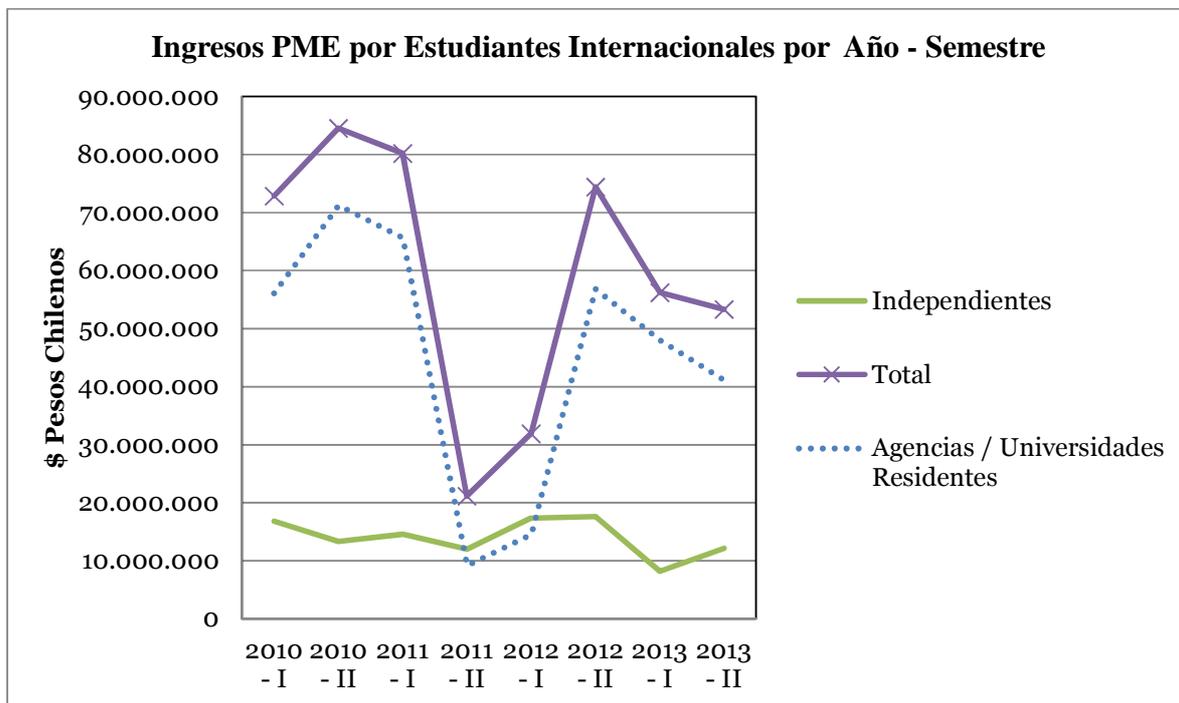


En la Ilustración 4 se observa una baja considerable dentro de la categoría de agencias y universidades residentes. Se ve una tendencia estable en el tiempo para los estudiantes independientes, quienes también pagan por los cursos que realizan en la Universidad. Estos estudiantes pagan más por estudiante que los de agencias por lo que también constituyen un cliente importante del proceso.

Finalmente vemos una tendencia al alza de los estudiantes que vienen por reciprocidad, lo que se condice con la cantidad de convenios que posee la Universidad (más de 100 convenios sólo de movilidad con un promedio de convenios de todo tipo por universidad de 65 para Chile [1]), además de la exención del pago de los cursos que realizan estos estudiantes dado los convenios firmados.

Esta baja en la cantidad de estudiantes cuya vía de ingreso es Agencia o Representación ha afectado directamente a los ingresos del PME tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

**Ilustración 5 Ingresos PME por concepto de Estudiantes Internacionales por semestre y año (2010-2013).** Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI.



Esta caída se debe a 2 razones principales: La caída en el total de estudiantes descrita anteriormente y a una baja en el total de asignaturas inscritas por estudiante, especialmente en las categorías de ingreso **Independientes** y de **Agencias y Universidades Residentes**.

La categoría de estudiantes **Bilaterales**, si bien ha aumentado, se encuentra actualmente subutilizando la cantidad de cupos totales disponibles para esta categoría, siendo utilizado solo el 60% de los cupos totales dados los convenios de movilidad existentes. Dado que esto genera beneficios a los estudiantes nacionales, es también importante analizar formas de aumentar los números en esta categoría.

La caída notoria en número de estudiantes e ingresos se correlaciona temporalmente con un cambio en varias etapas del proceso de movilidad por parte de la nueva dirección. Los principales cambios que se produjeron son:

- Antes se contaba con un cargo de Coordinador de Movilidad. Este coordinador se encargaba de mantener contacto con las Unidades Académicas, con las contrapartes en las universidades socias y con los contactos en Chile de Agencias y Universidades Residentes. Además se encargaba de ejercer control sobre las actividades que se ejecutaban.

Con la nueva dirección este cargo no se llamó a concurso y muchas tareas ligadas a este cargo pasaron a la Encargada PME.

- Se pasa de un antiguo formulario de postulación a un formulario de postulación on-line. Para ingresar a este formulario se requiere que el postulante cree previamente una cuenta en los sistemas de la Universidad. Esta cuenta se denomina “**Mi Cuenta Uchile**”.
- Se reduce la oferta de cursos disponibles para estudiantes internacionales. Esto ya que en versiones anteriores del proceso, los estudiantes podían optar a todos los cursos de pregrado de las Unidades Académicas, con restricciones menores informadas por las secretarías de estudios al PME, sin límite de cupos.

En el proceso actual la oferta de cursos disponible para estudiantes internacionales la definen las secretarías de estudio de las distintas Unidades Académicas y asignan un número limitado de cupos a cada curso.

Muchos de estos procesos se ejecutan desde el año 2012 sin modificaciones mayores y no han sido revisados bajo una óptica de rediseño de procesos.

Lo descrito anteriormente, sumado al aumento de destinos posibles de movilidad dentro de nuestro país y específicamente en Santiago, ha llevado a que Agencias y Universidad Residentes lleven a sus estudiantes a otros planteles, donde dada información recopilada a través del contacto con los actores claves de estas organizaciones, el porcentaje de estudiantes que inscriben cursos en la Universidad de Chile ha bajado de un 90% a menos de un 20% en algunos casos en el período 2011-2012.

La Directora de la DRI, al momento de asumir el cargo puso como meta el doblar el número de estudiantes del PME, tanto de entrada como de salida. Sin embargo dado el desbalance total en números, expresado en la tabla siguiente, el foco se ha puesto en la salida de estudiantes, lo que ha significado restar esfuerzos en la movilidad de entrada.

**Tabla 6 Número de estudiantes internacionales y nacionales como porcentaje del estudiantado total.<sup>13</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en la DRI y datos recopilados en <http://rankadmin.americaeconomia.com/2012/mejores-universidades-chile/ranking.php>.**

<b>Total de estudiantes Matriculados 2012</b>	26659
---	-------

---

<sup>13</sup> Los estudiantes internacionales corresponden a los registrados tanto por el PME como por las Unidades Académicas, misma situación para los estudiantes nacionales. Es decir la Universidad en su totalidad de estudiantes registrados en movilidad durante el año 2012.

<b>N° de estudiantes internacionales con vía de ingreso PME</b>	705
<b>Porcentaje del estudiantado total</b>	2,06%
<b>Número de estudiantes nacionales en movilidad</b>	136
<b>Porcentaje del estudiantado total</b>	0,51%

La DRI no ha hecho esfuerzos directos en potenciar el programa de movilidad para estudiantes internacionales, esperando que mantuviera sus números, sin embargo esto no fue así.

De esta forma, el proceso no ha sido revisado en el cumplimiento de sus objetivos ni en la recepción que este tiene en los clientes bajo una óptica de rediseño, manteniéndose invariante en el tiempo, sufriendo modificaciones menores que no han resultado en un producto atractivo para algunos actores claves como Agencias o Representaciones que han bajado su participación en el programa.

Por otra parte, existe la voluntad expresa por parte de la DRI de mejorar el programa a través de una gestión de sus procesos lo que hace pertinente y posible el desarrollo de un programa de rediseño como el presente. Esto considerando el efecto que tuvo un enfoque similar en la movilidad de salida donde a través de una revisión bajo una óptica de rediseño se logró aumentar la totalidad de postulaciones y eventualmente de estudiantes nacionales saliendo a través del PME.

Este proyecto comparte objetivos con lo planteado por la Universidad con miras a su re acreditación institucional del 2018 donde plantea:

*”... realizar esfuerzos para, en el corto y mediano plazo, subsanar las debilidades detectadas en el área de docencia de pregrado en aspectos como tiempos de permanencia y tasas de titulación de los estudiantes, flexibilidad de las mallas curriculares y su vinculación con el medio y postgrado, y movilidad estudiantil nacional e internacional.”<sup>14</sup>*

### 3. OBJETIVOS

<sup>14</sup> [http://issuu.com/uchile/docs/acreditacion\\_uchile/1?e=1812717/2838791](http://issuu.com/uchile/docs/acreditacion_uchile/1?e=1812717/2838791)

A continuación se presentan el objetivo general del rediseño propuesto como también los objetivos específicos a alcanzar con el presente proyecto de rediseño.

### **3.1 Objetivo General**

Rediseñar el Programa de Movilidad Estudiantil de la Dirección de Relaciones Internacionales, buscando que una mayor cantidad de estudiantes internacionales cursen un semestre de movilidad en la Universidad de Chile.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer claramente los objetivos del proceso
- Orientar los procesos hacia una perspectiva centrada en el cliente
- Identificar los procesos con mayor potencial de mejora dados los objetivos que persigue el proceso
- Identificar los actores claves involucrados en cada etapa del proceso.
- Identificar buenas prácticas provenientes de la literatura especializada y del desarrollo de procesos similares en otras instituciones
- Generación de nuevas prácticas de trabajo a través de la reorganización de los procesos existentes además de la creación de nuevos procesos donde sea pertinente
- Integrar la visión de los clientes dentro de la planificación del proceso
- Establecer indicadores de desempeño para el rediseño propuesto que permitan evaluar la situación con/sin rediseño

### **3.3 Alcances**

En particular este trabajo comprenderá el rediseño del Programa de Movilidad Estudiantil para Estudiantes Internacionales de la Universidad de Chile, esto corresponde a estudiantes, con o sin el respaldo de una institución, cursando asignaturas de pregrado durante un semestre de movilidad en la Universidad de Chile y que ingresan a través de la postulación al PME.

Se tomarán como referencia la calendarización del proceso realizado para el primer semestre del año 2014, para que de este modo exista coherencia entre la información recopilada con las herramientas metodológicas y los rediseños propuestos.

Se rediseñará desde la perspectiva de la DRI, sin embargo y a modo de establecerse dentro de la visión estratégica propuesta por la Directora de Relaciones Internacionales, se contempla una visión integradora del proceso no restando de la ecuación a las distintas unidades académicas, a los clientes relevantes detectados a lo largo del proceso (clientes externos en el caso de

estudiantes, agencias y Universidades Residentes y clientes internos en el caso de requerimientos de información y coordinación).

#### **4. MARCO CONCEPTUAL**

Para abordar el problema propuesto en el presente trabajo se utilizarán 2 modelos de análisis, el propuesto por Oscar Barros V. en su libro *“REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS MEDIANTE EL USO DE PATRONES: Mejores Prácticas de Gestión Para Aumentar La Competitividad”* y el propuesto por Alejandro Medina G. en su libro *“GESTIÓN POR PROCESOS Y CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO: Un Enfoque Analítico”* ([11]-[12] respectivamente).

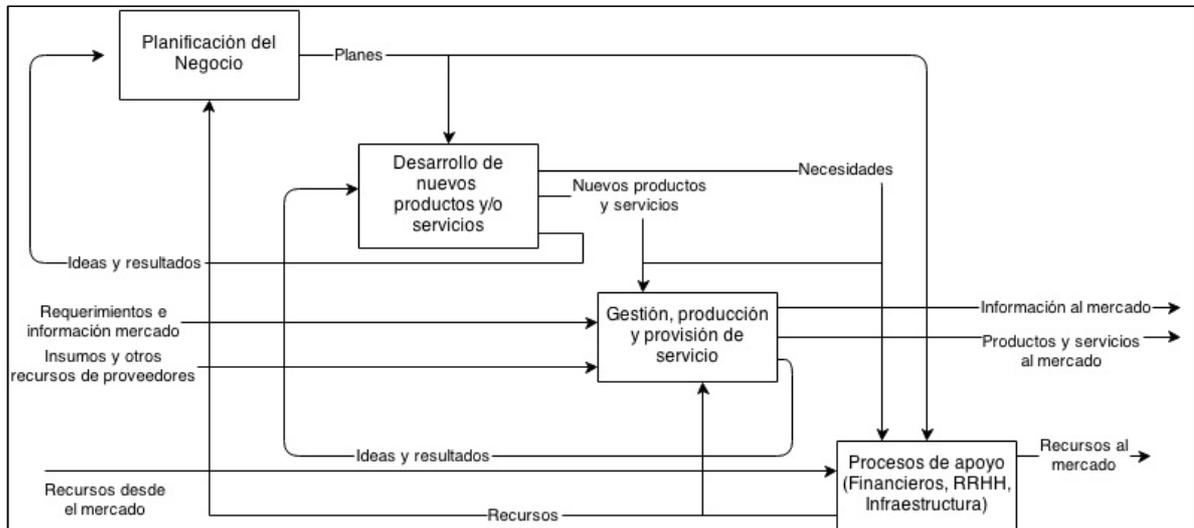
La razón de incorporar ambos esquemas es que en [11] se logra un claro modelamiento de los distintos procesos de una entidad utilizando herramientas de la Ingeniería, útil para el caso en cuestión. Sin embargo, su estudio comparativo se basa en patrones de negocios que resulta útil de complementar con la visión propuesta en [12], que consiste en utilizar las técnicas de gestión de procesos para incrementar la productividad y creación de valor en actividades de gestión pública.

##### **4.1 Procesos y Arquitectura de Procesos**

En “Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones” se da entender que al tipificar procesos, buscar factores comunes e integrar actividades que aparecen como independientes dentro del funcionamiento organizacional se llegan a definir instancias denominadas macro-procesos. Formalmente se define macro-proceso como: “conjunto de procesos que podemos ligar natural y que, en algunas situaciones, ocurren en forma total interrelacionada” ([11], p.21).

Se establecen 4 macro-procesos centrales dentro de los cuales se pueden integrar todas las actividades de una empresa o entidad:

**Ilustración 6 Macroprocesos de una empresa. Fuente: O. Barros, “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, p. 22.**



- **Macroproceso de Planificación del Negocio**

Dentro de este macroproceso incluimos todas aquellas actividades de nivel táctico y estratégico que tienen por finalidad establecer políticas, planes programas, pautas y orientaciones que definen el rumbo que seguirá una empresa en el futuro de mediano y largo plazo.

- **Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio**

Representa la cadena integral de valor de la empresa, desde que se generan ciertos requerimientos de los clientes, pasando por la obtención de factores ofrecidos por proveedores, producción de bien o servicio, hasta la provisión del mismo.

- **Macroproceso de Desarrollo de nuevos productos y/o servicios**

Este macroproceso contiene el conjunto de actividades que colaboran para descubrir, definir, evaluar, diseñar, probar e implementar nuevos productos y/o servicios en una empresa.

- **Macroproceso de Apoyo**

Este macroproceso representa en forma generalizada el conjunto de actividades que tiene como propósito ejecutar el ciclo de vida de los recursos que ésta requiere para su funcionamiento. Incluye y sintetiza los procesos que determinan necesidades además de obtener, asignar y disponer de todos los recursos y elementos que se requieren para ejecutar la operación.

- **Interrelaciones entre macroprocesos**

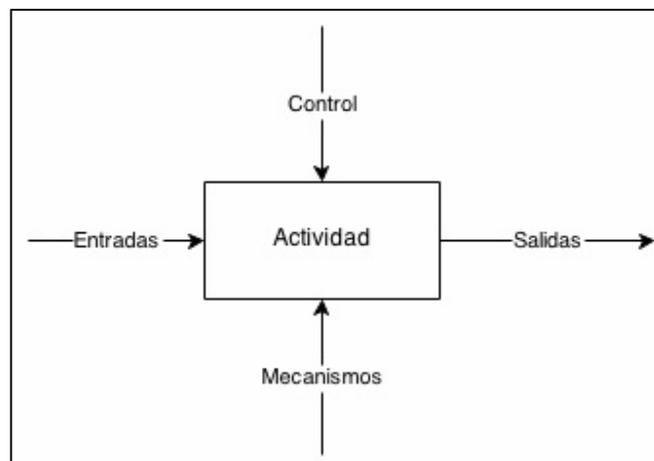
Las interrelaciones entre los macroprocesos se dan por medio de flujos. Estos representan cómo un macroproceso requiere y se alimenta de los productos o servicios de otros. Los flujos pueden ser físicos -representados por cosas materiales- o de información -siendo abstracciones de cosas materiales. Estos flujos se evidencian en la ilustración 7.

La definición de proceso anterior se complementa con lo expuesto en [12], teniendo como definición formal de proceso la siguiente: “Conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas entre sí y caracterizadas por recibir insumos y realizar tareas de valor que producen resultados específicos. Un proceso engloba no sólo la interdependencia de las tareas, sino también de roles, personas, departamentos, funciones...que son requeridos para proveer a un cliente interno o externo con un servicio”.

#### 4.2 Modelamiento de Procesos

Como método de modelamiento y representación de los procesos se utilizará el conocido como Análisis Estructurado, el cual distingue los siguientes elementos:

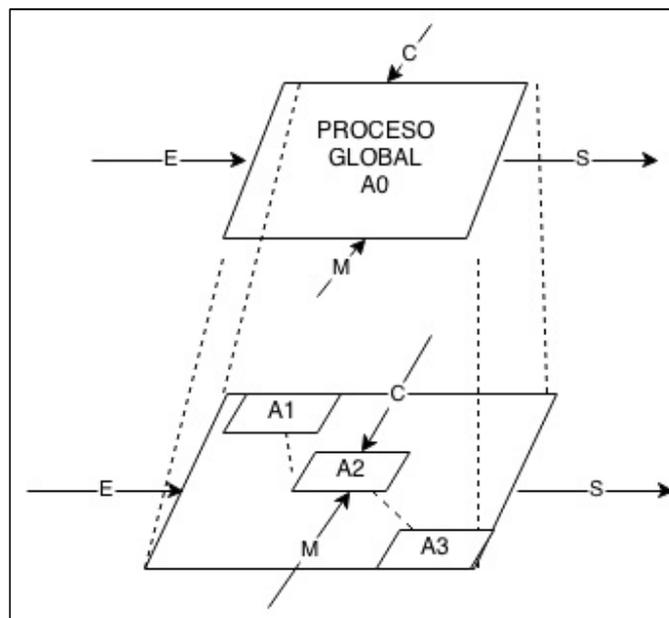
**Ilustración 7 Módulo básico de modelamiento por flujo.** Fuente: O. Barros, “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, p. 33.



Las **Entradas** representan los insumos materiales o de información que una **Actividad** necesita para poder producir sus **Salidas**, que son productos físicos o de información resultado del manejo interno de la **Actividad**. El **Control** son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una **Actividad** debe respetar al realizar su trabajo. Los **Mecanismos** son todos los elementos relevantes que requiere la **Actividad**, no insumos en su trabajo, para poder generar las **Salidas**.

Usando este método, un proceso se modela como una secuencia de actividades ligadas por los diferentes flujos definidos. Además el método utiliza también un esquema eficiente para modelar sistemas muy complejos con muchas actividades y flujos. Este consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, en el cual él es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño -menor a 10- de sub-actividades que detallan las componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse de manera análoga hasta lograr el nivel de detalle buscado y relevante.

**Ilustración 8 Descomposición jerárquica de procesos. Fuente: O. Barros, “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, p. 35.**



### 4.3 Rediseño de Procesos

Esta modalidad de cambio busca el rediseño total de uno o de varios procesos de la organización que afectan su rendimiento de manera importante. Se parte de la premisa de reorganizar la forma de hacer el trabajo, de manera que puedan obtenerse beneficios visibles y contundentes de manera inmediata.

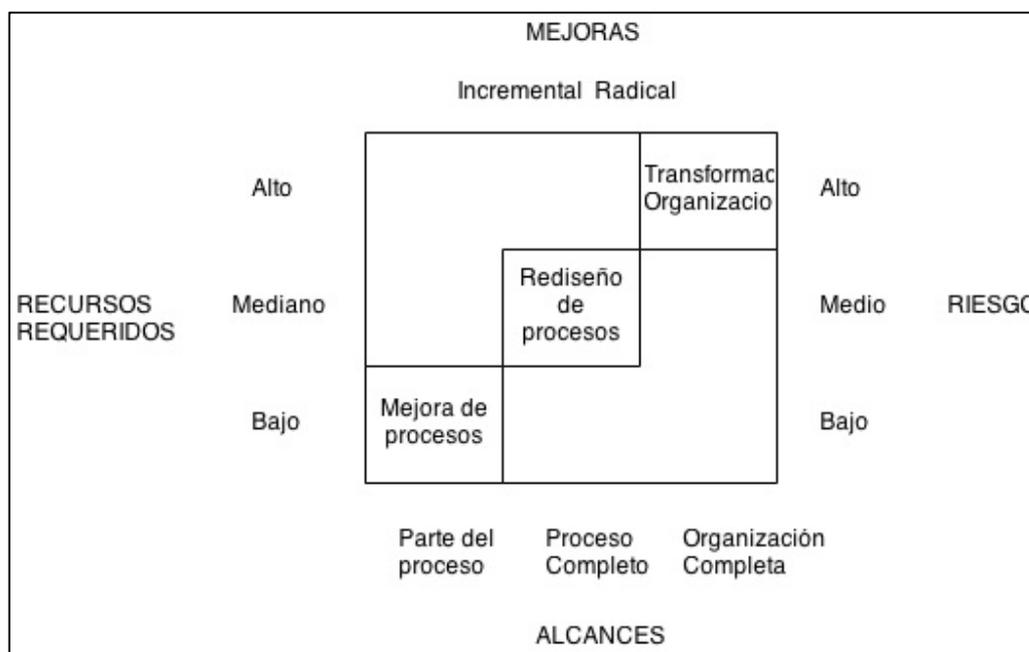
Las metodologías propuestas, y descritas brevemente por Oscar Barros, para realizar reingeniería o rediseño de procesos siguen dos vertientes. La primera, enfatiza la idea de “borrón y cuenta nueva” o “empezar de cero”, lo cual implica repensar de forma sustancial el proceso en cuestión en desmedro de las formas actuales de ejecución. Esto debería llevar a cambios radicales en

relación con lo actualmente existente. Este enfoque se utiliza cuando se detectan casos previos señalando formas muy distintas de hacer las cosas. De acuerdo a Oscar Barros, en su libro “*Reingeniería de Procesos de Negocios*”, fue aplicado en empresas norteamericanas bajo fuertes re-estructuraciones organizacionales. No es el enfoque a utilizar en el presente caso.

La segunda vertiente propone comenzar con un análisis profundo del proceso actualmente existente, a través de alguna técnica de documentación o modelamiento y, a partir de esto, generar una propuesta de rediseño que establece lo que debería ser. Contrario al enfoque expuesto anteriormente, se sigue una idea más incrementalista. No necesariamente los cambios deben ser radicales, sino que se aceptan propuestas de innovación marginal respecto de lo existente, pero siempre para el conjunto del proceso.

Alejandro Medina en “*Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*” presenta la siguiente diagramación para modalidades de cambios por procesos dados los niveles de mejora, recursos, riesgos y alcances comprometidos al proyecto:

**Ilustración 9 Modalidades de cambios por procesos. Fuente: adaptado de K.B.C. Saxena (1995) Public Administration Re-engineering: Management Report Series No. 208. Erasmus Universiteit / Rotterdam School of Management**

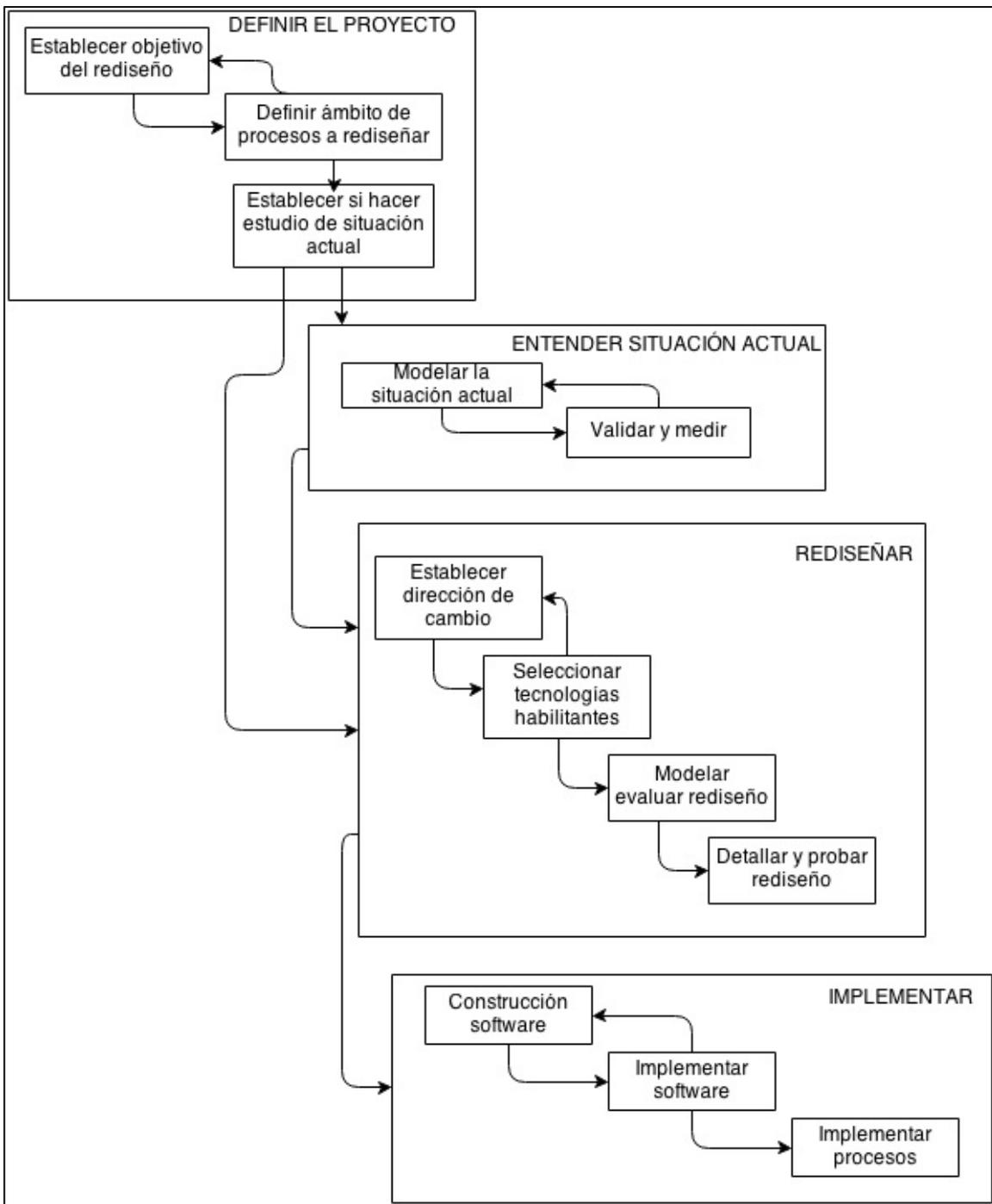


De acá se desprende que un rediseño de procesos tiene los alcances suficientes al comprender el proceso en su totalidad, utiliza una cantidad de recursos adecuada dadas las características del entorno de rediseño, genera mejoras del impacto esperado y presenta un nivel medio de riesgo lo

que permite su implementación en el presente trabajo dadas las características contextuales donde este se desarrollará, en concreto, una institución pública, con todas las particularidades que ello conlleva.

La metodología propuesta por Oscar Barros en *“Rediseño de Procesos de Negocio Mediante el uso de patrones”* incluye un modelamiento explícito del proceso actual para usarlo como punto de partida para el rediseño, lo cual se justifica cuando lo existente ya funciona a un nivel aceptable de desempeño. Esta metodología consta de 4 grandes pasos divididas a su vez en etapas de acuerdo al siguiente esquema:

Ilustración 10 Metodología de rediseño de procesos. Fuente: O. Barros, “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, p.101.



Esta será la metodología a utilizar, no llegando a desarrollar la etapa de implementación por quedar fuera de los alcances del presente trabajo.

La metodología se adoptará de manera referencial, utilizando etapas secuenciales más no adoptando los patrones de rediseño propuestos en el libro, debido a que se detecta que los patrones de procesos descritos por Oscar Barrios no son del todo aplicables al presente rediseño debido a la naturaleza de la institución con la cual se está trabajando.

Complementando este enfoque, Alejandro Medina Giopp en su libro “*Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*” plantea las siguientes hipótesis principales al analizar el uso de la gestión por procesos en organizaciones de carácter público:

- a) Uno de los roles esenciales del *management* en el sector público es contribuir al incremento de su productividad que en su máxima expresión se puede definir como “*hacer más, mejor y más rápido con menos recursos*”.
- b) Las técnicas de gerencia por procesos constituyen una estrategia valiosa, de gran utilidad para lograr incrementos significativos en la productividad y en la creación de valor. Permiten comprender los procesos por sobre la noción clásica de productividad que se establece del cociente de productos entre insumos sin el análisis de las actividades que transforman esos insumos en productos.
- c) Un interés cada vez creciente por introducir elementos de gestión por procesos ha coexistido con una diversidad creciente de contextualizaciones, técnicas y terminología procedente de empresas de consultoría, académicos, directivos y de la literatura especializada. Sin embargo estas definiciones, técnicas y prácticas, al no reparar en la especificidad de las organizaciones públicas en su introducción, ha conducido a visiones parciales derivadas de la mera imitación empresarial.

Consideradas estas hipótesis, la metodología a utilizar resulta de una complementariedad entre la propuesta por Oscar Barros con una serie de herramientas metodológicas ad-hoc al caso en estudio, especialmente en las etapas de rediseño del proceso donde la metodología propuesta por Oscar Barros contempla una serie de condiciones mínimas para el rediseño que no resultan factibles en el contexto en estudio ([11] pág. 239).

Hay carencias estratégicas que no contemplan los rediseños propuestos por Oscar Barros, sin embargo el proceso en si se reconoce como “estándar” frente a lo entregado por los otros actores involucrados.

En la sección siguiente se detallan los pasos metodológicos que constituirán el desarrollo del presente proyecto de rediseño.

## **5. METODOLOGÍA**

A continuación se detallará cada parte del proceso metodológico además de las herramientas y apoyos conceptuales utilizados. La metodología de trabajo desarrollada consta de cuatro etapas consecutivas que se describen a continuación:

## 5.1 Definición de Proyecto

### 5.1.1 Establecer objetivo del rediseño

Se realizaron entrevistas personales preliminares, no estructuradas<sup>15</sup> y con un set de preguntas generales pre-definidas, a todos los actores de la DRI involucrados en el proceso general. El fin de esta etapa es identificar los objetivos a cumplir con el rediseño propuesto a través de la identificación preliminar de los siguientes temas:

- Visión del funcionamiento del proceso general
- Objetivos del área en que se desempeña
- Virtudes del proceso actual
- Falencias y posibilidades de mejora del proceso actual

A continuación se presenta el esquema de entrevistas realizado:

<b>Entrevistas</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Información Mínima a Recabar</b>
Pía Lombardo	Directora Dirección de Relaciones Internacionales	*Lineamientos estratégicos de la Dirección *Objetivos del Programa de Movilidad *Visión a corto-mediano plazo
Leticia Vielma	Encargada Proceso de Movilidad para Estudiantes Internacionales	*Desarrollo histórico del proceso *Cargas de trabajo *Relación con Estudiantes Internacionales *Funcionamiento de sistemas
Natalia Álvarez	Ex Analista de Proceso PME - Jefa de Proyecto FDI	*Falencias técnicas del proceso *Objetivos propuestos como área *Relación con otros procesos
Francisca Mena	Asistente de Comunicaciones	*Medios de contacto con Estudiante Internacional *Experiencia de los Estudiantes Internacionales

<sup>15</sup> No estructurado se refiere al hecho de que no existe un set predefinido de respuestas para el entrevistado, el set de preguntas es más bien un punteo de temas generales y los resultados son de carácter interpretativo y reflexivo. La pauta general de entrevistas se encuentra en la sección Anexos.

La información recabada es complementada con información personal extraída de 2 fuentes principales. Ambas fuentes tienen su origen en métodos de investigación exploratoria<sup>16</sup>. Las 2 fuentes mencionadas se detallan a continuación:

- La experiencia personal, dada la participación en distintas actividades pertenecientes al proceso general. Visión personal del proceso, posibilidades de mejora, contexto político-organizacional del proceso y actores relevantes es información extraída dada esta experiencia.
- Información preliminar<sup>17</sup>, recabada a través del método de observación in situ y posterior registro, de la opinión de distintos clientes durante actividades del proceso.

Finalmente, dadas las voluntades y visiones expresadas cruzadas con la información complementaria, se generan objetivos concretos para el rediseño del proceso general. Se concluye que para realizar un rediseño del actual proceso es necesario hacer una revisión del actual proceso en torno a los objetivos declarados.

### **5.1.2 Definir ámbito de procesos a rediseñar**

En esta etapa se identifican los procesos críticos siendo estos los que, dado un rediseño en ellos, presentan un mayor potencial de mejora acorde los objetivos declarados.

En una primera instancia se elabora una caracterización general de los procesos a través de la definición conceptual de macroprocesos, esto con el fin de tener un punto de partida para la identificación de los procesos críticos. Esta caracterización general de los procesos se presenta en la sección 6 de este informe mientras que su elaboración metodológica se presenta más adelante en esta misma sección.

Esta identificación de procesos críticos surge de la conversación con los actores involucrados en los procesos al explicitarles cuales son los objetivos que se buscan. Se busca de primera fuente la identificación de aquellos procesos que se vislumbran como débiles, que presentan potencial de mejora dado que un cambio en ellos significaría un incremento en el valor agregado del proceso, como también aquellos procesos que podrían ejecutarse de mejor manera dada la experiencia de los distintos encargados.

---

<sup>16</sup> Características de este tipo de investigación son: la información a recabar se define de forma muy aproximada, los procesos de recolección son flexibles y poco estructurados, las muestras no son representativas y el análisis de datos es principalmente cualitativo. El resultado de este tipo de información es tentativo, lo que resulta útil como complementariedad a las entrevistas para la definición de los objetivos del rediseño.

<sup>17</sup> Información que será validada en etapas posteriores.

Se ejecutan dos actividades concretas en este sentido. La primera corresponde a un *Focus Group* dirigido a estudiantes internacionales actualmente cursando un semestre de movilidad como parte del Programa de Movilidad Estudiantil. La idea es recoger impresiones de los estudiantes sobre las distintas etapas del proceso y generar directrices de cambio. La segunda, entrevistas personales a *student advisors* o directores residentes, dada la caída en el número de estudiantes que ingresan por estas vías y la relación histórica que mantienen con el PME. Los resultados de estas herramientas se muestran más adelante.

### **5.1.3 Establecer si hacer o no estudio de la situación actual**

Siguiendo las recomendaciones metodológicas propuestas por Oscar Barros en “*Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*”, se analiza si existe algún grado de formalización del proceso existente. La respuesta es que sí, siendo además este proceso similar al de las otras universidades chilenas y extranjeras, información que se extrae del proceso de *Benchmarking* ejecutado para el desarrollo del presente proyecto. Además la existencia de una serie de procesos que son propios de la burocracia del contexto en el que se desenvuelve hace necesario el análisis de la situación actual en pos de mejorar tales procesos a través de una gestión adecuada.

El *Business Process Maturity Model* (BPMM) identifica 5 etapas en la evolución de los procesos de una empresa, desde actividades de negocio inmaduras e inconsistentes hasta procesos bien disciplinados [14]. En este marco, la DRI se encontraría en el nivel 2 y corresponde a:

- **Nivel 2 - Gestionado:** En este nivel se estabiliza el trabajo local, por medio de unidades de trabajo con procedimientos y prácticas repetitivas que aseguren un desempeño adecuado. No hay estandarización ni coordinación de prácticas de diferentes unidades. Hay algún control por medio de la medición del desempeño de las unidades. Existe conciencia a nivel ejecutivo acerca de la necesidad de medición y mejora de los procesos y hay esfuerzos formales en tal dirección.

## **5.2 Entender y modelar la situación actual**

En esta etapa se identifican los procesos, actividades, y flujos de información que forman parte del actual Proceso de Movilidad Estudiantil para estudiantes internacionales. Esto se hace a través de las siguientes actividades:

### **i. Identificación de principales procesos y actividades:**

El objetivo de esta etapa es identificar los macro-procesos que forman parte del proceso general. Para lograr una descripción general de todas las actividades que constituyen el proceso en rediseño se conducen una serie de entrevistas personales con los encargados de los procesos en análisis.

A partir del estudio de la situación actual se llegó a la identificación de 7 macro procesos que constituyen el proceso en su totalidad. El siguiente es el listado de los procesos identificados junto con los principales responsables de su ejecución dentro de la **DRI**.

<b>Proceso</b>	<b>Encargado de su ejecución</b>
Diseño y Preparación de Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora de Relaciones Internacionales</li> <li>• Analista de Procesos</li> </ul>
Convocatoria y Postulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada PME</li> <li>• Analista de Procesos</li> </ul>
Preparación de Oferta Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Procesos</li> </ul>
Inscripción/Modificación de Asignaturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Procesos</li> <li>• Encargada PME</li> </ul>
Cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada PME</li> </ul>
Desarrollo del Periodo de Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada PME</li> </ul>
Entrega de Notas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada PME</li> </ul>

## **ii. Modelamiento de los procesos:**

Se da una descripción general del actual funcionamiento del proceso. Como modelos analíticos se utilizará el modelo verbal, a través del género narrativo, y el modelo gráfico, a través del modelamiento con la herramienta BPMN<sup>18</sup>.

Se describe el desarrollo secuencial de las actividades y se explicita si existen o no plazos determinados para la ejecución de estas, además de todos los mecanismos de registros y control existentes en el proceso.

Se generarán matrices descriptivas de cada proceso de acuerdo al siguiente esquema:

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>

<sup>18</sup> Business Process Management Notation. <http://www.bpmn.org/>.

--	--	--	--

### iii. Validación del modelo anterior

Esta etapa consiste en validar el levantamiento previo con todos los actores involucrados. Este proceso será iterativo hasta tener un modelamiento preciso del proceso actual.

Para la validación del modelo de procesos generado, se crearon documentos estandarizados en un formato establecido por la Dirección de Relaciones Internacionales. Este formato había sido utilizado anteriormente para la documentación del Proceso de Movilidad de salida ejecutado por la Dirección. Los documentos están basados en la norma ISO 9001 de documentación de procesos. Un ejemplo de este documento se encuentra en sección Anexos.

Se concluye la validación del modelo con la presentación de los diagramas y documentos generados a la Directora de la unidad.

### 5.3 Rediseñar y establecer indicadores

Se establecen rediseños conceptualizados en torno a las 7 variables de diseño identificadas por Oscar Barros para hacer rediseño o reingeniería de procesos en “*Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*” (pág 122). A continuación se entrega un breve resumen sobre la idea tras cada variable:

- **Mantención consolidada de estado:** Hace relación con la idea de que el mecanismo más sencillo de coordinación es que todas las actividades del proceso tengan conocimiento de lo que pasa en el resto del proceso.
- **Anticipación:** Actividades orientadas a establecer futuros requerimientos que deberá satisfacer el proceso y a crear las condiciones para atenderlos satisfactoriamente.
- **Integración de procesos conexos:** Se trata de generar una coordinación explícita entre macro procesos cuando existan actividades interrelacionadas entre ellos.
- **Prácticas de trabajo:** Trata sobre la forma en que se ejecutan las actividades y la formalización de tales formas por medio de reglas, procedimientos o rutinas. El tener prácticas bien definidas permite generar mecanismos formales de coordinación
- **Coordinación:** Esta variable nace de la clara tendencia actual hacia la mejor coordinación entre las actividades funcionales de las instituciones y entre éstas y clientes y proveedores.
- **Asignación de Responsabilidades:** Hace referencia al grado de descentralización de las decisiones que se ejercerá en la Dirección y sobre los procesos en particular, desde la

necesidad de múltiples intervenciones para la toma de decisiones a estructuras descentralizadas con total autonomía para las unidades que operan los procesos.

- **Apoyo Computacional:** Versa sobre la evaluación de las diversas tecnologías para implementar el apoyo computacional y afinar las rutinas de trabajo e función de la seleccionada.

Se procede a un modelamiento análogo al realizado para la descripción de la situación actual. Se detallarán los rediseños propuestos junto con los resultados esperados de tales rediseños.

Se proponen indicadores que permitan evaluar cuantitativamente el impacto de los rediseños propuestos. En el proceso actual la única métrica definida para cuantificar la medida de eficiencia, eficacia o calidad de los procesos que se ejecutan es una encuesta de carácter obligatorio que responden todos los estudiantes al final del proceso.

De acuerdo a Alejandro Medina [12] podemos definir y cuantificar eficacia, eficiencia y calidad, dentro del contexto de organizaciones públicas, de la siguiente manera:

- **Eficacia:** Expresa el grado en que se alcanzan los objetivos de producción y/o entrega de servicios. Vincula dos dimensiones: metas y tiempo. Las metas se expresan en unidades de producto o servicio. El tiempo se deriva de cronogramas elaborados durante la programación del proceso. Al constituirse como indicadores de contraste, la eficacia vincula las metas y los tiempos programados con los realizados.

Para calcular eficacia se requiere conocer las siguientes variables:

$$\begin{aligned}
 M_p &: \text{unidades de metas programadas} \\
 T_p &: \text{unidades de tiempo programado} \\
 M_r &: \text{unidades de metas realizadas} \\
 T_r &: \text{unidades de tiempo realizado} \\
 \text{Eficacia} &= \frac{\frac{M_r}{T_r}}{\frac{M_p}{T_p}} = M_r * T_p / M_p * T_r
 \end{aligned}$$

Los resultados que se obtienen deben ser interpretados bajo la siguiente lógica:

Si la eficacia es	>1	La actividad es más que eficaz
Si la eficacia es	= 1	La actividad es eficaz
Si la eficacia es	<1	La actividad es ineficaz

Otra forma para valorar la eficacia, y que podría ser implementada en el rediseño propuesto, es el contraste contra un periodo anterior. En este caso la interpretación de resultados resulta más compleja.

$L_t$ : Logro o resultado en periodo  $t$

$L_{t-1}$ : Situación de logro en el periodo anterior  $t - 1$

$L_p$ : Meta de logro programado

$$Eficacia = \left[ \frac{L_t - L_{t-1}}{L_p - L_{t-1}} \right] * 100$$

- **Eficiencia:** Vincula metas, tiempo y el costo unitario de los servicios entregados. En el caso del presente proyecto no hay grandes costos unitarios a los servicios entregados por lo que no serán aplicados criterios de medida en esta dirección.
- **Calidad:** Este es un concepto para el cual no existe una definición global o única, más bien cada una de las diversas definiciones más utilizadas enfatizan aspectos como excelencia, satisfacción del cliente o cumplimiento de estándares, entre otras poseen sus propias ventajas y debilidades en función de la medición, relevancia para el consumidor o aplicación administrativa.

Estos aspectos no se han definido con claridad en la DRI por lo que se concluye con recomendaciones de ir en dirección de definir estos atributos para lograr una medición real de este concepto, en especial revisar la actual encuesta obligatoria y considerar otras herramientas de evaluación del proceso.

## 5.4 Herramientas Metodológicas

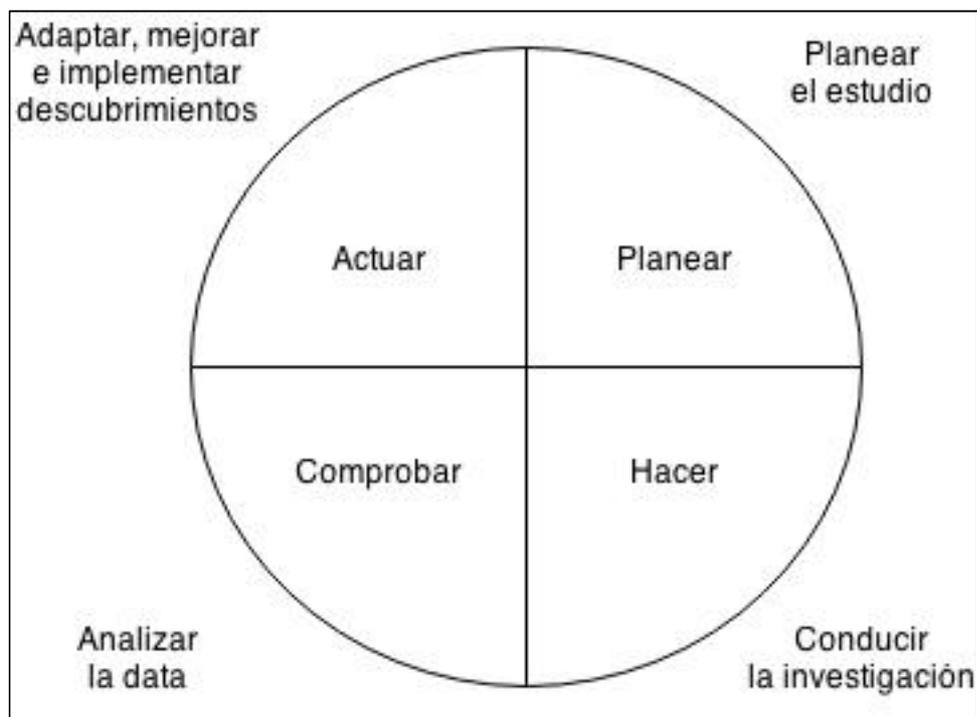
### BENCHMARKING

Esta herramienta metodológica se utiliza para complementar pasos anteriores. Con su desarrollo se busca aportar información valiosa para las etapas de definición de la dirección de cambio del rediseño y el modelamiento de este último, donde el establecer las mejoras prácticas de otros organismos con procesos similares se ha vuelto una reconocida estrategia para la mejora de procesos en organizaciones de todas las áreas.

La forma de conducir el proceso se toma del documento “*Benchmarking in Higher Education*” *Adapting best practices to improve quality*” de Jeffrey W. Alstete [13]. Esta metodología consta de un enfoque simple de 4 pasos denominado ciclo PDCA (*Planning, Do, Check, Act*).

Las 4 etapas del proceso se pueden ver en la siguiente ilustración:

Ilustración 11 Etapas proceso Benchmarking. Fuente: Adaptado y traducido de “Benchmarking in Higher Education” Adapting best practices ti improve quality. Jeffrey W. Alstete. Pág 34.



Se realizan dos procesos de *Benchmark*, siguiendo las recomendaciones metodológicas, uno de carácter externo donde se estudian Universidades del medio local que posean programas de movilidad y universidades internacionales que posean contacto con la DRI, y otro de carácter interno donde, en el contexto de un proyecto conjunto entre la DRI y las unidades académicas para la gestión de la movilidad de salida<sup>19</sup>, se tuvo contacto con las oficinas de internacionalización de algunas unidades académicas, con especial énfasis en aquellas que han aumentado considerablemente sus números de movilidad, pudiendo recolectar información valiosa para el desarrollo del presente proyecto.

El detalle de las cuatro (4) etapas del desarrollo del *Benchmark* es el siguiente:

1. **Planear:** En esta etapa se deben seleccionar y definir los procesos administrativos que serán estudiados. Además se deben elegir las instituciones u organizaciones deberían ser investigadas. En esta etapa se decide investigar los distintos procesos de admisión para

<sup>19</sup> Proyecto adjudicado el año 2013 por la DRI a través del Fondo de Desarrollo Institucional del Ministerio de Educación. El nombre del proyecto es: “Modernización de la gestión de la movilidad de salida internacional de pregrado”.

estudiantes internacionales de universidades chilenas además de toda la información que ellas disponen para estudiantes internacionales, especialmente sobre cursos disponibles, sistemas de convalidación de cursos, servicios, etc.

Se utilizó información recabada por el Banco Mundial [2] de las universidades chilenas con mayor número de estudiantes internacionales, además de seleccionar planteles que posean programas de movilidad con **Agencias** y **Universidades Residentes** que mantienen convenios de movilidad con la Universidad a través del Programa de Movilidad Estudiantil.

Se seleccionan las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Universidad Técnica Federico Santa María. Se incluyen la Universidad Adolfo Ibáñez, la Universidad Andrés Bello, Universidad Mayor y la Universidad Diego Portales del sector privado<sup>20</sup>.

2. **Hacer:** Se utiliza investigación primaria y secundaria para recolectar data. Se ingresó a los sistemas de postulación en línea de las universidades en estudio. Se recopilaron los manuales, documentos y programas disponibles en sus páginas web. Además se analizaron, cuando aplica, los formularios de postulación utilizados en las universidades. Se logró comunicación a través de correo con personal de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad Técnica Federico Santa María y con la Dirección de Relaciones Académicas de Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica. De acá se extrajo información general de cómo funcionan sus sistemas de ingreso y del desarrollo de los procesos de movilidad.
3. **Comprobar:** Consiste en analizar la data recolectada para clarificar los resultados obtenidos y generar recomendaciones. Se procede a comparar cada etapa del proceso de las universidades seleccionadas con el ejecutado por el PME, a modo de detectar las diferencias significativas y las posibilidades de mejora con respecto al propio proceso. El análisis comparativo se hace utilizando la información recolectada a través del contacto con los clientes del proceso, en particular los estudiantes de las distintas categorías a través de un *Focus Group*, y la visión de Universidades Residentes y Agencias recabada a través de entrevistas con *student advisors* o directores residentes según corresponda.
4. **Actuar:** Esta etapa se concreta en la sección de rediseño, donde las diferencias encontradas son implementadas en caso de que se detecte un potencial de mejoramiento con respecto al proceso en su estado actual.

Para el caso del *Benchmark* interno, se recoge principalmente la experiencia de la Facultad de Economía y Negocios quienes han visto un incremento importante en sus números de movilidad

---

<sup>20</sup> En Anexos se encuentra una tabla con las referencias correspondientes.

de entrada, pasando de 20-30 estudiantes por semestre a más de 100 durante el semestre de otoño 2014.

En dicha unidad académica se sostuvo conversaciones con la **Jefa de Oficina Internacional** Stephanie Dazin y la **Coordinadora de Programas de Intercambio Internacional** Soledad Bruna.

Se extraen prácticas simples identificadas como efectivas para el objetivo del presente proyecto, considerando las capacidades de la DRI. Se extraen las siguientes recomendaciones:

- Mantener contacto constante con las contrapartes. Considerarlas parte importante del proceso de movilidad de los estudiantes. El hecho de enviar información por correo directo cada vez que se abre una convocatoria ha incrementado los números de movilidad en FEN.
- Mantener contacto con los estudiantes interesados. Dentro de la **Oficina Internacional** se propusieron como meta no dejar que ningún correo electrónico estuviese más de 1 día sin respuesta.
- Tener información clara sobre el proceso. Un documento de síntesis de todo el proceso, publicado en la página oficial de la Universidad puede resultar suficiente para atraer a un estudiante. El envío de información de este tipo a las contrapartes puede significar que dicha información alcance a un gran número de estudiantes interesados motivándolos a participar del programa.
- Definir claramente los actores responsables de ejecutar estas tareas de coordinación. Considerar la carga de trabajo que significa otorgar prioridad al contacto con las contrapartes o estudiantes en desmedro de las tareas burocráticas o de escaso valor agregado al proceso.

Estas recomendaciones son implementadas en la sección de rediseño.

### **FOCUS GROUP**

Se realizaron tres (3) *Focus Group*, donde el criterio de selección de estudiantes para cada uno fue su categoría de ingreso al programa de movilidad. Hubo una sesión para **Estudiantes Independientes**, una para **Estudiantes de Agencias** en conjunto con **Estudiantes de Representaciones** y una última sesión para **Estudiantes Bilaterales**.

Las sesiones se estructuraron con preguntas referentes a los macro-procesos identificados como constituyentes del proceso de movilidad ejecutado por la Dirección de Relaciones Internacionales. Cada sesión tuvo una duración aprox. de 35 minutos y se realizaron en la oficina del **PME** ubicada en Diagonal Paraguay 265 of. 1705.

Número de sesión	Categoría de ingreso	Fecha	N° estudiantes participantes
1	Independientes	18/06/2014	5
2	Agencias / Universidades Residentes	18/06/2014	5
3	Bilaterales	19/06/2014	6

Luego del registro de la información recolectada durante las sesiones, se procedió al análisis de esta, identificando consideraciones generales transversales a todas las categorías de ingreso, y cuestiones particulares a cada categoría. A continuación se entrega un resumen de la información recopilada.

**Tabla 7 Resumen información Focus Group**

Proceso	Categoría de Ingreso	Resumen
Proceso General	Todas	-Falta de información sobre el proceso en general -Consideran importante el explicitar que no se solicita certificado de idioma para movilidad -Eligen a la Universidad tanto por su prestigio como por ser Chile un lugar atractivo para venir
	Agencias / Universidades Residentes	-Varios no completaron el formulario de postulación on-line y tuvieron que, crear cuenta Uchile y llenar el formulario on-line, durante la inscripción de asignaturas
Convocatoria y Postulación	Todas	-Es difícil ingresar a los sistemas de postulación, tanto a la creación de la cuenta Uchile como al formulario
	Independientes	-Recalcan lo importante de la carta de aceptación -Dado que pagan por los cursos,
Preparación Oferta Académica / Inscripción Académica	Todas	-La información entregada es muy precaria y no permite elegir bien los cursos a inscribir -El sistema de “Pases” los obliga a ir a las unidades académicas, donde además no hay personas que los asistan en la inscripción
	Agencias / Universidades Residentes	Dada la baja información de la oferta, la mayoría toma 1 o 2 cursos en la Universidad y el resto en otras universidades
	Bilaterales	Dado que ellos necesitan un acuerdo académico la falta de información sobre cursos, especialmente los programas les dificulta este trámite en su institución de origen

Desarrollo de la Movilidad	Bilaterales	-Sólo estudiantes de esta categoría accedieron a tarjeta TNE. El plazo fue excesivo. Recibieron la tarjeta a mediados de Junio.
Cobros	Independientes	-Expresaron confusión en torno al concepto de crédito PME -La poca información sobre cursos no les permitió saber desde antes el monto total que tendrían que pagar

Fuente: *Elaboración Propia*

## Entrevistas

La segunda actividad corresponde a entrevistas directas a *Student Advisors* y Directores Residentes, siendo estos identificados como actores claves en el proceso de movilidad de los estudiantes de las categorías de ingreso Agencia y Universidades Residentes respectivamente.

A continuación se presenta una síntesis de los contactos generados y la información principal recabada en cada uno.

- Tipo: **Agencia**

**Nombre:** *Council on International Educational Exchange (CIEE)*

**Contraparte:** *Student Service Coordinator, Claudia Correa.*

**Universidades con las que genera movilidad:** Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile y Universidad Diego Portales

**Costo para el estudiante<sup>21</sup>:** US\$14.000 por semestre

**Puntos clave:**

-Destaca la calidad académica de la Universidad.

-Es extraño que las clases en las otras universidades se paralicen.

-Inscribieron cursos el segundo día dispuesto para ello. Llevan estudiantes directamente a tomar cursos de FEN ya que son los que no tienen restricciones de cupos. Los otros cursos no tenían cupos. Lo mismo pasó el semestre pasado.

-Ellos certifican internamente el nivel de inglés de sus estudiantes para que puedan realizar su movilidad sin problemas. No consideran necesario que se pida nivel inglés certificado.

---

<sup>21</sup> Corresponde al monto que el estudiante cancela en su lugar de origen a la agencia o universidad residente.

- **Tipo:** Agencia

**Nombre:** *Institute for Study Abroad*, Butler University (IFSA Butler)

**Contraparte:** Director Residente, Isabel Yevenes.

**Universidades con las que genera movilidad:** Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile, Universidad Diego Portales y Universidad Autónoma de Chile.

**Costo para el estudiante:** US\$15.000

**Puntos clave:**

-Antes el 90% de sus estudiantes tomaba cursos en la Universidad. Ahora menos del 20% lo hace.

-Requieren información sobre los cursos. Programan actividades y los estudiantes necesitan saber esa información.

-Las otras universidades tienen una mayor oferta académica a disposición. Esto les permite generar programas más interesantes, más completos y mejor programados.

- **Tipo:** Universidad Residente

**Nombre:** Tufts University

**Contraparte:** Director Residente, Carmen Gloria Guíñez

**Universidades con las que genera movilidad:** sólo la Universidad de Chile

**Costo para el estudiante:** US\$29.866

**Puntos clave:**

-Esta agencia antes tenía sus oficinas en dependencias del PME. La relación era muy estrecha con la Universidad y el PME.

-Ella conoce todos los procesos, por lo tanto se coordina de manera efectiva con estudiantes y con gente de la Universidad.

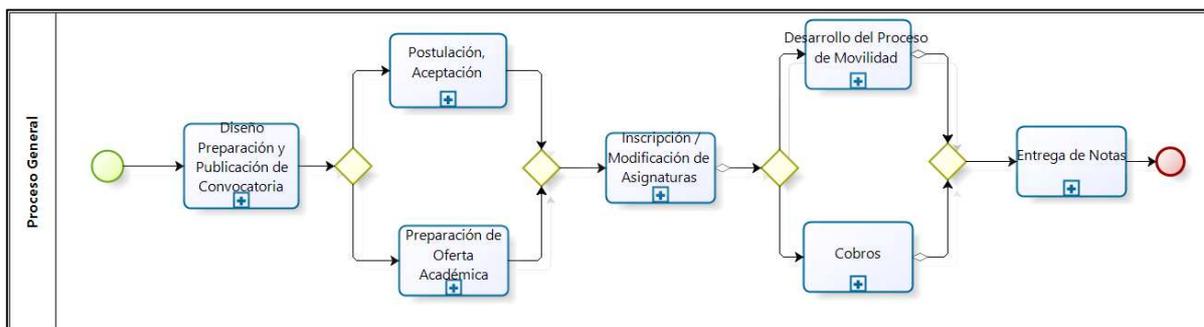
## 6. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se entrega el detalle de los procesos que conforman el proceso de movilidad para estudiantes internacionales cuyo organismo responsable es la Dirección de Relaciones Internacionales. Se comienza con una descripción general del proceso, para luego dar paso al detalle de cada uno de los 7 macro-procesos que lo constituyen y los sub-procesos asociados según corresponda.

## 6.1 Proceso General

La ejecución del proceso de movilidad estudiantil de la Dirección de Relaciones Internacionales consta de 7 macro-procesos identificados preliminarmente. Los macro-procesos mencionados se encuentran representados gráficamente en la ilustración siguiente:

**Ilustración 12 Proceso General. Fuente: Elaboración Propia**



El proceso se desarrolla en un plazo de cuarenta (40) semanas. A continuación se presenta un esquema sobre el desarrollo del proceso para un periodo de movilidad correspondiente a un semestre de otoño tipo (primer Semestre de la Universidad). Se excluye de la calendarización el mes de febrero que corresponde al periodo de vacaciones para todo el personal administrativo de la Universidad.

**Ilustración 13 Desarrollo temporal proceso general de movilidad. Fuente: Elaboración Propia.**

Nº	Macro - Proceso														SEMANA INICIO	DURACIÓN SEMANAS
	1	Diseño Preparación Publicación de Convocatoria														1
2	Postulación y Aceptación														3	10
3	Preparación Oferta Académica														9	6
4	Inscripción / Modificación de Asignaturas														19	3
5	Cobros														22	1
6	Desarrollo de la Movilidad														22	13
7	Entrega de Notas														37	4

Nº	Octubre		Noviembre				Diciembre				Enero				Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	■	■																																			
2			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
3										■	■	■	■	■																							
4															■	■																					
5																		■																			
6																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7																																			■	■	

El proceso comienza con el **diseño, preparación y publicación** de la convocatoria, donde se definen las directrices del proceso general y se publica la información en la página web oficial de la DRI.

Luego viene el proceso de **postulación y aceptación**, donde el PME recibe las postulaciones de estudiantes internacionales a través de la plataforma web dispuesta y posteriormente el **encargado PME** acepta o rechaza dicha postulación. En paralelo, se prepara el documento oficial de los cursos disponibles de inscribir por estudiantes internacionales durante el semestre. Esto corresponde a la **preparación de la “Oferta Académica”**. Este proceso culmina con la publicación de la Oferta Académica en el sitio web y su envío por correo a los estudiantes y contrapartes de Agencias y Universidades Residentes.

Una vez que el estudiante arriba al país se procede a la **inscripción de las asignaturas** que el estudiante va a realizar durante su periodo de movilidad de acuerdo a la disponibilidad de cupos (presente en la Oferta Académica). Este proceso incluye un periodo de **modificación de asignaturas**, que se realiza dos semanas después de iniciado el semestre académico, donde los estudiantes pueden inscribir asignaturas nuevas, de acuerdo a la disponibilidad de cupos, o eliminar asignaturas ya inscritas. Posteriormente, se realizan los **cobros** a aquellos estudiantes cuya categoría de ingreso es independiente.

Luego comienza el **desarrollo del periodo de movilidad** del estudiante, donde este asiste a clases en las unidades académicas correspondientes. Durante este macroproceso se ejecutan 2 subprocesos, la gestión de la tarjeta **TUI** y la gestión de la tarjeta **TNE**. La información respecto estas tarjetas se encuentran en el macroproceso correspondiente.

Finalmente, se ejecuta el proceso de **entrega de notas**, donde se generan los certificados de notas oficiales para cada estudiante. En él se registran las calificaciones obtenidas por el estudiante durante el periodo de movilidad. Este certificado es vital para la convalidación de las asignaturas cursadas en la institución de origen. Con la entrega de este certificado se da por terminado el proceso de movilidad para un estudiante internacional.

A continuación se detallan cada uno de los macroprocesos enunciados anteriormente.

## 6.2 Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria

Este proceso se realiza dos (2) veces al año, una (1) vez por semestre por cada convocatoria correspondiente a un semestre lectivo de la Universidad<sup>22</sup>. Se ejecuta en semanas previas a la apertura de la convocatoria sin tener una fecha definida para su realización.

ENTRADA	SALIDA
Información de proceso anterior, opinión de involucrados.	Publicación de la convocatoria y el calendario oficial del proceso, en la página oficial de la DRI.

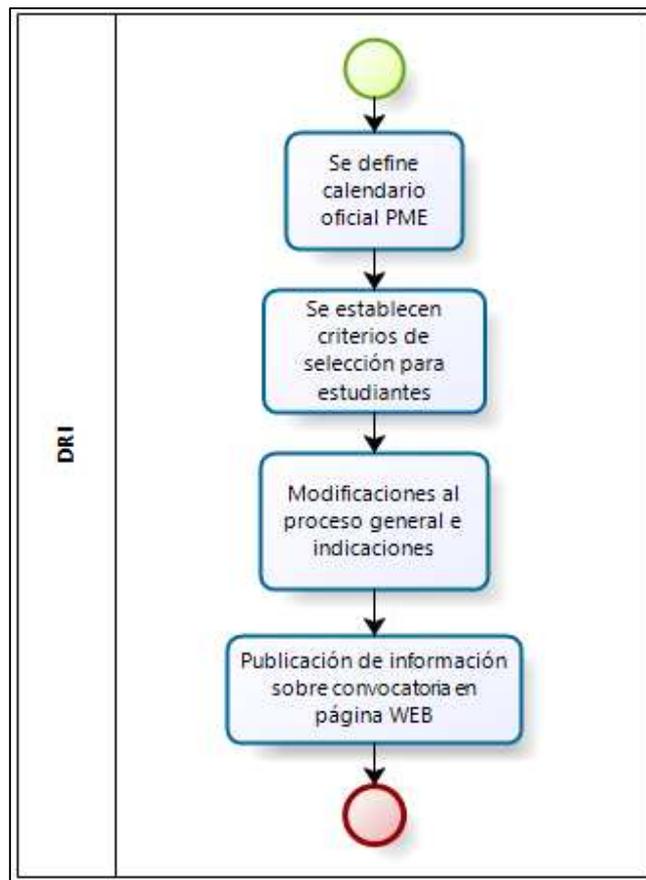
La DRI mantiene reuniones de coordinación semanales, donde participan la **Dirección**, el **Analista de Procesos** y ocasionalmente el **Encargado PME**. Durante estas reuniones, y en el plazo mencionado se define:

- Los criterios que deben cumplir las postulaciones y los estudiantes para participar del proceso. Se decidió no rechazar postulaciones que no cuenten con el certificado de idioma, sin embargo no se ha informado por ningún medio.
- Los plazos generales del proceso de acuerdo a los inicios de semestre de las distintas Unidades Académicas, de acuerdo al calendario oficial de la Universidad.

<sup>22</sup> La Universidad cuenta con 2 semestres regulares, el primero de otoño que se desarrolla entre el 10 de marzo y el 11 de Julio y el de primavera cuyo inicio es el 28 de Julio y su término el 05 de Diciembre. Esto tomando como referencia el calendario académico correspondiente al año 2014 publicado en la página oficial de la Universidad de Chile.

- El cronograma de actividades del proceso
- Cambios con respecto a procesos anteriores
- La prioridad o la forma en que se relacionará con los distintos clientes (se ha determinado seguir los mismos procesos de postulación e inscripción de asignaturas para todas las categorías de ingreso de estudiantes). Además se determina el orden de inscripción de asignaturas durante los dos días destinado a este fin.

**Ilustración 14 Proceso Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria. Fuente: Elaboración Propia**



**Tabla 8 Matriz de Proceso Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria.**

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
-----------	-------------	-------	-------------

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Se define calendario oficial PME	-Directora de -Analista de Procesos	2 Semanas antes de la apertura de la convocatoria	Se define el calendario oficial de los hitos más importantes del proceso: Bienvenida general y entrega de información sobre la Universidad de Chile; orientación académica personalizada; inicio de clases; periodo de inscripción/modificación de asignaturas; cierre proceso inscripción/modificación de asignaturas, pago aranceles estudiantes independientes; plazo para responder encuesta; finalización semestre; envío de cartas de aceptación.
Se establecen criterios de selección de estudiantes	-Directora de -Analista de Procesos	2 Semanas antes de la apertura de la convocatoria	-Se definen criterios como requisitos de idioma de postulantes, años mínimos cursados para poder participar del proceso,
Modificaciones al proceso general e indicaciones	-Directora de -Analista de Procesos	2 Semanas antes de la apertura de la convocatoria	Se define el orden para las categorías de ingreso a la hora de la inscripción de cursos (sistema de cupos)
Publicación de información sobre convocatoria en Página Web	- Comunicaciones	2 Semanas antes de la apertura de la convocatoria	El área de comunicaciones pública en la página web el calendario oficial confeccionado por el PME

### 6.3 Postulación y Aceptación

Input	Output
Postulación de Estudiante Internacional	Estudiante efectivamente inscrito en periodo de movilidad

Este proceso comienza informalmente con correos electrónicos de estudiantes que solicitan información sobre el proceso, a la **Encargada PME**. Estas preguntas van desde fechas y dudas sobre postulación hasta preguntas específicas sobre cursos y planes de estudio. Esta actividad no está modelada, sin embargo ocurre durante todo el proceso de **postulación y aceptación** y sigue ocurriendo durante el desarrollo del proceso completo. Esto se debe considerar en la carga de trabajo de la persona encargada de estos correos.

Durante este proceso el **Analista de Procesos** abre el proceso online que permite a los estudiantes ingresar al formulario de postulación. Este es un formulario adaptado de **post-grado**

no gestionado por la **DRI**, sino que corresponde un sistema bajo la supervisión de la Dirección de Servicios de Tecnologías y Comunicaciones (**STI**) de la Universidad. Este formulario es utilizado ya que permite ingresar al estudiante a los sistemas informáticos de la Universidad generando un número de matrícula, permitiendo registrar cursos en los sistemas administrativos de la Universidad y además generando una orden de creación de la tarjeta **TUI**.

Se distinguen 2 subprocesos dependiendo del proceso de evaluación de aceptación de la postulación. Para estudiantes **independientes**, al no contar con el respaldo de una institución, se revisa el cumplimiento de los requisitos de postulación que son:

- Haber cursado a lo menos dos años de estudios universitarios.
- Poseer un nivel adecuado de idioma español. Los cursos en la Universidad de Chile son dictados en este idioma, por lo que se requiere acreditar a lo menos 6 semestres cursados o estudios equivalentes (certificable con nivel B1 en el Diploma de Español como Lengua Extranjera -DELE- del Instituto Cervantes).
- Presentar una carta de recomendación de un profesor-advisor o de su institución de origen.

Sin embargo, dada la baja en estudiantes de esta categoría, en los últimos procesos no se han rechazado postulaciones que no cuenten con la certificación de idioma. Esta se detecta como una buena práctica a nivel internacional, donde universidades que mantienen convenios de reciprocidad con el **PME** destacan esto al momento de comunicar sus programas de movilidad (ejemplos son la Universidad de Jyväskylä en Finlandia, la Universidad de Bologna en Italia y la Universidad George Washington de los Estados Unidos) con el fin de promoverlos. Además, a los estudiantes **independientes** se les cobra un derecho de postulación previo al envío de sus **cartas de aceptación** directamente a su dirección particular.

La **carta de aceptación** es el documento oficial que reconoce al estudiante como aceptado en un programa de la Universidad, esto le permite gestionar su visa, pasajes, estadías, seguros de salud y otros documentos de viaje. Este documento es estándar entre universidades del mundo con programas de movilidad.

En el *focus group* se reconoce a este como un documento clave, dado que los estudiantes programan una parte importante de su movilidad en torno a estar efectivamente aceptados en una universidad extranjera. En el proceso actual de postulaciones para el segundo semestre del 2014, debido a problemas de coordinación entre la **encargada PME** y la **Directora**, quien es quien debe firmar las cartas, con un mes de anticipación a la fecha recomendada de arribo al país (viernes 25 de julio del presente) aún quedaban **cartas de aceptación** sin firmar y pendientes por enviar. Esto podría provocar que un estudiante desistiera de participar del proceso dada la imposibilidad de gestionar su movilidad.

Para los estudiantes que cuentan con el respaldo de una institución, ya sean **bilaterales, de agencias o de universidades residentes**, la aceptación de la postulación se basa en el listado que las contrapartes (oficina internacional de la universidad, *study advisor* o director residente respectivamente) envían a la **encargada PME**, donde se detallan los estudiantes respaldados por dicha institución para un periodo de movilidad en la Universidad. En caso de enviar cartas de aceptación, estas se hacen a la contraparte y no al estudiante.

Por lo general, las universidades de convenios bilaterales envían sus listados antes del cierre del proceso de postulación, sin embargo algunas agencias y universidades residentes demoran en el envío de este listado o no lo envían, ya que la gestión de las cartas de aceptación la realizan ellos mismos además de en casos no contar con el listado de estudiantes hasta que efectivamente ingresan al país. Esto implica que el **analista de procesos** deba reabrir el proceso de postulación incluso ya finalizado la realización normal del macroproceso completo.

Posterior al envío de cartas de aceptación según corresponda, la **encargada PME** envía un correo con información<sup>23</sup> que ella ha ido recopilando por iniciativa propia. Aquí se les recuerda el calendario académico y se les da información sobre transporte, direcciones y trámites de visa.

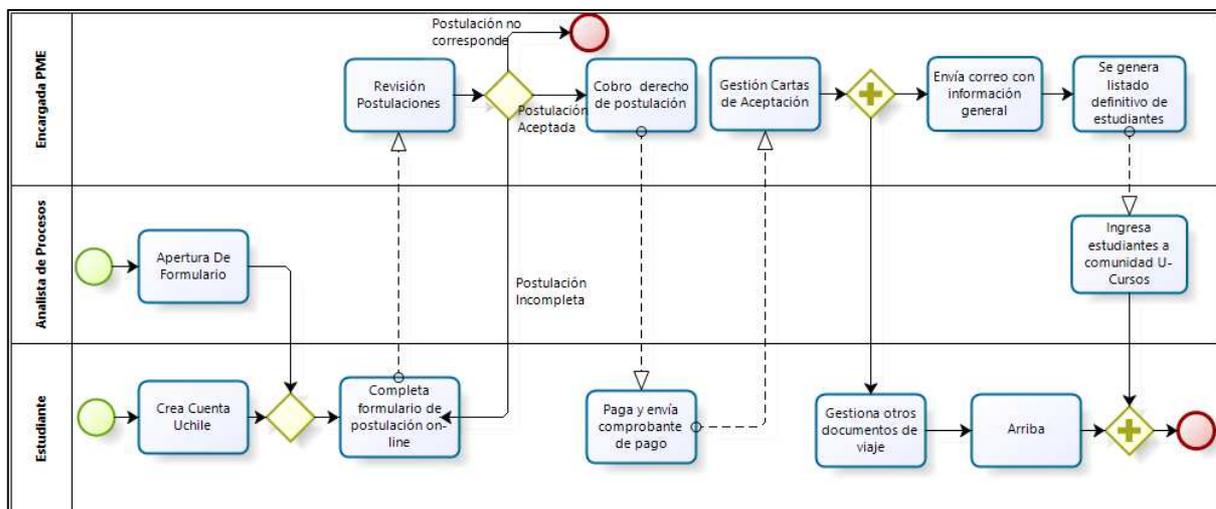
Este proceso culmina con el estudiante registrado en los servicios de la Universidad y con su eventual arribo.

### **6.3.1 Postulación y Aceptación Estudiantes Independientes**

---

<sup>23</sup> Anexos.

**Ilustración 15 Postulación y aceptación estudiantes independientes. Fuente: Elaboración Propia**



**Tabla 9 Matriz de proceso postulación y aceptación estudiantes independientes.**

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Apertura de Formulario	Analista de Procesos	Al comienzo de la fecha de postulación definido en el calendario anual PME	Ingresa con cuenta administrador al sistema informático de la Universidad y activa el formulario de postulación
Crea Mi Cuenta UChile	Estudiante	Durante todo el periodo de postulación, necesariamente antes poder completar el formulario on-line.	Ingresa a la pagina <a href="http://www.pasaporte.uchile.cl/">http://www.pasaporte.uchile.cl/</a> para crear su cuenta Uchile, siguiendo los pasos descritos en el “Instructivo n° 1” <sup>24</sup>
Completa formulario de postulación on-line	Estudiante	Hasta el cierre del periodo de postulación definido en el calendario oficial PME	Ingresa a la pagina <a href="http://postulacion.uchile.cl/">http://postulacion.uchile.cl/</a> donde completa todos los campos requeridos para la postulación, siguiendo los pasos descritos en el “Instructivo n°2” <sup>25</sup> . Los documentos solicitados (Certificado de Notas actualizado, carta de recomendación de un profesor/Universidad, fotocopia de pasaporte, certificado que acredite el dominio del español) se cargan en el formulario.

<sup>24</sup> Anexos.

<sup>25</sup> Anexos.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Revisa Postulaciones	Encargada PME	Se comienzan a revisar cuando la encargada PME dispone de acuerdo a su propio conocimiento del proceso y sus etapas posteriores	Ingresa al formulario de postulación enviado por el estudiante para verificar que se encuentren todos los documentos solicitados. De faltar info. el formulario toma la condición de “Reenviado al Postulante”, y el estudiante recibe un correo solicitando la información faltante. Se acepta una vez que todos los documentos estén cargados de manera correcta y el estudiante cumpla con los requisitos mínimos del programa. De no ser aceptada la postulación el estudiante recibe un correo de notificación.
Cobro derecho de postulación	Encargada PME	No hay plazo establecido	Se le envía un correo al estudiante solicitando que pague el “Derecho de Postulación” (US\$200) a través de transferencia bancaria a cuenta PME.
Paga y envía comprobante de pago	Estudiante	No hay plazo, sin embargo esta es una condición restrictiva para la gestión de la carta de aceptación	El estudiante paga a través de un depósito bancario en su lugar de origen y envía correo con boleta a encargada PME
Gestión de Cartas de Aceptación	Encargada PME junto con la Dirección	No hay plazo establecido	Una vez recibido el comprobante de pago se procede a generar el documento tipo “Carta de Aceptación” del estudiante. Las cartas de aceptación requieren la firma de la Directora. Luego se envían por correo postal a la dirección particular del estudiante.
Gestiona otros documentos de viaje	Estudiante	No hay plazo establecido	El estudiante gestiona su visa y otros documentos necesarios para el viaje.
Envía correo con información general	Encargada PME	No hay plazo establecido	Se envía por correo electrónico información general, datos sobre alojamiento, oferta académica, formas de movilización a la llegada, etc.
Ingresa estudiantes a comunidad U-Cursos	Analista de Procesos	No hay plazo establecido	El analista de procesos, a través de una cuenta de administrado de U-Cursos, ingresa la cuenta del estudiante al grupo.
Arriba	Estudiante	Antes de la fecha de comienzo de semestre establecida en el calendario oficial PME	El estudiante arriba al país para el desarrollo del período de movilidad.

### 6.3.2 Postulación y Aceptación Estudiantes Bilaterales, de Agencias y de Universidades Residentes

Ilustración 16 Postulación y aceptación estudiantes bilaterales, de agencias y universidades residentes. Fuente: Elaboración Propia

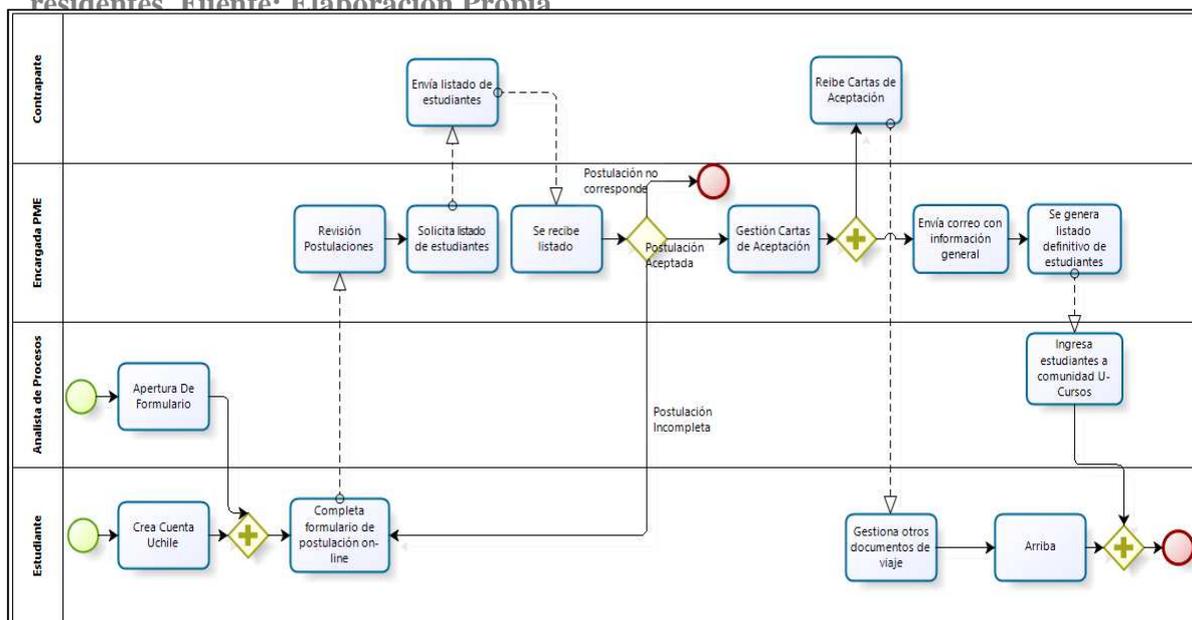


Tabla 10 Matriz de proceso postulación y aceptación estudiantes bilaterales, de agencias y universidades residentes.

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Apertura de Formulario	Analista de Procesos	Al comienzo de la fecha de postulación definido en el calendario anual PME	Ingresa con cuenta administrador al sistema informático de la Universidad y activa el formulario de postulación
Creación de Cuenta Uchile	Estudiante	Durante todo el periodo de postulación, necesariamente antes poder completar el formulario on-line.	Ingresa a la página <a href="http://www.pasaporte.uchile.cl/">http://www.pasaporte.uchile.cl/</a> para crear su cuenta Uchile, siguiendo los pasos descritos en el "Instructivo n°1" <sup>26</sup>

<sup>26</sup> Anexos.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Completa formulario de postulación on-line	Estudiante	Hasta el cierre del periodo de postulación definido en el calendario oficial PME	Ingresa a la pagina <a href="http://postulacion.uchile.cl/">http://postulacion.uchile.cl/</a> donde completa todos los campos requeridos para la postulación, siguiendo los pasos descritos en el “Instructivo n°2” <sup>27</sup> . Los documentos solicitados (Certificado de Notas actualizado, fotocopia de pasaporte, certificado que acredite el dominio del español) se cargan en el formulario.
Revisa Postulaciones	Encargada PME	Se comienzan a revisar cuando la encargada PME dispone de acuerdo a su propio conocimiento del proceso y sus etapas posteriores	Ingresa al formulario de postulación enviado por el estudiante para verificar que se encuentren todos los documentos solicitados. De faltar info. El formulario toma la condición de “Reenviado al Postulante”, y el estudiante recibe un correo solicitando la información faltante. Se acepta una vez que todos los documentos estén cargados de manera correcta y el estudiante cumpla con los requisitos mínimos del programa. De no ser aceptada la postulación el estudiante recibe un correo de notificación.
Solicita listado de estudiantes	Encargada PME	No hay plazo establecido	Se le envía un correo a la contraparte solicitando el listado de estudiantes para movilidad.
Envía listado de estudiantes	Contraparte (contacto en universidad, <i>student advisor</i> o director residente)	No hay plazo.	La contraparte envía un listado con los estudiantes que realizarán movilidad.
Recibe listado	Encargada PME	No hay plazo	Recibe el listado de estudiantes respaldados por la contraparte con lo que acepta la postulación del estudiante.
Gestión de Cartas de Aceptación	Encargada PME junto con la Dirección	No hay plazo establecido	Una vez aceptada la postulación se genera el documento tipo “Carta de Aceptación” del estudiante. Las cartas de aceptación requieren la firma de la Directora. Luego se envían por correo postal a la contraparte.
Recibe cartas de aceptación	Contraparte	No hay plazo establecido	La contraparte recibe las cartas de aceptación y las hace llegar al estudiante

<sup>27</sup> Anexos.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Gestiona otros documentos de viaje	Estudiante	No hay plazo establecido	El estudiante gestiona su visa y otros documentos necesarios para el viaje.
Envía correo con información general	Encargada PME	No hay plazo establecido	Se envía por correo electrónico información general, datos sobre alojamiento, oferta académica, formas de movilización a la llegada, etc.
Genera listado oficial de estudiantes	Encargada PME	No hay plazo establecido	La encargada crea un listado para el ingreso de los estudiantes al sistema u-cursos. Este listado no tiene formato ni tampoco se verifica que estén todos los estudiantes.
Ingresa estudiantes a comunidad U-Cursos	Analista de Procesos	No hay plazo establecido	El analista de procesos, a través de una cuenta de administrado de U-Cursos, ingresa la cuenta del estudiante al grupo.
Arriba	Estudiante	Antes de la fecha de comienzo de semestre establecida en el calendario oficial PME	El estudiante arriba al país para el desarrollo del período de movilidad.

#### 6.4 Preparación de Oferta Académica

Este proceso se ejecuta dos (2) veces al año, una (1) vez por cada semestre de movilidad del PME. Se desarrolla con 1.5 meses de anticipación al comienzo de los semestres lectivos y tiene relación con el tiempo en que las Unidades Académicas deben cargar su oferta de cursos regular para estudiantes de pregrado de acuerdo a fechas establecidas por la Universidad.

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>
Oferta de Cursos proveniente de las unidades académicas	<b>Oferta Académica</b> de cursos disponibles para estudiantes internacionales <sup>28</sup>

En este macroproceso la DRI configura la oferta de cursos y cupos disponibles para la inscripción de asignaturas de los estudiantes internacionales durante el semestre de movilidad. A pesar de que la oferta sufre modificaciones menores entre semestres el proceso se ejecuta completo cada semestre.

<sup>28</sup> Algunos ejemplos se encuentran en sección Anexos.

Antes de detallar este proceso se tiene que hacer la diferencia que existen tres sistemas en la Universidad para el registro curricular de los estudiantes<sup>29</sup>. Por una parte se tiene el **Sistema Guía** y por otro lado **U-Campus**. Alternativamente se tiene el **Sistema de Administración Docente** de la Facultad de Economía y Negocios que funciona de manera independiente. A continuación se presentan los tipos de sistemas de Registro Curricular existentes y las Unidades Académicas asociadas:

**Tabla 11 Sistemas de Registro Curricular de la Universidad.**

<b>Sistema de Registro Curricular</b>	<b>Unidades Académicas Asociadas</b>
Guía Curricular	Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Agronómicas, Facultad de Ciencias, Facultad de Ciencias Forestales y Conservación de la Naturaleza, Instituto de Comunicación e Imagen, Instituto de Asuntos Públicos, Facultad de Odontología, Facultad de Química, Facultad de Veterinaria
U-Campus	Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Filosofía, Facultad de Medicina
Sistema de Administración Docente	Facultad de Economía y Negocios

La diferencia entre sistemas genera que una parte de la oferta de cursos disponible se obtenga a través de reportes automáticos generados por el sistema **Guía Curricular**, mientras que la oferta de aquellas unidades académicas con un sistema diferente debe ser solicitada directamente a las secretarías de estudio correspondientes. Esto ya que durante el proceso 2012 se cambió la modalidad de inscripción de asignaturas, donde antes no existía restricción de cupos ni de cursos (toda la oferta de pregrado era disponible) y la inscripción se hacía de manera manual con los estudiantes y posteriormente el coordinador se encargaba de enviar esas inscripciones a las unidades académicas.

El número de cupos que cada unidad académica dispone para un curso corresponde a una solicitud histórica hecha el año 2011, la cual no ha sido revisada ni se han hecho los contactos para solicitar más cupos ni más cursos por parte de la DRI. De contactos directos con oficinas internacionales de unidades académicas, estas están dispuestas en muchos casos a abrir su oferta, como el caso de FEN quien pone a disposición de los estudiantes internacionales toda su oferta

<sup>29</sup> Existió durante la rectoría del prof. Victor Pérez la intención de agrupar a las unidades académicas en torno a un solo sistema, sin embargo no ha existido coordinación entre estas para lograrlo.

de pregrado además de no tener restricción de cupos. Similares intenciones ha declarado la coordinación de relaciones internacionales del Instituto de Asuntos Públicos y la secretaría de estudios de la Facultad de Ciencias Sociales.

La información que se genera en los reportes automáticos de **Sistema Guía** viene con poca información debido a que las secretarías de estudio cargan cursos con campos sin llenar como la descripción del curso, el horario o el profesor. Esto ya que tienen otras formas de entregar la información a los estudiantes nacionales como programas de curso físicos o directamente en las secretarías de estudio o con los profesores. Esto lleva a no tener toda la información necesaria para crear una **oferta académica** que permita planificar un proceso de movilidad correctamente, como se detectó del contacto con los **estudiantes** y con las contrapartes de **agencias** y **universidades representantes**. Esta carencia de información también repercute en tareas extras en procesos posteriores.

Dentro de la creación de la oferta académica se hace una conversión de horas presenciales de cada curso a créditos PME que es el crédito sobre el que se realiza el posterior cobro a los estudiantes internacionales. Este crédito solo es referencial y no ayuda a los estudiantes internacionales dado que no les proporciona información del curso. Dentro del *benchmark* realizado se destaca la opción de la PUC de utilizar un sistema de créditos de homologación internacional, cuestión que recomiendan tanto estudiantes como contrapartes para entregar una oferta académica más completa y atractiva.

**Tabla 12** Equivalencia horas presenciales / créditos PME.

<b>Horas Presenciales</b>	<b>Créditos PME</b>
1.0 – 2.5	8
3.0 – 4.0	10
4.5 – 6.0	12
7.0 – 9.0	15
9.5 – 11.5	17
12 o más horas	20

Ilustración 17 Preparación de oferta académica. Fuente: Elaboración Propia

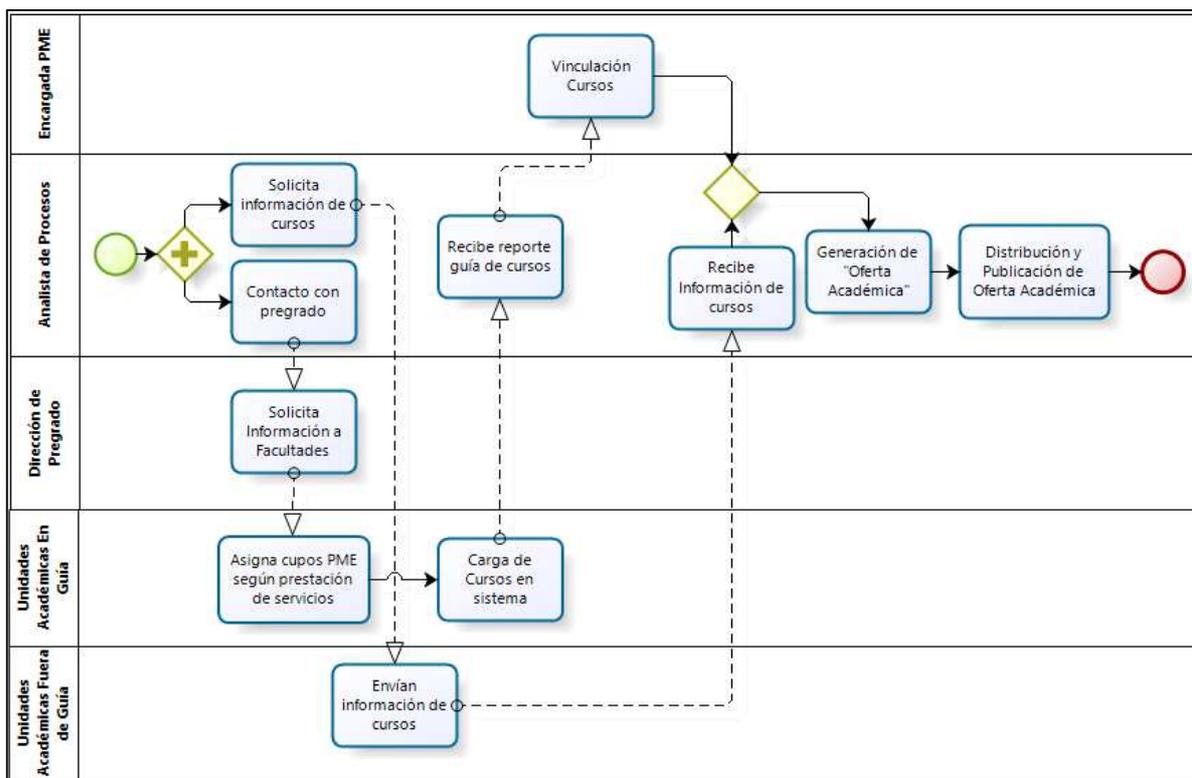


Tabla 13 Matriz de proceso preparación de oferta académica.

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Contacto con Pregrado	Analista de Procesos	De acuerdo a las fechas donde las unidades académicas comienzan a cargar su oferta en sistema guía	Se contacta por correo a Pregrado que comience a solicitar formalmente a las unidades académicas que carguen su oferta académica en los sistemas, indicando los cupos PME
Solicita información de cursos	Analista de Procesos	De acuerdo a las fechas donde las unidades académicas definen la oferta del próximo semestre	El analista de procesos envía un correo al contacto en la unidad académica fuera de <b>guía académica</b> solicitando oferta de cursos para estudiantes internacionales y la info de estos cursos
Solicita información a facultades	Dirección de pregrado	No hay plazo establecido	Dirección de Pregrado de la Universidad solicita a unidades académicas en <b>guía curricular</b> la carga de cursos.
Asigna cupos PME según prestación de servicios	Unidades Académicas en Guía	No hay plazo establecido	Las unidades académicas a través de sus secretarías de estudio o quien corresponda asigna cupos PME a cada curso dada la oferta histórica de cursos que se ofrece.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Carga cursos en sistema	Unidades Académicas en Guía	Existe plazo oficial de la Universidad para esto sin embargo no se cumple en la mayoría de los casos	las unidades van cargando la oferta de manera intermitente de acuerdo a sus propios plazos y sin orden establecido
Envía información de cursos	Unidades académicas fuera de guía	No hay plazo establecido	Las unidades académicas envían la oferta definida para estudiantes internacionales.
Recibe reporte guía de cursos	Analista de Procesos	Durante todo el proceso de carga de oferta académica	Se recibe de manera diaria un reporte con la oferta actualizada de las unidades académicas
Vinculación de cursos	Encargada PME	Antes de la inscripción de asignaturas	La encargada PME, a través de una cuenta de administrador, vincula los cursos con cupos PME de guía curricular con un programa de estudios para estudiantes internacionales. De esta manera se le pueden inscribir estos cursos a los estudiantes a través de este sistema
Recibe información de cursos	Analista de procesos	Mientras las unidades académicas definen su oferta académica	Recibe el listado de cursos de las unidades fuera de guía. Estos vienen en el formato que la unidad académica establezca
Generación de oferta académica	Analista de procesos	Un mes antes de la inscripción de asignaturas	Se crea un documento pdf con el listado de todos los cursos disponibles además de la siguiente información para cada curso: nombre del curso, sección, código, horario, créditos PME, descripción, horario, sala y cupos PME.  Los cursos disponibles se agrupan por unidad académica por carrera.
Distribución y Publicación de oferta	Analista de Procesos	Cuando se tiene la primera oferta académica	Cuando se completa el archivo pdf este se publica en la página del PME. Además se envía por correo a todos los estudiantes aceptados en el programa.

## **6.5 Inscripción / Modificación de Asignaturas**

Este macroproceso se ejecuta una vez por cada proceso de movilidad. Es aquí donde el estudiante inscribe los cursos a los cuales asistirá durante su proceso de movilidad.

Se distinguen dos procesos, el proceso de inscripción que se desarrolla durante dos días consecutivos, una semana antes del inicio de semestre oficial según el calendario de la Universidad. En este proceso el estudiante de forma presencial inscribe asignaturas con el apoyo de personal PME. El segundo proceso corresponde al de modificación de la inscripción de asignaturas que tiene lugar dos semanas después del inicio de clases, donde los estudiantes, también de manera presencial y con el apoyo de la encargada PME, pueden modificar el listado de cursos que seleccionaron.

Para ambos procesos se destaca el hecho de que la coexistencia de sistemas administrativos de unidades académicas enunciada antes, genera que los estudiantes deban inscribir sus cursos en dos instancias distintas en cada uno de los procesos.

Entrada	Salida
Oferta de cursos disponibles para los estudiantes	Cursos inscritos por el estudiante, junto con la visualización de estos en u-cursos

### 6.5.1 Inscripción de asignaturas

Este proceso fue llevado a cabo de manera presencial durante el proceso de movilidad del primer semestre 2014. 5 personas dispuestas por el PME recibieron a los estudiantes internacionales durante dos días en dependencias de la Facultad de Economía y Negocios, donde los actores del PME se encargaban de buscar al estudiante en el sistema y cargar sus cursos de acuerdo a los cupos disponibles para cada uno.

El proceso se desarrolla en dos días, donde se establece un orden según las categorías de ingreso de los estudiantes. Durante el primer día se inscribieron cursos a estudiantes **bilaterales** mientras que estudiantes de **agencias, universidades residentes e independientes** inscribieron cursos durante el segundo día dispuesto para ello. Se detectaron una serie de problemas derivados de otras partes del proceso general. En particular:

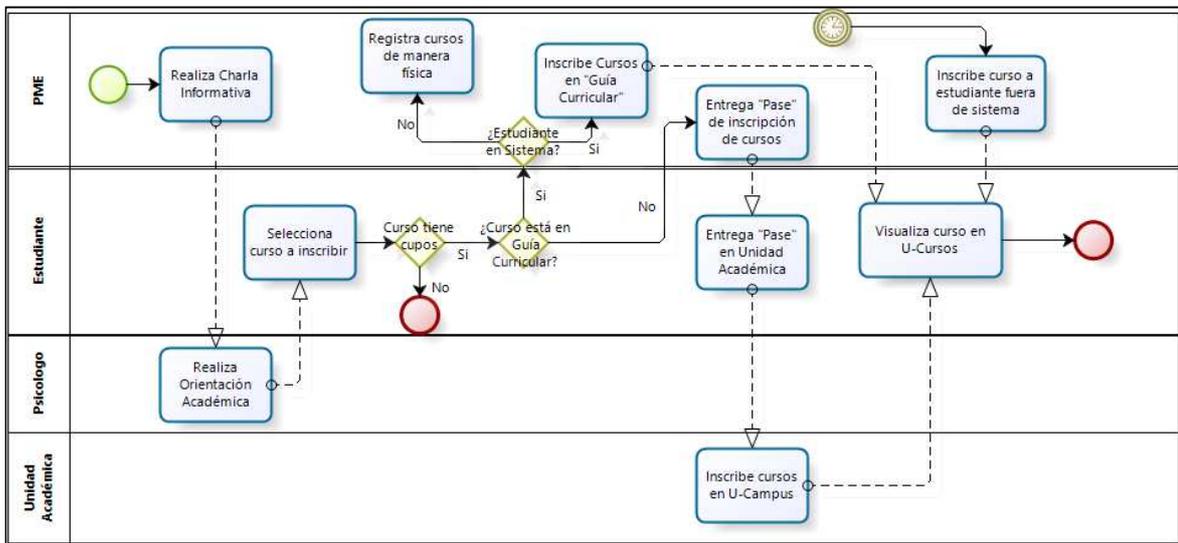
- Estudiantes que no estaban en el sistema a pesar de haber completado el formulario de postulación. Esto es un error del formulario de postulación de post grado gestionado por el STI. Estas fallas debían resolverse in-situ, contactando por teléfono a personal del STI. Esto demoraba el proceso en general. En el caso de estudiantes de **Agencias** existían estudiantes que no habían postulado. Por lo que se tuvo que registrar la inscripción de cursos de forma física y posteriormente, una vez que el estudiante ingresaba su formulario

de postulación (el mismo proceso que en la postulación normal), inscribirle sus cursos en el sistema.

- Los cursos no se encontraban en el sistema. Esto ocurría ya que las Unidades Académicas pueden ir modificando la información de los cursos, con lo que la vinculación del curso no surte efecto y debe realizarse nuevamente. Esto se produce por cambios que las unidades académicas realizan a los cursos que cargan al sistema de **guía curricular**.
- Existen cursos de mayor demanda (como los cursos de formación general o cursos que se dictan en inglés) cuyos cupos se acaban rápidamente obligando a los estudiantes a modificar sus preferencias de cursos. Esto afectó especialmente a los estudiantes del segundo día de inscripción que encontraron menos cupos ya que ya habían sido tomados por estudiantes **bilaterales**.
- Los participantes del proceso, tanto estudiantes como representantes de Agencias y Universidades Residentes, generan quejas respecto a la precariedad de la información entregada en la oferta académica. En particular la falta de horario y programas de los cursos no permite a los estudiantes gestionar de buena manera su proceso de movilidad, generando además la necesidad de un proceso de modificación de asignaturas para solucionar problemas de topes con los cursos inscritos.

En este proceso el actor que figura como PME corresponde a 5 personas (3 funcionarios de la DRI y estudiantes nacionales), quienes fueron dotados de usuarios temporales en el sistema de **guía curricular** con permisos para inscribir asignaturas.

**Ilustración 18 Inscripción de asignaturas. Fuente: Elaboración Propia**



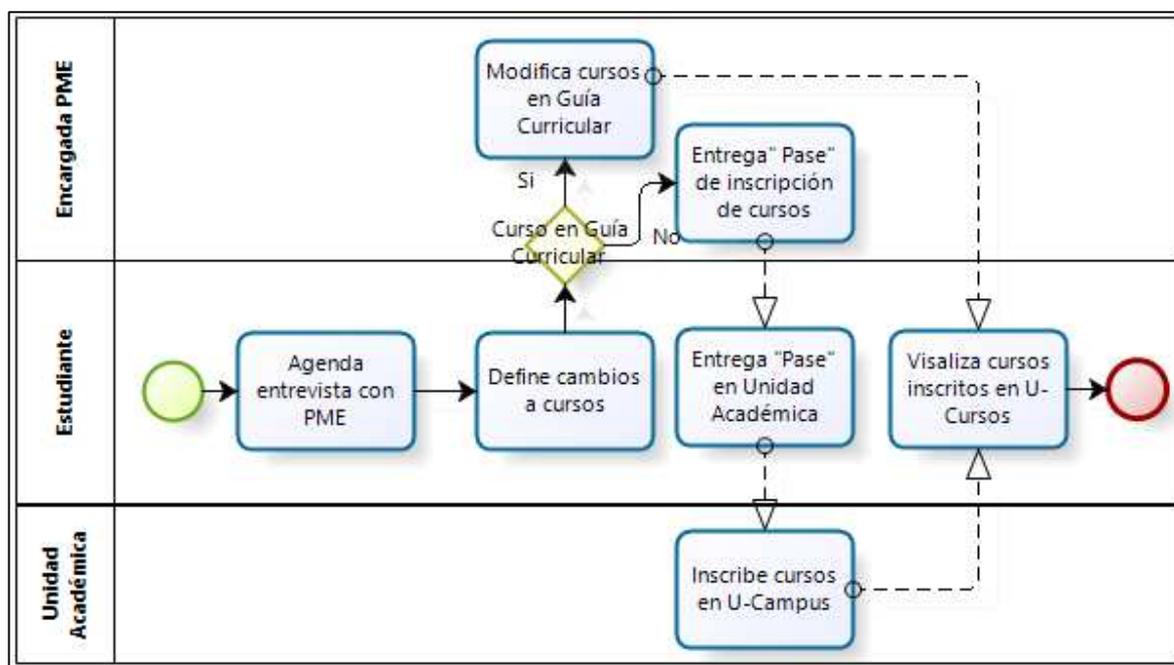
**Tabla 14 Matriz de proceso inscripción de asignaturas.**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
Realiza charla informativa	Analista de Procesos	Se hace una presentación corta (10min aprox.) a los estudiantes internacionales. Personal PME presenta plataforma U-Cursos y da indicaciones generales sobre el proceso de movilidad.
Realiza orientación académica	Psicólogo de la Universidad que coopera con el PME en cada proceso de inscripción	Los estudiantes, de manera presencial, tienen una reunión con el psicólogo donde este, de acuerdo al perfil académico del estudiante, le recomienda cursos para su inscripción de asignaturas
Selecciona cursos a inscribir	Estudiante	El estudiante escoge los cursos que desea inscribir dadas sus preferencias personales.
Registra cursos de manera física	PME	En caso de que el estudiante no esté en el sistema se hace una registro físico de los cursos que el estudiante desea para su posterior ingreso a los sistemas curriculares una vez que el estudiante aparezca en ellos
Inscribe cursos en Guía Curricular	PME	Personal PME, a través de cuentas especiales, hace ingreso al sistema guía curricular donde primero se busca al estudiante a través de su nombre o pasaporte. Luego se buscan las asignaturas escogidas por el estudiante y se hace revisión de cupo. En caso de no existir disponibilidad el estudiante no puede escoger dicha asignatura.
Entrega Pase de inscripción de cursos	PME	Para aquellas asignaturas de unidades académicas fuera de guía curricular se hace entrega de un pase
Entrega Pase en unidad académica	Estudiante	El estudiante debe ir presencialmente a las unidades académicas fuera de guía para la inscripción de las asignaturas de dicha unidad
Inscribe cursos en U-Campus	Unidad Académica	Las Unidades Académicas a través del personal que disponen para estos efectos, inscriben cursos a estudiantes internacionales de acuerdo a lo establecido en el "PASE" que se entrega en el PME
Inscribe cursos a estudiante fuera de sistema	PME	Una vez que el estudiante ha completado su formulario de postulación se inscriben los cursos registrados de manera física durante el proceso de inscripción.
Visualiza cursos en u-cursos	Estudiante	El estudiante ingresa a su cuenta U-Cursos en la que tiene visibilidad de sus cursos inscritos, tanto los alojados en sistema Guía Curricular como los que se encuentran en U-Campus

### **6.5.2 Modificación de Inscripción de Asignaturas**

Este proceso se realiza directamente en la oficina del PME, ubicada en Diagonal Paraguay 265 of. 1705. Sólo se ejecuta este proceso en caso de que el estudiante desee realizar modificaciones a las asignaturas inscritas durante proceso anterior.

**Ilustración 19** Modificación de asignaturas. Fuente: Elaboración Propia



**Tabla 15** Matriz de proceso modificación de asignaturas.

Actividad	Responsable	Descripción
Agenda entrevista con PME	Estudiante	El estudiante ingresa al "doodle" de la encargada PME ( <a href="http://doodle.com/letiviellma">http://doodle.com/letiviellma</a> ) donde agenda una reunión dada la disponibilidad horaria
Define cambios a cursos inscritos	Estudiante	Estudiante define cambios de acuerdo a disponibilidad de cupos
Modifica cursos en guía curricular	Encargada PME	A través de una cuenta especial, se agregan/eliminan cursos de acuerdo a lo definido en la actividad anterior
Entrega pase de inscripción de cursos	Encargada PME	Para aquellas asignaturas de unidades académicas fuera de guía curricular se hace entrega de un pase
Entrega pase en unidad académica	Estudiante	El estudiante debe ir presencialmente a las unidades académicas fuera de guía para la inscripción de las asignaturas de dicha unidad
Inscribe cursos en U-campus	Unidad Académica	Las Unidades Académicas a través del personal que disponen para estos efectos, inscriben cursos a estudiantes internacionales de acuerdo a lo establecido en el "PASE" que se entrega en el PME

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
Visualiza cursos inscritos en u-cursos	Estudiante	El estudiante ingresa a su cuenta U-Cursos en la que tiene visibilidad de sus cursos inscritos, tanto los alojados en sistema Guía Curricular como los que se encuentran en U-Campus

## 6.6 Desarrollo del Período de Movilidad

Este proceso se desarrolla desde que el estudiante tiene la inscripción definitiva de cursos, hasta la finalización del semestre lectivo de acuerdo a las fechas oficiales de la Universidad y unidades académicas respectivamente.

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>
Estudiante desarrollando su proceso de movilidad	Tarjeta personalizada TUI, tarjeta personalizada TNE

Durante este proceso el PME sirve como medio para resolver dudas y como medio de comunicación entre los estudiantes y las distintas unidades académicas.

Se distinguen 2 macroprocesos importantes en esta etapa, ambos con relación a servicios que se entregan a los estudiantes internacionales. Por una parte la generación de la tarjeta TUI para cada estudiante como también la generación de TNE. A continuación se entregan detalles de ambas tarjetas:

- **Tarjeta Universitaria Inteligente (TUI):** La Tarjeta Universitaria Inteligente (TUI), es una credencial que permite la identificación de todos los integrantes de la comunidad universitaria, brinda acceso a múltiples servicios tecnológicos a estudiantes, académicos y funcionarios de manera integrada. Además de ser usada como identificación, puede acceder a servicios tales como acceso y préstamos en bibliotecas, prepago estacionamientos y a otros servicios de la Universidad
- **Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE):** Es un beneficio que entrega el Estado a través de JUNAEB que hace efectiva la rebaja en el pago de la tarifa de los servicios de locomoción colectiva. Para optar a esta tarjeta los estudiantes internacionales deben tener rut chileno.

La TUI se gestiona a nivel interno de la Universidad, mientras que la TNE es gestionada por la JUNAEB.

### **6.6.1 Gestión de Tarjeta Universitaria Inteligente**

En este caso al aceptar la postulación on-line de un estudiante, durante el proceso destinado para ello, el sistema automáticamente genera un número de matrícula con lo que se crea una solicitud para la emisión de la TUI. Problemas detectados en esta instancia tienen que ver con el formulario de postulación, donde si los estudiantes presentan errores en el número de pasaporte que ingresaron no es posible generarles TUI y en caso de querer una se debe contactar al STI<sup>30</sup> para que permita modificaciones en el formulario de postulación.

Uno de los mayores cuellos de botella por lo tanto se genera en la etapa de validación de datos, donde muchas veces se encuentran errores también en la fotografía cargada en el sistema. Esta fotografía es tomada por personal PME durante el periodo de inscripción de asignaturas, sin embargo en esta versión del proceso se generaron problemas con las fotos tomadas, primero por no estar dentro de las especificaciones necesarias, lo que significaba programar una nueva toma de foto con el estudiante, y además hubo descoordinación en la responsabilidad dentro del PME sobre quién debía cargar las fotos, lo que significó 1.5 semanas más de demora en el proceso que en su realización normal.

Dadas conversaciones con personas a cargo del proceso de generación de estas tarjetas se analiza la opción de generar tarjetas alternativas buscando agilizar el proceso y entregar a los estudiantes antes esta tarjeta para que puedan optar a los beneficios que conlleva.

---

<sup>30</sup> Dirección de servicios tecnológicos y de información. <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/unidades-vaegi/7886/direccion-de-servicios-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicaciones>

Ilustración 20 Gestión de tarjeta TUI. Fuente: Elaboración Propia

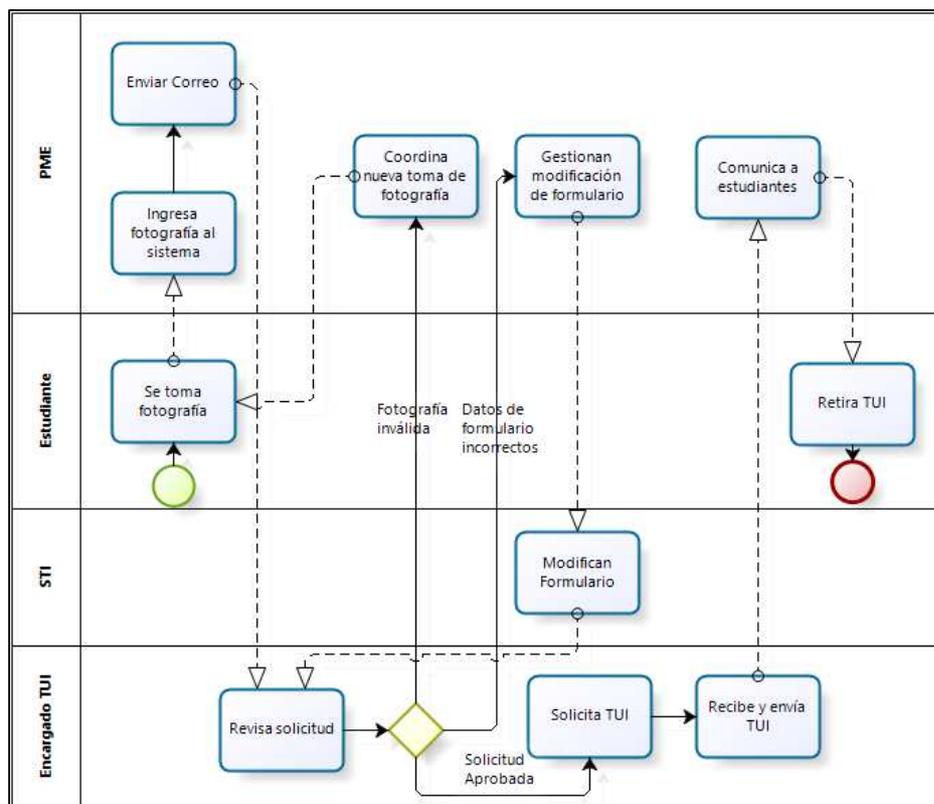


Tabla 16 Matriz de proceso Gestión TUI.

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Se toma fotografía	Estudiante / PME	Durante la inscripción académica	Personal del PME le toma una fotografía al estudiante internacional
Ingresa fotografía a sistema	PME	Posterior a la finalización del periodo de inscripción académica, sin plazo establecido	A través de un software dispuesto para ello, personal PME carga las fotos tomadas a los estudiantes
Enviar Correo	PME	Posterior a la carga de las fotografías, sin plazo establecido	Desde el PME se debe enviar un correo a la encargada TUI, avisando la carga de las fotos y solicitando la revisión de la solicitud que se genera al momento de la matrícula
Revisa Solicitud	Encargado TUI	No hay plazo establecido	El encargado TUI de la Universidad revisa el formulario de postulación y la fotografía. En caso de aceptarse la solicitud solicita TUI a proveedor externo de ella. En caso de existir errores se comunica con el PME a través de correo electrónico.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Coordina nueva toma de fotografía	PME	Posterior a la recepción de correo indicando error en fotografía	En caso de que la fotografía no cumpla con los requisitos de formato se debe coordinar una nueva toma de fotografía con el estudiante.
Gestiona modificación de formulario	PME	Posterior a la recepción de correo indicando error en formulario	En caso de existir errores en el formulario (principalmente fallas en el pasaporte ingresado) se debe enviar un requerimiento <sup>31</sup> al STI
Modifica Formulario	STI	No hay plazo establecido	El STI revisa el formulario con problemas modificándolo.
Solicita TUI	Encargado TUI	No hay plazo establecido	Si la solicitud cumple con todos los requisitos se solicita la generación de TUI al proveedor externo
Recibe y envía TUI	Encargado TUI	2 semanas después de generada la solicitud	Se recibe la TUI solicitada, comunicando esto al PME. Se envían de manera física a la oficina PME
Comunica a estudiantes	PME	Al momento de recibir la TUI	El encargado PME recibe la tarjeta y avisa por correo electrónico al estudiante para su retiro
Retira TUI	Estudiante	Posterior a recibir correo para retiro	El estudiante se dirige a la oficina del PME y retira la tarjeta

### 6.6.2 Gestión de Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE)

Este proceso actualmente se desarrolla de manera muy informal, utilizando un contacto en la oficina de Postgrado para gestionar la creación de las TNE para estudiantes internacionales. Esta es una práctica de trabajo que se ha mantenido y no se ha modificado. Esto resulta de una “ayuda” por parte de Postgrado que sin embargo, no resulta ser la manera más eficiente de ejecutar el proceso, ya que existe un encargado de la gestión de TNE para estudiantes de pregrado para toda la Universidad. Este debiese ser el medio oficial para la gestión de esta tarjeta ya que permitiría agilizar la gestión de la tarjeta, la cual en la configuración actual demora demasiado, recibiendo los estudiantes la tarjeta casi finalizando el periodo de movilidad en la Universidad.

<sup>31</sup> Proceso formal que se debe seguir para solicitar asistencia técnica al STI.

Ilustración 21 Gestión tarjeta TNE. Fuente: Elaboración Propia

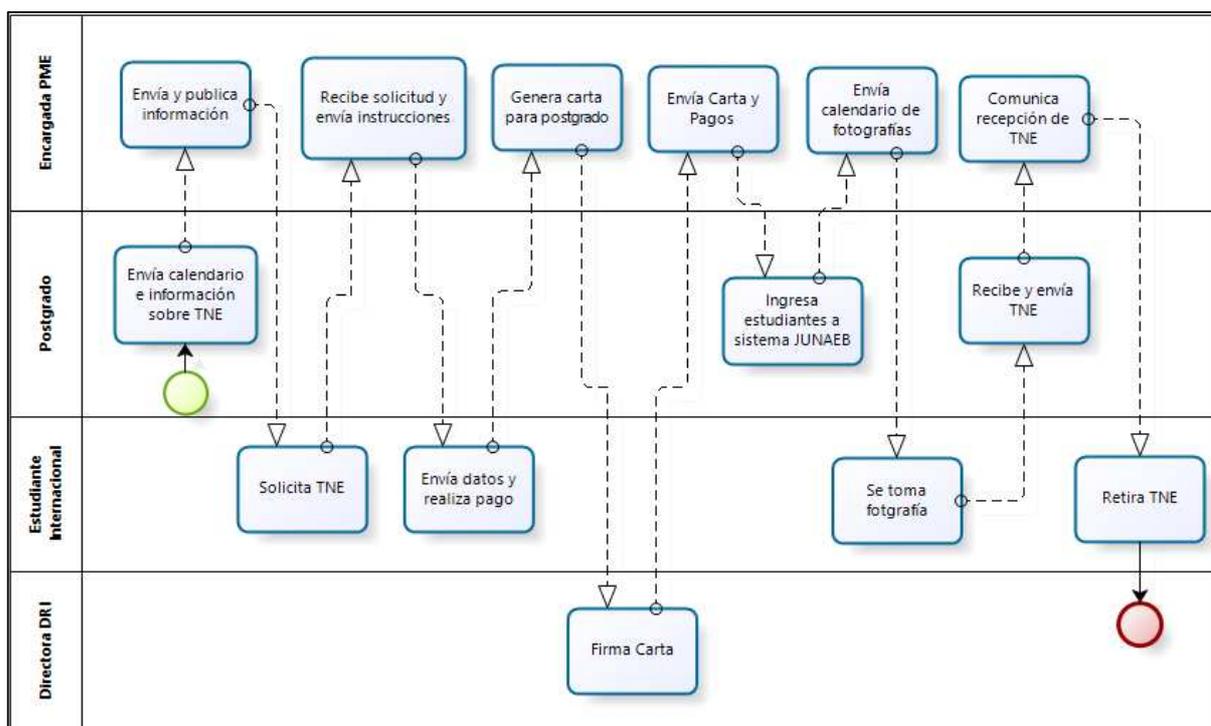


Tabla 17 Matriz de proceso gestión de tarjeta TNE. Fuente: Elaboración Propia

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Envía calendario e información	Postgrado	No hay plazo definido	Se envía la información a través de correo electrónico
Envía y publica información	Encargada PME	No hay plazo definido	Se envía información por correo electrónico a los estudiantes internacionales y se publica en U-cursos
Solicita TNE	Estudiante	No hay plazo definido	A través de correo electrónico o U-cursos estudiante solicita TNE
Recibe solicitud y envía instrucciones	Encargada PME	No hay plazo definido	
Envía datos y realiza pago	Estudiante	No hay plazo definido	Estudiante envía datos solicitados por correo electrónico y realiza pago presencialmente en oficina PME
Genera carta para postgrado	Encargada PME	No hay plazo definido	PME genera carta oficial con la lista de solicitantes de TNE
Firma carta	Directora	No hay plazo definido	Firma carta dirigida a Postgrado
Envía carta y pagos	Encargada PME	No hay plazo definido	PME envía información a través de memorándum a postgrado
Ingresa estudiantes a sistema JUNAEB	Postgrado	No hay plazo definido	Postgrado ingresa la solicitud al sistema JUNAEB

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Envía calendario de toma de fotografías	Encargada PME	No hay plazo definido	Postgrado envía la información a través de correo electrónico y esta se reenvía a los estudiantes a través del mismo medio
Se toma fotografía	Estudiante	De acuerdo a los plazos dispuestos por la JUNAEB	Estudiante se toma fotografía en fecha y lugar establecido por la JUNAEB
Recibe y envía TNE	Postgrado	Aproximadamente un mes después de la toma de fotografía de estudiante	Recibe las TNE desde la JUNAEB y las remite a la oficina del PME
Comunica recepción de TNE	Encargada PME	No hay plazo definido	Se comunica por correo electrónico al estudiante la llegada de la tarjeta
Retira TNE	Estudiante	No hay plazo definido	Retira TNE de oficina PME

## 6.7 Cobros

<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>
Listado de asignaturas cursados por estudiante	Boletas de comprobante de pago de cursos

Durante este proceso se cobra a los estudiantes independientes por los créditos cursados durante el semestre. Estos cobros van de acuerdo a la cantidad de créditos que corresponde a cada asignatura efectivamente inscrita.

Este proceso comienza dos (2) semanas después del cierre de la modificación de asignaturas. En esta parte la encargada PME genera un nuevo listado el cual utiliza de base para el cobro. Este documento no es de carácter oficial y responde a las necesidades propias de la encargada PME. La falta de mecanismos de control sobre esta parte podría significar incluso cobros errados durante el proceso.

Dada la multiplicidad de sistemas, el siguiente paso es solicitar los listados de los cursos que no aparecen en el sistema Guía a las Unidades Académicas correspondientes. Una vez realizado esto la encargada PME debe revisar si los cursos de los estudiantes cuentan con su respectivo crédito PME en la oferta académica, esto corresponde a la conversión de horas presenciales del curso a los créditos PME según la tabla presentada en la sección 5.4. En caso de no existir se debe solicitar el horario del curso a la Unidad Académica. Esto es una ineficiencia provocada por

fallas en el proceso de Creación de Oferta Académica, donde no se tiene toda la información que se requiere de los cursos ofrecidos, en este caso el horario.

Posterior a esto se envía un correo a cada estudiante independiente con el monto que debe cancelar de acuerdo a sus cursos inscritos. En caso de existir errores, el estudiante da cuenta de estos a través de correo electrónico, con lo cual se debe proceder a recalcular el total del pago a realizar.

Una vez correcto el monto del pago el estudiante puede pagar a través de transferencias electrónicas a una cuenta del PME o directamente en la oficina de la Dirección. En el primer caso la encargada PME debe esperar a recibir el comprobante de pago para la emisión de la boleta correspondiente.

Posteriormente las boletas son enviadas a la secretaría DRI, donde esta genera un memo el cual envía junto a las boletas a Contraloría de la Universidad. Esto corresponde a un proceso burocrático obligatorio para todo dinero percibido dentro de la DRI por este concepto. Al mismo tiempo la encargada PME debe enviar un correo a contraloría con el detalle de las boletas, de esta manera se genera la trazabilidad de los pagos para su posterior devolución a las arcas de la DRI, ya que la cuenta PME es gestionada por Contraloría.

En caso de que un estudiante no pague por los cursos inscritos en el sistema, estos cursos son eliminados del sistema y el proceso culmina, quedando el estudiante con cero (0) cursos inscritos.

Ilustración 22 Cobros. Fuente: Elaboración Propia

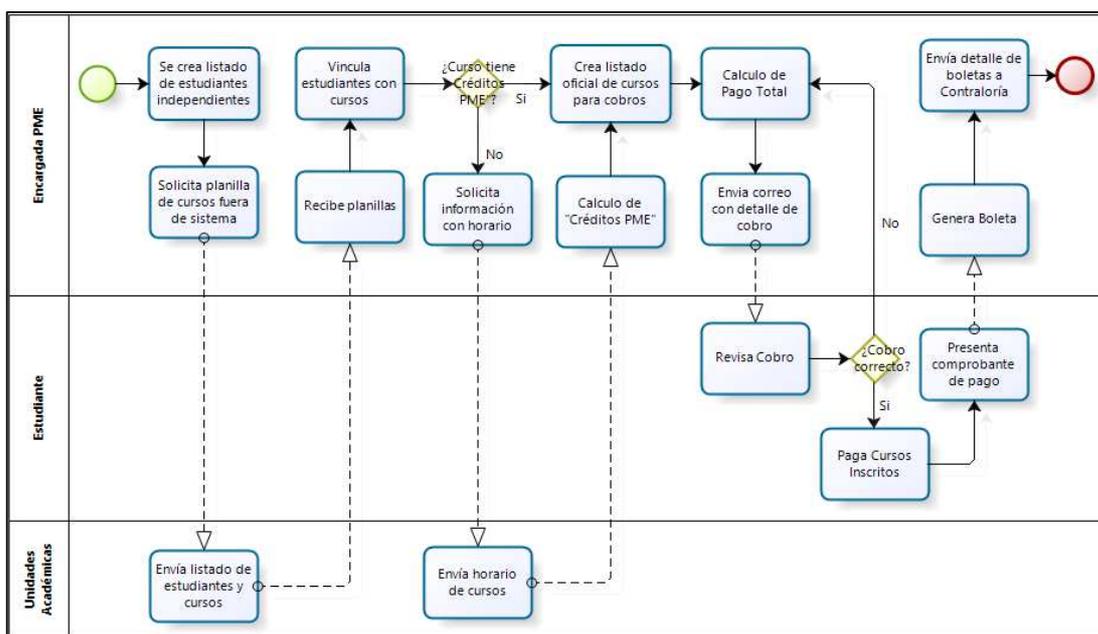


Tabla 18 Matriz de proceso gestión de tarjeta TNE.

Actividad	Responsable	Plazo	Descripción
Se crea listado de estudiantes independientes	Encargada PME	Comienza al terminar el proceso de modificación de asignaturas. No hay plazo definido	Se hace una recopilación de todos los registros existentes hasta el momento como inscripción de asignaturas, formularios de postulación y listados previos. De acuerdo a esto se genera un listado con los estudiantes independientes que efectivamente tienen cursos durante el semestre de movilidad en curso
Solicita planilla de cursos fuera de sistema	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	La encargada PME sólo tiene visibilidad de los cursos inscritos en guía por los estudiantes. Manda correo a unidades académicas fuera de guía para que envíen listado de cursos.
Envía listado de estudiantes y cursos	Unidades Académicas	No hay plazo definido	El contacto de cada U.A. se encarga de ingresar a los sistemas informáticos correspondientes y extraer la información sobre los estudiantes internacionales y sus cursos
Recibe planillas	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Se reciben las planillas a través de correo electrónico. Estas planillas no tienen un formato estándar.

Vincula estudiantes con cursos	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Se consolida la información proveniente desde las distintas unidades académicas y el listado preliminar de estudiantes independientes generado en el PME. Se asocia cada curso al estudiante correspondiente.
Solicita información de horario	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Para aquellos cursos de estudiantes independientes cuyo horario no se encuentra en la oferta académica, por lo que no tienen asignados créditos PME correspondientes, se envía una solicitud de información a las secretarías de estudios de las unidades académicas que correspondan.
Envía horario de cursos	Unidades Académicas	No hay plazo definido	Las secretarías de estudios de las U.A envían la información de horarios
Cálculo de créditos PME	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Se hace la conversión de horas presenciales del curso a créditos PME
Crea listado oficial de cursos para cobros	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Toda la información recabada en las actividades anteriores se consolida en este listado que se considera oficial para comenzar el cálculo de los pagos correspondientes.
Calculo de pago total	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	Se toman los créditos PME correspondientes a cada asignatura del estudiante internacional y se hace la multiplicación de acuerdo al valor vigente de dicho crédito PME. Sumados los valores de cada curso da el monto total a pagar por el estudiante
Envía correo con detalle de cobro	Encargada PME	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	La encargada PME envía un correo personalizado a cada estudiante independiente, a su dirección de contacto, donde se especifican los cursos que actualmente presenta inscritos, los créditos PME de estos y el monto de cada curso además del monto total que el estudiante debe cancelar
Revisa cobro	Estudiante	No hay plazo definido. Debe ser antes de la fecha de cobros establecida en el calendario oficial	El estudiante hace una revisión de la información enviada por la encargada PME. En caso de existir discrepancias se informa por correo y la encargada recalcula el total del pago

Paga cursos inscritos	Estudiante	Dentro de los plazos definidos en el calendario oficial PME	El estudiante puede pagar de dos formas el valor de sus cursos. La primera es de manera presencial, directamente en las oficinas del PME o a través de transferencia electrónica a la cuenta del PME
Presenta comprobante de pago	Estudiante	Dentro de los plazos definidos en el calendario oficial PME	El estudiante en caso de haber realizado el pago a través de transferencia electrónica debe presentar de manera presencial el comprobante de pago en las oficinas del PME
Genera boleta	Encargada PME	En el momento en que estudiante paga o presenta boleta	La encargada PME se encargada de generar la boleta correspondiente al pago realizado por el estudiante. Con esto se da por terminado el proceso para el estudiante.
Envía detalle de boletas a contraloría	Encargada PME	Posterior al pago, sin plazo definido	La encargada PME consolida un listado con el detalle de todas las boletas generadas. Este listado es enviado a contabilidad para la trazabilidad de los pagos realizados

## 6.8 Entrega de Notas / Finalización de Proceso de Movilidad

Entrada	Salida
Listado de cursos y notas obtenidas por los estudiantes internacionales	Certificado de notas oficial

Finalizado el semestre, la encargada PME, hace una recopilación de las notas obtenidas por el estudiante (a través de los sistemas informáticos, con una cuenta de administrador, o a través de comunicación directa con el profesor o Unidad Académica correspondiente) para generar los certificados oficiales que son el medio de validación del semestre cursado.

Este proceso comienza posterior al cierre de semestre de las Unidades Académicas y depende de la rapidez con que éstas carguen la información necesaria en el sistema.

En esta etapa la encargada PME debe ingresar al sistema Guía para extraer las notas obtenidas por los estudiantes en su periodo de movilidad.

Luego de extraído este informe de notas la encargada PME genera un listado físico de los estudiantes y cada uno de sus cursos, en el cual va relleno de forma manual las notas obtenidas por el estudiante.

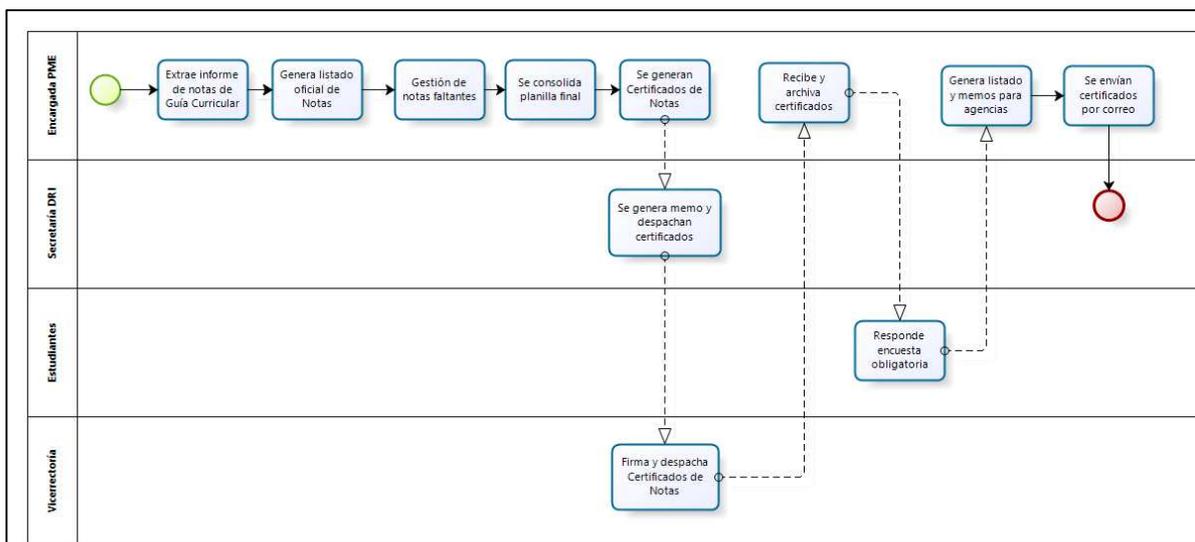
Posteriormente envía un correo a las Unidades Académicas solicitando la información de aquellas que están fuera del sistema Guía. Con esto se logra consolidar la planilla final de estudiantes con sus respectivas notas.

Con esta planilla se genera el certificado de notas, el cuál es un documento estandarizado. Estos certificados son acumulados hasta tener un número “aceptable”, cantidad que es determinada por la encargada PME. Cuando se llega a este número se envían a secretaría de la DRI para que se genere el memo conductor que acompañe los certificados a Vicerrectoría para su firma. Se repite este proceso como tantos lotes de certificados de notas aceptables se generen. Este es un paso que se detecta como innecesario ya que demora alrededor de dos semanas y dado conversaciones se podría reemplazar por la firma de la Directora de la DRI.

Una vez firmados los certificados, estos son enviados de manera física a la encargada PME quien archiva una copia física en los archivadores correspondientes al semestre de movilidad. La encargada genera un listado con todos los certificados generados tanto para estudiantes de Agencias, Universidades Residentes y Universidades Bilaterales.

Finalmente, estos certificados se envían por correo postal a quien corresponda según sea la categoría de ingreso. A los estudiantes independientes se les envía a su domicilio registrado, para Agencias, Universidades Residentes y convenios Bilaterales se envían a la contraparte respectiva. Con este envío se da por finalizado el proceso de movilidad para un estudiante internacional.

**Ilustración 23 Entrega de notas / finalización de proceso. Fuente: Elaboración Propia**



**Tabla 19 Matriz de proceso entrega de notas.**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Extrae informe de notas de guía curricular	Encargada PME	Comienza con la finalización de semestre en las unidades académicas. No hay plazo definido	La encargada PME ingresa al sistema de guía curricular de donde extrae la totalidad de ramos cursados por los estudiantes
Genera listado físico oficial de notas	Encargada PME	No hay plazo definido	La encargada PME imprime el listado total de los estudiantes internacionales con sus respectivos cursos consolidando las notas que si se encuentren en el sistema Guía Curricular.
Gestión de notas faltantes	Encargada PME	No hay plazo definido	Luego de consolidar la información extraída de Guía Curricular se genera el listado con todos los cursos cuyas notas no aparecen en el sistema. Se solicita esta información a quien corresponda en la unidad académica
Se consolida planilla final	Encargada PME	No hay plazo definido	De manera manual la encargada PME completa el Listado Físico de Notas
Se generan certificados de notas	Encargada PME	No hay plazo definido	Se completa un documento estandarizado por estudiante, donde se registran los cursos y notas del semestre de movilidad sirviendo como método de validación académico del periodo de movilidad

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Se genera memo y despachan certificados	Secretaría DRI	No hay plazo definido	La secretaria DRI genera un memo conductor para el envío de los certificados a Vicerrectoría
Firma y despachan certificados de notas	Vicerrectoría	No hay plazo definido	El vicerrector firma los certificados para su validación. Los certificados son devueltos a la DRI de manera física
Recibe y archiva certificados	Encargada PME	No hay plazo definido	La encargada PME genera fotocopias de los certificados y los adjunta a la carpeta física de los estudiantes internacionales correspondientes al periodo de movilidad
Responde encuesta obligatoria	Estudiante	Dentro del plazo establecido en el calendario oficial PME	El estudiante debe ingresar al link de la encuesta que se envía por mail, se publica en u-cursos y además está en la página del programa
Genera listado y memo para agencias	Encargada PME	No hay plazo definido	Se genera un memo conductor que acompaña al listado de estudiantes y a los certificados de notas respectivos
Se envían certificados por correo	Encargada PME	No hay plazo definido	Dependiendo de la categoría de ingreso del estudiante los certificados se envían a quien corresponda: al estudiante mismo, a su universidad de origen, a su agencia o representación. Se hace a través de envío postal

## 7. ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO

Se procede a sugerir propuestas de rediseño para los procesos descritos anteriormente. La base de los rediseños es el proceso en su estado actual.

La directriz de las propuestas generadas es la de configurar un nuevo proceso que atraiga más estudiantes internacionales a ser parte del PME, esto enfocado en las siguientes áreas generales: definición y calendarización pertinente de actividades críticas, aumento de comunicación con *partners* claves, mejora de la información que permite a los estudiantes programar su periodo de movilidad (tanto con respecto al programa en general como a la oferta académica), asignación óptima de responsabilidades, coordinación y cambio de prácticas trabajo con actores dentro de la Universidad y utilización de apoyos computacionales pertinentes.

A continuación se presenta un diagnóstico del proceso en general y luego se detallan las propuestas particulares para cada macroproceso identificado.

### 7.1 Análisis del Proceso General

Con la información recopilada se diagnostica una falta de tareas de coordinación entre el PME y los clientes del proceso, entre el PME y actores dentro de la Universidad y entre áreas dentro de la DRI. Además se detecta la utilización de apoyos computacionales que no responden a las necesidades de los procesos.

Se vislumbra falta de plazos para actividades críticas además de prácticas de trabajo que añaden poco valor agregado al proceso en general.

Esto se suma a un deterioro entre las relaciones del PME y algunos clientes claves como **agencias y universidades residentes**. Estos mismos clientes reconocen una baja en la calidad del servicio entregado que se expresa principalmente en cosas como: complicaciones extras a la postulación como la necesidad de creación de cuentas adicionales, la baja en la totalidad de la oferta académica (expresado como baja en la cantidad de cursos disponibles), la restricción de cupos en esta ya recortada oferta académica y lo poco útil que termina siendo la información de esta para la programación de periodos de movilidad para estudiantes.

Muchas de las tareas de coordinación y anticipación necesarias para que este proceso se efectuara de manera correcta eran ejecutadas por el antiguo **coordinador**, cargo que no existe actualmente y cuyas tareas recayeron principalmente en el **encargado PME**. Se propone re-assignar algunas de estas responsabilidades al **analista de procesos**, en especial las de coordinación con unidades académicas y contacto con contrapartes. Esto dado que se reconoce gran capacidad ociosa en este cargo lo que lo constituye como capaz de llevar estas funciones.

De esta manera se propone que el **encargado PME** cumpla dos funciones principales: la de las tareas burocráticas y administrativas propias de su puesto (revisión de postulaciones, carga de estudiantes a sistemas administrativos, envío de documentos oficiales a través de correo postal, generación de memos para Contraloría, etc, todas tareas que se realizan gracias al *know how* propio de la persona en el cargo) y la del contacto directo con los estudiantes de todas las categorías respondiendo dudas y facilitando toda la información que estos requieran a través de los correos dispuesto para ello.

Por otro lado el **analista de procesos** se encargará del contacto con todas las contrapartes externas (universidades con convenios bilaterales, agencias o universidades residentes) además de las contrapartes internas dentro de la Universidad, en particular encargados de ciertas actividades del proceso con los cuales resulta vital generar mecanismos de coordinación para mejorar la calidad del servicio que actualmente brinda el PME a los estudiantes internacionales.

También se detecta la existencia de procesos que en la actualidad se están desarrollando de forma separada aun cuando existe una conexión implícita entre ellos. Ejemplo de esto es la relación

entre los procesos de inscripción de asignaturas y cobros, donde por el hecho de no guardar un listado final de asignaturas inscritas por estudiantes, la **encargada PME** crea nuevos listados, generando duplicidad de tareas que no agregan valor al proceso y además afectando la integridad de los datos y su reportabilidad. Esto cae bajo la variable de prácticas de trabajo.

Como recomendación general, se destaca la necesidad de analizar a futuro nuevas maneras de evaluación del proceso, especialmente aquellas que permitan saber de mejor manera la opinión de estudiantes internacionales que actualmente no están viniendo a la Universidad. Esto requiere poner atención a tareas inexistentes actualmente como estrategias de marketing dirigido a grupos o *clusters* específicos de estudiantes internacionales agrupados ya sea por origen, idioma, áreas de estudio, áreas de interés, u otras variables posibles. En la DRI, dadas sus capacidades y objetivos, se han hecho esfuerzos en potenciar la salida de estudiantes nacionales. Esto ha restado esfuerzos en el área de estudiantes internacionales, en el cual no ha surgido un plan estratégico para potenciar esta movilidad. Una óptica de rediseño es valioso para saber el estado actual de los procesos, sin embargo su impacto es acotado al enfrentar carencias estratégicas.

La siguiente tabla entrega un resumen de las problemáticas y oportunidades detectadas en torno a las 7 variables de rediseño declaradas:

**Tabla 20 Resumen de diagnóstico general de acuerdo a variables de rediseño.**

<b>Variable de Rediseño</b>	<b>Problemáticas u oportunidades de mejora detectadas</b>
<b>Mantención consolidada de estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reportabilidad es deficiente en varias etapas del proceso. Esto dada la carencia de registros oficiales.</li> <li>-Duplicidad de documentos en etapas del proceso como inscripción de asignaturas repercute en otras etapas como la de cobros.</li> <li>-La mantención de mejores registros permitirá generar acciones con mayor impacto, como envío de información relevante a universidades extranjeras.</li> </ul>
<b>Anticipación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se está recolectando información académica relevante para los estudiantes. Esta información proviene de las unidades académicas.</li> <li>-No se han anticipado las necesidades de los clientes en términos de tiempos del proceso. Se trabaja de manera reactiva sin plazos definidos.</li> <li>-Se trabaja con información que proviene de las unidades académicas, sin embargo no se han anticipado los requerimientos reales de los estudiantes, haciendo llegar estas consideraciones a las unidades académicas.</li> </ul>
<b>Integración de procesos conexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen tareas de procesos que repercuten en procesos posteriores, especialmente registros. Esas relaciones deben ser explicitadas para mejorar la ejecución total del proceso.</li> </ul>
<b>Prácticas de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Duplicidad de documentos de trabajo durante el proceso.</li> <li>-Creación de documentos con información insuficiente para los clientes del proceso</li> </ul>

	<p>-Documentos importantes sin plazos definidos para su gestión</p> <p>-Existencia de prácticas que los estudiantes reconocen como “malas”. Ejemplo de esto es la utilización de “Pases” para la inscripción de asignaturas o el pago de una tarifa de postulación.</p>
<b>Coordinación</b>	<p>-No se han establecido relaciones de coordinación efectivas con las unidades académicas.</p> <p>-No se han establecido formas de contacto y coordinación directas con las universidades extranjeras o las agencias y universidades residentes.</p>
<b>Asignación de responsabilidades</b>	<p>-En este momento la encargada PME tiene una carga de trabajo elevada.</p> <p>-Tareas del antiguo coordinador han recaído en la encargada PME</p> <p>-Existe un analista de procesos en quien deben recaer las tareas de coordinación, tanto con clientes internos y externos.</p> <p>-Se debe asignar de forma clara la responsabilidad de mantener contacto con los estudiantes, siendo la resolución de dudas y el contacto frecuente una práctica que puede aumentar números de movilidad.</p>
<b>Apoyo computacional</b>	<p>-Existen sistemas informáticos coexistentes que generan ineficiencias durante el proceso.</p> <p>-La DRI cuenta con recursos informáticos sub-utilizados como repositorios de archivos. Estos recursos pueden apoyar áreas del proceso.</p> <p>-Utilización de recursos informáticos poco pertinentes a los objetivos del proceso. En particular el formulario de postulación adaptado de post-grado y la creación de la cuenta necesaria para entra en él presentan potencialidad de mejora dentro del proceso.</p>

## 7.2 Diseño, Preparación y Publicación de Convocatoria

Tabla 21 Resumen de Rediseños.

<b>Rediseño 1: Cambios en la asignación de responsabilidades</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
El analista debe asumir responsabilidades del antiguo coordinador mientras que el encargado PME debe enfocar su labor en el contacto con los estudiantes internacionales. Este cambio debería generar la holgura necesaria para que la encargada desarrolle eficazmente esta tarea.	<p><b>-Asignación de Responsabilidades</b></p> <p><b>-Anticipación</b></p> <p><b>-Coordinación</b></p>
<b>Rediseño 2: Explicitar requisitos de postulación atractivos</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se reconoce que el requisito de idioma del programa es una característica atractiva para los estudiantes por lo tanto debe ser promovida. Esto busca atraer estudiantes cuyo idioma no sea el español.	<p><b>-Prácticas de trabajo</b></p> <p><b>-Anticipación</b></p>

<b>Rediseño 3: Creación de Fact Sheet</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se detectaron falencias en la información entregada a los estudiantes internacionales. La información destaca como un factor fundamental para que los estudiantes planifiquen sus semestres de movilidad. La creación de este documento busca suplir estas falencias y permitir que más estudiantes se enteren de las características de programa eventualmente decidiendo participar de un semestre en la Universidad.	-Prácticas de trabajo -Anticipación
<b>Rediseño 4: Generación de planilla de contacto</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
El mantener canales de comunicación fluidos con los clientes externos que permitan entregar información relevante del programa resulta fundamental para aumentar la visibilidad de este mismo y eventualmente atraer más estudiantes. La creación de este archivo permitirá una mejor comunicación con estos clientes.	-Prácticas de trabajo -Anticipación -Apoyos computacionales
<b>Rediseño 5: Establecer plazos para actividades importantes del proceso</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
En el formato actual del proceso pocas actividades tienen plazos definidos por lo que se trabaja sobre fechas límites de manera reactiva causando retrasos en la gestión de documentos importantes tales como <b>cartas de aceptación</b> . Mejorar la gestión de dichos documentos pretende generar condiciones favorables para que los estudiantes internacionales decidan cursar un semestre en la Universidad y no en otra institución.	-Prácticas de trabajo -Anticipación

1.- Dado que en las reuniones que se generan durante este proceso se dan las directrices para el resto del proceso es necesario que se cuente con la presencia de la **encargada PME** en ellas asignando de manera clara las responsabilidades que atañen a este cargo y las que recaerán en el **analista de procesos**. Esto, dado que desde la desaparición del cargo de coordinado la encargada PME no ha tenido claridad que procesos le atañen a su cargo y cuáles deben ser gestionados por otro actor dentro de la DRI. Especialmente el contacto con contrapartes y con unidades académicas durante la duración del proceso general.

2.- Durante este proceso se definen las condiciones de aceptación para las postulaciones de estudiantes. Es acá donde se ha decidido el no desestimar postulaciones que no cuenten con la certificación del nivel de español definido. Como se mencionó en su momento esta es una característica atractiva del programa que podría aumentar los números de movilidad, sin embargo debe estar claramente explicitado en los requisitos de postulación ya que actualmente en la página de la DRI todavía se enumera como uno de los documentos obligatorios de postulación.

3.- Dado que tanto estudiantes como contrapartes destacaron la falta de información clara sobre el proceso, además de la dificultad de encontrar información en la página de la DRI, se propone la creación de una **Fact Sheet**, documento de corta extensión donde se resumen las características más importantes del proceso. La idea es que esta síntesis de información sea enviada de forma programada durante este proceso a todas las contrapartes, tanto de **agencias, universidades residentes y universidades de convenios bilaterales**. De la entrevista con FEN se ve que esta es una forma efectiva de mantener contacto con las contrapartes e influye positivamente en la relación con ellos. Además debe encontrarse en la página principal de la DRI para su descarga.

La transparencia en la información implica el conocimiento exhaustivo, tanto por parte de los estudiantes como de los coordinadores, de las estructuras de los planes de estudio, de los programas de las asignaturas, de las características propias de la institución donde se desarrollará el intercambio y otras cosas de interés general. La literatura especializada [4] recomienda la creación de este tipo de guías informativas.

Se toma como referencia el Fact Sheet de la Universidad Mayor, ya que entrega un resumen claro del programa de movilidad de dicha universidad y además se encuentra tanto en idioma español como en inglés. A continuación se presenta el documento mencionado:

**Ilustración 24 Ejemplo de fact sheet. Fuente: <http://www.umayor.cl/um/rrii/rrii-home>**

The image shows two versions of a 'Fact Sheet' (Hoja de Información) for the Universidad Mayor's International Relations Office. The left version is in Spanish, and the right version is in English. Both documents provide detailed information about the international exchange program, including contact details, academic calendars, application requirements, and program specifics.

**Spanish Version (Left):**

- HOJA DE INFORMACIÓN / FACT SHEET**
- DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES / INTERNATIONAL RELATIONS OFFICE**
- Director / Vice - President: René Lara
- E-mail: [rene.lara@umayor.cl](mailto:rene.lara@umayor.cl)
- Telephone: (56-2) 3326 1125
- Fax: (56-2) 3326 1039
- Sitio Web/ Website: [www.umayor.cl/mi/](http://www.umayor.cl/mi/)
- Coordinador Movilidad Estudiantes - Incoming Student: Sr. Michael Zenteno ([michael.zenteno@umayor.cl](mailto:michael.zenteno@umayor.cl))
- Coordinador Movilidad Estudiantes - Outgoing Student: Sr. Gerardo Peralta ([gerardo.peralta@umayor.cl](mailto:gerardo.peralta@umayor.cl))
- CALENDARIO ACADÉMICO / ACADEMIC CALENDAR**
- 1° Semestre 2014 / 1° Semester 2014: De Marzo a Julio / From March to July
- 2° Semestre 2014 / 2° Semester 2014: De Agosto a Diciembre / From August to December
- Inicio y Fin de Semestres (Inclusando fecha de exámenes) / Beginning and end of Semesters (including examination dates): 24 de Febrero al 19 de Julio, 2014 / February 24<sup>th</sup> to July 19<sup>th</sup>, 2014 (Axiata)
- 28 de Julio al 20 de Diciembre / July 28<sup>th</sup> to December 20<sup>th</sup> (Axiata)
- Plazo de Postulación / Application Deadline: 4 de Octubre 2013 / October 4, 2013
- 11 de Abril 2014 / April 11<sup>th</sup> 2014
- Recepción en Aeropuerto de Santiago / Pick Up Airport Director: 20, 21 y 22 de Febrero / February 20<sup>th</sup>, 21<sup>th</sup> and 22<sup>th</sup>
- 24, 25 y 26 de Julio / July 24<sup>th</sup>, 25<sup>th</sup> and 26<sup>th</sup>
- Seminario de Orientación Obligatoria/ Compulsory Orientation Dates: 27 y 28 de Febrero / February 2<sup>th</sup> and 28<sup>th</sup>
- 31 de Julio y 1° de Agosto / July 28<sup>th</sup> and August 1<sup>st</sup>
- Cursos Intensivo de Español -Opcional/ Intensive Spanish Course-Optional: 27 de Enero al 21 de Febrero / January 27<sup>th</sup> to February 21<sup>st</sup>
- 23 de Junio al 19 de Julio / June 23<sup>rd</sup> to July 28<sup>th</sup>
- PROGRAMA DE INTERCAMBIO ESTUDIANTIL INTERNACIONAL / INTERNATIONAL INCOMING EXCHANGE STUDENT PROGRAM**
- Formulario de Postulación / Application Form: <http://www.umayor.cl/um/rrii/rrii-informacion-estudiante-estranjero>
- Nº de alumnos aceptados/Nº of students will be accepted:
  - Campus Santiago/ Santiago Campus: 4 alumnos por semestre/ 4 students per semester.
  - Campus Temuco/ Temuco Campus : 3 alumnos por semestre/ 3 students per semester.
- Período de Intercambio/ Exchange period: 1 semestre o 1 año / 1 semester or 1 year.
- Áreas de estudio no disponibles / Areas of study not available:
  - Medicina / Medicine.
  - Conservatorio de Música/ Music Conservatory.
- Documentos de: 4) Carta de presentación de la Postulación de la Dirección de Relaciones Internacionales de la

**English Version (Right):**

- postulación / Application documents required
- Universidad de origen del estudiante (Presentation cover letter from the Office of International Relations of the students Home University)
- Formulario de postulación de Universidad Mayor. (Application Form)
- Historial de Notas (Transcript)
- Fotocopia del pasaporte (Photocopy Passport)
- 1 (una) Fotografía tamaño pasaporte (Passport Photography Size) (Only One)
- Carta de Motivación (El alumno debe presentar un ensayo explicando las razones que le motivan para realizar el intercambio estudiantil) (Motivational letter. Student letter with personal motivations to participate in an exchange program in Chile)
- Carta de Solvencia Económica (Carta simple firmada por el responsable que financiará el estudio del estudiante comprometiéndose a cubrir los gastos que el alumno incurra mientras está en Chile). (Sponsor letter. Letter of economic solvency from the party financially responsible for the student's studies, in which said party pledges to pay all costs corresponding to transfers, room and board, health insurance and miscellaneous expenses.)
- Certificate of Spanish proficiency (Letter or Certificate from the home university stating that the student's level of knowledge of the Spanish language is adequate for university studies).
- Copia Seguro Médico (Este es el único documento que **no es obligatorio enviar por avión**, se puede enviar al menos con dos semanas de antelación a la llegada del estudiante a Chile. (Copy of Health Insurance))
- La Universidad de Origen debe enviar documentos de postulación a Universidad Mayor via e-mail a [rene.lara@umayor.cl](mailto:rene.lara@umayor.cl). No hay necesidad de enviar por correo postal. (Home University must send application documents to Universidad Mayor by e-mail to [rene.lara@umayor.cl](mailto:rene.lara@umayor.cl). It's not necessary to send by post mail)
- Requisitos de Seguro de Salud / Health Insurance Requirements: Deben tomar seguro de salud en su país natal obligatorio / Health Insurance should be taken at home country mandatory.
- Alojamiento / Housing: Universidad Mayor no tiene sistema de residencias. Al momento de postular enviamos sugerencias de alojamiento/ U.M. has not system of housing. When you apply, we will send you suggestion for accommodation.
- OPTIONAL INTENSIVE SPANISH COURSE / 100 HOURS**
- Dates: U.M. offers its Intensive Spanish course before the beginning of the academic semester:
  - Summer Intensive Spanish Course 2014: January 27<sup>th</sup> to February 21<sup>st</sup>
  - Winter Intensive Spanish Course 2014: June 23<sup>rd</sup> to July 18<sup>th</sup>
- Cost (Fee and Tuition): US 750
- Application Date:
  - Summer Intensive Spanish Course 2014: December 20<sup>th</sup>, 2013.
  - Winter Intensive Spanish Course 2013: Mayo 30<sup>th</sup>, 2014.
- Application Form and Information: <http://www.umayor.cl/um/rrii/rrii-course>
- Homestay Information: We recommend students live with Chilean families during the one-month Spanish course in order to maximize their learning experience. Families are very well selected and live near the campus.
  - OPTION 1 / Cost: \$930.000.- Chilean pesos (US\$ 642 approx.)\*
  - Includes: Individual room or shared room. Breakfast and Dinner (Monday to Friday) - Breakfast - Lunch - Dinner (Weekend and Holidays) / Wash of clothes and moderate use of telephone for local calls. Support on the part of the family, location streets, university, foreign currency exchange, purchases.
  - (\* ) Cost calculated according to dollar value of August 2013, value of US\$1 a 5514 Chilean pesos. - Payment: Chilean pesos cash.

4.- Dado que la mayor parte de la comunicación con las contrapartes se realiza por medio de correo electrónico se ve la necesidad de contar con un directorio actualizado sobre los datos de contacto de cada contraparte. Esta información se encuentra dispersa en diversos archivos y en muchos casos la única referencia de contacto son correos antiguos en la bandeja de correo de la **encargada PME**.

Se propone la creación de una planilla Excel, almacenada en la carpeta compartida del PME, que contenga al menos los siguientes campos:

Nombre de Contacto	Cargo	Institución	Correo Electrónico	Teléfono	Dirección Postal
--------------------	-------	-------------	--------------------	----------	------------------

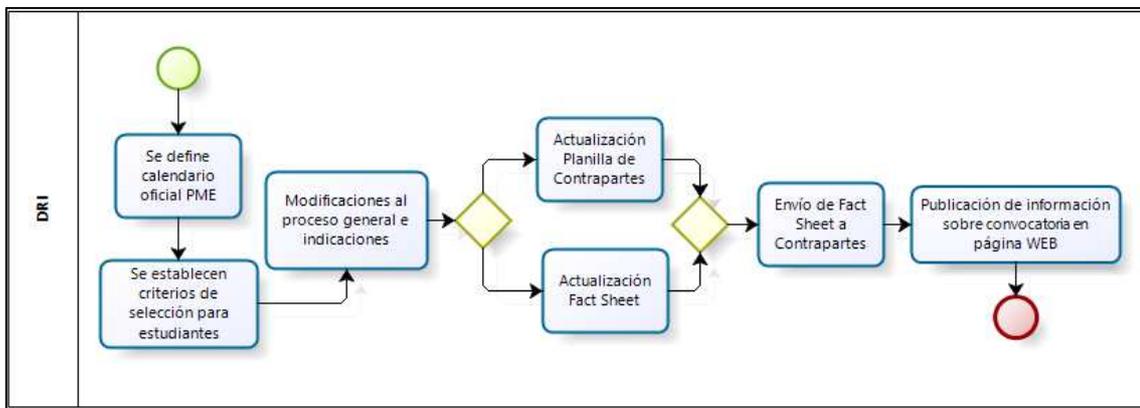
Esta planilla Excel debe ser actualizada para cada proceso.

Esto destaca como una práctica habitual entre contrapartes internacionales, donde universidades como la de Barcelona en España o Sciences Po en Francia, continuamente están solicitando estos datos al PME para mantener actualizados sus datos de contacto. Esto agiliza todos los contactos que se generan con las contrapartes. Una vez actualizado este registro, se debe enviar el *fact sheet* mencionado anteriormente a cada contraparte utilizando los datos de contacto actualizados.

5.- Durante este proceso se deben explicitar las prácticas de trabajo que deben realizar los distintos responsables del proceso, en particular la **encargada PME**. Aquí se debe explicitar el hecho de que la revisión de postulaciones, la carga de estudiantes al sistema, el envío de cartas de aceptación y la respuesta oportuna a los correos de los estudiantes son actividades cruciales que deben tener plazos definidos, no quedando este plazo a criterio de los encargados de la actividad.

El rediseño propuesto se ilustra de la siguiente manera:

**Ilustración 25** Rediseño proceso diseño, preparación y publicación de convocatoria. Fuente: Elaboración Propia



### 7.3 Postulación y Aceptación

**Tabla 22** Resumen de Rediseños. Fuente: Elaboración Propia

<b>Rediseño 1: Cambio de Formulario de Post-Grado</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
El formulario actualizado actualmente no responde a las necesidades del proceso, es declarado como deficiente por los clientes del proceso, requiere de pasos innecesarios como la creación de cuentas previas. El formulario actual desalienta a los estudiantes a postular, esto va en contra de los objetivos declarados. Se propone utilizar un formulario simple, extraído de la literatura pertinente que resulte fácil de completar para el estudiante extranjero.	-Apoyos Computacionales -Anticipación
<b>Rediseño 2: Cambios en la revisión de postulaciones</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se propone establecer un formato determinado para la revisión de postulaciones, en particular un sistema FIFO con un plazo establecido. Actualmente las postulaciones se revisan cuando se acerca la fecha de cierre del proceso de postulación lo que genera demoras en las actividades siguientes. Se busca generar un sistema que agilice la revisión de postulaciones y permita al estudiante saber de manera más expedita si fue o no aceptado en la Universidad. Esto le permite gestionar de mejor manera documentos necesarios para el viaje.	-Prácticas de trabajo -Anticipación
<b>Rediseño 3: Modulo de inscripción de estudiantes</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Un cambio en la forma en que los estudiantes ingresan a los sistemas oficiales de la universidad permite gestionar de mejor manera servicios asociados como la tarjeta TUI. Además de esta forma se evita la utilización de recursos informáticos que no dependen	-Prácticas de trabajo -Apoyos computacionales -Integración de procesos

directamente de la DRI como es el caso del formulario adaptado de postgrado. Se espera que se reduzcan los casos de postulaciones conflictivas o con errores.	<b>conexos</b>
<b>Rediseño 4: Gestión de cartas de aceptación</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se reconoce a la carta de aceptación como un documento vital para los estudiantes internacionales. Se busca generar un plazo para la gestión de este documento además de cambiar la forma de gestión introduciendo medidas que permitan que se gestione en un plazo acotado, permitiendo a los estudiantes gestionar su periodo de movilidad de mejor manera evitando que finalmente no completen su periodo de movilidad.	<b>-Prácticas de trabajo</b> <b>-Anticipación</b>
<b>Rediseño 5: Eliminación de cobro de postulación para estudiantes independientes</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Esta se reconoció como una práctica que puede desmotivar a estudiantes independientes a participar del proceso. Estos estudiantes son particularmente importantes ya que pertenecen a una de las categorías que pagan por las asignaturas cursadas en la Universidad.  No se había revisado este cobro y se concluye que no es parte vital del proceso por lo que puede ser removido.	<b>-Prácticas de trabajo</b>
<b>Rediseño 6: Generar listado único y actualizado de estudiantes</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se detectó la práctica de generar varios listados de estudiantes, lo que repercute en la confiabilidad de los datos entregados, genera pérdidas de tiempo al tener que estar constantemente verificando si el listado es correcto y además dificulta el desarrollo de etapas posteriores. Se busca generar mejores prácticas de trabajo que permitan el desarrollo fluido de etapas posteriores y que además alivianen la carga de trabajo de la encargada PME.  El hecho de utilizar la carpeta compartida de la DRI permite que información importante esté disponible de manera pertinente.	<b>-Mantención consolidada de estado</b> <b>-Prácticas de trabajo</b> <b>-Integración de procesos conexos</b> <b>-Apoyo computacional</b>

1.- El uso del formulario adaptado de post-grado fue detectado como uno de los puntos de mayor posibilidad de cambio dentro de este macroproceso para todas las categorías de ingreso. Tanto estudiantes como contrapartes, identificaron el formulario como complejo debido a la necesidad de creación de una cuenta previa (donde algunos estudiantes pensaban que ya estaban postulados), lo largo del formulario, lo confusa de algunas secciones, etc. Además durante las entrevistas a **agencias y universidades residentes**, se destacó el hecho de que la forma actual del proceso, donde el **analista de procesos** debe abrir o cerrar el proceso de postulación on-line, genera que estudiantes ingresen a la página por instrucción de *study advisors* o directores residentes y sin embargo no encuentren abierto el formulario (esto además podría traducirse en pérdida de posibles estudiantes independientes que, al no encontrar abierto el sistema, desisten

del proceso). Además se detectaron fallas del sistema de postulación al ingresar con navegadores web distintos a Internet Explorer.

Por otro lado el sistema que alberga este formulario de postulación genera ineficiencias debido a que se debe invertir un tiempo no menor para lograr ingresar al sistema y descargar los documentos que los estudiantes adjuntan.

En esta dimensión se proponen dos (2) cambios en el actual sistema de postulación. Se propone un formulario simple de descarga directa de la página de la DRI (lo que evita que el estudiante deba navegar por página extras), el cual será enviado a un correo gestionado por todo el PME y no sólo por la encargada PME. De esta manera se puede agilizar el proceso de revisión en caso de ser necesario. Los documentos solicitados se adjuntarán al correo donde se envía el formulario de postulación. Los documentos a solicitar serán los mismos del proceso anterior con excepción del certificado de idioma dado que el PME ha adoptado una postula laxa con respecto a la presencia o no de él en las postulaciones. Del *focus group* y del *benchmark* interno realizado se extrae que esto constituye una característica atractiva para los estudiantes internacionales lo que podría incrementar los números de estudiantes que postulan al PME.

Se propone un proceso tipo ventana abierta para las postulaciones, donde los estudiantes puedan estar continuamente enviando sus postulaciones al correo establecido, indicando el semestre al cuál postulan. Durante el *benchmark* externo realizado no se detectó ningún plantel chileno que solicitase la creación de una cuenta como requisito restrictivo para poder postular, o que no aceptara postulaciones durante algún periodo de tiempo. Las universidades se manejan con *deadlines* de postulación, misma modalidad que se propone en el rediseño.

Se toma como referencia un formulario de postulación recomendado por la comunidad europea, en el contexto de sus programas ERASMUS de movilidad [15].

**Ilustración 26 Formulario de postulación tipo recomendado por la comunidad europea. Fuente: European Communities, Febrero 2009, “ECTS Users’ Guide”**

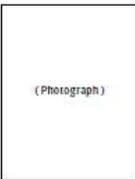


**LIFELONG LEARNING PROGRAMME / ERASMUS – ECTS STUDENT APPLICATION FORM**

ACADEMIC YEAR: 20\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_

FIELD OF STUDY: \_\_\_\_\_

This application should be completed in BLACK and BLOCK letters in order to be easily copied and/or telefaxed.



SENDING INSTITUTION: Name and full address: \_\_\_\_\_  
 Departmental coordinator – name, telephone and fax numbers, e-mail: \_\_\_\_\_  
 Institutional coordinator – name, telephone and fax numbers, e-mail: \_\_\_\_\_

**STUDENT'S PERSONAL DATA** (to be completed by the student applying)

Family name: \_\_\_\_\_ First name (s): \_\_\_\_\_  
 Date of birth: \_\_\_\_\_  
 Sex: M  / F  Nationality: \_\_\_\_\_ Place of birth: \_\_\_\_\_  
 e-mail address: \_\_\_\_\_  
 Current address: \_\_\_\_\_ Permanent address (if different): \_\_\_\_\_  
 Current address is valid until: \_\_\_\_\_  
 Tel. no (Incl. country code nr.): \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

**LIST OF INSTITUTIONS WHICH WILL RECEIVE THIS APPLICATION FORM** (In order of preference):

Institution	Country	Period of study		Duration of stay (months)	No. of expected ECTS credits
		From	To		
1. _____	_____	_____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____	_____	_____

Name of student: \_\_\_\_\_  
 Sending Institution: \_\_\_\_\_ Country: \_\_\_\_\_  
 Briefly state the reasons why you wish to study abroad: \_\_\_\_\_

**LANGUAGE COMPETENCE** Note: A proof of knowledge of the receiving institution's language of instruction should be submitted

Mother tongue: \_\_\_\_\_, Language of instruction at home institution (if different): \_\_\_\_\_

Other languages	I have sufficient knowledge to follow lectures		I need some extra preparation	
	YES	NO	YES	NO
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**WORK EXPERIENCE RELATED TO CURRENT STUDY** (if relevant)

Work experience / position	Firm / organization	Dates	Country
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**PREVIOUS AND CURRENT STUDY**

Diploma/degree for which you are currently studying: \_\_\_\_\_  
 Number of higher education study years prior to departure abroad: \_\_\_\_\_  
 Have you already been studying abroad? Yes  No   
 If Yes, when? at which institution? \_\_\_\_\_  
The attached Transcript of records includes full details of previous and current higher education study. Details not known at the time of application will be provided at a later stage.

Student's Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**RECEIVING INSTITUTION**

We hereby acknowledge receipt of the application, the proposed learning agreement and the candidate's Transcript of records.

The above-mentioned student is  provisionally accepted at our institution  
 not accepted at our institution

Departmental coordinator's signature \_\_\_\_\_ Institutional coordinator's signature \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

2.- Para la revisión de postulaciones se propone cambiar el actual sistema de revisión, que no tiene plazo definido y que se efectúa a medida que se acerca el cierre del proceso de postulación de acuerdo a los tiempos que la **encargada PME** se define a sí misma. Además la revisión no se hace en un orden especial ya que el sistema ordena las postulaciones por orden alfabético. En el caso de que al estudiante le falten documentos o se registren errores en este esto puede provocar que el estudiante al tratar de modificar su postulación se encuentre con que el formulario on-line está cerrado.

Se propone la revisión de los **formularios de aceptación** a través de una estructura de tipo FIFO (*first in first out*). Con esto se da prioridad a las postulaciones que se reciben anticipadamente. Adicionalmente se propone un tiempo máximo de respuesta de resultado de postulación de 1 día para estudiantes **independientes**.

En el caso de estudiantes **bilaterales** y de **agencias y universidades residentes** este tiempo comienza a surtir efecto desde el momento en que estas contrapartes envían el listado de estudiantes respaldados para un periodo de movilidad en la Universidad de Chile.

3.- De conversaciones con el STI surge la posibilidad de tener una cuenta en los sistemas informáticos de la universidad que permita ingresar de manera directa a los estudiantes internacionales a los sistemas administrativos, permitiendo tanto el posterior registro de cursos en los sistemas de administración curricular (tanto **Guía Curricular** como **U-Campus**) como la generación de un número de matrícula que permite a los estudiantes optar a la tarjeta universitaria inteligente y la tarjeta nacional estudiantil, TUI y TNE respectivamente.

De esta manera, luego de aceptada la postulación y notificado el estudiante se debe pasar a la carga inmediata de los datos en los sistemas informáticos de la Universidad.

Esta modificación permite también ingresar de manera directa a aquellos estudiantes pertenecientes a agencias que no enviaron su postulación dentro de los plazos establecidos. Esto corresponde a los estudiantes de las agencias IFSA. De esta forma se aprovechan recursos informáticos disponibles.

4.- Se reconoce a la **carta de aceptación**, como uno de los instrumentos claves del proceso, por lo que la no existencia de plazos para el envío de estas cartas o retrasos en estos mismos, se contradice con la naturaleza del documento, que sirve como medio oficial para la gestión de trámites claves del estudiante, cómo pasajes, visa y seguros de salud.

Es por esto que se determina un plazo máximo en el cual todas las **cartas de aceptación** deben haber sido enviadas, ya sea tanto a los estudiantes **independientes** como a las contrapartes en caso de estudiantes **bilaterales** y a los **study advisors o directores residentes** en los casos que este documento sea gestionado por el PME. Estos últimos, en ocasiones han preferido gestionar este documento a través de la PUC, dado que esta no presenta retrasos en los envíos y además el proceso de postulación resulta más sencillo.

Se propone que las **cartas de aceptación** deben de ser enviadas antes de 1.5 meses del inicio del periodo de movilidad. Este plazo se elige dado el conocimiento que se tiene de la importancia del documento en el PME, ya que para estudiantes nacionales este documento es el que le permite gestionar los documentos mencionados, y los tiempos que son aceptables para su recibo. Además se propone la utilización de una **firma electrónica**. De esta manera se agiliza la gestión de este documento, al no requerir la firma física de la Directora como en el proceso actual. El **encargado**

**PME** debe comenzar la gestión del documento inmediatamente después de aceptado el postulante, con plazo de 1 día para la totalidad de esta actividad.

5.- Se revisó el cobro de US\$200 a estudiantes **independientes**, que se efectúa previo al envío de sus respectivas **cartas de aceptación**. Este cobro es por concepto de costos de envío de cartas de aceptación y certificado de notas. La Universidad Católica también instauró un cobro de similares características de US\$300<sup>32</sup>.

Se determinó que este cobro atrasa el envío de **cartas de aceptación** además de representar costos que la DRI puede paliar dado el valor promedio que tiene un estudiante **independiente**. Es por esto que se propone la eliminación de este cobro, esperando de esta forma no desincentivar la postulación al PME de estudiantes **independientes**.

6.- Con respecto a prácticas de trabajo, durante todo el proceso la encargada PME crea listados de estudiantes a medida que va aceptando postulaciones de acuerdo a su propia programación. Esto lleva a la creación de listados duplicados e incompletos que en algunos casos son los que envía para el ingreso de estudiantes a la comunidad u-cursos hacia el final del proceso lo que genera que falten estudiantes por ingresar lo que significa perder instancias de contacto con el estudiante.

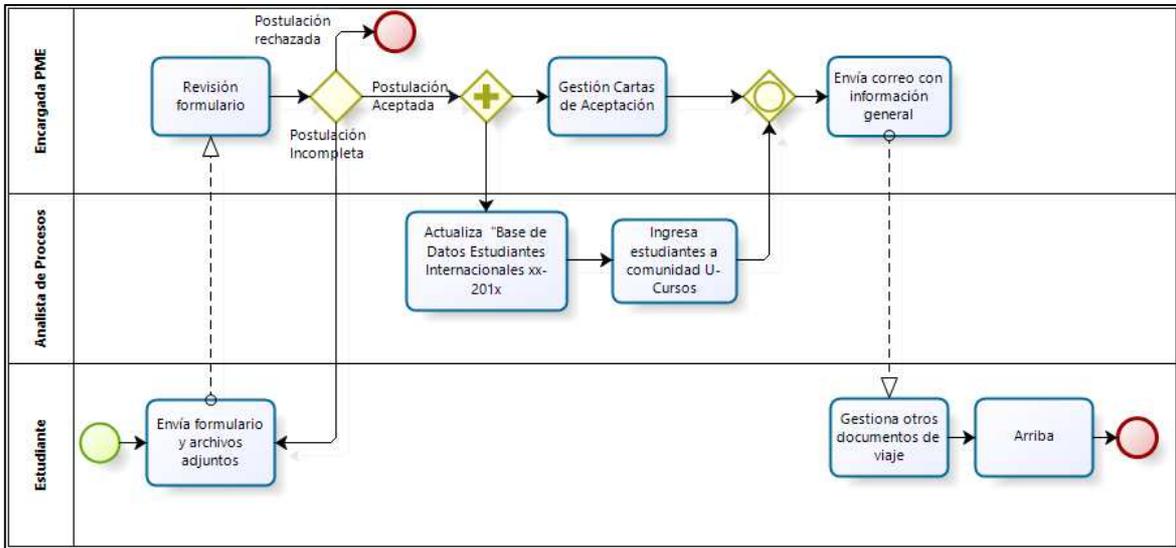
Esto se soluciona con el uso de los apoyos computacionales del PME. En particular se define que luego de aceptado un formulario de postulación se debe ingresar de inmediato la información a la base de datos de estudiantes aceptados para el semestre de movilidad, planilla Excel que se encuentra en la carpeta compartida del PME, y también en la comunidad u-cursos. Esta planilla se llama **Base de Datos Estudiantes Internacionales xx-201x**, donde xx corresponde al semestre de movilidad en curso. Tiene permisos de escritura restringidos lo que permite que se establezca quien es el encargado de modificarlo, en este caso el analista de procesos. Esta mantención de estado permitirá conocer en cada momento la cantidad exacta de postulantes aceptados además de servir de base de datos para posibles análisis futuros, a la vez que se evita la duplicidad de archivos.

Los rediseños propuestos se ilustran a continuación:

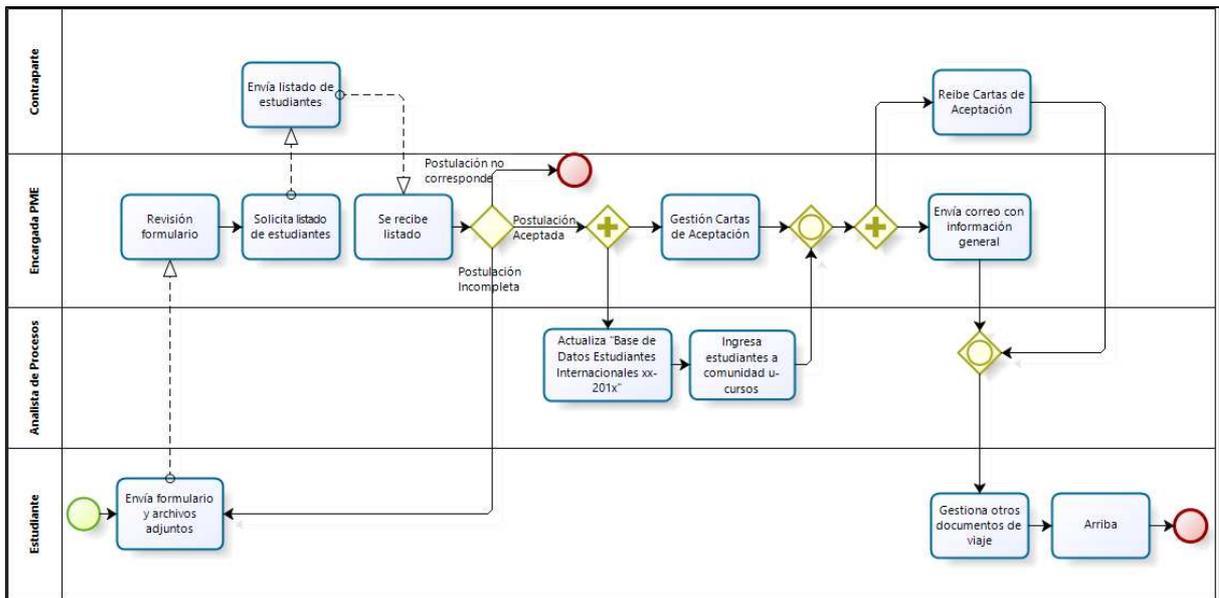
---

<sup>32</sup> <http://relacionesinternacionales.uc.cl/costos/costos>

**Ilustración 27 Rediseño proceso de postulación estudiantes independientes. Fuente: Elaboración propia.**



**Ilustración 28 Rediseño proceso de postulación estudiantes bilaterales, de agencias y de universidades residentes. Fuente: Elaboración propia.**



### 7.4 Preparación de Oferta Académica

**Tabla 23 Resumen de Rediseños Preparación de Oferta Académica.**

Rediseño 1: Creación de oferta académica única que se vaya actualizando	
Diagnostico / Resultados Esperados	Variables Involucradas

<p>Se detectó que todos los semestres se crea una oferta nueva lo que genera cargas de trabajo extra en los encargados del proceso. Se busca la creación de un archivo único que se vaya actualizando y completando. Este archivo debe estar disponible en la página web y ser la referencia válida y actualizada con la cual os estudiantes internacionales programen su semestre en la Universidad.</p> <p>Una mejor oferta académica podría efectivamente atraer más estudiantes dada la información recabada, la cual dice que la información sobre cursos es vital para los estudiantes.</p>	<p><b>-Anticipación</b>  <b>-Prácticas de trabajo</b>  <b>-Apoyo Computacional</b></p>
<p><b>Rediseño 2: Mejorar contacto con unidades académicas</b></p>	
<p><b>Diagnostico / Resultados Esperados</b></p>	<p><b>Variables Involucradas</b></p>
<p>Son las unidades académicas las que tienen información relevante sobre los cursos disponibles para los estudiantes. Mejorar el contacto con ellas permitirá generar documentos más completos y atractivos para los estudiantes. Esta mejor coordinación debe ocurrir a través del analista PME, liberando al encargado PME del contacto con las unidades académicas, permitiéndole a este enfocarse en el contacto con los estudiantes.</p> <p>Se busca cambiar la forma actual del proceso, donde se recoge la información que las unidades cargan en los sistemas, hacia uno donde se trabaje directamente con las unidades solicitando la información necesaria de forma pertinente y en el formato que permita generar documentos que atraigan más estudiantes internacionales</p>	<p><b>-Coordinación</b>  <b>-Anticipación</b>  <b>-Prácticas de trabajo</b></p>
<p><b>Rediseño 3: Cambiar responsabilidad en tarea de vinculación de cursos</b></p>	
<p><b>Diagnostico / Resultados Esperados</b></p>	<p><b>Variables Involucradas</b></p>
<p>Esta tarea es necesaria para el desarrollo del proceso. Sin embargo esta tarea recae en el encargado PME quien debe atender esta actividad a la vez que realiza otras tareas ligadas al proceso.</p> <p>Se detecta como una práctica habitual en la DRI el utilizar a estudiantes para realizar actividades de este tipo. Se propone seguir esta tendencia, liberando al encargado PME de dicha carga de trabajo que no agrega valor al proceso desde la perspectiva de los clientes.</p>	<p><b>-Prácticas de trabajo</b></p>
<p><b>Rediseño 4: Cambios en los campos de información de oferta académica</b></p>	
<p><b>Diagnostico / Resultados Esperados</b></p>	<p><b>Variables Involucradas</b></p>
<p>La oferta académica actual no posee la información mínima necesaria para que los estudiantes planifiquen sus periodos de movilidad. Se toman recomendaciones de la literatura sobre la información mínima que dicho documento debe contener.</p> <p>Una mejor información además permite ejecutar de mejor manera el proceso de cobros.</p> <p>Se requiere mayor capacidad de anticipación y coordinación para obtener la información relevante desde las unidades académicas en los tiempos necesarios.</p>	<p><b>-Prácticas de trabajo</b>  <b>-Integración de procesos conexos</b>  <b>-Coordinación</b>  <b>-Anticipación</b></p>

<b>Rediseño 5: Uso de sistema de créditos pertinente</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
Se propone la utilización de una conversión de créditos detectada a través de benchmarking. El hecho de que exista un sistema de créditos común con las instituciones de origen de los estudiantes es una característica atractiva. Permite a los estudiantes tener mayor conocimiento sobre las posibilidades de convalidación de asignaturas, un aspecto clave a la hora de planificar los periodos de movilidad.	<b>-Anticipación</b> <b>-Prácticas de trabajo</b>

Este es uno de los procesos que presenta las mayores oportunidades de rediseño. En particular el sistema actual de creación de oferta de académica presenta una serie de inconvenientes que se traducen en un producto que no está cumpliendo su objetivo que es entregar información completa y oportuna sobre los cursos disponibles a estudiantes y contrapartes.

Además, clientes históricos del proceso (agencias y universidades residentes) destacan que el sistema de cupos, además de la restricción de cursos disponibles, ha llevado a que recomienden a sus estudiantes inscribir cursos en otras universidades con las que mantienen convenios, dadas las flexibilidades en cupos y mayor oferta de cursos que les dan a los estudiantes internacionales en dichos planteles.

En el caso de la Universidad Católica esta pone a disposición de los estudiantes internacionales toda su oferta académica (aprox. 3500 cursos) destacando aquellos que se imparten en idioma inglés. También destacan en este ámbito la Universidad Andrés Bello y la Universidad Diego Portales que aplican el mismo sistema.

Como se describió en secciones anteriores, el actual sistema de oferta de cursos responde a una modificación del sistema antiguo para poder inscribir cursos a los estudiantes internacionales. Sin embargo esto significó restringir la oferta académica disminuyendo la cantidad de cursos disponibles. En los procesos del año 2011 hacia atrás la oferta académica disponible eran todos los cursos de pregrado de la Universidad (cerca de 4000 cursos), sin restricción de cupos. Sólo existían restricciones menores de cursos, especialmente en las facultades de la salud, siendo estas la Facultad de Medicina y Facultad de Odontología.

El proceso actual presenta una reducción del 75% en la cantidad de cursos disponibles con respecto al proceso antiguo. Además se debe considerar que antes no existían restricciones de cupos. La oferta académica actual tiene un promedio de 3 cupos por curso. Esto resulta ineficiente en ciertas asignaturas de alta demanda. Se tienen registros sobre los cursos más

solicitados, sin embargo no se cuenta con registros sobre los estudiantes que no logran inscribir un curso debido a falta de cupos.

La oferta de cursos disponibles para estudiantes internacionales se reconoce como un documento clave para la movilidad internacional [15]. Se destaca que la información debe ser detallada, debe estar presentada de manera amigable para el usuario y además debe estar actualizada. Estos criterios no se cumplen en la actual oferta académica según los estudiantes consultados.

Para el rediseño de este proceso se utilizará como referencia la voluntad expresa de 4 unidades académicas de la Universidad de revisar la actual oferta de cursos para estudiantes internacionales y eventualmente aumentar esta misma. Las 4 unidades académicas mencionadas son Facultad de Economía y Negocios, Instituto de Asuntos Públicos, Facultad de Ciencias Sociales e Instituto de la Comunicación e Imagen. Para el proceso de movilidad referencial (primer semestre año 2014), la Facultad de Economía y Negocios efectivamente abrió toda su oferta de pregrado para el PME además de eliminar las restricciones de cupos.

Por lo tanto el rediseño de este macroproceso estará enfocado en la creación de una nueva oferta académica en la cual efectivamente se tenga la totalidad de la oferta de pregrado de la Universidad disponible para los estudiantes internacionales. Esto permitiría efectivamente atraer más estudiantes al PME dadas las conversaciones sostenidas con las contrapartes claves. Esto es realizable a través de una gestión adecuada de las relaciones de la DRI con las unidades académicas, la cual se ha visto fortalecida gracias al desarrollo de un proyecto en conjunto<sup>33</sup>. Este proyecto ha permitido ver la factibilidad de volver a tener la oferta de pregrado completa como opción para los estudiantes internacionales. Los rediseños propuestos son:

1.- La oferta de cursos de pregrado presenta escasas variaciones entre semestres correspondientes, es decir, entre semestres de otoño o entre semestres de primavera de distintos años. Por esto, se propone la creación de una sola oferta académica la cual debe estar disponible en la página del PME de forma clara para los estudiantes internacionales.

Esta oferta académica debe tener carácter permanente y servir como referencia válida de los cursos disponibles para los estudiantes internacionales. Esto se cumple a través de una adecuada coordinación con las unidades académicas para la obtención de la información relevante.

Este rediseño varía de la vieja práctica en torno a la oferta académica que corresponde a la creación de un nuevo archivo desde cero sin tener ninguna referencia base. Toma un periodo de

---

<sup>33</sup> Proyecto FDI.

aproximadamente 1.5 meses en consolidar una versión de la oferta académica en la versión actual del proceso y el resultado de todas formas es una oferta académica deficiente en términos de la información contenida en ella.

2.- Contactar directamente a las unidades académicas quienes deben tener los programas de los cursos por mandato general de la Universidad. Esto significa que existe información relevante que no se está reflejando en la oferta académica debido a que esta se basa en los reportes automáticos de guía curricular o en la información sin formato determinado que envían las unidades académicas fuera de guía curricular a la **encargada PME**.

Es el **analista de procesos**, asumiendo tareas de coordinación, quien debe contactar a las unidades académicas, recabando la información necesaria para la conformación de una oferta académica que cumpla con lo solicitado en la literatura [9]. Se extrae de las herramientas metodológicas que contar con mayor información permite a los estudiantes planificar de mejor manera su periodo de movilidad y eventualmente tomar la decisión de incorporarse a una determinada institución extranjera.

3.- La vinculación de cursos es un proceso que agrega escaso valor al proceso aunque es necesario para la posterior inscripción de asignaturas. Por esto se recomienda externalizar esta tarea, siendo esto una actividad común en la DRI cuando hay tareas de este tipo. Se convocan recurrentemente monitores PME, quienes cumplen estas tareas y otras de tipo administrativo. Esto aliviana la carga de trabajo de la **encargada PME** quien puede seguir atendiendo sus responsabilidades principales que son el contacto directo con los estudiantes y la gestión de otras actividades que si agregan valor al proceso general.

4.- Los campos para cada curso en la oferta académica no responden a los estándares mínimos que recomienda la literatura especializada [15].

Reconocido el catálogo de cursos como un elemento clave para la movilidad, se recomienda que este documento contenga (como mínimo) la siguiente información:

- **Información de la Institución:** Nombre y dirección, calendario académico, autoridades académicas, descripción general de la institución (tipo y status), lista de los programas que se ofrecen, requisitos para la admisión.
- **Información individual de cursos:** Nombre del curso, código del curso, tipo de curso (obligatorio, electivo), nivel del curso (1er año, 2do año, etc), semestre cuando se dicta, créditos del curso, nombre del profesor, objetivos de aprendizaje, modalidad de clases (presencial, laboratorio), pre-requisitos, lecturas recomendadas, escala de evaluación y lengua de instrucción.

- **Información general para los estudiantes:** costos de vida, hospedaje, comidas, centros asistenciales, referencias sobre oficinas internacionales de unidades académicas, cursos extras impartidos en la institución, instalaciones deportivas y recreativas, grupos organizados.

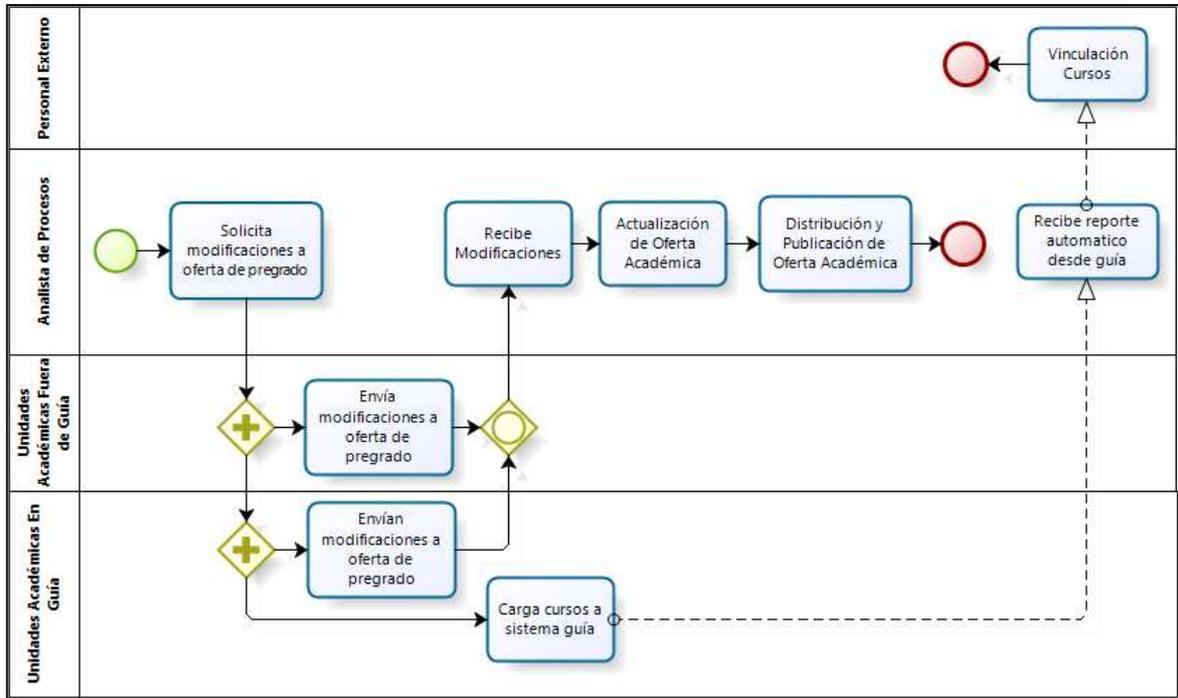
5.- Dado que en la Universidad no existe una metodología homogénea para el crédito de cursos entre unidades académicas, y siendo este es un elemento clave para la convalidación del periodo de movilidad del estudiante internacional en su universidad de origen, se propone un esquema similar al de la Pontificia Universidad Católica, donde se hace un conversión de los créditos del curso a un sistema de homologación de créditos internacional. En este caso se escoge utilizar el mismo sistema que la PUC, que corresponde al sistema ECTS (*European Credit Transfer System*) dado que existen apoyos metodológicos sobre cómo aplicar esta conversión y es el sistema de créditos más utilizado en la movilidad internacional.

Este cambio permitiría a los estudiantes tener mayor información sobre la equivalencia de cursos entre su universidad y la Universidad de Chile, facilitando la convalidación y motivando la participación en el programa de movilidad. Se propone la creación de un esquema similar al siguiente:

**Ilustración 29 Conversión de créditos propis a créditos ECTS de la PUC. Fuente:** <http://relacionesinternacionales.uc.cl/>.

<i>European Credit Transfer System</i>	
European Credit Transfer System (ECTS)	Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)
60 créditos	100
45 créditos	75 créditos
30 créditos	50 créditos
22.5 créditos	30 créditos
15 créditos	25 créditos
6 créditos	10 créditos
Full time = 30 créditos / semestre	Full time = 50 créditos / semestre <small>(usualmente 5 cursos de 10 créditos cada uno*)</small>

**Ilustración 30 Rediseño proceso de preparación de oferta académica. Fuente: Elaboración propia.**



## 7.5 Inscripción de asignaturas

**Tabla 24 Resumen de Rediseños Inscripción de asignaturas.**

<b>Rediseño 1: Eliminación de Pase</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
<p>El hecho de que los estudiantes tengan que ir físicamente a inscribir asignaturas a las unidades académicas fuera de guía curricular se entiende como un paso extra que complica el proceso y lo hace menos atractivo, llevando a que eventualmente los estudiantes internacionales inscriban menos asignaturas.</p> <p>Se busca rediseñar este paso, generando tareas de coordinación entre la DRI y las unidades académicas a través del analista de procesos asumiendo cargos de coordinador.</p> <p>Se espera que este rediseño impacte positivamente en el número de asignaturas inscritas por los estudiantes internacionales</p>	<p><b>-Prácticas de trabajo</b></p> <p><b>-Coordinación</b></p>
<b>Rediseño 2: Cambio en modalidad de inscripción</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
<p>-Se busca cambiar la actual forma de inscripción de asignaturas, usando de mejor manera los recursos computacionales disponibles. Además se busca impactar de forma positiva procesos posteriores de la etapa de cobros al mantener listados oficiales de inscripción de</p>	<p><b>-Prácticas de trabajo</b></p> <p><b>-Apoyo Computacional</b></p> <p><b>-Integración de procesos</b></p>

asignaturas.	<b>conexos</b>
--------------	----------------

Los mayores problemas detectados en este proceso, a través de las herramientas metodológicas utilizadas, son derivados de procesos anteriores, especialmente del proceso de creación de la oferta académica. Con el rediseño de ese proceso se espera se resuelvan los problemas detectados en este, como falta de cupos para cursos de alta demanda o escasa información sobre cada curso.

En este macro proceso se plantean 2 rediseños, tanto para el proceso de inscripción como el de modificación de asignaturas, esto corresponde a la eliminación del Pase y a una nueva forma de inscribir asignaturas.

1.- El primero corresponde a la eliminación del “Pase”, instrumento que le permite a los estudiantes internacionales inscribir cursos en las unidades académicas fuera de guía.

De la manera en que se están desarrollando estos procesos, se está forzando al estudiante a acudir en una nueva instancia a la unidad académica correspondiente a inscribir cursos, pudiendo incluso ser necesario que vaya a más de una unidad académica dados los cursos que inscriba.

En el caso de las agencias y universidades residentes, los coordinadores aconsejan a los estudiantes a tomar cursos en una sola unidad académica debido a la ineficiencia de tener que asistir en una nueva instancia a inscribir asignaturas. Por su parte los estudiantes independientes y bilaterales, al no contar con el apoyo de un coordinador que lo respalde, en ocasiones no logran inscribir sus cursos en la unidad académica por falta de información y atención pertinente. Esto va en desmedro de los objetivos planteados del proyecto.

Se plantea que sea el analista de procesos, asumiendo viejas tareas del cargo de coordinador, quien gestione la inscripción de cursos de estudiantes internacionales en unidades fuera de guía académica. Esto le evitaría al estudiante un paso y podría llevar a que contrapartes de agencias y universidades residentes reconsideraran el incentivar a que sus estudiantes inscriban cursos en más de una unidad académica. Además, este rediseño aliviana la carga de trabajo del encargado PME.

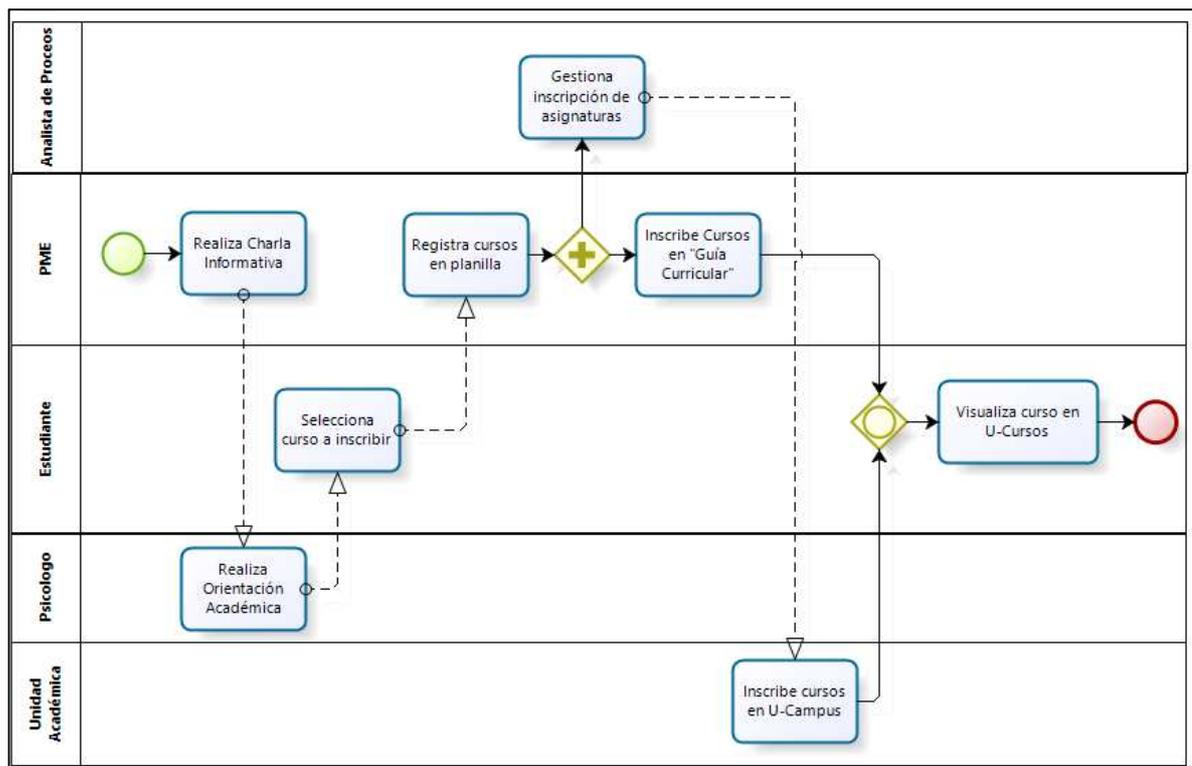
2.- El rediseño contempla que el proceso se siga ejecutando de la misma manera, con personal PME que inscribe presencialmente los cursos a los estudiantes. Sin embargo lo lento del sistema

guía curricular al momento de inscribir cursos y la no generación de un detalle de los cursos inscritos por los estudiantes, obliga a buscar formas más eficientes de realizar la inscripción

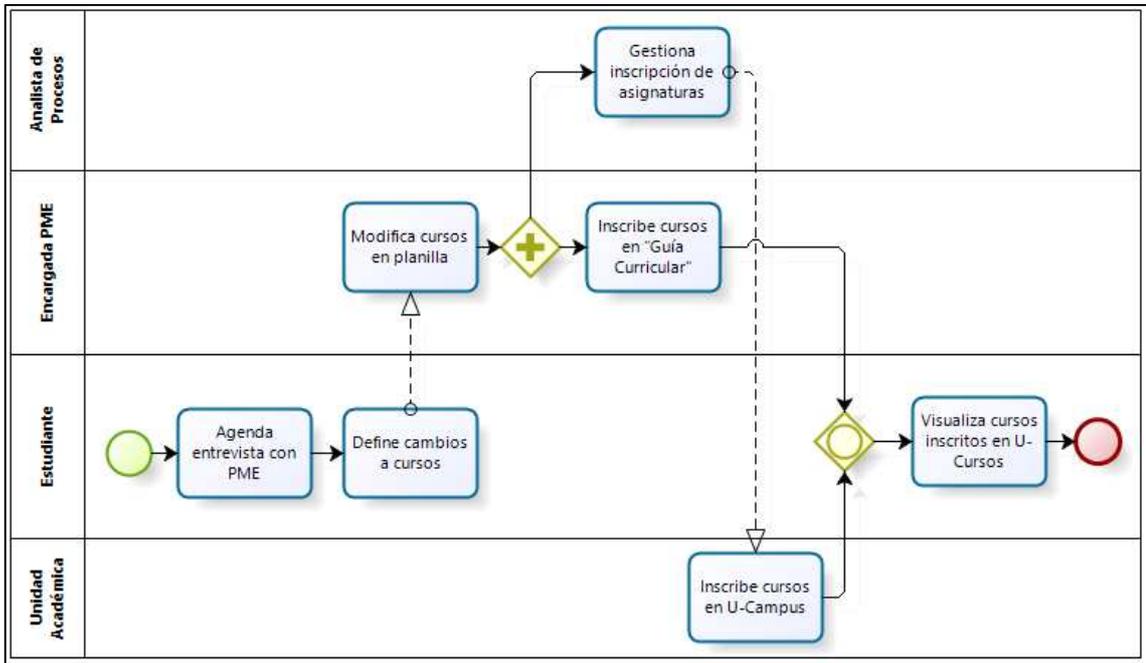
En vez de realizar este proceso a través del sistema de guía curricular, se plantea la utilización de una planilla Excel donde se tenga el listado total de estudiantes (con base en la planilla de datos generada en el macroproceso de postulación) y se registre la totalidad de los cursos que el estudiante desea inscribir (tanto de unidades académicas en guía como las fuera de ella). Este proceso no debiese durar más de 5 minutos por estudiante en comparación al proceso actual donde cada inscripción tomaba cerca de 20 minutos. Esto dado lo lento del funcionamiento del sistema guía curricular y a la falta de información en la oferta académica que entorpecía el proceso. Este listado además será la base para la posterior etapa de cobros, evitando la duplicidad de listados y la realización de actividades que generan escaso valor. La ubicación de este archivo es la carpeta compartida del PME.

El rediseño propuesto se ilustra a continuación:

**Ilustración 31 Rediseño proceso inscripción de asignaturas. Fuente: Elaboración propia.**



**Ilustración 32 Rediseño proceso de modificación de asignaturas. Fuente: Elaboración propia.**



## 7.6 Desarrollo del periodo de movilidad

**Tabla 25 Resumen de Rediseños Desarrollo del periodo de movilidad.**

<b>Rediseño 1: Cambio de Tarjeta Universitaria Inteligente</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
<p>Se detectó la posibilidad de cambiar el tipo de tarjeta que se entrega a los estudiantes internacionales. Este cambio permitirá agilizar el proceso de entrega de dicha tarjeta, acortándolo en aproximadamente dos semanas, permitiéndole al estudiante internacional acceder a una serie de servicios asociados a ella desde el momento que son recibidos en la Universidad.</p> <p>Algunos de estos servicios son la identificación del portador como un miembro de la Universidad y el ingreso a recursos académicos como bibliotecas y lugares de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anticipación</li> <li>-Prácticas de trabajo</li> <li>-Coordinación</li> </ul>

Durante este proceso se gestiona para el estudiante dos servicios complementarios a su proceso de movilidad, la tarjeta de identificación universitaria (TUI) y la tarjeta para rebaja en la locomoción colectiva (TNE).

No se percibe un impacto directo en el número de estudiantes por el rediseño de estos procesos, sin embargo los estudiantes se ven beneficiados por los servicios asociados a estas tarjetas, aumentando el valor del proceso en general.

Dado que la TNE corresponde a un documento gestionado por la JUNAEB, cuyos plazos no dependen de las actividades ejecutadas por el PME, no se contemplan rediseños en este proceso.

En el caso de la TUI los rediseños propuestos son:

1.- Dado que antes los estudiantes ingresaban a través de un formulario de postgrado, la solicitud de TUI generada correspondía a esta categoría de estudiante, que requiere de un correo de activación al **encargado TUI** para el comienzo de su gestión además de la carga de una fotografía en el sistema.

De acuerdo a conversaciones con el **encargado TUI**, existe otra categoría de tarjetas TUI que es posible gestionar para los estudiantes internacionales. Esta categoría se denomina “Tarjeta de Visita Transitoria”. Las características de esta tarjeta son:

- Tarjeta Visita Transitoria: Tarjeta otorgada a una persona ajena a la Universidad de Chile que permanece en ella por un breve periodo de tiempo. La Tarjeta es entregada al momento de ingresar a algún Organismo, permitiendo su acceso sólo a los lugares habilitados. Los Organismos de la Universidad comprenden Rectoría, Prorectoría, Facultades, Institutos el Hospital Clínico y los centros. La DRI está comprendida en Rectoría.

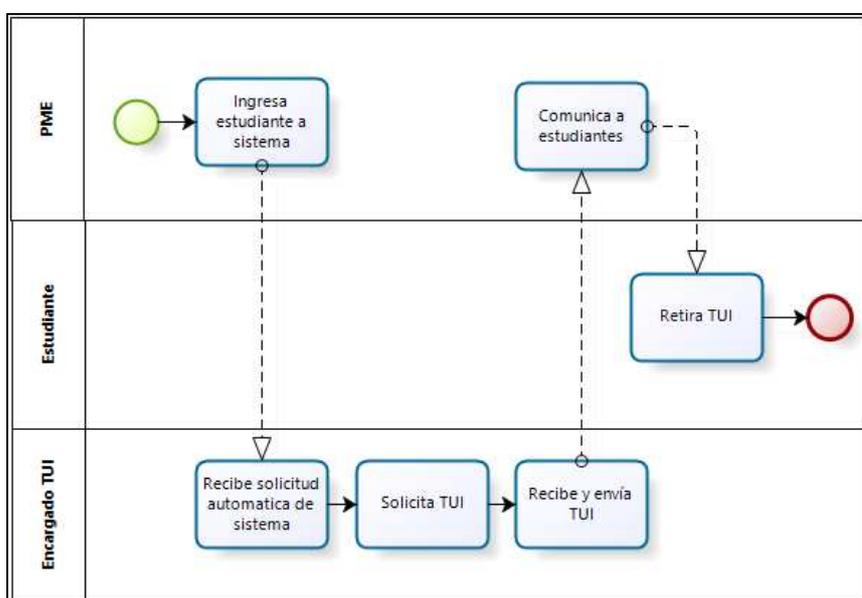
Dado esto, al momento de ingresar los formularios de postulación al sistema con la cuenta de administrador del **encargado PME**, se genera una solicitud automática. Esto gatilla solicitud de creación de la tarjeta, la cual demora una semana en su creación al no poseer foto asociada en contraposición con los 15 días hábiles que demora una TUI con fotografía. Esto permitiría entregar la tarjeta al estudiante en la bienvenida y no dos semanas después de la carga de la fotografía que se tomaba durante el proceso de inscripción de asignaturas. Esto corresponde a 2.5 semanas de anticipación al proceso en su configuración actual.

Este nuevo proceso elimina actividades, generando capacidad extra para otros procesos dentro del PME.

Ilustración 33 Ejemplo TUI visita transitoria. Fuente: www.tarjetainteligente.uchile.cl



Ilustración 34 Rediseño proceso gestión TUI. Fuente: Elaboración propia.



## 7.7 Cobros

Tabla 26 Resumen de Rediseños Cobros.

Rediseño 1: Integración con procesos anteriores	
Diagnostico / Resultados Esperados	Variables Involucradas
<p>Se detecta la práctica de generar múltiples listados no oficiales para los cobros. Esto implica duplicidad de tareas y un tiempo de realización del proceso más largo de lo necesario.</p> <p>Se busca utilizar la carpeta compartida, y generar listados únicos oficiales, visibles para todos los miembros de la DRI.</p> <p>Se eliminan pasos innecesarios en el proceso que no agregan valor proponiendo que dichos ahorros de tiempo sean utilizados en mantener contacto con los estudiantes anticipando necesidades de estos y eventualmente generar requerimientos de información a las</p>	<p><b>-Mantención consolidada de estado</b></p> <p><b>-Prácticas de trabajo</b></p> <p><b>-Integración de procesos conexos</b></p> <p><b>-Apoyo computacional</b></p>

unidades académicas.	
<b>Rediseño 2:</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
<p>Información deficiente de la etapa de creación de oferta académica implica que la encargada PME debe contactarse con unidades académicas solicitando información que debiese estar disponible.</p> <p>Al igual que el rediseño anterior, se espera generar ahorros de tiempo que sean utilizados en generar mejores contactos con estudiantes, agencias y universidades extranjeras.</p>	<p><b>-Mantención consolidada de estado</b></p> <p><b>-Prácticas de trabajo</b></p> <p><b>-Integración de procesos conexos</b></p>

El hecho de cobrar a los estudiantes por su periodo de movilidad es una práctica habitual en la movilidad internacional y ha sido la base de la movilidad en lugares como Estados Unidos o Inglaterra.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica, reconocida como el sustituto natural de la Universidad para movilidad de estudiantes internacionales en Chile dada la similitud de ambos planteles, se cobra un promedio de US\$1.200<sup>34</sup> a los estudiantes por curso.

Del *focus group* se extrapoló que los estudiantes independientes no consideran caro el período de movilidad que realizan, teniendo un precio considerado normal por estudiantes de esta categoría. Sin embargo se mencionó el desconocimiento del funcionamiento o significancia real de los **créditos PME**, métrica definida por el PME que sirve sólo como base referencial para los cobros.

Por otro lado se detectaron prácticas de trabajo poco eficientes durante este proceso, que se traducen en utilización del tiempo de la **encargada PME** en desmedro de otras tareas que se han detectado más importantes como la atención continua a estudiantes o el contacto estable con las contrapartes. Se plantean los siguientes rediseños:

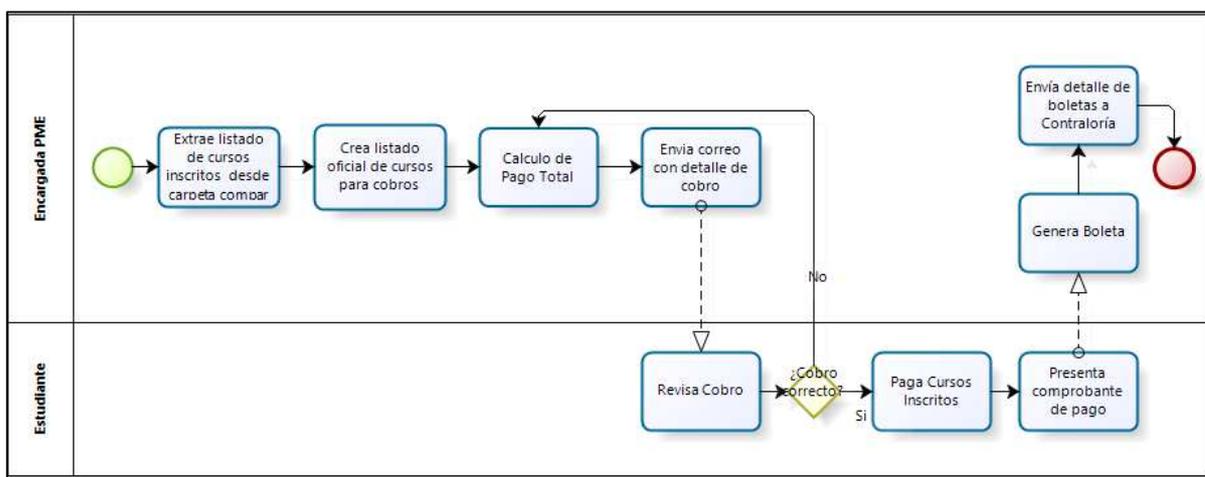
1.- Integración con el proceso de inscripción de asignaturas a través de la utilización del archivo generado durante este proceso, que se almacena en la carpeta compartida de la dirección y que es de carácter oficial, para los cobros. Esto elimina la necesidad de crear listados provisorios de estudiantes. Además se ahorra el contacto con unidades académicas dado que se tiene de antemano el listado completo de cursos inscritos por los estudiantes independientes.

<sup>34</sup> <http://relacionesinternacionales.uc.cl/costos/costos>

2.- Integración con el proceso de creación oferta académica. Al tener la información horaria de los cursos de antemano, se evita el tener que estar solicitando esta información a las unidades académicas.

La buena ejecución del proceso de creación de oferta académica impactará positivamente en el desarrollo de este proceso. Se calcula que el tiempo de ahorro promedio con el rediseño de este proceso es 1.5 semanas que es el tiempo que demoran las unidades académicas en responder a las solicitudes de información emanadas desde el PME. Esto entorpece otras labores ejecutadas por la **encargada PME**, responsable del cobro a los estudiantes. El proceso rediseñado tiene la siguiente configuración:

**Ilustración 35 Rediseño proceso de cobros. Fuente: Elaboración propia.**



## 7.8 Entrega Notas / Finalización

**Tabla 27 Resumen de Rediseños Entrega Notas / Finalización**

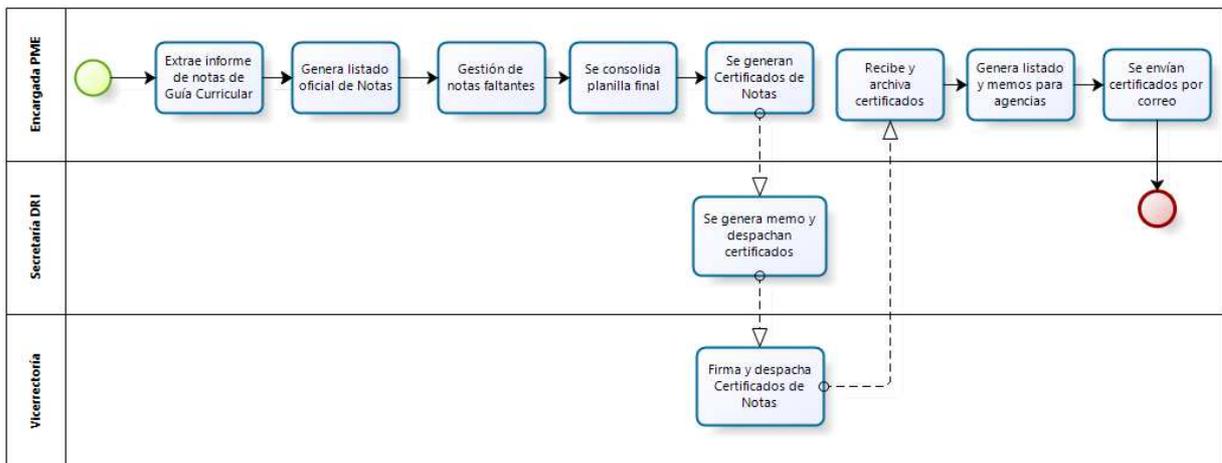
<b>Rediseño 1: Revisión mecanismo de evaluación</b>	
<b>Diagnostico / Resultados Esperados</b>	<b>Variables Involucradas</b>
<p>El mecanismo actual de evaluación del proceso no está aportando información que permita mejorar el proceso de acuerdo a los objetivos planteados. Los datos resultantes de dicha encuesta, que posee carácter obligatorio para los estudiantes, no es utilizable en la formulación de estrategias de largo plazo que apunten a atraer más estudiantes.</p> <p>Se sugiere revisar dicha herramienta y quitar el carácter de obligatorio que retrasa el envío de certificados de notas de</p>	<p><b>-Anticipación</b></p> <p><b>-Práctica de trabajo</b></p>

estudiantes internacionales.	
------------------------------	--

Se propone cambiar el carácter obligatorio de la encuesta dado que retrasa el envío de los certificados de notas, documento que los estudiantes requieren para validar su periodo de movilidad. El PME actualmente, cuenta solo con un (1) mecanismo de evaluación del proceso general, la encuesta de carácter obligatorio que los estudiantes responden al final de semestre. Los resultados de esta encuesta no se están analizando con el fin de implementar mejoras en el proceso general.

Se sugiere revisar mecanismos de evaluación que permitan conocer la opinión de los estudiantes durante las distintas etapas del proceso, distinguiendo entre estudiantes que aún no son parte de la Universidad en la etapa de postulación, estudiantes que están recibiendo servicios por parte del PME en el semestre actual, evaluación del proceso general al final del periodo e incluso la opinión de estudiantes que realizaron un periodo de movilidad en semestres pasados. Estas acciones estratégicas deben ser definidas con claridad y representarían la eventual creación de nuevos procesos y áreas dentro de la DRI.

**Ilustración 36 Rediseño proceso de Entrega de Notas. Fuente: Elaboración Propia**



## 7.9 Factibilidad de Rediseños Propuestos

La factibilidad de los rediseños propuestos se analiza a través de tres factores: **recursos económicos, disponibilidad de recursos humanos y factibilidad técnica/operativa.**

En términos de **recursos económicos**, los rediseños se enfocan principalmente en generar nuevas tareas de coordinación y anticipación, asignar de mejor manera responsabilidades y generación

de documentos electrónicos, aspectos de rediseño que no involucran inversiones de capital para su implementación.

Dado el contexto particular de la Universidad, es posible generar mejoras significativas introduciendo medidas sencillas que surgen de analizar los procesos bajo una óptica de rediseño. Este enfoque ya fue utilizado anteriormente en la DRI con buenos resultados a través del rediseño del programa para estudiantes nacionales que cursan semestres en el extranjero.

La DRI cuenta actualmente con los **recursos humanos** necesarios para la implementación de los rediseños planteados. Esto surge del análisis de los rediseños con los actores involucrados y a la disponibilidad de tiempo generada al mejorar las prácticas de trabajo y a la asignación clara de responsabilidades, estableciendo objetivos y metas para las actividades como el contacto con los estudiantes internacionales y gestión de documentos importantes del proceso. Medidas como estas han resultado efectivas para atraer estudiantes internacionales, dada la experiencia recabada de otros actores dentro de la Universidad.

El proceso de movilidad no contempla mayores requerimientos tecnológicos para su desarrollo, y la DRI cuenta con los recursos computacionales y las personas encargadas de los procesos poseen la capacidad técnica suficiente para ejecutar las actividades contempladas en los rediseños. Del contacto con las unidades académicas se extrae que ellas también cuentan con los recursos necesarios para responder a los requerimientos que surjan desde la DRI a propósito del rediseño planteado. Se concluye que la **factibilidad técnica/operativa** se cumple con el rediseño propuesto, sin embargo se debe mencionar que la no existencia de una política transversal en la Universidad respecto de plataformas institucionales como es el caso de los sistemas U-Campus y Guía Curricular. Esta coexistencia de sistemas complica la labor de la DRI, obligando a la adopción de prácticas de trabajo que agregan escaso valor al proceso. Este es un punto al cual la Universidad debiese prestar atención en busca de mejorar las capacidades de gestión de sus organismos.

Estas dificultades técnicas pueden ser mitigadas si la DRI genera y potencia relaciones de trabajo efectivas con los actores internos relevantes, siendo estos quienes entregan información académica valiosa para que el proceso resulte atractivo para los estudiantes internacionales, logrando atraer a estos a cursar semestres de movilidad en la Universidad de Chile. La forma en que se lleven las tareas de coordinación en este sentido es fundamental. Trabajos recientes entre la DRI y distintas unidades académicas en proyectos relacionados con salida de estudiantes de pregrado ha dejado en evidencia la voluntad existente en las unidades académicas de instalar la internacionalización de la Universidad como un tema relevante en sus agendas.

## 8. INDICADORES

Con objeto de medir cuantitativamente el impacto de los rediseños propuestos se definen la siguiente serie de indicadores

### 8.1 Proceso General

1.- Dado que el objetivo del rediseño es aumentar el número total de estudiantes internacionales que realizan un semestre de movilidad a través del PME, parece lógico el medir la eficacia de este rediseño a través de la medición de tal logro.

Se propone el siguiente indicador en el cual debe definirse una meta de estudiantes a captar durante un periodo tomando como referencia los estudiantes recibidos en el periodo anterior, de esta forma se puede tener una mejor idea de la eficacia del rediseño propuesto:

<b>Indicador n° 1: Eficacia de rediseño en aumento de número de estudiantes</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{n^{\circ} \text{estudiantes con rediseño} - n^{\circ} \text{estudiantes sin rediseño}}{\text{meta de estudiantes} - n^{\circ} \text{estudiantes sin rediseño}} * 100$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición. El número de estudiantes ha disminuido en semestres recientes. No se ha establecido una meta de estudiantes en la DRI.
<b>Meta Propuesta</b>	Este indicador depende directamente de la meta propuesta. Se sugiere establecer esta meta, en un comienzo, cómo el máximo histórico de estudiantes internacionales ingresados vía PME. Esto significa considerar un número meta de 500 estudiantes por año. Esto se evalúa con respecto al número de estudiantes del semestre de referencia y el semestre con rediseño.  Este indicador a su vez puede ser definido para cada categoría de ingreso, midiendo el impacto de los rediseños propuestos en cada una de ellas.

### 8.2 Postulación y Aceptación

1.-Ya que en el rediseño de este macroproceso se determina que las cartas de aceptación deben ser enviadas dentro un plazo definido de 1.5 meses antes del inicio del semestre de movilidad, esto dada la importancia declarada de dicho documento, por lo que se planea medir el nivel de logro de dicho objetivo.

<b>Indicador n° 2: Cartas de Aceptación enviadas dentro de plazo</b>
--

<b>Formula</b>	$\frac{\text{cartas de aceptación enviadas dentro de plazo}}{\text{total cartas de aceptación por enviar}} * 100\%$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición actual.
<b>Meta Propuesta</b>	Este indicador debiese llegar a 100% en la versión óptima del rediseño propuesto. Puesto que en algunos casos las postulaciones pueden llegar fuera de plazo, se propone realizar medición de este indicador sobre las postulaciones recibidas dentro de los plazos definidos por el PME en su calendarización oficial.

### 8.3 Preparación de Oferta Académica

1.- De las entrevistas realizadas se estableció como un punto crítico para lograr los objetivos propuestos, el aumentar la oferta académica en relación al número de cursos ofrecidos en ella, proponiendo que se reestablezca la oferta de cursos a la oferta completa de pregrado de la Universidad. El siguiente indicador mide la eficacia de las tareas de coordinación y gestión que se debe realizar con las unidades académicas para lograr dicho objetivo:

<b>Indicador n° 3: Oferta de cursos a estudiantes internacionales versus Oferta Total de Pregrado</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{\text{cantidad de cursos en oferta académica}}{\text{cantidad de cursos de pregrado de la Universidad}} * 100\%$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición. La Oferta Académica actualmente contempla alrededor de 1000 cursos de pregrado. En la Universidad existen 115 carreras. No se tienen datos exactos de la cantidad total de cursos de pregrado, sin embargo se estiman en más de 6.000. Esto quiere decir que este indicador se encuentra actualmente en torno al 15%.
<b>Meta Propuesta</b>	<p>Un valor de 100% en este indicador es poco probable dado que llegar a que todas las unidades académicas efectivamente pongan a disposición de los estudiantes internacionales toda su oferta de pregrado resulta imposible. Existen por ejemplo facultades con restricciones especiales a sus cursos, como las del área de la salud.</p> <p>Se debe avanzar en este indicador al menos hasta valores cercanos al 50%, ya que eso implica una oferta más atractiva para los estudiantes internacionales. Entre estos, es el prestigio académico de la Universidad lo que resalta como una de sus características más atractivas.</p> <p>Además, se puede trabajar este indicador independientemente para cada unidad académica, buscando incrementarlo especialmente en aquellas con mayor demanda de cursos. Las facultades de humanidades resultan ser aquellas con mayor demanda durante los periodos de inscripción de cursos. Se recomienda enfocar las tareas de coordinación necesarias para el aumento de este indicador en dichas unidades académicas dado el potencial que representan.</p>

2.- Se reconoció que la información sobre cada curso presente en la oferta académica es reconocido como un recurso clave para la programación de la movilidad tanto por los estudiantes como por las contrapartes consultadas.

El siguiente indicador mide la calidad de la oferta académica, entendida como la cantidad de cursos presentes en esta que cuentan con la información mínima establecida en el rediseño de acuerdo a estándares internacionales dados por la literatura especializada:

<b>Indicador n° 4: Calidad de la Oferta Académica</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{\text{cursos en oferta con la información mínima establecida}}{\text{totalidad de cursos en oferta académica}} * 100\%$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición actual. De todas formas, dada la información que configura la actual Oferta Académica se tiene que este indicador tiene un valor de 0 ya que no cumple con los campos mínimos sugeridos en la literatura.
<b>Meta Propuesta</b>	Este indicador debiese llegar a 100% en la versión óptima del rediseño propuesto. La idea es que se vaya avanzando en la construcción de una oferta cada vez más completa. Un 20% de avance por semestre parece una meta plausible dado el contexto y capacidad del equipo donde se desarrolla el presente rediseño.

#### **8.4 Inscripción de asignaturas**

1. Un resultado esperado de los rediseños propuestos es un aumento en el número total de asignaturas cursadas por estudiantes internacionales. Este resultado y su respectiva medición pretenden medir el impacto de: el aumento esperado en el número total de estudiantes; mejor información sobre cursos dada una mejoría en la oferta académica; mayor cantidad de cupos para estudiantes internacionales por curso. Se define el siguiente indicador:

<b>Indicador n° 5: Cantidad de asignaturas inscritas por estudiantes internacionales</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{\text{n° total asignaturas inscritas en proceso rediseñado}}{\text{n° total de asignaturas inscritas en proceso actual}}$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición actual. No se hacen mediciones de ningún tipo sobre la evolución en el número de asignaturas inscritas por estudiantes internacionales a pesar de que este número ha ido disminuyendo. Este indicador toma valores menores a 1 cuando se utiliza como numerador el número de asignaturas inscritas en el semestre de otoño 2014 y de denominador el número de asignaturas inscritas en el semestre de primavera 2013.

<b>Meta Propuesta</b>	Se espera que este indicador tome valores siempre mayores a 1, apuntando a que los rediseños propuestos afectan positivamente el número de cursos inscritos. Se propone una meta de 1.5 en el valor de este indicador considerando el impacto esperado de los rediseños planteados, especialmente por el aumento en la información disponible sobre cursos que van a encontrar los estudiantes internacionales.
-----------------------	---

#### 8.4 Desarrollo del periodo de movilidad

1.- Se propone en el rediseño de este proceso, el entregar un mejor servicio a los estudiantes entregándoles la TUI durante el periodo de inscripción de asignaturas permitiéndoles optar a los servicios asociados a ella desde que comienzan su proceso de movilidad. De esta forma se propone el siguiente indicador:

<b>Indicador n° 6: Entrega de tarjeta TUI</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{n^{\circ} \text{ total de TUIs entregadas en plazo definido}}{n^{\circ} \text{ total de estudiantes que inscriben asignaturas}} * 100\%$
<b>Situación Actual</b>	Sin medición actual. No existe plazo definido para este proceso actualmente.
<b>Meta Propuesta</b>	Si se piensa en una mejorar ostensiblemente la calidad del servicio entregado, se espera que el 100% de las TUI entregadas estén disponibles para el estudiante internacional en el plazo definido por la DRI durante las primeras etapas del proceso general de movilidad. Dado el rediseño propuesto para este proceso se considera plausible dicho nivel de logro en este indicador.

#### 8.6 Cobros

1. Dado que se espera un mayor número de estudiantes internacionales de todas las categorías de ingreso, también se espera un aumento en los ingresos percibidos por este concepto. Se propone el siguiente indicador para medir la efectividad de los rediseños aplicado a este objetivo:

<b>Indicador n° 7: Ingresos DRI por Estudiantes Internacionales</b>	
<b>Formula</b>	$\frac{\text{total ingresos por cursos semestre rediseñado}}{\text{total ingresos por cursos semestre sin rediseño}}$
<b>Situación Actual</b>	Los ingresos por concepto de estudiantes internacionales han ido disminuyendo en el tiempo. En términos descriptivos, el PME pasó de ganancias cercanas a los \$50.000.000 por semestre entre los años 2007-2010, a ganancias del orden de los \$15.000.000 en semestres recientes. Todo esto sólo por concepto de asignaturas inscritas por estudiantes

	internacionales (categorías de ingreso <b>independientes y agencias</b> ).
<b>Meta Propuesta</b>	<p>Se espera un aumento en el número de asignaturas inscritas dado los rediseños propuestos tanto en el proceso de creación de oferta académica cómo en el proceso de inscripción/modificación de asignaturas. Este indicador se relaciona directamente con el indicador n°5.</p> <p>Se estima un valor meta de <b>1.5</b> (es decir, un aumento de un 50% en las ganancias entre semestre sin rediseño y semestre rediseñado) para este indicador. Esto dado el efecto esperado de los rediseños propuestos y la data respecto a ingresos en años anteriores, cuando una mayor cantidad de estudiantes internacionales cursaba un semestre de movilidad.</p>

## 9. CONCLUSIONES

Una de los aspectos fundamentales del presente proyecto era revisar bajo una óptica de rediseño de procesos todas las actividades que actualmente forman parte del proceso de movilidad para estudiantes internacionales de la DRI, entregando posibilidades de mejora en aspectos tales como coordinación entre actores claves, anticipación a los requerimientos de los clientes, mejora en las prácticas de trabajo, asignación de responsabilidades entre otras. Estas mejoras siendo enfocadas en los objetivos del rediseño, principalmente hacer un proceso atractivo que atraiga más estudiantes.

Se concluye que los rediseños planteados van en pos de dichos objetivos declarados, cumpliendo además con ser factibles dentro del contexto en el cual se desarrollan, factibilidad evaluada cualitativamente a través de factores económicos, de recursos humanos y de factibilidad técnica.

Se detectaron deficiencias en aspectos del proceso que son reconocidos como claves para que los estudiantes puedan planificar de buena manera sus periodos de movilidad y eventualmente decidirse por una universidad u otra. Un aspecto fundamental en este sentido es la oferta académica de cursos para un semestre dado y la información contenida en ella. Se generaron propuestas en torno a que dicha información contenga todos aquellos campos que la literatura especializada ha definido como fundamentales, además de incluir recomendaciones en aspectos específicos tales como un sistema de créditos transferibles aceptado internacionalmente, como es el caso del sistema ECTS.

Se concluye que es fundamental mantener relaciones de cooperación con las unidades académicas. Esto ya que el PME funciona como intermediario entre los estudiantes internacionales que buscan un semestre de movilidad y las unidades académicas que es donde efectivamente se realiza dicha movilidad. Esta relación entre el PME y las unidades requiere ser mantenida y potenciada a lo largo del tiempo, responsabilidad que con el rediseño propuesto recae en el analista de procesos, asumiendo tareas de coordinación que antiguamente resultaban efectivas para entregar un servicio más completo al estudiante internacional.

Una conclusión fundamental que resulta del presente trabajo es la necesidad de contar con mejores herramientas para captar las necesidades de los clientes externos, considerando no solo a los estudiantes internacionales, quienes claramente representan al cliente más importante del proceso, sino también recogiendo la visión de las universidades extranjeras y los representantes de agencias y universidades residentes. Las herramientas metodológicas utilizadas en este trabajo resultaron adecuadas para entregar directrices generales para los rediseños propuestos, especialmente considerando el alcance del rediseño que era el proceso completo y el contexto actual de la DRI, donde recién se ha comenzado a estudiar bajo una óptica de procesos el programa de movilidad para estudiantes internacionales. Se concluye que como primera aproximación de rediseño se cumplieron los objetivos propuestos. Sin embargo para incrementar significativamente los números totales de estudiantes internacionales, herramientas más sofisticadas podrían ser utilizadas a modo de identificar patrones de movilidad, generar perfiles de estudiantes de acuerdo a variables especiales e incluso crear programas académicos especiales para grupos de estudiantes. Esto ya que la movilidad se presenta como una realidad que irá en aumento en los próximos años exigiendo a las universidades a responder de manera efectiva a la demanda surgida de dicho aumento.

Es necesario revisar a nivel de Universidad los recursos tecnológicos que están siendo utilizados, dado que la disparidad de sistemas dificulta la coordinación y gestión de los organismos centrales y también complica a los estudiantes internacionales quienes enfrentan un sistema heterogéneo. La creación de plataformas tecnológicas transversales a toda la institución escapa a los alcances del presente trabajo, sin embargo resulta interesante mencionarlo si es que la Universidad pretende alcanzar niveles de excelencia no sólo en términos académicos sino también en temas de gestión interna y modernización de procesos. Por el momento, las unidades deben generar prácticas de trabajo que se adapten a la multiplicidad de sistemas existentes en la Universidad lo que provoca ineficiencias y no permite focalizar esfuerzos en aspectos más relevantes de los procesos.

Se creó una lista de 7 indicadores con el fin de evaluar de forma cuantitativa los efectos de los rediseños propuestos. Metas fueron generadas para cada indicador utilizando como referencia la situación actual del proceso sin rediseño y otra información disponible. La idea de estas metas es

buscar que el proceso efectivamente cumpla con los objetivos planteados en términos de satisfacer las necesidades declaradas de los clientes y los objetivos de la DRI.

Se concluye finalmente que, a pesar del aporte valioso que entrega revisar los procesos de una organización bajo una óptica de rediseño, los objetivos declarados para el presente trabajo requieren además de acciones de corte más estratégico para lograr ser alcanzados plenamente, esto considerando las características organizacionales y burocráticas propias de la Universidad. Es de vital importancia que esta última, en pos de mantener y consolidar el liderazgo que posee como la institución de educación superior con más tradición en el país, se dirija hacia la generación de planes estratégicos que incluyan explícitamente la variable de internacionalización en ellos, además de una asignación de responsabilidades y directrices de acción claras para todos los organismos involucrados en dichos procesos, sean estos facultades, institutos, departamentos, centros de estudiantes o secretarías de estudio entre otros actores relevantes. La Dirección de Relaciones Internacionales debiese ser la encargada de coordinar y potenciar estas iniciativas, sin embargo para ello debe estar dotada de las capacidades de gestión pertinentes que le permitan establecer planes potentes de internacionalización transversales a toda la institución.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

[1] H. de Wit, “Higher education in Latin America: the international dimension”, The World Bank, Washington D.C., Estados Unidos, 2005.

[2] B. Morris, “Internationalizing the University: Theory, Practice, Organization and Execution”, Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets, Volume 1 Issue 1, Noviembre 2009.

[3] OECD 2014, “2014 THE BRICS & Emerging Economies Rankings”, TSL Education Limited, Londres, Inglaterra, 2014.

[4] M. Jaén, A. Madarro, Movilidad de Estudiantes Universitarios en Iberoamérica: Instrumentos para el reconocimiento de estudios, Revista Iberoamericana de Educación. N°35, Madrid, España, 2004.

[5] “The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade” Comunicado de la conferencia de Ministros Europeos para la Educación Superior, Lovaina, Bélgica, Abril 2009.

[6] P. Altbach, J. Salmi, “The Road to Academic Excellence the Making of World-Class Research Universities”. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington D.C., Estados Unidos, 2011.

[7] Universidad de Chile, “Decreto Universitario N°002608, de 14 de agosto de 1987”, Unidad de Coordinación e Información Jurídica Recopilación de Leyes y Reglamentos Tomo I, Santiago, Chile, 1987.

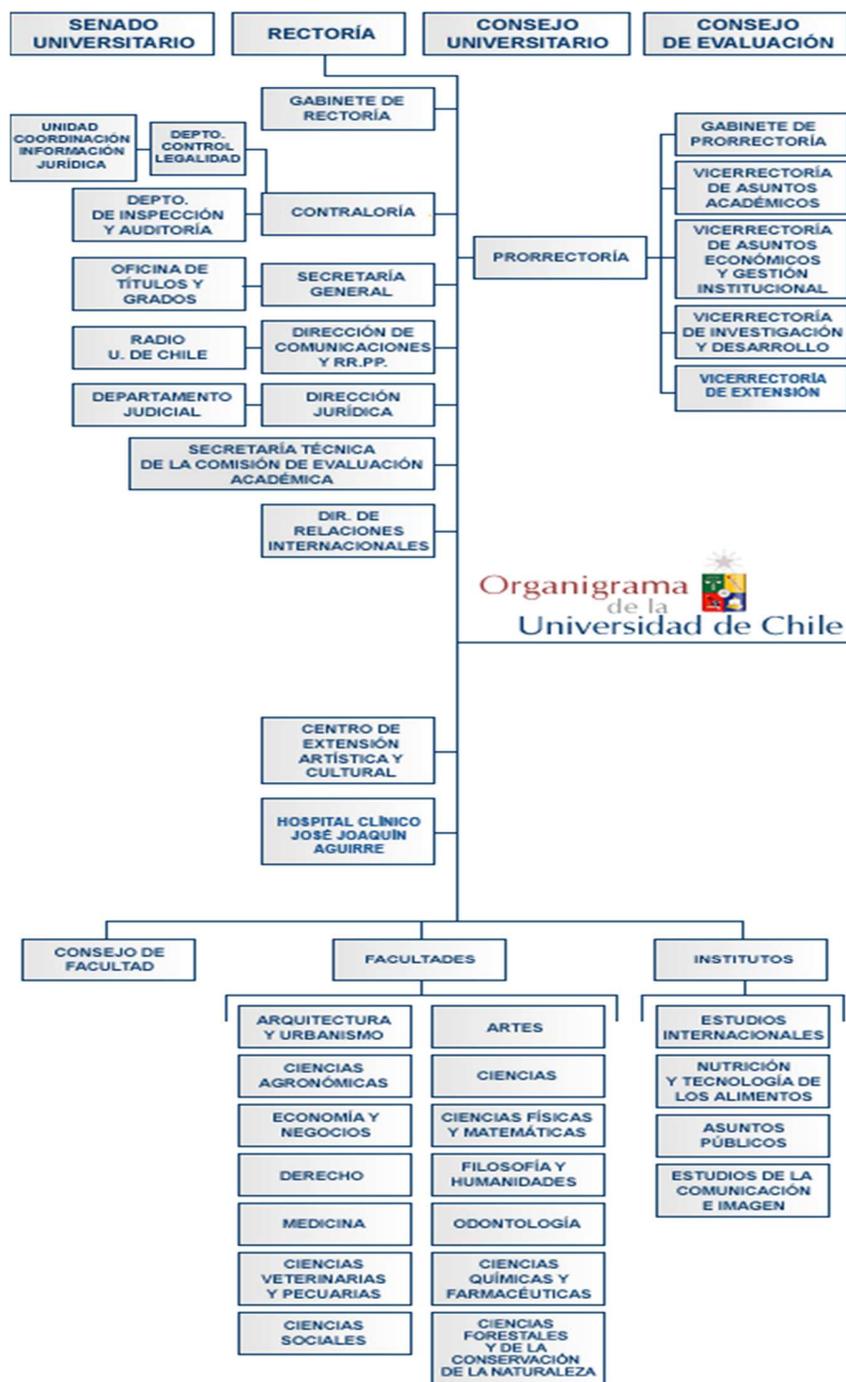
- [8] P. A. Lombardo. (Conversación Privada), Diciembre 2013.
- [9] ESIB, “Promoting Mobility: a study on the obstacles to student mobility”, Berlin, Alemania, 2007.
- [10] A. Peña, “Plan de Comunicaciones para el Incentivo de la Movilidad Estudiantil Internacional”, Proyecto de grado para optar al grado académico de Magíster en Comunicación Estratégica, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, 2012.
- [11] O. Barros, “Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones”, Santiago, Chile, 2000.
- [12] A. M. Giopp, “Gestión por Procesos y Creación de Valor Público”, Santo Domingo, República Dominicana, 2005
- [13] J. W. Alstete “Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality”, ASHE-ERIC Higher Education Report, 1995.
- [14] O. Barros “Arquitectura y Diseño de Procesos de Negocios”, Documentos de trabajo serie gestión, Santiago, Chile, Sin Fecha.
- [15] European Communities, “ECTS Users’ Guide”, Bruselas Bélgica, Febrero 2009.

## 11. ANEXOS

### Anexo 11.1 Tipos de convenios de la Universidad de Chile

Tipo de Convenio	Definición
Convenio Marco	Se refiere a los generales de carácter institucional, firmados por el Rector. Corresponde a todas las áreas disciplinarias.
Convenio Específico	Son aquellos de carácter disciplinario entre Facultades o áreas del conocimiento (comúnmente van en anexo al convenio marco, firmado por los Decanos o por el Rector).
Convenio de Intercambio Estudiantil	Si no se especifica la Facultad, significa que es de intercambio con reciprocidad, en todas las áreas del conocimiento de carácter central (comúnmente son anexos al convenio marco).
Convenio de Movilidad Estudiantil	Se refiere a aquellos que no son de reciprocidad, que sólo traen alumnos a la Universidad de Chile.
Convenio de cotutela de Tesis Doctoral	Se refiere a un convenio estrictamente dirigido a un alumno de Doctorado, por un período definido para recibir doble titulación.

**Anexo 11.2 Organigrama Universidad de Chile**



**Anexo 11.3 Tabla de direcciones electrónicas de oficinas internacionales de Universidades analizadas en etapa de Benchmark:**

Universidad	Órgano Correspondiente	Dirección
Pontificia Universidad Católica de Chile	Dirección de Relaciones Académicas Internacionales	<a href="http://relacionesinternacionales.uc.cl/">http://relacionesinternacionales.uc.cl/</a>
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Dirección de Relaciones Internacionales	<a href="http://www.dri.pucv.cl/">http://www.dri.pucv.cl/</a>
Universidad técnica Federico Santa María	Oficina de Asuntos Internacionales	<a href="http://oai.usm.cl/">http://oai.usm.cl/</a>
Universidad Adolfo Ibañez	Departamento de Relaciones Internacionales	<a href="http://www.uai.cl/relaciones-internacionales">http://www.uai.cl/relaciones-internacionales</a>
Universidad Andrés Bello	Dirección Generales de Relaciones Internacionales	<a href="http://internacional.unab.cl/">http://internacional.unab.cl/</a>

**Anexo 11.4 Formato de Entrevistas Realizadas**

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ Encuestado:

Área: \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ desempeña:

Encargado \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ levantamiento \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ información:

- 1.- ¿Qué actividades se desarrollan? (Descripción general y cronológica de las actividades)
- 2.- ¿Existe algún manual, reglamento o guía para desarrollar estas actividades?
- 3.- ¿Cómo se están haciendo tales actividades?
- 4.- ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?
- 5.- ¿Existen plazos establecidos?

6.- ¿Existen metas establecidas? ¿En qué actividades no se cumple con la meta de eficiencia y eficacia? Señale ¿Por qué?

7.- ¿Qué tan serios son los problemas descritos?

8.- ¿Cuál es el impacto de estos problemas?, ¿Es cuantificado este impacto?

9.- ¿Ha logrado identificar la causa principal de los problemas descritos? En caso afirmativo indique cuál es.

10.- ¿Ha identificado alguna mejora para estas actividades?

11.- ¿Qué interacciones existen entre el personal y otras áreas/instituciones para el desarrollo de las actividades?

12.- ¿Cuáles son los elementos más importantes para el éxito de las actividades?

13.- ¿Cómo circula la información y las instrucciones entre las áreas involucradas?

14.- ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades?

15.- ¿Qué herramientas informáticas, base de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades? Descríbala ampliamente.

16.- ¿A quién le reporta estas actividades? ¿Cómo lo hace (formato)?

#### Anexo 11.5 Instructivo n°1 “Micuenta.uchile”

### I N S T R U C T I V O N ° 1 “MICUENTA.UCHILE”

Para Crear “**Micuenta.UChile**”, debe seguir las instrucciones que se detallan a continuación:

1. Ingresar a [www.micuenta.uchile.cl](http://www.micuenta.uchile.cl) como se indica en FIGURA 1.



FIGURA 1: DIRECCION URL PARA CREACION MICUENTA.UCHILE

2. Una vez en la página “**Micuenta.UChile**”, seleccionar la opción que se indica en FIGURA 2.



FIGURA 2: SELECCIONAR OPCION QUE SE INDICA EN CUADRO ROJO "CREAR MI CUENTA UCHILE"

3. En esta página se debe ingresar "país de origen", "n° de pasaporte", como se indica en la FIGURA 3. Al número de pasaporte debe anteponer la letra "P".

Para validar la información, debe agregar el texto señalado con la flecha azul, como se indica en la FIGURA 3.

FIGURA 3: INGRESE PAIS DE ORIGEN Y NÚMERO DE PASAPORTE ANTEPONENDO LA LETRA "P" Y TIPEAR EL TEXTO QUE SEÑALA LA FLECHA AZUL.

4. En esta página, se le solicita ingresar "Correo electrónico" (no debe superar los 25 caracteres) y "crear una clave", como se indica en FIGURA 4.

FIGURA 4: INGRESAR CORREO ELECTRONICO Y CLAVE

5. En esta página, se debe completar con datos personales, finalizando con la opción “Aceptar”.

FIGURA 5: FORMULARIO SOLICITANDO DATOS PERSONALES

6. En esta página, el sistema le indica que ha enviado información de activación “**Micuenta.UChile**” como se indica en FIGURA 6.

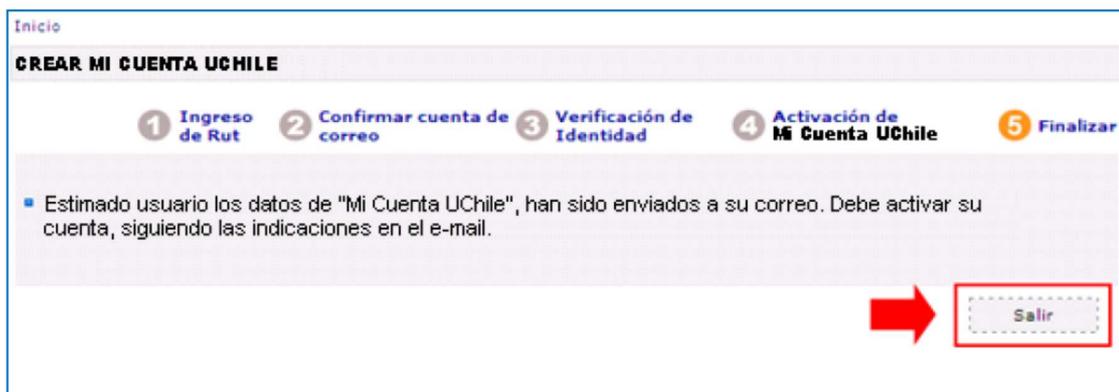


FIGURA 6: ESTA OPCIÓN MUESTRA EL MENSAJE DEL SISTEMA, DONDE CONFIRMA QUE SE LE ENVIARÁ INFORMACIÓN POR E-MAIL AL POSTULANTE PARA ACTIVACION DE "MICUENTA.UCHILE"

7. Al finalizar, revise el e-mail que ingresó en el proceso para crear "**Micuenta.UChile**" y revise el mensaje que recibirá "**Activación de Mi Cuenta UChile**". (Ver FIGURA 7)



FIGURA 7: MENSAJE CON LOS DATOS E INSTRUCCIONES PARA ACTIVACIÓN DE "MICUENTA.UCHILE"

8. Para completar el proceso de creación de "**Micuenta.UChile**", el alumno debe seguir las instrucciones enviadas a su e-mail, para la activación de la cuenta, de acuerdo a la FIGURA 8.

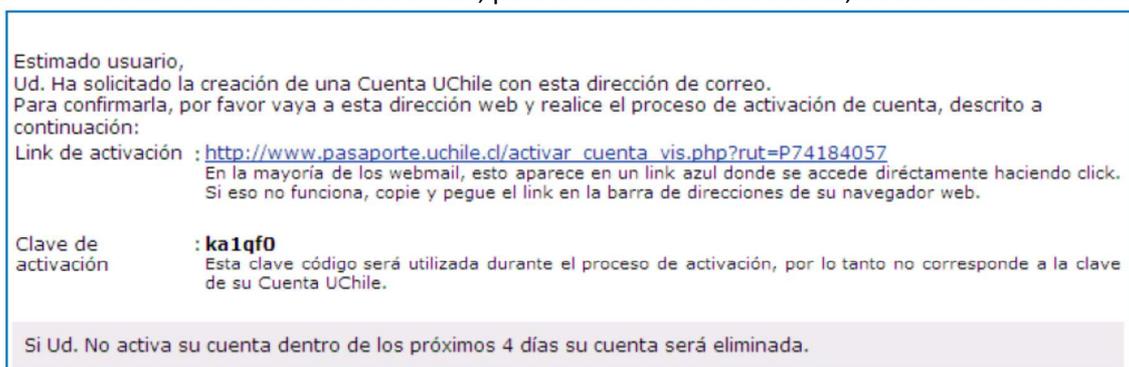


FIGURA 8: MENSAJE ENVIADO AL FINALIZAR LA CREACION DE "MI CUENTA.UCHILE". LA CLAVE ENVIADA EN EL MENSAJE, DEBE SER INGRESADA EN EL LINK ENVIADO PARA ACTIVAR "MI CUENTA .UCHILE", DE ACUERDO A FIGURA 9.

NOTA: RECUERDA REVISAR EL CORREO DE ACTIVACIÓN TAMBIÉN EN TUS SPAM

9. En esta pantalla solo debe ingresar la clave de la FIGURA 8, seleccionar aceptar como se indica en la FIGURA 9

FIGURA 9: INGRESAR CLAVE DE ACTIVACION Y SELECCIONAR OPCION ACEPTAR.

10.

Para finalizar, el sistema genera una respuesta, informando que ha sido activada **“Micuenta.UChile”**. Es importante que anote el “usuario” y “clave”, que se activa cuando finaliza el proceso.

**NOTA: SU USUARIO Y CLAVE SERÁN UTILIZADO EN OTRAS APLICACIONES, COMO POR EJEMPLO:**

- FORMULARIO DE POSTULACIÓN
- INSCRIPCIÓN DE ASIGNATURAS
- U-CURSOS
- Etc.

### Anexo 11.6 Instructivo n°1 “Micuenta.uchile”

Para ingresar tu ficha de postulación debes seguir los siguientes pasos:

1. Ingresa al formulario de postulación on-line a través de la página <http://www.postulacion.uchile.cl>. Debes ingresar utilizando el nombre de Usuario y Password creados en “Mi Cuenta UChile” (FIGURA 1).

FIGURA 1.

2. Una vez dentro del sistema, debes elegir la opción **“Ingreso Ficha Postulación”** bajo el campo



FIGURA 2.

“Aplicaciones”, tal como lo indica la flecha roja de la FIGURA 2.

3. En la pantalla siguiente, debes oprimir el botón **“Seleccionar Programa”**. A continuación encontrarás los campos **“Organismo”** y **“Nombre Programa”**, donde debes seleccionar la opción **“Dirección de Relaciones Internacionales”** y **“Estudiantes Libres Internacionales”**, tal como lo indica la FIGURA 3. De aquí en adelante, si se desea salir del sistema de postulación debes presionar el botón **“Salir”** ubicado al final de la página.



FIGURA 3.

4. A continuación, debes completar la información de acuerdo a los Antecedentes Personales del postulante. Los campos marcados con asterisco (\*) son de carácter obligatorio.

<b>Antecedentes Personales</b>	
RUT/N° Pasaporte	
Nombre (*)	
Fecha de Nacimiento (*)	14/07/1994
País (*)	CHILE
Género	<input type="radio"/> Masculino <input checked="" type="radio"/> Femenino
Estado Civil (*)	Soltero
En caso de emergencia notificar a	
E-mail emergencia	
E-mail principal (*)	
E-mail secundario	
Clasificación de ingreso al Programa de Movilidad Estudiantil (*)	Representación Study Abroad Universidades Residente en Chile Intercambio Específico por Facultad <b>Intercambio Estudiantil</b> Escuelas de Investigación Postgrado Alumno Independiente
Apellido Paterno (*)	
Apellido Materno	Jaysi
Ciudad de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Número de hijos	0
Teléfono Emergencia	
Beca Iberoamericana Convenio de Intercambio (Universidad/Universidad) U. de California <b>Univ. Ausoniano</b> Univ. Autónoma de Madrid Univ. British Columbia	

FIGURA 4

5. En los campos que se muestran en la imagen a continuación (FIGURA 5) el postulante debe seleccionar dentro de las opciones que el formulario desplegará su **“Categoría de ingreso al Programa de**

**Movilidad Estudiantil”** de acuerdo a las categorías que se ajustan a la relación del postulante con la institución que lo postula.

FIGURA 5.

6. En esta sección del formulario (FIGURA 6) deberás ingresar tu dirección en tu país de origen, así como también su dirección profesional en caso que corresponda. Además deberás adjuntar una fotocopia de la página de identificación de tu pasaporte, tu certificado de notas y la carta de respaldo de tu universidad.

FIGURA 6

7. En esta sección (FIGURA 7) se deben completar los antecedentes académicos del postulante, referente a la Universidad de Origen del estudiante (o Universidad que otorga el Grado). Para cada ítem es posible agregar más de un antecedente. Por cada antecedente ingresado se debe presionar el botón **“Agregar”** para completar el envío de la información.

FIGURA 7.

8. En la sección siguiente (FIGURA 8) el postulante deberá responder una breve encuesta sobre cómo se enteró del Programa de Movilidad Estudiantil.

(\*) Datos Obligatorios

¿Cómo supo de la Existencia del Programa (auto-completado con programa seleccionado por el postulante) de la Universidad de Chile

Aviso de prensa       Charla Informativa       Folleto  
 Página Web       Recomendación de un alumno o graduado       Otro (Detalla)

        ←

9. En esta sección (FIGURA 9) el postulante debe indicar su nivel de conocimiento de español hablado, escrito y de traducción, evaluados en los niveles **Avanzado**, **Intermedio** y **Básico**, y adjuntar un Certificado de manejo de idiomas.

Dominio de Idiomas (Si no poseo datos en esta área dejar en blanco)

> Idioma (\*) : ESPAÑOL

Nivel hablado (\*) Seleccione Nivel Hablado    Nivel escrito (\*) Seleccione Nivel Escrito    Nivel traducción (\*) Seleccione Nivel Traducción

> Adjuntar Certificado de manejo de idiomas   

Sólo seleccionando el botón "AGREGAR" quedará registrada la información que usted ingrese.

        ←

FIGURA 9.

## Anexo 11.7 Ejemplos de páginas de Oferta Académica

### GEOGRAFIA

CODIGO	SECCION	CURSO	HRS.	CR.	DESCRIPCIÓN	PROFESOR	HORARIO	SALA	CUPOS PME
GEO101		Matemáticas				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO102		Física				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO103		Epistemología				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO104		Antropología Cultural				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO105		Problemas Geográficos Contemporáneos				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO106		Teledetección I - Fotografía Aérea				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO204		Climatología Global y Sinóptica				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO206		Teledetección II				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO301		Climatología Local				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO302		Geografía del Mar				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO303		Geografía Cultural				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO304		Introducción a los Sistemas de Información Geográfica-SIG.				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO305		Geografía Económica General				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO306		Formación General				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO401		Hidrología				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO402		Problemas Técnicos en SIG				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO403		Geografía Económica Sectorial				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO404		Geografía Social				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO501		Geomorfología				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO502		Biogeografía				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO503		Electivo Geografía Económica				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO505		Aplicaciones en SIG-I				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO506		Inglés I				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO601		Geología del Cuaternario				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2
GEO602		Geografía Rural				Por Definir	Por Definir	Por Definir	2

### LENGUA Y LITERATURA HISPÁNICA

CODIGO	SECCION	CURSO	HRS.	CR.	DESCRIPCIÓN	PROFESOR	HORARIO	SALA	CUPOS PME
387210729	1	Lingüística Románica	3	10	Lingüística Románica	Fuenzalida Etcheverry Mauricio	martes 18:00 a 19:30 - jueves 18:00 a 19:30	Sin Sala	5
38720023	1	Literatura Chilena Contemporánea	4,5	12	El curso entrega un panorama histórico de la literatura chilena, en los géneros narrativo, lírico y dramático, desde las primeras décadas del siglo XX hasta la actualidad. Estará organizado en dos grandes unidades, cada una con el 50% de las horas de clase: una dedicada a la narrativa y al drama; la otra al género lírico. La unidad de narrativa y drama estará a cargo del profesor Eduardo Thomas, responsable del curso, y de la profesora Ana María Baeza. La unidad de lírica estará a cargo del profesor Javier Bello.	Montes Capó Cristián Ángel Alfonso ; Baeza Carvalho Ana María	jueves 14:30 a 16:00 - jueves 16:15 a 17:45 - miércoles 16:15 a 17:45	Sin Sala	5
387200313	1	Literatura Española Clásica	4,5	12	El curso de Literatura Española Clásica entrega un estudio panorámico sobre el Renacimiento, el Manierismo y el Barroco en la España de los Siglos de Oro, así como de la Ilustración y del Romanticismo peninsular. A través de la revisión de las épocas, corrientes, estilos, tendencias y autores, se ejemplificará con la poesía, el teatro y la narrativa en lengua castellana para dotar al estudiante de los aprendizajes, criterios e instrumentos, que permitan un correcto análisis e interpretación de los fenómenos propios de esta literatura	AHUMADA PEÑA GUILLERMINA HAYDEE ; Morales Milohnic Juan Andrés ; HENRÍQUEZ Lorca Patricio Rony	miércoles 14:30 a 16:00 - martes 16:15 a 17:45 - martes 12:00 a 13:30	Sin Sala	5
387200103	1	Literatura General I Clásica Antigua	4,5	12	El curso ofrece una introducción al estudio de la literatura griega antigua y su proyección en la literatura latina, tanto desde el punto de vista histórico cultural y periodológico como a través del análisis de obras representativas de cada periodo.	López Saiz Brenda	miércoles 12:00 a 13:30 - jueves 10:15 a 11:45 - martes 12:00 a 13:30	Sin Sala	5

## **Anexo 11.8 Correo enviado a todos los estudiantes por parte de la encargada PME**

*Estimados Estudiantes,*

*Les doy la más grata bienvenida a la Universidad de Chile, a través del Programa de Movilidad Estudiantil de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Chile, al periodo que corresponde 1° semestre 2014 (marzo a julio).*

*Como les he mencionado anteriormente, ustedes formaran parte de la Universidad de Chile a través del Programa de Movilidad Estudiantil, por lo que cuando comience el 1° semestre, aquellos que necesiten contactarnos, lo pueden hacer a: [letivi@u.uchile.cl](mailto:letivi@u.uchile.cl)*

### **PARA VIAJAR A CHILE:**

*1.- Se les sugiere tramitar la **Visa de estudiante**, pero si por algún motivo, no logran solicitarla, pueden entrar igualmente con visa de turista, y al que la desee cambiar, puede pedir información en mi oficina a su llegada. La visa de estudiante, les permitirá solicitar tarjeta para transporte, lo que le ahorrará dinero, pero este trámite toma un periodo de 3 meses para el estudiante extranjero.*

*2.- El PME **no** cuenta con residencias estudiantiles, por esa razón se les adjunta información de **Alojamiento** de familias que ofrecen su hogar por un valor que se especifica en la hoja adjunta. El contacto lo deben hacer ustedes, una vez que lleguen a Chile. Ustedes deben definir si desean seleccionar el alojamiento conseguir otro.*

*3.- Una vez en Chile deben de presentarse en oficinas del PME para confirmar su dirección en Chile y chequear documentos por entregar, como suele ser la copia del seguro de asistencia en viaje de tipo obligatorio y que deben contratar ustedes antes de viajar.*

### **CALENDARIO ACADÉMICO**

***Revisarlo constantemente**, en la siguiente página, ya que esta página es una vía de contacto y actualización de información para el estudiante internacional.*

*Web: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/relaciones-internacionales/programa-de-movilidad-estudiantil---pme/alumnos-libres-internacionales/67619/calendario-academico-pme>*

### **TRANSPORTE**

*En Chile, el transporte en bus (micro) y Metro es pagado con Tarjeta*

*Bip(<http://www.transantiago.cl/index.php/tarjeta-bip/compra-y-recarga> o <http://www.transantiago.cl/index.php/tarjeta-bip>)*

*Como todo Santiago se utiliza el **Transporte Transantiago**, se les recomienda usar esta página para ver mapas y programas de buses: <http://www.transantiago.cl/>*

### **DESDE EL AEROPUERTO**

*Una vez lleguen a Chile, para salir del aeropuerto es por medio de los **Buses Centropuerto** (<https://es.foursquare.com/v/centropuerto-los-h%C3%A9roes/4bf468b8cad2c928f3e59b99>), que llegan al centro de Santiago y de ahí, dependiendo donde vivirán los primeros días o el resto de su estancia.*

*Nuevamente, bienvenidos, los estaremos esperando en Marzo 2014. Si necesitan mi ayuda, solo contáctenme al [letivi@u.uchile.cl](mailto:letivi@u.uchile.cl) y como el mes de febrero estamos de vacaciones, y requieren de ayuda urgente, solo envíen un e-mail a [leticiaavs@hotmail.com](mailto:leticiaavs@hotmail.com)*

*Un saludo cordial, **Leticia***

**Anexo 11.9 Formato documento de validación interna DRI para levantamiento de procesos**

- 1. PROPÓSITO**
- 2. CAMPO DE APLICACIÓN**
- 3. NORMAS Y REFERENCIAS**
- 4. GLOSARIO**
- 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**
- 6. RESPONSABILIDADES**
- 7. DIAGRAMA DE FLUJO**
- 8. MATRIZ DE PROCESO**

N°	Quién	Qué	Cuándo	Cómo se registra	se	Cómo se hace
----	-------	-----	--------	------------------	----	--------------

**DOCUMENTOS E INSTRUCCIONES DE TRABAJO**

**REGISTROS**

Código	Nombre	Almacenamiento	Responsable
--------	--------	----------------	-------------

**REVISIONES DEL PROCEDIMIENTO**

N° REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	PAGINAS ELAB. O MODIFICADAS
-------------	-------	--------------------------------	-----------------------------