



**“GESTIÓN ESTRATEGICA DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN  
SISTEMAS DE INFORMACION: APLICACIÓN EN LA GESTIÓN  
UNIVERSITARIA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Rodrigo López Aguilar**

**Profesor Guía: Ariel La Paz Lillo**

**Santiago, Marzo de 2016**



## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. BASE TEÓRICA.....	6
2.1 Gestión universitaria.....	6
2.2 Impacto de los Sistemas y Tecnologías de Información en los procesos.....	8
2.3 Marco de análisis.....	10
3. METODOLOGÍA.....	18
3.1 Encuesta A.....	19
3.2 Encuesta B.....	26
4. DEFINICIÓN DE LA ENTIDAD DE ESTUDIO .....	32
4.1 Contexto de la entidad de estudio .....	32
4.2 Descripción de la entidad de estudio .....	35
5. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL .....	42
6. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DESEADO .....	55
7. RESULTADOS Y PROPUESTAS.....	63
8. CONCLUSIONES.....	72

## TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS .....	81

## LISTA DE TABLAS

<b><u>TABLA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Tabla I: Muestra objetivo definida encuesta A. ....	20
Tabla II: Muestra objetivo definida encuesta B. ....	27
Tabla III: Detalle agrupado de los procesos según su unidad.....	43
Tabla IV: Agrupación de los procesos recolectados en encuesta A, según los indicadores construidos.....	46
Tabla V: Comparación de los procesos recolectados en la encuesta A.....	47
Tabla VI: Agrupación de los indicadores construidos con la encuesta A por cada unidad. ....	51
Tabla VII: Matriz descriptiva del proceso con mayor percepción de valor estratégico en cada unidad. ....	53
Tabla VIII: Agrupación de los procesos recolectados en encuesta B, según los indicadores construidos.....	57
Tabla IX: Comparación de los procesos recolectados en la encuesta B.....	58
Tabla X: Matriz descriptiva del proceso con mayor valor estratégico esperado por la dirección en cada unidad.....	61
Tabla XI: Procesos detectados y propuestos por Robert, et al. (2005). ....	81

## LISTA DE TABLAS (continuación)

<b><u>TABLA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Tabla XII: Proyectos de mejora mediante sistemas de Información en carpeta .....	85
Tabla XIII: Detalle de procesos identificados para cada unidad.....	103
Tabla XIV: Relación entre los procesos propuestos por Robert, et al. (2005) y los recolectados en la Encuesta “AS IS” .....	115
Tabla XV: Procesos propuestos por Robert, et al. (2005) y no presentes en las Escuelas de pregrado.....	118
Tabla XVI: Procesos detectados en encuesta “AS IS” y no presentes en el estudio de Robert, et al. (2005).....	119
Tabla XVII: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta A (“AS IS”) para los procesos de cada unidad.....	123
Tabla XVIII: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta A (“AS IS”) para los procesos de cada unidad.....	138
Tabla XIX: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta B (TO BE) sobre el estado deseado para los procesos de cada unidad. ....	153
Tabla XX: Detalle de los indicadores construidos con los datos de la Encuesta A y B para la construcción de las categorías de prioridad para los proyectos de desarrollo según el proceso. ....	168

## LISTA DE TABLAS (continuación)

### **TABLA**

### **PÁGINA**

Tabla XXI: Detalle de las categorías de prioridad para los proyectos de desarrollo según el proceso. .... 196

Tabla XXII: Prioridad y ordenamiento propuesto para los Proyectos en carpeta..... 208

## LISTA DE FIGURAS

<b><u>FIGURA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Figura 1: Modelo Taxonomía de Procesos de Negocio Robert, et al. (2005) .....	12
Figura 2: Modelo Taxonomía de Procesos de Negocio de Robert, et al. (2005) junto a los resultados obtenidos en términos de la asignación de procesos en sus cuadrantes. ....	16
Figura 3: Matriz de escenarios, Valor estratégico Encuesta A. ....	25
Figura 4: Matriz de escenarios, Resistencia política en la decisión Encuesta A. ....	26
Figura 5: Matriz de escenarios, Valor estratégico Encuesta B. ....	30
Figura 6: Matriz de escenarios, Resistencia política en el proceso Encuesta B. ....	31
Figura 7: Matriz descriptiva de las primeras 7 iniciativas mediante sistemas de información priorizadas.....	71

## RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro país se encuentra en un proceso de reformas y discusión sobre el modelo que rige la educación universitaria, estas reformas han generado un alto grado de incertidumbre en las metodologías de ingreso de estudiantes y financiamiento a la educación superior. Estos cambios representan grandes desafíos que requieren ajustes estratégicos mediante acciones ágiles en un cuestionado sistema actual.

El desarrollo tecnológico alcanzado en la actualidad ofrece una gran variedad de herramientas disponibles para lograr mayores niveles de agilidad y eficiencia en los procesos, destacando por ejemplo como herramientas útiles para la automatización de procesos y procesamiento de tareas repetitivas y masivas. Asimismo, el registro y respaldo digital de documentos han aportado en la reducción de tiempos de respuesta, simplificación de procesos y tareas, monitoreo y control mediante indicadores, junto con una mayor disponibilidad y accesibilidad a estos, por ejemplo, a través de formatos web. Junto con la amplia gama de opciones de apoyo y soporte a los procesos de una organización, los sistemas y tecnologías de información enfrentan las limitaciones en la disponibilidad de recursos y prioridad en las opciones que se pueden desarrollar. En esta limitación se produce la paradoja de que, existiendo múltiples opciones, la tarea de decidir cuáles realizar no es una tarea sencilla y muchas veces no se escogen las mejores opciones según un criterio técnico, se congelan desarrollos o se priorizan proyectos particulares a un usuario perdiendo recursos y tiempo en el proceso. Esta pérdida de eficiencias se puede explicar en la incertidumbre sobre el resultado de los desarrollos, los tiempos de trabajo y construcción que no son percibidos por los usuarios, o en la influencia de actores externos en pro o en contra de algún proyecto.

Claramente la presencia de estos fenómenos en la decisión, generan des-alineamientos entre las acciones de ejecución y planes estratégicos, por lo que se vuelve imprescindible resolver el “Cómo priorizar el desarrollo de estas iniciativas”, para lograr la implementación estratégica que permita a las instituciones de educación superior responder a los desafíos en el largo plazo.

## **RESUMEN EJECUTIVO (continuación)**

En este trabajo se presenta el caso estudio de las escuelas de pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, la descripción del estado actual de la entidad, el estado deseado y la metodología que permitirá priorizar los desarrollos, que reducirán las diferencias entre ambos estados mediante sistemas de información, metodología construida sobre el modelo Taxonomía de Procesos de Negocio de Robert, et al. (2005).

En el caso se detectó ausencia de gestión del conocimiento, una gran cantidad de procesos con deficiencias de soporte tecnológico y diferencias de percepción entre la dirección y las unidades. La metodología de priorización propone un grupo de proyectos a ser trabajados en los niveles estratégico, táctico y operacional, que permitirán reducir las brechas entre la situación actual y la situación deseada para enfrentar los desafíos e incertidumbres de la actual discusión de la reforma y modelo para la educación superior.

# 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años se ha observado que distintos movimientos sociales han impulsado reformas en los países, entre las que se pueden identificar demandas de cambios en la educación superior solicitando mayor “equidad y de calidad”. La respuesta a este tipo de demandas requiere mayor control por parte del gobierno sobre las entidades de educación y sus modelos de gestión.

Estas exigencias no son de índole antojadiza, sino que se fundamentan en el hecho de que la educación es actualmente un recurso básico y necesario para el desarrollo personal y profesional de los individuos, que los habilitan de un conjunto de competencias para el desarrollo, pero que en su ausencia limitan sus posibilidades de participar en la sociedad del conocimiento. También se abre la discusión sobre el papel de las universidades (Meyer, 2002).

Como una forma de proveer acceso a una educación de calidad, gobiernos como el de Estados Unidos, han adoptado y probado enfoques de mayor regulación sobre las metodologías de enseñanza, de financiamiento y de funcionamiento. Estas regulaciones se justifican en el aumento de la oferta universitaria, el cual se ha visto influido por el incremento en el porcentaje y de la demanda de la población que participa de estudios universitarios superiores. El cambio en la oferta de programas académicos no solo se refleja en términos numéricos, sino que además se puede encontrar una gran variedad de modelos de formación, algunos más vinculados a la práctica de la profesión y otros a la formación para la investigación y publicación científica. En esta amplia gama de modalidades de estudio se ha avanzado desde los clásicos modelos diurnos y nocturnos, a modalidades semipresenciales, a distancia y/o en línea, que no solo amplían la oferta educacional, sino que además implican nuevos e importantes desafíos a la capacidad de controlar y realizar seguimiento por parte de las entidades regulatorias (Matzler y Abfalter, 2013) a indicadores de calidad y equidad en el acceso a la educación superior.

Las mayores y necesarias regulaciones sobre los métodos de enseñanza, financiamiento y funcionamiento, representan también grandes desafíos para las entidades educacionales, dado que para su implementación requieren de mayor control y monitoreo de sus propios procesos internos. También se sientan mayores niveles de incertidumbre, dado que actividades que durante años o décadas se realizaban de una forma, cambian a nuevos métodos que no están del todo definidos o informados con claridad.

Entre las reformas, encontramos que distintos gobiernos han optado por aumentar los métodos de acceso a las distintas carreras universitarias y por regular las vías de financiamiento de las instituciones. Ésta es una forma de liberar las restricciones que limitan el acceso de los grupos más vulnerables a la educación superior, y de convertir al financiamiento en un método de regulación y dirección hacia la calidad, promoviendo que los estudiantes premien con su elección a las instituciones que cumplen los estándares esperados, y que las instituciones que deseen alcanzar niveles mayores de financiación cumplan con estándares bien definidos.

Este conjunto de restricciones ha incrementado el nivel de competitividad, dado que las entidades de educación superior deben competir por la matrícula de los estudiantes en un ambiente de mayor oferta académica y logrando estándares mínimos de calidad y eficiencia en sus procesos y resultados, obligando a las instituciones a realizar cambios importantes en procesos e infraestructura. Tales restricciones se vuelven tangibles en el momento que comienzan a afectar la continuidad de operaciones por fluctuaciones en el financiamiento (Bush, 2006; Meyer, 2002).

En este complejo escenario de alta competitividad por obtener a los “mejores” estudiantes, los “mejores” docentes o poseer un mayor prestigio, de acuerdo con las definiciones de cada institución, las entidades de educación superior han tenido que buscar estrategias que les permitan la continuidad operacional mientras cumplen con un creciente volumen de requisitos. Entre sus estrategias podemos encontrar un factor común hacia la diferenciación de otras instituciones como una forma de atraer a los estudiantes objetivo, permitiéndoles superar el cambio en las regulaciones y progresar hacia un estado de equilibrio financiero y de calidad (Matzler y Abfalter, 2013; Meyer, 2002). Como un medio de diferenciación, las instituciones educativas han enfatizado la certificación externa a través de sistemas de acreditación local e internacional, o provenientes de países desarrollados, como evidencia del cumplimiento de los criterios claves (Meyer, 2002) y como método para documentar, vincular y mejorar los estándares de calidad demandados.

Algunos de los elementos centrales o claves en los cuales se han intentado diferenciar las entidades son:

- El cuerpo académico y docente
- Las metodologías de enseñanza dentro del Aula
- Los servicios prestados a los alumnos y docentes fuera del aula
- Los procesos y operaciones regulares

- La obtención de distintas acreditaciones y certificaciones nacionales e Internacionales
- La infraestructura, las instalaciones de estudio y áreas verdes

Entre estos elementos, podemos hallar que las opciones de mejorar en el “servicio prestado” y/o en los “procesos y operaciones” poseen una capacidad de ser realizados a corto plazo, en contraste a opciones como la renovación del “cuerpo académico”, cambios en las “metodologías” y las mejoras de “Infraestructura” las cuales toman un mayor plazo en ser implementadas y en generar los resultados esperados.

La decisión e implementación de estas estrategias forman parte de las tareas, de lo que se conoce como “gestión universitaria”, entendiéndola por ella como “todas las actividades relacionadas a la operación en la entidad Universitaria” (Bush, 2003), en la cual se busca el cambio de enfoque para comenzar a utilizar nuevos tipos de herramientas con el fin de optimizar el uso de los recursos, asegurar la supervivencia de las entidades y alcanzar una posición ventajosa para competir (Newman y Clarke, 1994). Entre estas herramientas utilizadas, los sistemas de información han destacado por las capacidades de apoyo que poseen para automatizar procesos, el tratamiento de grandes volúmenes de requerimientos en procesamiento de datos, el registro y respaldo digital de la información, el rediseño y simplificación de tareas y la generación de indicadores como reportes de monitoreo; los cuales como conjunto y bajo un plan adecuado para su diseño e implementación, permiten alcanzar los niveles de agilidad organizacional deseada y requerida, para estos nuevos desafíos (Anaya, et al. 2015, Beadles, et al. 2015, King 2015).

Debido a la amplia gama de opciones de apoyo y soporte que entregan los sistemas de información, la decisión de cual iniciativa de desarrollo se debe realizar no es una tarea simple. Considerando que solo se puede realizar un grupo reducido de estas, limitado por los recursos disponibles, y además consideran que sus efectos pueden tomar un tiempo en ser observables; la decisión se vuelve más compleja cuando la entidad demuestra características organizacionales y políticas que dificultan la gestión del portafolio de proyectos informáticos, tales como la influencia de actores externos en pro o contra de ciertas opciones o en la generación de escenarios no deseados.

Por ello se vuelve clave el cómo priorizamos el desarrollo de estas herramientas e iniciativas, de tal manera de lograr apoyar la implementación estratégica que permitirá responder a los nuevos desafíos (Anaya, et al. 2015).

En el presente trabajo se analizará el caso de las escuelas de pregrado, de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, las cuales se encuentren en el escenario descrito. Dado que en Chile las instituciones de educación enfrentan grandes desafíos e incertidumbre, por ajustes previstos en la reforma educacional en la cual se está trabajando, las escuelas de pregrado son el punto principal de la institución que se verá afectado por los próximos desafíos y posee la mayor cantidad de estudiantes de la institución.

En las escuelas existen grandes posibilidades de apoyo a los procesos mediante sistemas de información y una gran cantidad de proyectos de desarrollo en espera de recibir su prioridad, pero existe una cantidad reducida de recursos, una ausencia de documentación y formalización de procesos y flujos de trabajo que junto a la presencia de la influencia de fuerzas externas a las escuelas dificultan la priorización de los proyectos, llevando a constantes reacomodamientos, desarrollos deshechos y proyectos inconclusos, lo que redundaría en ineficiencia en el uso de recursos y en la generación de riesgos para el logro de objetivos de largo plazo, como la eficiencia operacional y la calidad en procesos de gestión universitaria.

Mediante el análisis del caso de estudio, se realizó un levantamiento de los procesos de cada sub-unidad de la entidad, se construyó un diagnóstico del estado actual de cada proceso desde la perspectiva de los responsables de cada uno de ellos y los funcionarios que realizan las tareas. Este estado actual es comparado con un estado deseado para los enfrentar los desafíos, que ha sido construido desde la perspectiva de los directivos de la entidad, aquellos que toman las decisiones de priorización y asignación de recursos; distinguiendo las brechas se construye un indicador para cada proceso en términos de su valor estratégico para los próximos desafíos.

Incluyendo un indicador de características técnicas de cada proyecto, se vinculan los proyectos del portafolio con los procesos correspondientes de la gestión universitaria, con el fin de evaluar el valor estratégico de cada proceso que logra activar el proyecto por cada semana de desarrollo utilizada, esto permite comparar los proyectos en carpeta, los cuales poseen definiciones, características y efectos distintos, sobre una base común, con la cual es posible ordenarlos con el fin de priorizar aquellos procesos que posean un mayor impacto relativo hacia el estado deseado que permitirá responder a los nuevos desafíos.

Utilizando la metodología se propone un listado de priorización sobre los proyectos en carpeta y los indicadores que permitirán evaluar cada nuevo proyecto en el contexto de los

objetivos y recursos de las Escuelas de Pregrado de FEN. El listado propuesto ordena los proyectos con mayor prioridad a niveles estratégico, táctico y operacional.

La propuesta en sus primeros 7 proyectos, muestra una clara dirección en formalizar y documentar tareas, el desarrollo de sistemas de apoyo a la gestión del conocimiento que se encuentra ausente en la entidad; el desarrollo de sistemas en apoyo a procesos con un alto volumen de operación, un alto consumo de recursos humanos, físicos y tiempo; como también de sistemas que permitan el apoyo de nuevas metodologías de enseñanza. Estos tres grupos podemos ver como apoyan un mayor conocimiento del negocio, reducción de tiempos y uso de recursos, y más apoyo a las nuevas metodologías de enseñanza, respectivamente, los cuales son parte fundamental de los desafíos e incertidumbre que percibe la entidad de educación superior.

## 2. BASE TEÓRICA

Para entender los desafíos que se enfrentan en la gestión universitaria y cómo los sistemas de información pueden actuar como una herramienta para el alineamiento estratégico, que nos permitirá actuar ante los desafíos, es necesario analizar las necesidades de la gestión universitaria, la función que cumplen los sistemas de información y cómo podemos utilizarlos para alinear intereses y resultados estratégicos.

### 2.1 Gestión universitaria

El término de Gestión Universitaria ha sido ampliamente analizado, desde su mismo origen etimológico, ya que se reconoce la cercanía del término “gestión universitaria” a los de “administración universitaria” y “liderazgo universitario”. La separación entre estos conceptos se vuelve importante ya que nos permite distinguir a cuál aspecto del trabajo de Dirección Universitaria se está haciendo referencia, si a los relacionados al proceso de enseñanza o a los recursos y habilidades tangibles de la dirección o los recursos y habilidades intangibles (Bush, 2006).

Cuban (1988) separa estos términos en función de sus raíces, en su análisis el liderazgo ‘es la influencia sobre las acciones de otros en busca de la consecución de los objetivos definidos’, la administración ‘es el soporte continuo de una actividad’ y la gestión ‘es la mantención eficiente y efectiva de las actividades de la organización’. Utilizando esta base Bush (1995) distingue el origen del uso de los conceptos, donde ‘la gestión, administración y/o liderazgo en la educación como áreas de estudio y práctica se derivan de los principios aplicados en la Industria y el comercio, principalmente de los Estados Unidos. Progresando desde ser una de las ideas del desarrollo, a un área establecida con sus propias teorías e investigaciones’.

Dimmock (1999) realiza una distinción más exhaustiva entre estos conceptos y reconociendo la pugna entre ellos a nivel gerencial de las entidades universitarias, propone que los conceptos son agrupaciones diferentes sobre las tareas de la gerencia y que existe la dificultad de mantener el equilibrio en torno a su uso. Este equilibrio es reconocido como fundamental por Bolman y Deal (1997), donde estos conceptos “deben tener el mismo peso en términos de uso, si se desean alcanzar los objetivos de manera eficiente, dado que las organizaciones modernas requieren de la perspectiva objetiva de la gestión, como una definición de visión clara y del compromiso hacia la tarea y las personas que el Liderazgo proporciona”.

En su análisis Dimmock (1999) en el “liderazgo universitario” agrupa las actividades relacionadas a la dirección de las capacidades del personal y de los estudiantes, en términos de su desempeño, en los lugares donde se utiliza este concepto es visto como el método para dirigir y controlar las competencias y metodologías de los usuarios, para mejorarlas en torno a un objetivo definido; en la “Administración Universitaria” agrupa las actividades relacionadas a la operación de las tareas básicas relacionadas al funcionamiento y posesión de los recursos físicos y humanos para asegurar el funcionamiento, es visto como el método para asegurar el funcionamiento continuo y la asignación y uso de los recursos de manera eficiente; finalmente, en la “gestión universitaria” desde otra mirada agrupa las tareas y actividades relacionadas a la operación en sí de la organización, en términos de procesos, por lo que se centra en la ejecución correcta de estos y las metodologías para optimizar su uso o mejorar de manera continua los recursos requeridos por este. A su vez podemos distinguir como el desarrollo de esta tarea es necesario realizarla a nivel operacional cada día, con una planeación táctica que permita alcanzar metas u objetivos claves para la visión estratégica definida.

Estas múltiples perspectivas dificultan una definición única de lo que es la gestión universitaria, Bush en su serie de recopilaciones bibliográficas (1986, 1995, 1999, 2003) logra definirla en términos globales, como “el área encargada del estudio y práctica de las actividades relacionadas a las operaciones en las entidades educativas”. En la definición es importante destacar el que se centren en el foco de las ‘operaciones’, ya que de esta manera incorpora las tareas administrativas, de gestión y las relacionadas al proceso de enseñanza, pero se excluyen algunas de las características del liderazgo, centrado el foco en la ejecución de las tareas.

Comprendiendo la separación de los conceptos es posible distinguir por qué generan confusión, ya que las actividades pueden ser realizadas y analizadas bajo cualquiera de las definiciones, pero con perspectivas distintas, por ejemplo la capacitación del personal, que podría ser reconocida como una actividad fuertemente relacionada a la mejora de las capacidades del personal y por ende una actividad propia del “liderazgo universitario”, también puede ser vista desde el punto de vista de asignar los recursos para la capacitación, la selección de los participantes o la priorización sobre otras capacidades, definiciones que se acercarían más a la definición de “administración universitaria”; o puede ser vista desde el punto de vista de la gestión del proceso de capacitación, sus resultados e indicadores de éxito o efectividad o las posibles mejoras que requiere el proceso para alcanzar un mejor índice. Según los enfoques que comienza a tomar la dirección es la visión que comienza a tener de la gestión universitaria en su conjunto y podemos verificar como se comienzan a instaurar estas nuevas concepciones.

Siguiendo lo que comenta Newman y Clarke (1994), la gestión universitaria no debiese tener metas de orden superior a las operaciones, ya que su principal interés debiese ser la mejora en eficiencia, la cual se requiere para tener una agilidad que permita responder a los nuevos desafíos. En esta búsqueda de eficiencia y agilidad es en la cual los sistemas de información han destacado aportando positivamente a su logro.

## 2.2 Impacto de los Sistemas y Tecnologías de Información en los procesos

La necesidad de agilidad y eficiencia ha sido abordada de distintas maneras por los sistemas de información, los cuales, junto a las tecnologías de información y los constantes avances en las capacidades de cómputo y almacenamiento, la disminución del tamaño de los equipos y la reducción en el costo de los mismos, los han convertido en herramientas claves (Anaya, et al. 2015, Beadles, et al. 2015, King 2015). Entre las capacidades de apoyo podemos encontrar:

- Automatización de procesos, considerando el uso de algoritmos y formulas almacenadas en los equipos, la cuales minimizan los errores humanos, y reducen significativamente los tiempos de procesamiento respecto del procesamiento manual, permitiendo así reducir los tiempos de funcionamiento y de respuesta al usuario.
- Respuesta a grandes volúmenes de requerimientos de servicio en actividades que requerirían interacción humana entre unidades, los sistemas pueden tomarlas y resolverlas en menos tiempo e incluso en paralelo, lo cual permite reducir tiempos de espera por una respuesta y liberar recursos humanos o financieros que pueden ser reasignados a otras tareas existentes o nuevos desafíos.
- Registro y respaldo digital de la información, la mayor capacidad de almacenamiento y la disponibilidad de grandes volúmenes de información de manera local o remota, han permitido que los sistemas actúan como verdaderas bóvedas de datos e información, datos que usualmente son almacenados en papel, estantes y bodegas, con malas condiciones de mantención y acceso, los sistemas han permitido reducir los grandes flujos de papel, reduciendo costos de operación y tiempos de respuesta, entregando mayor seguridad de los documentos, existiendo las medidas de respaldo y seguridad para asegurar la

disponibilidad de la información de forma remota en cualquier horario y desde múltiples ubicaciones.

- Rediseño y simplificación de tareas, en la medida que se migran las operaciones a los servicios informatizados, en un formato de funcionamiento de datos de entrada, proceso y datos de salida, es posible hallar tareas repetidas o innecesarias, las cuales permiten rediseñar flujos de funcionamiento, que permiten simplificarlas, integrar procesos y conectar bloques de información aislados.
- Generación de indicadores y reportes de monitoreo, el poder conectar bloques de información que se encuentran aislados, en sistemas o plataformas antiguas, en los equipos de los usuarios o en archivadores, permite conectar flujos de funcionamiento y medir cada una de las etapas, las cuales permiten construir indicadores integrados y actuales de las etapas deseadas del flujo, en la medida que se pueden medir estas etapas es posible monitorear y comprender mejor el estado de la entidad.

En la medida que mejoramos tiempos de respuestas, los volúmenes de respuesta, conectamos e integramos flujos y estos se encuentran en un sistema disponible desde múltiples lugares, podemos medir, evaluar y alcanzar la agilidad organizacional deseada y requerida.

Por supuesto estas posibilidades de desarrollo y de trabajo han sido conocidas desde la aparición de los sistemas, Nicholas Carr el año 2003 ya describía en su publicación "IT Doesn't Matter" (Carr, 2003), la dificultad de ver el reflejo de estos avances en las instituciones en términos generales.

Algunos autores han explicado estas dificultades mediante el uso del término de "racionalidad limitada" usada por Simon (1965), quien argumenta que esta "racionalidad limitada" se atribuye a la incertidumbre que se posee del futuro y el costo que se afronta para adquirir información en el presente que ayude a pronosticar o reducir la incertidumbre, en este escenario el comportamiento de los tomadores de decisión se puede explicar en términos de "la utilidad en el resultado de la decisión, contra del costo de tomarla", esto como dice Simon (1965) impulsa a limitarse a racionalizar la necesidad y comenzar a "satisfacerla", buscando soluciones menores que sean lo "suficientemente buenas" más que la solución propiamente "óptima", bajo la creencia que las mejores soluciones deberían justificar el costo adicional de buscarlos, en otras palabras fallan al evaluar los beneficios prometidos por la solución óptima, contra el costo de descubrirlos,

por lo que terminan solo satisfaciendo la necesidad inmediata y más cercana a su frontera de visión presente (Robert et, al. 2005).

En la medida que se comienzan a solo “satisfacer” las necesidades, relajan su racionalidad más aún y comienzan a dirigir sus procesos de negocios solo de manera suficientemente adecuada, sin optar a un estado óptimo. Por supuesto un estado “suficiente” no es malo en sí, sino que la pérdida de rendimiento en contraste con el estado óptimo, es lo que produce la idea de evitarlo. Ya que al fin y al cabo el rendimiento en una institución, depende de sus procesos de gestión universitaria y estos pueden ser más que suficientes, en la medida que se logra implementar el modelo educativo de manera óptima al proceso.

Muchas de estas limitaciones de evaluación en el corte plazo, se ven afectas por factores externos que promueven o impulsan ciertas soluciones por sobre otras, la interferencia de estas fuerzas externas centra la visión muchas veces en el medio por sobre el fin deseado, influencias de opinión, culturales, políticas o incluso por la definición de la propiedad sobre el proceso o plataforma, nublan el espectro de análisis.

Junto a esto y considerando que los procesos dentro de una institución pueden diferir significativamente en su propósito, propiedad, dificultad de ejecución y de mejora, o en la recuperación de la inversión, no es racional esperar alcanzar la excelencia en todos los procesos mediante el uso de una única metodología de trabajo, tampoco todos tendrán el mismo impacto estratégico en la institución o serán valorados de la misma manera por los stakeholders.

### 2.3 Marco de análisis

Considerando la interacción de fuerzas externas a una entidad y con el fin de poder filtrar aquellas que afectan el desempeño de los procesos, de aquellas que nublan el juicio en las decisiones de inversión de los recursos es que Robert, et al. (2005) propusieron un marco de trabajo y análisis, sobre la base de dos dimensiones para caracterizar cada proyecto informático. La primera dimensión se denomina “resistencia política en la decisión” y hace referencia a los costos políticos en que se incurren para llevar a cabo un cambio dado, que tal como mencionan muchos modelos políticos de la gestión universitaria, estas entidades presentan un prisma político que funciona a menudo con gran una ambigüedad de gestión, objetivos poco claros y procesos de toma de decisión complejos (Cohen y March, 1974), desde un nivel bajo donde hay

pocos involucrados al nivel donde hay tantos involucrados que el costo político se vuelve tan alto que el proyecto mismo en su factibilidad operativa no se logra concretar.

John Curry (2002) menciona de manera clara estos problemas, reconociendo su origen en el “territorio personal” de los usuarios del proceso, territorio donde las tradiciones locales, el significado que tiene para los usuarios o el simple derecho al orgullo sobre el mismo, crea barreras inmediatas en la entrega de información o intentar realizar un cambio. Además, para cada expectativa en el diseño óptimo, es posible encontrar expectativas contrarias dentro de la unidad, por ejemplo, aparecen defensas sobre métodos o procesos alternativos y contrarios, argumentando que soportan posibles “servicios únicos” a clientes minoritarios o selectos, donde estos servicios o clientes minoritarios muchas veces no pertenecen a la definición estratégica de la dirección. Robert, et al. (2005) concluye en que “para crear un cambio en un proceso donde la comunidad está muy comprometida, es por definición difícil y costoso, tanto en términos financieros como políticos”.

La segunda dimensión a la cual llama “el valor estratégico del proceso”, hace referencia al potencial estratégico que tiene el proceso para la institución. En la gama de opciones encontramos procesos donde el cambio tendría un efecto localizado, pero en otros casos encontramos aquellos que poseen un efecto global y/o ofrecen un potencial de diferenciación entre las instituciones que compiten, si se logran cumplir con altos niveles de rendimiento en la gestión. Lo fundamental de esta perspectiva de Robert, et al. (2005) es que nos permite construir una separación de los procesos de una institución (en este caso una de educación) en 4 categorías, para los cuales cada uno posee una priorización, método de trabajo y potencial de desarrollo completamente distinto, levantando la base de como mediante su trabajo y mejora es posible construir ventajas competitivas.

Esta separación nos permite caracterizar un proceso según la categoría a la cual pertenecería, al ordenarlos en términos de impacto/dificultad encontramos los procesos con “baja resistencia política en la decisión y alto impacto estratégico” (cuadrante 3 de la Figura 1) este grupo no requieren un gran costo para acordar el cambio y pequeños ajustes generan grandes mejoras, por ello estos procesos son catalogados en la categoría de “ejecución inmediata”, recordando que poseerían una alta prioridad y un costo reducido para el cambio.

Los procesos que son de preocupación compartida (“alta resistencia política en la decisión”) presentan un gran riesgo al ser cambiados, cuando el impacto a su vez es “alto” se puede predecir que tendrán un gran rendimiento (cuadrante 4 de la Figura 1), por lo que tiene un

gran valor realizar el cambio a pesar del gran costo de conciliar la opinión de todos los stakeholders, este grupo es catalogado como “Apostar”, capturando el valor que tendrá el éxito del cambio, sin olvidar que será necesario tener controlado las posibles variaciones en términos de resultado en la medida que varíe la opinión de una de las partes, estos procesos pueden ser visto como grandes oportunidades o desafíos.

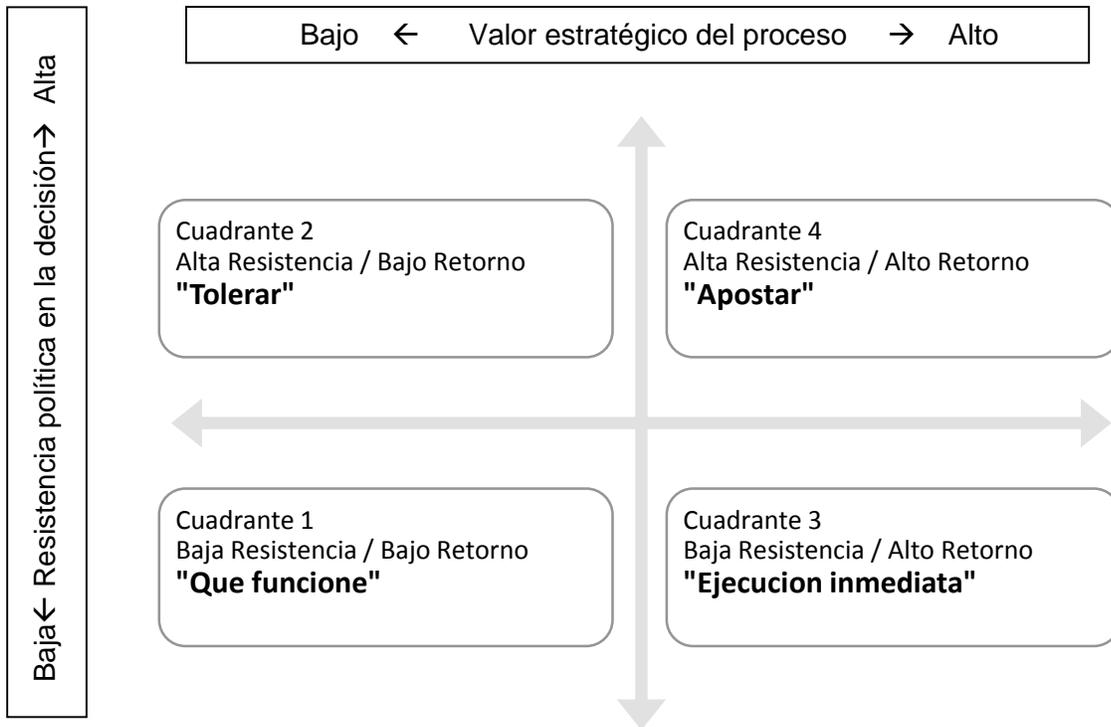


Figura 1: Modelo Taxonomía de Procesos de Negocio Robert, et al. (2005)

Cambiar los procesos que son de interés particular (“baja resistencia política en la decisión”) y de bajo impacto estratégico (cuadrante 1 de la Figura 1), dependen en gran medida de la competencia entre los distintos usuarios, ya que a menos que se realice un gran labor para impulsar el proyecto, el bajo impacto lo ubica en última prioridad del resto de los procesos o proyectos de mejora y deberá competir con aquellos procesos con los cuales comparte la situación, se espera que estos procesos sigan funcionando tal como lo han hecho durante bastante tiempo y los ajustes se enfocarían tan solo en “que funcione”, mismo título que recibe la categoría.

Finalmente, los procesos de interés particular (“alta resistencia política en la decisión”) y de bajo impacto estratégico (cuadrante 2 de la Figura 1), considerando el alto costo de afectar el proceso y al no percibir grandes rendimientos rara vez son percibidos como prioridad o que valgan la pena ser ajustados, por lo mismo los procesos de la categoría poseen poca presencia en la literatura académica y en los cuales un desempeño “adecuado” o reducido puede ser “tolerado”, nombre que recibe la categoría, y para los cuales la solución puede “esperar un día más”.

Robert, et al. (2005) en su análisis respecto a las instituciones de educación encontró que estas son mucho más propensas a alcanzar niveles de rendimiento “satisfactorios” o “adecuados” en los cuadrantes 1 y 2, casos para los cuales el beneficio esperado de lograr una mejora es considerada baja o inexistente. Concluye en que muchas instituciones educacionales informan que sus procesos son adecuados y que no tienen intención de mejorarlos, dado que no perciben posibilidades de obtener ventajas significativas de su éxito, por el contrario, muchas veces este rendimiento o ventaja posible está limitado por el ambiente, el cual contrae las posibilidades de innovar. Para este tipo de procesos el alcanzar un rendimiento “suficiente” es la decisión racional, ya que se vuelve difícil defender el beneficio cuando incluso los competidores han tomado la misma decisión o nivel suficiente.

Por el contrario, los procesos que cumplen los criterios de los cuadrantes 3 y 4 requieren un enfoque distinto, ya que para estos se ha hallado altos niveles de rendimiento y que varían bastante en fondo y forma entre las distintas instituciones, lo cual permite la posibilidad de diferenciación y distinción. Robert, et al. (2005) en su análisis distingue en este cuadrante los procesos relacionados con los servicios para los estudiantes, también aquellos con un impacto directo en los ingresos y/o la reputación. Estas posibilidades de diferenciación son convertibles en beneficios directos para la institución, que justifican el costo relacionado al diseño e implementación de una solución óptima. En su análisis reporta que no todas las instituciones educacionales intentan alcanzar niveles óptimos en estos procesos, muchos se limitan a la solución “suficiente” dada la dificultad que constituye el cambio de estos procesos, los cuales incluso causan que muchas de estas instituciones no alcancen el nivel de rendimiento deseado.

En una institución de educación los procesos pueden ser divididos en cientos de procesos individuales, algunos son posibles de localizar en un único departamento o incluso en un individuo, pero otros grupos de estos cruzan las fronteras de la institución hacia el alumnado, servicios de gobierno u otras organizaciones. Blustain (1998) identifica 123 procesos como los más importantes realizados en una institución típica de educación superior, considerando esta

cantidad construye una separación de estos en tres categorías, usando como base el factor común del uso de tecnologías de información como fundamento de sus funcionamientos:

- Procesos con un importante potencial en la mejora de procesos.
- Procesos que han sido afectados por la inversión en sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), Web (plataformas digitales disponibles a través de internet) u otras tecnologías de apoyo.
- Procesos estandarizados que son desarrollados por gran parte de las instituciones.

En una encuesta realizada sobre estas categorías comprobaron el uso de los sistemas ERP y los Web como la base para la mejora de procesos, poseyendo algunas variaciones dependiendo del área funcional, por ejemplo hallaron que en los procesos vinculados a las unidades financieras tienden a usar en mayor proporción los sistemas ERP, aquellos vinculados a los servicios estudiantiles utilizan en mayor medida las herramientas de autoservicio Web y las herramientas de apoyo a la decisión (DSS, Decision Support System) son fundamentales a nivel de la gerencia y los niveles medios de las entidades.

En términos numéricos Robert (2005) documentó que los sistemas ERP y los sistemas de autoservicio Web son un 80,5 % y 68.1 % correspondientemente, los más usados para mejorar el desempeño de los procesos, donde los sistemas ERP destacan por ser los más utilizados para mejorar los procesos de finanzas (33 %), recursos humanos (27,7 %) y los servicios estudiantiles (27,5 %), los servicios web destacan por ser los más significativos en los servicios estudiantiles. Finalmente, mediante un análisis de regresión, concluyen en que el uso de servicios web es el que posee el efecto más significativo en términos de la mejora de procesos en las entidades educacionales, junto al hecho de que la tecnología es el medio fundamental para la mejora de procesos.

Por supuesto al momento de decidir mejorar los procesos mediante soporte tecnológico, hay que tener en cuenta una serie de desafíos y puntos claves:

- Priorización, es necesario determinar los procesos claves y que tengan un impacto importante en la estrategia definida, teniendo esto en cuenta por lo general estaremos trabajando con proceso del 3 y 4 cuadrante.
- Mantenimiento, es necesario tener definidas políticas de mantención y conservación de los recursos, para aquellos procesos que si bien no tienen un efecto importante en la

estrategia son el soporte del resto, aquellos procesos del 1 y 2 cuadrante requieren la mantención de un rendimiento adecuado.

- Prevención, al comenzar a trabajar en la mejora de un proceso se debe tener cuidado en que los cambios no puedan poner en riesgo otro proceso.
- Dinamismo, la definición de lo que es “adecuado” y lo que es “óptimo” es cambiante en el tiempo, por lo que en la medida que se comienzan a optimizar procesos dará el soporte para mejorar otros procesos o incluso cambiar la dirección que se estaba tomando en uno en particular y se requiera dar vuelta atrás.
- Cultura, es necesaria la formación y mantención de una cultura en pos de la mejora, incentivando la participación de los involucrados en el proceso en la identificación y mejoras.
- Inversión óptima, es clave saber distinguir las necesidades a nivel tecnológico en los distintos procesos, de tal manera de realizar las inversiones óptimas para los distintos cambios, mediante la inversión en tecnologías diferenciadoras en aquellas áreas que ofrecen ventajas estratégicas y el uso de tecnologías commodities para los procesos estándares o estructurados.

La mejora de los procesos, por lo general viene acompañada de la innovación del mismo, esto se produce por los cambios en la planificación estratégica de la organización, la inclusión de nuevos métodos, técnica o herramientas que soportan el proceso, por lo que es común que en la medida que se intenta mejorar un proceso, se requiere un rediseño del proceso y un ajuste a las nuevas reglas de negocio. Teniendo esto en cuenta Moore y Benbasat (1991) afirman que una innovación entrega mejores resultados que solo una mejora y proponen las siguientes características como indicadores del éxito de la innovación del proceso:

- Ventaja relativa, una innovación requiere ser percibida como mejor que su antecesor, en términos de adaptación al flujo de negocio.
- Compatibilidad, la innovación necesita ser consistente con el estado actual de la unidad.
- Facilidad de uso, nivel en que el ajuste se percibe como fácil de entender y trabajar.
- Comunicación del resultado, grado en que se comunican los resultados o mejoras, y en que los usuarios son capaces de entenderlos.
- Imagen, prestigio o mejora de la percepción sobre la unidad asociada o participante en la innovación.
- Visibilidad, grado en que la innovación es percibida en toda la organización.

- Voluntad, grado en la adopción de la innovación, pudiendo haber sido voluntario y necesario, o impuesto.

Robert, et al. (2005) propone una separación de los procesos generales de los estudiantes de una entidad educacional superior utilizando la matriz, generando el siguiente resultado (detalle de los procesos utilizados por Robert, et al. (2005) en Anexo A).

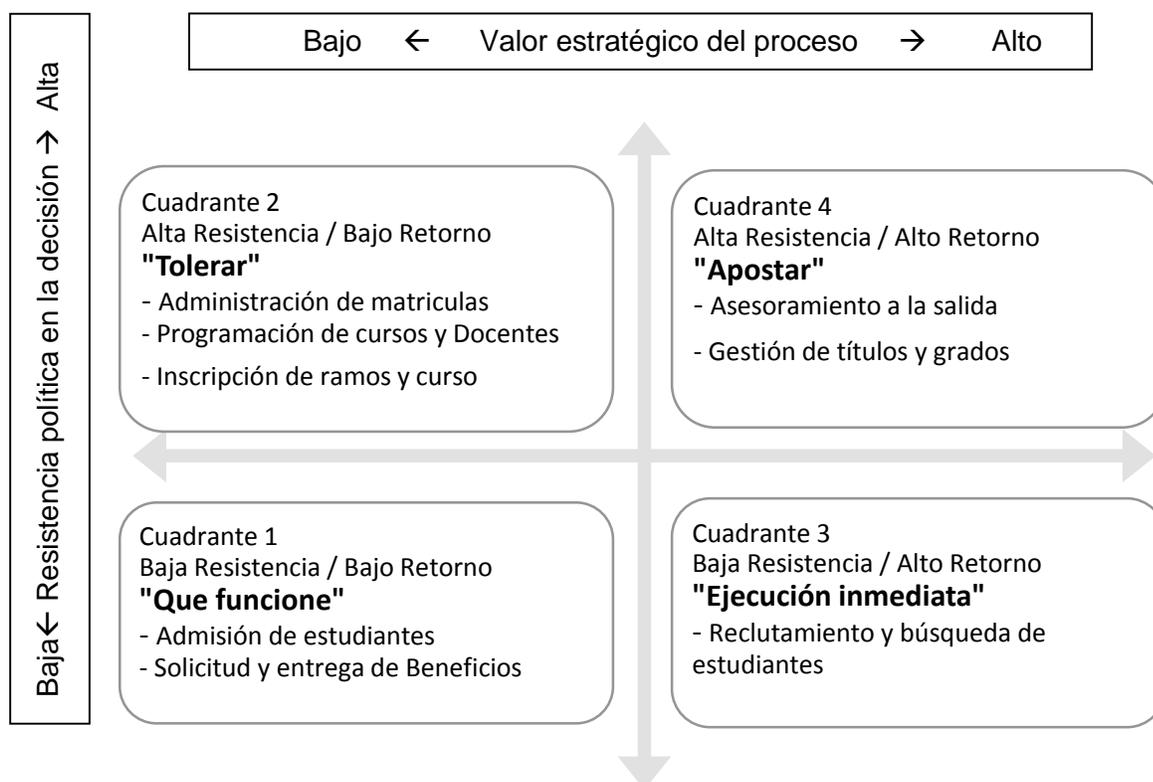


Figura 2: Modelo Taxonomía de Procesos de Negocio de Robert, et al. (2005) junto a los resultados obtenidos en términos de la asignación de procesos en sus cuadrantes.

Considerando que las entidades educacionales tienen un recargado portafolio de posibles proyectos de apoyo en desarrollo o en planificación, el modelo Taxonomía de Procesos de Negocio entrega una base para la construcción de una metodología para priorizar los proyectos y realizar un vínculo de estos a la estrategia seleccionada por la entidad.

La priorización de los proyectos, busca obtener el máximo o mayor potencial en términos de valor estratégico de cada proyecto para la entidad, y alcanzar un impacto pertinente para adaptarse a las nuevas necesidades y un nivel de agilidad operacional que permita una rápida adopción de nuevas direcciones.

Por ello se vuelve clave el ¿Cómo priorizamos de manera estratégica los proyectos o desarrollos en sistemas y tecnologías de información, para apoyar la gestión universitaria?

Utilizando el modelo Taxonomía de Procesos de Negocio se analizará el caso de las escuelas de pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Caso en el cual se presentara a la entidad, la situación actual poniendo atención a los puntos en común y diferencias entre los resultados y el modelo de Robert, et al. (2005), el estado deseado de la entidad construido con el plan estratégico de la, también verificando las similitudes y diferencias con el modelo Taxonomía de Procesos de Negocio, finalmente, se analizará y propondrá una metodología de priorización estratégica que permita reducir las diferencias entre ambos estados mediante el uso de sistemas y tecnologías de Información.

### 3. METODOLOGÍA

Considerando que estos son fenómenos sociales complejos, el análisis mediante estudio de casos se convierte en la herramienta precisa para describir y analizar la situación (Yin, 1994), dentro de la Gestión universitaria ha cumplido un importante rol (Yin, 2011). Se realizará un estudio de caso, comprendiendo la necesidad de entender el fenómeno de implementación estratégica de una organización realizada en sus procesos, las decisiones presentes en estos procesos y como en la medida en que se prioricen, pueden afectar el resultado y desempeño de la organización.

El estudio del caso será desarrollado mediante una metodología cualitativa con análisis de datos mixtos, teniendo en consideración la necesidad de recolectar y describir el estado actual, recolectar y describir el estado deseado, y el bajo nivel de descripción y documentación que existe de los procesos de las unidades, se utilizará una metodología de entrevistas y encuestas, para recolectar la información.

Para el análisis de los datos recolectados se utilizará el marco propuesto por Robert, et al. (2005), para la categorización de los procesos dentro de los 4 cuadrantes definidos; considerando la necesidad de describir el estado actual y el deseado, además teniendo una mirada desde un punto de vista sistémico, se utilizará el marco de análisis “AS IS-TO BE” inicialmente descrito por Beckhard, R. (1969) y ampliamente respaldado para análisis sistémicos y contraste de escenarios (De Faria, F. A. 1983), dentro de este marco se realiza un análisis inicial de la entidad en su estado actual con el fin de plantear un punto de inicio al cual se le conoce como “AS IS” (“así es” en español ), luego se plantea o visualiza un punto futuro o deseado como destino al cual se le conoce como “TO BE” (“así debe ser” en español), teniendo estos dos puntos se realiza un análisis de cuan distintos son estos dos puntos o escenarios y de cómo sería posible reducir las diferencias de tala manera de convertir el punto inicial “AS IS” en el deseado “TO BE”.

La recolección de datos y el análisis se realizará en 6 etapas:

- En una primera etapa mediante entrevistas con cada una de las unidades de la entidad de estudio, se recolectará información respecto a los procesos que realiza la unidad y la forma de trabajo.

- En una segunda etapa utilizando los procesos recolectados para cada unidad, se utilizará una encuesta (Encuesta A), se aplicará a funcionarios de cada una de las unidades de la entidad, la cual tiene como fin recolectar información sobre el estado actual y perspectiva de la unidad sobre los procesos, estado “AS IS”.
- En una tercera etapa utilizando los procesos recolectados en la primera etapa, se utilizará una encuesta (Encuesta B se aplicará a los directores de la entidad de estudio, la cual tiene como fin recolectar información sobre el estado deseado y perspectivas futuras de la entidad, de las unidades y de cada uno de sus procesos, estado “TO BE”.
- En una cuarta etapa se analizarán las diferencias entre el estado actual “AS IS” y el deseado “TO BE” con el fin de determinar las brechas y falencias.
- En una quinta etapa mediante una entrevista con la jefatura de los sistemas y plataformas de la entidad, se recolectará información sobre el actual sistema de priorización, información sobre los proyectos en portafolio e información técnica sobre un estimativo sobre el tiempo necesario para cada proyecto.
- En la sexta y última etapa se presenta un método para reducir las brechas detectadas mediante el uso de indicadores recolectados en la Encuesta A, en la Encuesta B y las características recolectadas en la quinta etapa.

### 3.1 Encuesta A

La encuesta tiene un carácter descriptivo de los procesos de cada unidad encuestada y captura los datos necesarios para la construcción del estado “AS IS”.

Como proceso previo a la aplicación de la encuesta se realizó un trabajo con el jefe de cada una de las unidades, con los cuales se identificaron los procesos de la unidad. En esta tarea el jefe de unidad detalló las tareas realizadas por la unidad y la forma en que agrupan las tareas en procesos, los cuales fueron confirmados y validados por el jefe de la unidad, sobre estos procesos se construyó la encuesta para cada una de las unidades.

La muestra objetivo del estudio considero a los Jefes de unidad y algunos de los funcionarios a su cargo como informantes clave. El jefe de la unidad se caracteriza por participar en la definición de las tareas de la subunidad como en la construcción e implementación del presupuesto de la misma, poseen en común un nivel de educación universitaria y especialización en su área mediante maestrías y diplomados. Para la elección de los funcionarios de la unidad, se escogió a uno que tuviera una mayor cantidad de años en la unidad y otro que tuviera un ingreso más reciente, para contrastar la percepción del funcionario más antiguo en su

conocimiento detallado sobre la definición inicial y el progreso de los procesos, versus el del funcionario nuevo que conoce la definición actual del proceso.

Con el fin de capturar el estado “AS IS” de los procesos de cada unidad, las respuestas del Jefe de unidad y de los funcionarios consultados son ponderadas de tal manera que las respuestas del jefe de unidad representen al menos el 50% del estado del proceso, de tal manera que capturen las definiciones estratégicas de los procesos que están siendo implementadas, el resto de la ponderación se reparte igualmente entre los funcionarios consultados.

El levantamiento de la información se realizó entre los meses de marzo y junio del año 2015 (encuesta aplicada disponible en Anexo B), a continuación, se puede revisar la muestra objetivo, considerando la entidad descrita en los capítulos siguientes (sección 4.2 Descripción de la entidad de estudio), en algunas unidades se seleccionaron menos funcionarios a ser encuestados debido al tamaño de la unidad.

Tabla I: Muestra objetivo definida encuesta A.

<b>Unidad objetivo</b>	<b>Número de funcionarios</b>	<b>Objetivo</b>
Aseguramiento de la Calidad	3	Jefe de unidad, analistas.
Bienestar	3	Jefe de unidad, asistentes sociales.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	3	Jefe de unidad, analistas
Coordinación Docente	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
Coordinación Financiera	3	Jefe de unidad, analistas
Digital	2	Jefe de unidad, diseñadores
Escuela Desarrollo de Talentos	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención.
Infotecnología	3	Jefe de unidad, desarrolladores.
NexoColegios	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
NexoDeporte	1	Jefe de unidad
NexoInclusion	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
NexoInternacional	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
NexoLaboral	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
NexoRSU	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención
Secretaria de estudios	3	Jefe de unidad, ejecutivos de atención

En la encuesta se recolectan las siguientes variables:

**'Valor estratégico del proceso'** correspondiente al valor estratégico del proceso dentro del funcionamiento de la unidad percibido por el usuario, el valor es recolectado en el rango 1 a 10, en el cual 1 representa el mínimo valor y 10 el máximo valor estratégico como proceso dentro de la unidad.

**'Unidad es evaluada por el proceso'** correspondiente a la percepción del usuario de si la unidad es evaluada por el proceso, su ejecución y su resultado, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1 en caso que la unidad es evaluada por el proceso y 0 en caso de que no lo sea.

**'Proceso es clave para la estrategia FEN'** correspondiente a la percepción del usuario de si el proceso es clave para la ejecución de la estrategia de FEN, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1 en caso que es proceso es clave para la estrategia FEN y 0 en caso de que no lo sea. 'A cuántos alumnos afecta este proceso' correspondiente a la cantidad aproximada de alumnos que se ven afectados por el proceso, la variable es de tipo numérica.

**'Porcentaje del presupuesto de la unidad asignado al proceso'** correspondiente a la percepción aproximada del usuario sobre el porcentaje del presupuesto que se asigna al proceso, la variable es de tipo porcentual.

**'Cantidad de unidades involucradas en el proceso'** correspondiente a la cantidad de unidades que se ven involucradas tanto en las decisiones relacionadas a la definición como a la ejecución del proceso, la variable se configuro en 3 niveles considerando las características comunes de los procesos:

- el primer nivel incluye aquellos procesos que involucran '1 a 2' unidades considerándose a sí mismos, este tipo de procesos son aquellos que se ven dirigidos y ejecutados por solo 1 unidad más la presencia de otra unidad que apoya o entrega definiciones en el caso de una jefatura.
- el siguiente nivel de '3 a 4' unidades involucradas captura aquellos procesos que son ejecutados por 2 o 3 unidades y además posee 1 o 2 unidades a las cuales reportar.
- el ultimo nivel de '5 a más' unidades involucradas captura aquellos procesos que son ejecutados por '3 o más' unidades y además deben reportar a múltiples unidades.

**‘Velocidad de consenso’** correspondiente a la percepción del usuario sobre la velocidad con el que se alcanza el consenso en las decisiones relacionadas al proceso, la variable se definió en 3 niveles de velocidad ‘lenta’, ‘media o ‘rápida’.

**‘Cuántas veces se realiza este proceso al año’** correspondiente a la cantidad de veces al año que se realiza el proceso desde el punto de vista del usuario, es un variable de tipo numérica.

**‘Duración promedio del proceso’** correspondiente a la duración promedio que el usuario percibe del proceso, de carácter numérico y se solicita distinguir si el numero corresponde a horas o días.

**‘Meses principales de desarrollo’**, corresponde a los meses en que principalmente se desarrolla el proceso, variable de tipo texto.

**‘Estado del soporte tecnológico del proceso’**, corresponde a la percepción del usuario respecto a la cobertura y soporte tecnológico para el proceso, en términos si es suficiente o no para el desarrollo del mismo, se pide responder al usuario en torno a 3 niveles ‘sin soporte’, ‘soporte insuficiente’ o ‘soporte adecuado’.

A partir de las respuestas recolectadas de los usuarios se construye un grupo de indicadores, se considera la base de Robert, et al. (2005) para la construcción de los indicadores usados en su modelo, valor estratégico y resistencia política en la decisión, junto a estos se construye un grupo de indicadores propios en torno a la gestión realizada por las unidades.

Los indicadores construidos son:

**‘Valor estratégico ajustado del proceso’**, considerando que la variable de ‘valor estratégico del proceso’ captura la percepción del usuario en términos nominales, ya que el usuario evalúa de manera individual los procesos sin incluir de manera explícita la jerarquía entre los procesos.

Se construye este indicador ajustado en términos reales, capturando el valor estratégico que el usuario percibe que entrega al proceso dentro del resto de procesos, de esta manera es posible determinar la jerarquía y pesos relativos de los procesos, para el cálculo se utiliza la fórmula.

Valor estratégico ajustado del proceso i del usuario j

$$= \frac{[\text{valor estratégico del proceso i del usuario j}]}{\sum[\text{valor estratégico del proceso i del usuario j}]}$$

**'Alumnos afectados relativo'** para la comparación de los procesos a una base común se construye este indicador que representa el volumen de alumnos atendidos en el proceso por las unidades en términos porcentuales, se utiliza como total de alumnos para las escuelas de pregrado 2700, por lo que la variable se calcula con la siguiente fórmula.

$$\text{Alumnos afectados relativo proceso i} = \frac{[\text{Alumnos afectados por el proceso i}]}{2700}$$

**'Presupuesto ajustado asignado al proceso'**, considerando que parte de los usuarios encuestados, los funcionarios, es muy probable que no participen en las tareas relacionadas o vinculadas con la asignación de presupuesto a los procesos y considerando que completan el campo con la percepción que poseen se determina y observa que los montos ingresados no completan o superan la totalidad (100%), por lo que se aplica un ajuste al indicador para que la suma total de presupuestos de asignación entregados sea 100%, se utiliza la siguiente fórmula.

$$\text{Presupuesto ajustado asignado al proceso i} = \frac{[\text{Presupuesto asignado al proceso i}]}{\sum[\text{Presupuesto asignado al proceso i}]}$$

**'Ponderación de las respuestas'** para lograr que los resultados de unidad no se vean afectados de manera directa por desconocimientos de los procesos o sobre ajuste debido al dominio parcial de los funcionarios en los procesos en los cuales están involucrados, o desconozcan la estrategia de desarrollo que desea seguir el jefe de unidad, se construye este indicador que sirve de ponderador para las respuestas en el análisis de grupo por unidad, el ponderador se asigna de la siguiente forma al jefe de unidad se le entrega un peso porcentual es:

Peso de las respuestas del jefe de unidad

$$= \frac{[\text{cant. de funcionarios de la unidad que participaron}] + 1}{2([\text{cant. de funcionarios de la unidad que participaron}] + 1)}$$

A las respuestas de los funcionarios se les asigna un peso porcentual de

Peso de las respuestas de los funcionarios que participaron

$$= \frac{1}{2([\text{cant. de funcionarios de la unidad que participaron}] + 1)}$$

De esta manera la respuesta del jefe de unidad determina la dirección de las respuestas por unidad y por procesos, las respuestas de los funcionarios generan los leves ajustes, producidos por sus percepciones y que capturan las diferencias entre la línea estratégica de la unidad y la ejecución de la misma.

**'Costo total del proceso en tiempo'**, para una correcta medición del costo de los procesos en términos de tiempo, se construye este indicador que responde a la cantidad de veces que se realiza el proceso en promedio por el tiempo promedio que toma cada ejecución del mismo, para la comparación se define como unidad de tiempo base días laborales, definiendo a un mes como 20 días y un periodo o semestre regular de proceso 80 días. Para la construcción de la variable se utiliza la siguiente formula.

Costo total del proceso i en tiempo

$$= [\text{Frecuencia de ejecución del proceso i en un periodo o semestre}] \\ * [\text{duración promedio del proceso i en días}]$$

**Valor estratégico del proceso para las escuelas de pregrado**, indicador binario en el cual sus posibles valores son bajo (0) o alto (1) valor estratégico, la variable se ha construido utilizando como proxies el 'Valor estratégico ajustado del proceso', el estado de si la 'unidad es evaluada por el proceso', la percepción de si el 'proceso es clave para la estrategia FEN' y el grado de impacto del proceso medido en la cantidad de 'alumnos afectados relativo'.

El indicador se calcula de la siguiente manera:

Los procesos tendrán un valor estratégico para las escuelas de pregrado ALTO cuando:

- son evaluados por la dirección y poseen un valor estratégico dentro de la unidad superior al promedio del resto de los procesos de la unidad.
- son evaluados por la dirección y poseen un impacto de al menos 25% (675 alumnos aproximadamente), pero es percibido como clave para el desarrollo de la estrategia.

- posee un valor estratégico dentro de la unidad superior al promedio del resto de los procesos de la unidad, es percibido como clave para el desarrollo de la estrategia y posee un impacto de al menos 25% (675 alumnos aproximadamente).

En el resto de los escenarios poseerá un valor estratégico para las escuelas de pregrado BAJO, a continuación, se incluye cuadro resumen de los posibles escenarios.

				Valor estratégico mayor al promedio del resto de los procesos de la unidad (100/N (N = Cantidad procesos))			
				SI		NO	
				Impacto de al menos 25% los estudiantes (675 alumnos aproximadamente)			
				SI	NO	SI	NO
Proceso Evaluado por la dirección	SI	Es percibido como clave para el desarrollo de la estrategia	SI	ALTO		ALTO	BAJO
			NO			BAJO	
	NO		SI	ALTO	BAJO		
			NO	BAJO			

Figura 3: Matriz de escenarios, Valor estratégico Encuesta A.

**Resistencia política en la decisión**, indicador binario en el cual sus posibles valores son una baja (0) o alta (1) resistencia política en la decisión, la variable se ha construido utilizando como proxies la ‘cantidad de unidades involucradas en el proceso’ y la percepción sobre la ‘velocidad de consenso’ en las decisiones del proceso.

El indicador se calcula de la siguiente manera:

Los procesos tendrán una Resistencia política en la decisión ALTA cuando:

- La Cantidad de unidades involucradas en el proceso es igual o mayor a 5 (Nivel 3)
- La percepción sobre la Velocidad de consenso en las decisiones del proceso es LENTA (Nivel 1)
- La Cantidad de unidades involucradas en el proceso se encuentra entre 3 y 4 (Nivel 2) y la percepción sobre la Velocidad de consenso en las decisiones del proceso es MEDIA (Nivel 1)

En el resto de los escenarios poseerá una Resistencia política BAJA, a continuación, se incluye cuadro resumen de los posibles escenarios.

		Velocidad de consenso		
		RAPIDA	MEDIA	LENTA
Cantidad de unidades involucradas en el proceso	1 - 2	BAJA	BAJA	ALTA
	3 - 4		ALTA	
	5 o mas	ALTA		

Figura 4: Matriz de escenarios, Resistencia política en la decisión Encuesta A.

### 3.2 Encuesta B

La encuesta tiene un carácter descriptivo de la expectativa de la dirección con respecto a cada una de las unidades presentes en la entidad de estudio, en la cual intenta abstraer la implementación estratégica de los directores en términos de valor estratégico de las unidades y sus procesos, junto con el método mediante el cual desean hacerlo al aplicar ajustes mediante tecnología a los procesos, estos datos serán los necesarios para la construcción del estado “TO BE”.

La muestra objetivo del estudio, considerando la entidad descrita en los capítulos siguientes (sección 4.2 Descripción de la entidad de estudio), está integrada por los dos Directores de las Escuelas de pregrado, la Directora de Asuntos Académicos y una Jefa de Gabinete para conocer como planean implementar la estrategia a través de las unidades y sus procesos, permitiendo conocer el valor estratégico que observan en cada una de las unidades, los usuarios encuestados fueron escogidos por ser quienes representan la dirección en las escuelas de pregrado y quienes participan y toman las decisiones en las tareas de presupuesto, estructura organizacional de la entidad de estudio, priorización de tiempos, recursos y esfuerzos entre otras.

La encuesta se aplicó comentando a los encuestados la necesidad de capturar el estado ideal o esperado de su parte, esto es necesario para lograr desconectar sus respuestas del estado actual y construir una tendencia, se realizó entre los meses de julio y octubre del año 2015 (encuesta aplicada disponible en Anexo D), a continuación, se puede revisar la muestra objetivo definida.

Tabla II: Muestra objetivo definida encuesta B.

<b>Usuarios objetivos</b>
Director de la escuela de Sistemas de Información y Control de Gestión
Director de la escuela de Economía y Administración
Directora de Asuntos Académicos
Jefa de gabinete

La encuesta se aplica en dos etapas:

La primera etapa posee una perspectiva general consultando al usuario para que califique a las unidades como conjunto, en esta etapa se capturan las siguientes variables.

- **'Valor estratégico para las escuelas de pregrado'** correspondiente al valor que el usuario otorga a la unidad, el valor es recolectado en el rango 1 a 10, en el cual 1 representa el mínimo valor y 10 el máximo valor estratégico dentro de la entidad.
- **'Considera a la unidad clave para los próximos desafíos'** corresponde al estado deseado en que, si posee planes especiales para la unidad en relación a su implementación estratégica, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1 en caso que la unidad se considera clave para los próximos desafíos para la entidad y 0 en caso de que no lo sea.

La combinación de estas variables permite conocer no solo el valor que otorga la dirección a la unidad en términos de impacto estratégico, sino que al utilizar la segunda variable es posible determinar los cambios que sufriría este valor estratégico prestado a futuro, también entrega información sobre la priorización que esperan dar a las unidades.

La segunda etapa posee un enfoque más detallado en los procesos de cada una de las unidades, lo cual permitirá conocer el valor que presta a cada uno y las dificultades o debilidades que percibe en ellos, en esta etapa se capturan las siguientes variables.

- **'Valor estratégico del proceso'** correspondiente al valor que el usuario otorga al proceso, el valor es recolectado en el rango 1 a 10, en el cual 1 representa el mínimo valor y 10 el máximo valor estratégico como proceso dentro de la unidad.
- **'Evalúa o desea evaluar'** el proceso, corresponde a capturar el estado ideal de revisión y seguimiento sobre los procesos, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1

en caso que se desea evaluar o realiza seguimiento sobre el proceso y 0 en caso de que no lo sea.

- '**Clave para la estrategia FEN**' corresponde a la percepción del usuario de si el proceso es clave para la estrategia de FEN, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1 en caso que se considera al proceso como clave para la estrategia y 0 en caso de que no lo sea.
- '**Debe ser revisado, mejorado o rediseñado**' corresponde a la percepción de debilidad o de ajustes necesario por aplicar al proceso, la variable es de carácter dicotómica teniendo valor 1 en caso que se considera que el proceso requiere ser revisado, mejorado o rediseñado y 0 en caso de que no lo sea.
- '**Dificultades para modificar el proceso**' corresponde a la percepción del usuario, sobre las posibles dificultades que se podrían enfrentar para aplicar ajustes o cambios sobre el proceso, el campo corresponde una selección múltiple sobre 4 opciones, dificultades culturales, monetarias, políticas y prácticas, opciones que el usuario puede denotar marcando con una X.

En esta segunda parte los datos consultados se diseñaron principalmente solo con variables dicotómicas, para agilizar la respuesta de la encuesta dado el alto número de procesos consultados.

Los datos consultados si bien poseen un diseño para capturar el estado ideal, también permitirán evaluar el grado de coincidencia o alineamiento con las respuestas dadas por las unidades, de esta manera será posible medir un correcto alineamiento de los esfuerzos, conocer su percepción sobre la debilidad o necesidad de mejoras en ciertos procesos y también la necesidad de construir y aplicar reportes para mejorar el funcionamiento del proceso, de la unidad y de la implementación de la estrategia definida, esto permite entender el modo y la forma en que se requieren construir o mejorar los sistemas de información que se utilizan para facilitar o apoyar los procesos.

A partir de las respuestas recolectadas de los usuarios se construyeron un grupo de indicadores a partir de los datos, se considera la base de Robert, et al. (2005) para la construcción de los indicadores usados en su modelo, valor estratégico y resistencia política en la decisión, junto a estos se construye un grupo de indicadores propios en torno a la gestión deseada para las unidades y sus procesos.

Los indicadores construidos son:

**‘Valor estratégico ajustado de la unidad’**, considerando que la variable de ‘Valor estratégico para las escuelas de pregrado’ captura la percepción del usuario en términos nominales, ya que el usuario evalúa de manera individual las unidades sin incluir de manera explícita la jerarquía entre ellas.

Se construye este indicador ajustado para capturar la información en términos reales, capturando el valor estratégico que el usuario entrega a la unidad dentro del resto de unidades, de esta manera es posible determinar la jerarquía y pesos relativos de las unidades, para el cálculo se utiliza la fórmula.

*Valor estratégico ajustado de la unidad i*

$$= \frac{[\text{valor estratégico de la unidad } i \text{ para las escuelas de pregrado}]}{\sum[\text{valor estratégico de la unidad } i \text{ para las escuelas de pregrado}]}$$

**‘Valor estratégico ajustado del proceso’**, este indicador captura ‘el valor estratégico de los procesos’ en términos reales, capturando el valor que el usuario entrega al proceso dentro del resto de procesos, de esta manera es posible determinar la jerarquía y peso relativo del proceso, para el cálculo se utiliza la misma fórmula definida para la encuesta A.

*Valor Estratégico ajustado del proceso i del usuario j*

$$= \frac{[\text{valor estratégico del proceso } i \text{ del usuario } j]}{\sum[\text{valor estratégico de los procesos del usuario } j]}$$

Considerando las respuestas recolectadas en la encuesta, se construyen los siguientes indicadores para la implementación de la metodología,

**‘Valor estratégico deseado del proceso para las escuelas de pregrado’**, indicador binario en el cual sus posibles valores son bajo (0) o alto (1) valor estratégico, el indicador se ha construido utilizando como proxies el ‘valor estratégico ajustado del proceso’, el estado de si se ‘desea que la Unidad sea evaluada por el proceso’, el estado de si el ‘proceso es clave para la estrategia FEN’ de parte de la dirección y el grado de impacto del proceso medido en la cantidad de ‘alumnos afectados relativo’.

El indicador se calcula de la siguiente manera:

Los procesos tendrán un valor estratégico para las escuelas de pregrado ALTO cuando:

- la dirección desea evaluar el proceso y posee un valor estratégico dentro de la unidad superior al promedio del resto de los procesos de la unidad.
- la dirección considera al proceso como clave para la estrategia FEN y posee un valor estratégico dentro de la unidad superior al promedio del resto de los procesos de la unidad.

En el resto de los escenarios poseerá un valor estratégico para las escuelas de pregrado BAJO, a continuación, se incluye cuadro resumen de los posibles escenarios.

		Valor estratégico mayor al promedio del resto de los procesos de la unidad (100/N (N = Cantidad procesos))	
		SI	NO
Considerado como clave para el desarrollo de la estrategia	SI	ALTO	BAJO
	NO	BAJO	
Se desea Evaluar el proceso	SI	ALTO	BAJO
	NO	BAJO	

Figura 5: Matriz de escenarios, Valor estratégico Encuesta B.

**Resistencia política en la decisión**, indicador binario en el cual sus posibles valores son una baja (0) o una alta (1) resistencia política en la decisión, el indicador se ha construido utilizando como proxies la percepción de ‘dificultad política’ y de ‘dificultad cultural’ para modificar el proceso, la primera variable es considerada directamente por capturar las dificultades políticas, la segunda, dificultad cultural, es considerada dado que posibles resistencias políticas pueden tener base en definiciones culturales y/o en la continuidad de estilos, métodos o formas de trabajo, lo cual puede provocar barreras para aceptar el cambio, las cuales se perciben y resuelven tal como dificultades políticas.

El indicador se calcula de la siguiente manera, los procesos tendrán una Resistencia política ALTA cuando:

- existe percepción de Dificultad política para la modificación del proceso.
- existe percepción de Dificultad cultural para la modificación del proceso.

En el resto de los escenarios poseerá una Resistencia política BAJA

A continuación, se incluye cuadro resumen de los posibles escenarios.

		<b>Se percibe dificultad Política</b>	
		SI	NO
<b>Se percibe dificultad Cultural</b>	SI	ALTA	ALTA
	NO	ALTA	BAJA

Figura 6: Matriz de escenarios, Resistencia política en el proceso Encuesta B.

## 4. DEFINICIÓN DE LA ENTIDAD DE ESTUDIO

La entidad de estudio son las escuelas de pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, para entender los desafíos que enfrenta, es necesario analizar en primera instancia como se encuentra su entorno, Chile, la universidad y la Facultad.

### 4.1 Contexto de la entidad de estudio

En Chile, durante un largo tiempo el sistema educacional se rigió por la “Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza” (LOCE) la cual fue firmada bajo Gobierno Militar, está recibió sus primeros ajustes el año 2009, ajustes aplicados mediante el fuerte efecto de los movimientos sociales presentes desde el año 2006, provocando como producto el año 2009 una reforma educacional incluida en la “Ley General de Educación” (LGE), esta reforma incluyo grandes cambios al modelo educativo en Chile.

El año 2013 el movimiento de la “Revolución de los Pingüinos” se reactivó provocando pequeños ajustes, pero con grandes efectos en el proceso educativo chileno (Elacqua, 2011). Esta renovación del movimiento ha sacado a la luz vulnerabilidades, que fueron mal utilizadas por algunas instituciones educacionales las cuales han sido confirmadas por las entidades de supervisión y control como la CNA (Comisión Nacional de Acreditación) y el MINEDUC (Ministerio de Educación). Estas entidades regulatorias en respuesta a estas transgresiones les han denegado o restringido su funcionamiento, entre los problemas detectados se encuentran malversación de gastos, mal desempeño en términos de calidad Docente, mal desempeño administrativo y programas educativos errados o incongruentes a la práctica.

Entre los cambios aplicados por el Gobierno Chileno podemos identificar la integración del proceso de ingreso común, proceso soportado sobre el resultado de la Prueba de Selección Universitaria PSU llamado el “puntaje PSU”, indicador numérico de resultado en las pruebas comunes de admisión, el cual se compone de la ponderación de 4 pruebas parciales, matemática, lenguaje, historia y ciencias, más el ranking del alumno en su colegio de origen y el promedio de notas de su enseñanza media (estos ajustes han sido realizados en las últimas reformas). El gobierno ha ingresado a este sistema distintas instituciones que tenían sistemas paralelos, desconocidos e imposibles de controlar por parte de las entidades regulatorias de gobierno, la integración ha permitido estandarizar procesos, que a la opinión pública no son considerados muy claros. Además, se han hecho y se planifican ajustes al sistema de aportes

fiscales que se otorga a las universidades, se han agregado mayores exigencias y controles para verificar el uso de los aportes.

Antes estos cambios en Chile la eliminación de procesos paralelos, al integración de esto, el mayor control y el aumento en la exigencia en términos de financiamiento, ha vuelto más fuerte la competencia entre las universidades, por los elementos claves (inputs) estudiantes, docentes, académicos y funcionarios destacados, que si bien antes se producía pero solo dentro de cada nicho de mercado, el cual poseía múltiples barreras de ingreso, la integración de procesos también ha ampliado las opciones de instituciones que solo se reclusión a un nicho por imposibilidad de competir en el resto. Esta competencia ha impulsado a las entidades a buscar nuevos métodos de diferenciación, en Chile como una de las nuevas exigencias para la financiación es el cumplimiento de estándares, las instituciones han comenzado una lucha por acumular acreditaciones y certificación como medio de mejorar su financiación y su imagen al público.

En este escenario complejo podemos encontrar a la Facultad de Economía y Negocios (FEN), esta institución pertenece a la prestigiosa Universidad de Chile, la cual fundada el año 1934 inicialmente esta funcionaba en todo el país con múltiples sedes a lo largo del país, pero tras un grupo de reformas aplicadas el año 1981 (Decreto con Fuerza de Ley N°1, del 3 de enero 1981), se otorgó la independencia a las sedes regionales con el fin de reducir la centralización de la universidad, con lo cual la Universidad de Chile comenzó a comprender solo las sedes presentes en la ciudad de Santiago. La Facultad de Economía y Negocios fue fundada como respuesta a la necesidad del país como ente consultor y asesor en la toma de decisiones económicas y administrativas, como apoyo al desarrollo de la empresa y a la formulación de la política pública, durante sus más de 80 años de existencia FEN ha ostentado el liderazgo en términos de excelencia y calidad tanto en sus procesos de enseñanza como en sus Docentes, Académicos y los egresados de esta escuela, liderazgo probado en los últimos años en que la Universidad de Chile y la Facultad de Economía y Negocios han ocupado los primeros lugares en rankings internacionales como el de América Economía (Ranking América Economía 2015 <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-chile-2015>).

Para FEN durante bastante tiempo la competencia no era un gran problema, dado que la Universidad contaba con el respaldo de su historia y de sus resultados; pero el ingreso de nuevas instituciones privadas, la presencia de datos sesgados, campañas de publicidad incompletas y el uso de grandes beneficios al estudiante (financieros y no financieros) en forma de premio por su elección, logran anteponerse al carácter de robustez y excelencia histórico de FEN. Por ello

FEN ha buscado de manera continua mejorar sus métodos y procesos de comunicación, selección y admisión para superar estas barreras.

La tranquilidad que se poseía durante bastante tiempo impulso una baja formalización y automatización de los procesos, esto provoco que muchos de los procesos presenten un flujo operacional en papel y que no exista un control de progreso o cumplimiento de manera formal, dificultando fuertemente la tarea de levantar indicadores claves y más aún de mantener de manera continua una vigilancia sobre procesos clave, provocando que cada vez que se necesita una “instantánea” del estado actual FEN es necesario volver a recopilar todos los datos de cada unidad y recalcular todos los indicadores de manera manual, lo que tarda una cantidad de tiempo no oportuna y no permite tener un registro detallado de la evolución de cada indicador de manera histórica o incluso transversal.

Durante mucho tiempo FEN adoptó un paradigma de carácter funcional en los recursos y soportes computacionales, esto es, por cada nueva unidad o tarea se creaba un nuevo sistema desconectado del resto, además dada la urgencia y los tiempos perdidos en recolectar datos dispersos provocaba que no se almacenar la documentación detallado del funcionamiento de cada sistema de forma sistemática. Esto provoco que exista una gran cantidad de Sistemas de Información aislados, donde en la construcción de cada uno, se han tomado directrices distintas e incluso muchos de estos sistemas se encuentran de forma local en los equipos de los usuarios que los utilizan.

En este escenario encontramos a FEN, donde se ve claramente la falta de control sobre los flujos de Información y nulo control sobre la gestión del conocimiento, lo cual se convirtió en un obstáculo en el plan estratégico, requiriendo un ajuste preciso y rápido, si bien existen grandes posibilidades de mejora mediante sistemas y tecnologías de información, si son mal priorizados pueden ser un mal uso de los escasos recursos y un aumento en los tiempos de respuestas necesarios ante los nuevos desafíos.

Se vuelve clave el ¿Cómo FEN puede priorizar de manera estratégica las opciones de desarrollo y de mejora mediante sistemas y tecnologías de información?

## 4.2 Descripción de la entidad de estudio

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, reconociendo su rol como ente consultor y asesor en la toma de decisiones Económicas y Administrativas del país, ha definido su Misión como:

*“Desarrollar y entrenar a líderes competentes con sólidos conocimientos y habilidades en Economía y Negocios a través de sus programas de pregrado, postgrado y desarrollo ejecutivo; que sean capaces de sobresalir en Chile y el extranjero, crear y generar nuevo conocimiento relevante en los campos de la Economía y los Negocios que contribuya al desarrollo y competitividad del país dentro de un ambiente de rigor, excelencia académica y diversidad intelectual. Aspiramos a desarrollar actores influyentes en las comunidades económicas y empresariales, tanto a nivel nacional como regional, capaces de proveer e implementar ideas nuevas, prácticas y útiles para sus países.” (Misión FEN Plan Estratégico 2011 - 2015).*

Al conocer la misión de FEN, podemos comprender la separación estructural de la Facultad, ya que con el fin de especializar los esfuerzos relacionados a las tareas docentes, las tareas académicas, las de investigación y vinculación, es que la Facultad posee una separación en 3 escuelas (2 escuelas de pregrado y 1 de postgrado) dedicadas a la gestión docente de los programas de la facultad; y de 3 departamentos (Departamento de Administración, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información y Auditoría, y Departamento de Economía) los cuales se enfocan en las tareas académicas de investigación y opinión realizadas por los académicos de manera individual, grupal o colectiva mediante centros de investigación. En términos de localización geográfica tanto las escuelas como los departamentos se encuentran reunidos en el campus Andrés Bello (el cual es compartido con la facultad de Arquitectura y Urbanismo), las escuelas se localizan en el edificio Corporativo Z y los departamentos en la histórica Torre 15.

Entendiendo esta separación, el funcionamiento de FEN se configura en que para cada Programa y Plan de Formación la Escuela a cargo define la dotación docente requerida, la cual es solicitada a los Departamentos según el área de estudio. Para cada área de estudio existen Coordinadores que se encargan que el proceso educativo dentro de la línea de formación se encuentra de manera correcta y coherente, actuando como intermediario entre las Escuelas y los Académicos.

El Decano Manuel Agosin Trumper ha definido los objetivos estratégicos de FEN en tornos a 4 ejes: Calidad, Reconocimiento, Financiamiento y Crecimiento Futuro.

1. Mantener y aumentar la calidad de nuestros programas académicos medidos en términos de aprendizaje, desarrollo y empleabilidad por las partes interesadas (Programas Académicos), y al mismo tiempo, generar el crecimiento necesario para preservar nuestra participación relativa en el medio y promover la diversidad en nuestro cuerpo de estudiantes y profesores (en términos de género, el perfil socio-económico, la internacionalización) para Chile y crecientemente para la Región.

2. Ser una de las tres mejores Escuelas de América Latina en términos de producción de investigación de acuerdo a las normas internacionales y las publicaciones indexadas, y al mismo tiempo, ser capaz de generar conocimientos y excelencia en la enseñanza para la práctica de los negocios, la economía y la política pública en Chile y países de América Latina (Cuerpo Académico y sus contribuciones intelectuales).

3. Mantener un equilibrio fiscal financiero basado en una combinación de fuentes de ingresos (públicos y autogenerados), en orden de sustentar las principales iniciativas académicas claves que permitan preservar el modelo educativo y el posicionamiento en el Sistema de Educación Superior.

4. Promover los cambios necesarios en los sistemas y prácticas de gestión, estructura, staff e infraestructura necesaria para dar cabida al futuro crecimiento de la Facultad. (Objetivos Estratégicos, Síntesis Plan Estratégico 2011 - 2015).

Es importante destacar que estos objetivos coinciden con los puntos clave mencionados por Matzler y Abfalter (2013), destacando el como la facultad se mantiene en los estándares internacionales y los nuevos desafíos del país y en el mundo.

El caso de estudio se aplicará a las Escuelas de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, a la cual nos referiremos desde este momento como la entidad de estudio, el motivo por el cual se define el alcance del caso solo a las Escuelas de Pregrado, se explica por 4 grandes motivos:

- Estas son las escuelas que imparten programas insertos en el Proceso Nacional de Ingreso a la Universidad en Chile.

- Estas escuelas son las principalmente afectadas por las reformas y cambios que se espera afecten al modelo educacional universitario chileno, en el corto y mediano plazo.
- Comprenden la mayor parte de los alumnos de la facultad quienes tienen la permanencia más larga, por lo cual presentan la mayor necesidad de Gestión universitaria y de medidas que permitan gestión de grandes volúmenes.
- Requieren de mayor acceso y disponibilidad de información sobre el funcionamiento de los procesos y expectativas estratégicas.

Nuestra entidad de estudio comprendida por las dos Escuelas de Pregrado, la Escuela de Economía y Administración la cual dirige el programa de la carrera profesional de “Ingeniería Comercial” con sus dos posibles grados académicos de “Licenciatura en Ciencias Económicas” y “Licenciatura en Ciencias de la Administración”; junto a la Escuela de Sistemas de Información y Control de Gestión la cual dirige dos carreras profesionales “Ingeniería en Información y Control de Gestión” y la carrera de “Contador Auditor”, hasta el año 2015 comparten el grado académico de “Licenciatura en Sistemas de Información y Control de Gestión”.

Estas escuelas en conjunto realizan la labor de gestión y las tareas administrativas mediante distintas unidades de apoyo, las cuales reflejan las funciones de la escuela hacia los múltiples stakeholders, considerando este vínculo las unidades de apoyo reciben el nombre de Nexos.

En este grupo de Nexos podemos encontrar:

**NexoColegios**, unidad encargada de interactuar con los estudiantes en los procesos previos al ingreso a la universidad y/o la facultad. Por esta unidad integra las actividades de contactar a los colegios, orientadores y padres, dar a conocer las carreras de pregrado en FEN, planificación y gestión del proceso de ingreso a la facultad.

**NexoInclusion**, unidad similar a NexoColegios en términos de que interactúa con los estudiantes en los procesos previos al ingreso, especializándose en aquellos métodos de ingreso especiales diseñados para el impulso de la equidad en el ingreso a la educación. Además, se encarga de velar por estos alumnos que han ingresado mediante vías de ingresos diferenciadas, en que posean un pleno desarrollo en su formación académica y profesional, mediante programas de apoyo de estudio y apoyo psicológico mediante Tutorías.

**Escuela Desarrollo de Talentos**, es una unidad con fines propedéuticos, enfocándose en estudiantes de enseñanza media con limitadas opciones de ingreso a la universidad, junto a

estos estudiantes se realiza un trabajo constante durante sus 2 últimos años de enseñanza media, en los cuales se refuerzan los aspectos claves para el ingreso a la universidad y poder mantenerse en ella, mediante refuerzo de contenidos teóricos, prácticos, apoyo psicológico y tutores docentes de la facultad que ayudan al estudiante a alcanzar la universidad, en la facultad existe un sistema de ingreso exclusivo que le permite a los participantes del programa entrar a las carreras cumpliendo un grupo de requerimientos.

**NexoDeporte**, es la unidad encargada de las actividades docentes de carácter deportivo y de formación integral, trabajando en la programación docente de estas cátedras y del cuerpo docente especializado de estas, además se encarga de las distintas selecciones deportivas de la facultad, las cuales han tenido participación en instancias internacionales y han alcanzado grandes logros en términos locales, nacionales e internacionales. La unidad también se encarga de promover actividades físicas del cuerpo docente y de los funcionarios, mediante actividades y programas de reducción de estrés, prevención de accidentes laborales o físicos, junto a socorro y acción rápida ante accidentes.

**NexoInternacional**, es la unidad encargada de los procesos de intercambio de nuestros alumnos hacia universidades fuera del país, como de gestionar los alumnos que postulan y asisten a nuestra facultad proveniente de universidades extranjeras. Por lo que un proceso importante de su labor es la gestión y comunicación con las contrapartes de las universidades fuera del país, la construcción y mantención de convenios para la aceptación y envío de estudiantes.

**NexoLaboral**, es la unidad que se encarga del proceso de colocación de los alumnos egresados al mundo laboral, por lo cual destaca en que gran parte de sus clientes son las organizaciones que desean incorporar estudiantes de la facultad para tareas de un practicante en sus múltiples versiones como también para el reclutamiento de egresados o titulados hasta 2 años de experiencia desde el egreso. Para la realización de su tarea la unidad utiliza actividades de reclutamiento para ofertas de práctica y de trabajo, llamadas ferias de prácticas y laborales. Junto a esto se encarga y vigila que los alumnos desarrollen estas actividades profesionales dentro del conjunto de definiciones exigidas en el plan de estudios.

La unidad también dirige las actividades de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYME), mediante actividades de apoyo y participación junto al desarrollo profesional de los estudiantes, a los cuales les ofrece una experiencia cercana a la laboral.

**NexoRSU**, vela por la Responsabilidad Social Universitaria de la escuela de pregrado, tarea en la cual se encargan de la búsqueda y colocación de los estudiantes en experiencias de responsabilidad social, mediante prácticas sociales, las cuales sitúan a los estudiantes en realidades distintas y les permiten conocer nuevos aspectos o facetas de su desarrollo profesional. También se preocupa de la participación de los estudiantes dentro del campus, mediante el impulso de proyectos estudiantiles, proyectos dentro de los cuales destaca la iniciativa de “Campus Sustentable”, ya que el excelente trabajo realizado por los estudiantes permitió abordar el tema a nivel de escuela y aceptar el desafío, este fue tomado por esta misma unidad bajo el proyecto “EcoFEN”.

Junto a este grupo de unidades que realizan una tarea enfocada en los distintos stakeholders del proceso educativo de pregrado, podemos encontrar otro grupo de unidades que desde una perspectiva más funcional realiza las tareas administrativas de las escuelas de pregrado.

**Secretaría de Estudios**, es una unidad que, si bien posee dependencia directa a la dirección de la facultad presente en el Decano y Vicedecano, presta servicios a las escuelas de pregrado siendo la encargada del registro de las actividades académicas de las escuelas, entre las que encontramos los datos de los docentes, los académicos, en los estudiantes todos los registros involucrados en sus calificaciones y su proceso de permanencia, deserción, egreso y titulación de la escuela y la facultad. Junto a esto es la unidad encargada de oficializar ante los servicios centrales de la universidad, para el registro de alumnos, validar todo tipo de certificados y comprobantes de matrícula, egreso, título, etc.

**Coordinación Docente**, es la unidad encargada de actuar como conector y medio de comunicación a los docentes de la escuela, ateniendo a sus dudas y prestando la ayuda para las distintas actividades vinculadas a los procesos de operación y logística de cada uno, también participa en el proceso de postulación y selección de los “ayudantes”, estudiantes que participan junto al profesor en la formación de otros estudiantes con avance menor.

**Bienestar Estudiantil**, es la unidad encargada del soporte que ofrece la facultad y la escuela a los estudiantes durante su estancia en la facultad, esta labor se realiza mediante apoyos financieros, para el ingreso a la facultad y la manutención. También actúa como primer punto de respuestas antes las dudas de los alumnos por su estado económico o la capacidad de mantenerse en la facultad.

**Centro de Enseñanza y Aprendizaje**, es la unidad que se encarga del monitoreo y revisión de los procesos de enseñanza de los docentes, tarea en la cual, tras realizar un proceso de evaluación, se ofrecen distintos apoyos, metodologías y herramientas que el docente puede utilizar para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. La unidad también se preocupa de la certificación de las capacidades de los docentes, como también de los ayudantes, iniciativa en la cual se intenta entregarles un compilado mínimo de recursos pedagógicos, técnicos y de enseñanza para el desarrollo de sus tareas. También apoya a los estudiantes en técnicas de estudio y aprendizaje.

La unidad también ha trabajado en la creación de material de apoyo a los docentes, mediante guías de apoyo, consejos para el desarrollo de la labor y “Casos de estudio” análisis descriptivos sobre un evento vinculado a las áreas de estudio de las escuelas, en los cuales se hace un análisis detallado de las causas, los efectos y los actores, permitiendo al alumno utilizar las herramientas que ha aprendido y alcanzar un mejor entendimiento sobre el uso real de estas mediante la comparación contra el resultado real o análisis de entes superiores o sus pares.

**Aseguramiento de la calidad**, es la unidad encargada del monitoreo del cumplimiento de los múltiples estándares definidos para mantener la calidad y equidad en los procesos de ingreso, progreso, egreso y resultado del proceso educativo, para el desarrollo de esto también vigila el cumplimiento del plan de formación y los procesos de reforma e innovación curricular en los programas de las carreras de las escuelas.

Además, la unidad actúa como centro de recopilación y entrega oficial de informes de gestión y resultado de los alumnos, docentes, unidades y escuelas, para la participación en instancias de acreditación y certificación en los cuales participan las escuelas.

**Coordinación Financiera**, es la unidad encargada de llevar el control contable de la escuela y sus unidades, llevando control sobre los ingresos y egresos, la construcción y cumplimiento de los presupuestos de cada unidad. También se encarga de dirigir y gestionar el proceso de pago a los funcionarios, funcionarios, ayudantes y el resto de usuarios que con su trabajo participan del proceso formativo de las escuelas de pregrado. También gestiona y dirige los procesos de adquisición de los múltiples materiales que requieren las escuelas para su funcionamiento.

**Infotecnología**, es la unidad encargada del soporte y gestión de los sistemas y herramientas tecnológicas de las escuelas, participando en la construcción de éstas respecto de

las necesidades de la unidad solicitante, el proceso de apoyo en el entendimiento y aprendizaje de su uso, como el respectivo soporte y mantención de la aplicación y sistema. La unidad también soporta las plataformas web de las escuelas entregando un nivel eficiente de trabajo a todos los funcionarios, estudiantes y docentes, mediante equipos acordes a las necesidades, definición de herramientas web y de equipos tecnológicos que les permitan implementar las metodologías estudiadas y la operación relacionada en su desarrollo y uso.

**Digital**, es la unidad encargada de la confección de todo el contenido visual, digital y multimedia utilizado por las escuelas en el desarrollo de sus tareas, el cual está involucrado en la construcción de las herramientas web y de escritorio, la folletería utilizada por las unidades para una eficiente comunicación con los stakeholders. La unidad ha tenido una importante participación en la confección del material comunicacional que la facultad ha utilizado en múltiples instancias de acreditación y certificación nacional e internacional.

Cabe destacar que estas unidades en menor o mayor medida prestan sus procesos replicados a la escuela de postgrado, pero para fines de nuestro análisis solo nos enfocaremos a los prestados a pregrado.

Al momento en que este análisis es escrito, las Escuelas de Pregrado acumulan 32 proyectos de desarrollo de mejora mediante Sistemas de información por ser priorizados, el detalle de estos proyectos se encuentra disponible en el Anexo C.

Dentro de estos límites se realizará el análisis, situándonos en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, enfocándonos en sus dos escuelas de Pregrado y las unidades que apoyan su labor (compuesta por estas unidades que actúan como Nexos con los stakeholders y las unidades funcionales que facilitan los procesos diarios).

## 5. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL

Del levantamiento de los procesos se construyó la matriz de los procesos de las escuelas de pregrado la cual incluye un total de 122 procesos realizados por las unidades durante un año, los cuales poseen duración y periodicidad distinta; para cada uno de estos procesos en conjunto con los detalles recolectados en las entrevistas se agregó información respecto al cliente al cual el servicio atiende, el tipo de cliente diferenciando aquellas tareas que soportan o reportan a otras unidades, la función que realizan estos procesos, la forma en que se realiza el proceso desde un punto de vista de los usuarios atendidos, distinguiendo así a los procesos que se realizan frente o hacia los clientes como procesos de Front-Office, y en caso que se desarrolla de manera interna sin contacto con el usuario final como Back-Office, es importante y necesaria la presencia de ambos tipos de procesos reconociendo las tareas de comunicación e interacción realizadas con los usuarios y de planificación y gestión que se realiza sin el usuario; y finalmente el tipo del proceso en términos de las tareas que realiza dentro de un marco de comunicación, interacción y gestión (en el Anexo E se encuentra disponible el detalle de los procesos).

Un análisis inicial de los procesos nos permite observar su distribución inicial donde se puede apreciar que el 25,4% de los 122 procesos están enfocados en otras unidades de la misma entidad (cliente interno) y el resto 74,6% restante está enfocado en los usuarios externos, en esta dimensión se aprecia cómo se espera que las unidades de conexión o Nexo con el ambiente poseen mayor trabajo con los usuarios externos y las unidades que realizan tareas funcionales poseen un mayor enfoque al soporte de las actividades de las otras unidades.

Por ejemplo, los procesos de la unidad de Coordinación Financiera cumplen un rol solo para clientes o usuarios internos de la entidad por su característica de seguimiento presupuestario y contable de las unidades, por otro lado, unidades como NexoInternacional y NexoColegios tienen un fuerte rol con los usuarios o clientes externos debido a su involucramiento en los procesos de “Definición de candidatos...”, seguimiento y contacto con candidatos en proceso o ya seleccionados.

Respecto al método en que se desarrollan los procesos se observa que el 54,9% de los 122 procesos corresponden al tipo Back-Office y el 45,1% restante a procesos de Front-Office, en este indicador se detecta un efecto encontrado también en las entrevistas en que las unidades con mayor enfoque en los usuarios externos destinan gran parte de su tiempo en tareas de Back-Office, debido a que muchos procesos aún se desarrollan y gestionan en papel, lo cual implica

un mayor costo en términos de tiempo y esfuerzo prestando posibilidades de mejora mediante automatización de procesos y el uso de sistemas de información. Unidades como la de Aseguramiento de calidad realizan solo tareas de tipo BackOffice debido a su labor de monitoreo y análisis de los procesos formativos, en cambio la unidad de Bienestar estudiantil realiza todos sus procesos en interacción y contacto con los usuarios.

Al analizar los procesos por las tareas que cumplen, las cuales no son excluyentes, se detecta que el 74,6% de los 122 procesos corresponde a tareas de Gestión, el 57,4% de ellos a tareas de Interacción con los usuarios y tan solo el 18% a tareas de comunicación, estos indicadores respaldan la idea ya planteada de que los procesos poseen demasiado desarrollo y gestión en Back-Office que podrían ser utilizados para mejorar la comunicación de las tareas realizadas y su funcionamiento, tarea que se detecta ausente en algunos procesos.

Tabla III: Detalle agrupado de los procesos según su unidad.

Unidad	Porcentaje de procesos según su enfoque						
	Cliente Interno	Cliente Externo	Back-Office	Front-Office	Gestión	Interacción	Comunicación
Aseguramiento de la Calidad	4	0	4	0	4	0	2
Bienestar	0	6	4	2	4	4	0
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	2	7	5	4	6	5	3
Coordinación Docente	1	9	1	9	6	6	1
Coordinación Financiera	9	0	9	0	7	2	1
Digital	3	0	3	0	2	2	0
Escuela Desarrollo de Talentos	1	7	5	3	8	6	1
Infotecnología	4	0	4	0	3	2	0
NexoColegios	1	6	3	4	7	5	4
NexoDeporte	2	6	4	4	8	4	3
Nexo Inclusión	2	5	4	3	6	3	2
NexoInternacional	0	9	4	5	9	5	0
NexoLaboral	0	14	6	8	7	10	3
NexoRSU	2	11	7	6	9	10	0
Secretaria de estudios	0	11	4	7	5	6	2
<b>Total</b>	31 (25,4%)	91 (74,6%)	67 (54,92%)	55 (45,08%)	91 (74,6%)	70 (57,4%)	22 (18%)

De las entrevistas realizadas en el levantamiento de los procesos, fue posible distinguir que no todas las unidades tienen formalizados sus procesos, se logró percibir que los distinguen solo en términos de la separación de las tareas, pero solo algunas unidades tenían un análisis o diagrama de flujo del proceso o el detalle del por qué se realiza de esa manera, se desprende que procesos con un alto grado de complejidad no posee respaldo o formalización, sobre su definición, diseño o funcionamiento.

Si bien el análisis se realizó con los 122 procesos, es posible realizar un cruce entre estos y los propuestos por Robert, et al. (2005), de lo cual se lograron homologar 22 procesos de Robert, et al. (2005) con 20 de los 122 procesos recolectados (detalle en Anexo F); dejando 19 procesos de Robert, et al. (2005) sin relación con los procesos de la escuela de pregrado, esto se provoca en parte por las diferencias que existen en términos de los procesos de ingreso universitario, considerando que en Chile no es necesario realizar solicitudes de ingreso, dado que se utiliza el resultado de la prueba de selección universitaria PSU. La diferencia también se produjo considerando que los procesos de Robert, et al. (2005) tienen un alcance mayor e incluye procesos como la gestión de los pagos de los estudiantes, lo cual en el caso de estudio lo realiza la entidad central fuera del alcance definido (detalle en Anexo G).

De los 122 procesos levantados para las escuelas de pregrado, 102 no se homologaron con la base de Robert, et al. (2005) por las características y detalles de los mismos, ya que como menciona el estudio de Robert, et al. (2005), tuvieron que reducir los procesos a base común, por lo que las diferencias se explican en parte por el grado de detalle y también destaca el hecho de que muchos procesos presentes en el entidad de estudio siguiendo los lineamientos estratégicos actúan de manera innovadora y no presentes en otras instituciones, tales como los procesos de Aseguramiento de la Calidad, aquellos con un rol de Responsabilidad Social Universitaria o de la Gestión del Aprendizaje y la Enseñanza entre otros (detalle en Anexo H).

En términos generales se detecta una falta de formalización de los procesos, lo cual puede ser una de las causantes de que las unidades posean un alto grado de gestión en papel, que utilicen una gran cantidad de tiempo en la realización de tareas en Back-Office, un bajo nivel de automatización y de medición de resultados de gestión mediante indicadores. Por otro lado, las diferencias detectadas con Robert, et al. (2005) dan una buena señal que la entidad ha reaccionado a los nuevos desafíos, al introducir nuevas tareas de actualidad a la operación diaria.

Con los resultados de la encuesta A “AS IS” se logró asociar a los 122 procesos de la Escuela de Pregrado en las 4 categorías de Robert, et al. (2005), de los cuales se identificaron 62 procesos con un alto valor estratégico correspondientes al 51% del total de procesos identificados, los 60 restantes fueron identificados como procesos con un bajo valor estratégico. En el Anexo I se encuentra el detalle agrupado de los indicadores levantados mediante la encuesta A.

Entre de los procesos recolectados por las unidades que consideran que poseen un alto valor estratégico encontramos procesos como los de “Seguimiento y monitoreo del proceso formativo” de la unidad de Aseguramiento de la calidad, también encontramos por ejemplo los procesos de “Contacto y soporte con los docentes y estudiantes” que se realiza en la unidad de Coordinación Docente. Llama la atención que en la unidad de NexoColegios, la unidad declara que ninguno de sus procesos posee un valor estratégico alto, lo cual va en contra de la misma función de la unidad dando señales de la existencia de brechas.

Respecto a la resistencia política en la decisión de los 122 procesos se identificaron 62 procesos con una baja resistencia política en la decisión, correspondientes al 51% del total de procesos identificados, los restantes 60 procesos fueron identificados con una alta resistencia política en la decisión.

En esta dimensión se logró recolectar como algunas unidades mencionan tener “alta resistencia política en la decisión” para todos sus procesos como lo son las unidades de Aseguramiento de la Calidad, Coordinación Financiera y Coordinación Docente, y por otro lado otras mencionan tener “baja resistencia política en la decisión” en todos sus procesos como es el caso de las unidades de Digital, NexoColegios y NexoInclusion.

Referente al estado del soporte tecnológico para estos 122 procesos se identificaron 20 con ausencia de soporte tecnológico para el desarrollo de los mismos correspondiente al 16% de los procesos, se identificaron 45 procesos con soporte tecnológico insuficiente o inadecuado para su desarrollo correspondiente al 37% y los 57 procesos restantes fueron identificados con un soporte tecnológico suficiente o adecuado correspondiente al 47%.

Esta dimensión recolectada nos da una señal poderosa de las posibilidad de mejorar los procesos mediante Tecnologías y Sistemas de Información, ya que unidades como el Centro de Enseñanza y Aprendizaje declaran ausencia de soporte tecnológico en gran parte de sus procesos y en aquellos en los cuales poseen soporte este es deficiente, entendiendo el rol de

esta unidad a priori es posible determinar que estas necesidades requieren ser resueltas para poder responder a los próximos desafíos que se presentarán para la entidad.

Teniendo en consideración las 3 dimensiones es posible ver la distribución de los procesos en la siguiente tabla (el detalle de los indicadores calculados para todos los procesos se encuentra en el Anexo J).

Tabla IV: Agrupación de los procesos recolectados en encuesta A, según los indicadores construidos.

Valor estratégico		Bajo				Alto				TOTAL
		Sin soporte	Insuficiente	Suficiente	Total	Sin soporte	Insuficiente	Suficiente	Total	
Resistencia política	Alta	6	4	12	22	7	17	14	38	60
	Baja	5	13	20	38	2	11	11	24	62
	Total	11	17	32	60	9	28	25	62	122

Al revisar el grado de similitud entre los resultados de Robert, et al. (2005) y los datos recopilados se detecta que para los 28 pares de procesos relacionados (22 procesos del modelo, con 20 procesos de la entidad), 16 coinciden en el valor Estratégico del proceso (57,1%) y 16 coinciden en el grado de resistencia política del proceso (57,1%), 11 procesos coinciden tanto en el valor estratégico como en la resistencia política. Las diferencias entre los análisis pueden explicarse por las diferencias en los modelos educativos, el modelo norteamericano versus el modelo chileno, dado que el estudio incluyó universidades privadas como estatales, no encontrando diferencias en los resultados, por lo que se puede descartar el efecto de que la Universidad de Chile sea pública.

Tabla V: Comparación de los procesos recolectados en la encuesta A.

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
Creación de cuentas contables	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	BAJO	BAJO	BAJA	ALTA
Preparación de estados financieros externos	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Pago de facturas	Pagos de facturas y gastos en general	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Cumplir con las solicitudes de verificación	Validación de la información contable y financiera	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Cumplir con las solicitudes de verificación	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Desarrollo de presupuestos	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	ALTO	BAJO	ALTA	ALTA
Seguimiento de presupuestos y gastos	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	ALTO	BAJO	ALTA	ALTA
Compras de artículos de un bajo monto	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	BAJO	ALTO	ALTA	BAJA
Compras de artículos de un alto monto	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	ALTO	ALTO	BAJA	BAJA
Tiempo de registro y la asistencia	Gestión de procesos mensuales de RRHH	BAJO	BAJO	BAJA	ALTA
Producción de reportes de pago	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	BAJO	BAJO	BAJA	ALTA
Manejo de compensaciones laborales	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	BAJO	BAJO	ALTA	ALTA

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
Admisión de estudiantes	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	BAJO	BAJO	BAJA	ALTA
Procesos de solicitud de soporte y ayuda	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Determinación de la necesidad financiera del estudiante	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Comprobaciones de solicitudes de ayuda	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Mantención de calificaciones	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	BAJO	BAJO	BAJA	ALTA
Mantención de calificaciones	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	BAJO	ALTO	BAJA	ALTA
Mantención del catálogo de cursos y horarios	Planificación y construcción Programación Docente	BAJO	BAJO	ALTA	ALTA
Proceso de inscripción de cursos al estudiante	Proceso de toma y asignación de ramos	BAJO	BAJO	ALTA	ALTA
Colocación de estudiantes	Validación de prácticas por cursar.	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA
Colocación de estudiantes	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA
Colocación de estudiantes	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	ALTO	BAJO	BAJA	ALTA
Administrar eventos de colocación de alumnos	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles,	ALTO	BAJO	BAJA	ALTA

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
	postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.				
Proceso de asesoramiento	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	ALTO	ALTO	ALTA	ALTA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de inscripción de actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA

Con los indicadores levantados y contruidos, es posible replicarlos de manera agrupada para cada una de las unidades, se considerará la base de Robert, et al. (2005) para la construcción de los indicadores usados en su modelo, valor estratégico y resistencia política en la decisión, junto a estos se construye un grupo de indicadores propios en torno a la gestión deseada para las unidades y sus procesos, para la construcción de estos (valor estratégico de la unidad, resistencia política en las decisiones en los procesos de la unidad, estado del soporte tecnológico de la unidad), se utilizará un promedio ponderado del valor de la variable de los procesos de la unidad ponderado por el valor estratégico porcentual que posee el proceso en la unidad, calculándose de la siguiente forma.

**Valor estratégico de la unidad**, valor promedio que la unidad percibe que contribuye como unidad en el conjunto de unidades, indicador medido en el rango [0, 1], donde '0' captura el mínimo valor y '1' un máximo valor.

*Valor Estratégico de la unidad*

= *valor estratégico del proceso para las escuelas de pregrado*

\* *valor estratégico ajustado del proceso*

**Resistencia política en las decisiones de los procesos de la unidad**, resistencia promedio que la unidad percibe en el desarrollo y las decisiones de sus procesos, indicador medido en el rango [0, 1], donde '0' captura una mínima resistencia y '1' una máxima resistencia.

*Resistencia política en la decisiones de la unidad*

$$= \sum \text{resistencia política en la decisión del proceso para las escuelas de pregrado}$$

\* *valor estratégico ajustado del proceso*

**Estado del soporte tecnológico de la unidad**, estado promedio en el soporte tecnológico disponible para el desarrollo de los procesos de la unidad, indicador medido en el rango [1, 3], donde '1' captura un soporte mínimo o no existente, '2' representa un punto medio de soporte presente pero insuficiente y '3' un estado de disponibilidad y soporte tecnológico suficiente para el desarrollo de los procesos de la unidad.

*Estado del soporte tecnológico de la unidad*

$$= \sum \text{estado del soporte tecnológico del proceso para las escuelas de pregrado}$$

\* *valor estratégico ajustado del proceso*

**Impacto de la unidad**, impacto dentro del conjunto de estudiantes que tiene la unidad considerando su conjunto de procesos, variable porcentual, donde 0% representa un impacto nulo o mínimo sobre los estudiantes, 100% un impacto completo sobre los estudiantes regulares y un valor mayor a 100% un impacto que supera la población de alumnos regulares incluyendo alumnos ya egresados o titulados.

*Impacto de la unidad*

$$= \sum \text{Alumnos afectados relativo del proceso}$$

\* *valor estratégico ajustado del proceso*

Utilizando estos indicadores es posible determinar el estado de las unidades y es posible aplicar un ordenamiento y/o priorización en términos de unidades, luego en términos de los procesos internos con un objetivo de afectar aquellos procesos en los cuales se obtenga el mayor impacto y mejora.

A continuación, es posible observar estos indicadores para cada una de las unidades.

Tabla VI: Agrupación de los indicadores construidos con la encuesta A por cada unidad.

<b>Unidad</b>	<b>Valor Estratégico de la unidad</b>	<b>Resistencia Política en las decisiones de los procesos de la unidad</b>	<b>Estado del soporte tecnológico de la unidad</b>	<b>Impacto de la unidad</b>
Aseguramiento de la Calidad	1,0	1,0	2,5	100%
Bienestar	0,0	0,5	1,9	24%
Centro de enseñanza y Aprendizaje	0,7	0,2	1,5	70%
Coordinación Docente	0,9	0,9	2,2	85%
Coordinación Financiera	0,5	1,0	3,0	92%
Digital	0,0	0,0	3,0	100%
Escuela Desarrollo de Talentos	0,4	0,8	2,6	4%
Infotecnología	1,0	1,0	2,0	100%
NexoColegios	0,0	0,0	2,9	22%
NexoDeporte	0,3	0,3	3,0	44%
NexoInclusión	0,7	0,1	2,1	10%
NexoInternacional	0,6	0,3	2,3	25%
NexoLaboral	0,5	0,3	2,6	37%
NexoRSU	0,7	0,7	1,6	35%
Secretaria de estudios	0,6	0,3	2,3	52%

Al analizar los datos recolectados es posible distinguir que las unidades poseen una percepción sobre su valor estratégico no alineado, ya que algunas unidades describen tener un valor estratégico 0 dentro de la entidad, lo cual va en contra de las tareas que realizan, por ejemplo la unidad de NexoColegios; por otro lado se percibe la percepción de una alta dificultad política, lo cual destaca en unidades que requieren de agilidad de respuesta y decisión, pero incluso a nivel de unidad algunas unidades perciben una dificultad política de 1, lo cual señala que perciben dificultades en todos sus procesos, por ejemplo las unidades de Infotecnología y Aseguramiento de la Calidad. También destaca el impacto que las unidades perciben tener, dado que observamos que algunas unidades perciben afectar una mayor población de alumnos de los que realmente deberían, según la definición de sus tareas.

Tal como ha sido la premisa del estudio, fue posible distinguir en las entrevistas y en los datos obtenidos que las escuelas de pregrado presentan soporte tecnológico en sus procesos, pero este es de carácter insuficiente al presentar un promedio de 2,4 (1 = sin soporte; 2 = soporte insuficiente; 3 = soporte adecuado). Este dato cobra mayor relevancia considerando que los procesos levantados mediante las entrevistas son aquellos en actual desarrollo y el hecho de que actualmente poseen un soporte deficiente limita la capacidad de implementar nuevos programas, proyectos, procesos, ideas de innovación o la reducción de costos. Sumado a esto considerando la tendencia mundial de acercar los procesos a los usuarios mediante las tecnologías web y las redes sociales, el indicador nos señala las actuales dificultades de sumarse a la tendencia.

A continuación, se puede observar el resultado para el proceso con mayor percepción de valor estratégico para cada unidad (el detalle de los indicadores calculados para todos los procesos se encuentra en el Anexo J).

Tabla VII: Matriz descriptiva del proceso con mayor percepción de valor estratégico en cada unidad.

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Aseguramiento de la Calidad	Vigilancia del estado en términos de calidad de los programas	Percibido con un bajo valor estratégico, con baja resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una alta asignación de tiempo.
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una alta asignación de tiempo.
Centro de enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	Percibido con un bajo valor estratégico, con alta resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	Percibido con un bajo valor estratégico, con baja resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, suficiente soporte tecnológico

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
	a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una alta asignación de tiempo.
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	Percibido con un alto valor estratégico, con alta resistencia política, deficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.
Secretaría de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	Percibido con un alto valor estratégico, con baja resistencia política, suficiente soporte tecnológico para el desarrollo del mismo y una baja asignación de tiempo.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DESEADO

Para la construcción del estado deseado, entendiendo por este el escenario deseable o esperado, que los directores plantean para enfrentar los nuevos desafíos, con los resultados de la encuesta B “TO BE”, se logró capturar el valor estratégico observado para cada unidad y para cada uno de sus procesos, con respecto a la primera sección de la encuesta (análisis a nivel de unidad) es posible capturar el rol que se espera que cumplan las unidades en los próximos desafíos. De las 15 unidades, 5 fueron seleccionadas como “Clave” para los próximos desafíos, correspondiente al 33,3% de las unidades, el resto de las unidades (10 correspondiente al 66,7%) cumplen un rol de “Apoyo” para los próximos desafíos.

Entre las unidades seleccionadas como claves para los próximos desafíos encontramos las unidades de “Aseguramiento de la Calidad” y el “Centro de Enseñanza y Aprendizaje”, las cuales al tener un fuerte aporte en el monitoreo de los procesos formativos y de enseñanza claramente permitirán responder a los desafíos venideros de Calidad y equidad. Desde otro ángulo la unidad de “NexoLaboral” es reconocida como clave lo cual concuerda con lo presentado por Robert, et al. (2005) en que los procesos de colocación laboral son un gran desafío, pero con gran valor. La unidad de “Secretaria de Estudios” también es detectada como clave lo cual va en línea con la necesidad de mejorar y agilizar los procesos para los desafíos venideros en términos de la cantidad de alumnos y la disponibilidad de recursos. Finalmente, la unidad de “Infotecnología” es reconocida también como clave lo cual se puede entender en que la dirección reconoce que las Tecnologías y Sistemas de información jugaran un rol clave para responder a los próximos desafíos en términos de mayor agilidad, mayor cantidad de información para la toma de decisiones y la automatización de tareas.

Junto al rol que se espera juegue cada unidad se identificó el estado deseado para sus procesos dentro de las 4 categorías de Robert, et al. (2005), de los 122 procesos se identificaron 20 con un Alto Valor estratégico correspondientes al 16,4% del total de procesos identificados, los 102 restantes fueron identificados como procesos con un Bajo Valor Estratégico (en el Anexo K se encuentra el detalle agrupado de los indicadores levantados mediante la encuesta B).

Entre los procesos con Alto valor estratégico podemos destacar los procesos de “Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas” y de “Gestión Beneficios y Becas de mantención” ambos pertenecientes a la unidad de “Bienestar estudiantil” los cuales actúan como

pilares para la mantención de la equidad en la entidad y serán críticos en los próximos desafíos, pero actualmente carecen de soporte tecnológico.

Respecto a la Resistencia política en la decisión para los 122 procesos, se identificaron 118 procesos con una Baja Resistencia o Dificultad Política para el trabajo o modificación del proceso, correspondientes al 96,7% del total de procesos identificados, los restantes 4 procesos fueron identificados con una Alta Resistencia o Dificultad Política para el trabajo o modificación del proceso.

Entre estos procesos con dificultades o resistencias políticas destacan los procesos de “Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado” y “Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad”, ambos pertenecientes a la unidad de “Infotecnología” los cuales considerando el rol que pueden jugar los sistemas como respuesta a los próximos desafíos, dan señales que existen barreras de índole político que podrían limitar las posibilidades de respuesta a los próximos cambios.

En relación a los Procesos que requieren ser revisados, mejorados o rediseñados sobre su funcionamiento o soporte tecnológico para los 122 procesos, se identificaron 25 correspondiente al 20,5% del total de procesos como candidatos a ser revisados. Junto a esto se identificaron 2 procesos (1,6%) con posibles Dificultades Culturales para su modificación, 4 procesos (3,3%) con posibles Dificultades Monetarias para su modificación y 17 procesos (13,9%) con posibles Dificultades Prácticas para su modificación, las presencias de estas dificultades no son excluyentes existiendo procesos con más de un tipo de dificultad.

Entre los procesos que se detecta que requieren ser revisados destacan 3 de ellos pertenecientes a la unidad de “Secretaría de Estudios”, los cuales son “Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos”, “Proceso de toma y asignación de ramos” y “Proceso de egreso y promoción de los programas”, los cuales por los cambios que se avecinan en términos de los procesos de ingreso, mantención, permanencia y egreso de los estudiantes, se puede esperar que requerirán adaptarse a los nuevos lineamientos, y la dirección reconoce esta necesidad. Teniendo en consideración las dimensiones de Valor estratégico, Resistencia o Dificultad política y Procesos que deben ser revisados es posible ver la distribución de los procesos en la siguiente tabla.

Tabla VIII: Agrupación de los procesos recolectados en encuesta B, según los indicadores construidos.

Valor estratégico		Bajo			Alto			Total
Procesos que requieren ser revisados		Requiere	No requiere	Total	Requiere	No requiere	Total	
Resistencia o dificultad política	Presencia Dificulta	0	1	1	3	0	3	4
	No se percibe dificultad	7	94	101	15	2	17	118
	<b>Total</b>	7	95	102	18	2	20	122

Al revisar el grado de similitud entre los resultados de Robert, et al. (2005) y los datos recopilados en la encuesta B se detecta que de los 28 pares de procesos relacionados (22 procesos del modelo, con 20 procesos de la entidad), 11 coinciden en el valor Estratégico del proceso (39,3%), 19 coinciden en el grado de Resistencia o Dificultad Política del proceso (67,9%) y 8 procesos (28,6%) coinciden tanto en el Valor Estratégico como en la Resistencia o Dificultad Política.

Al comparar los resultados de la comparación entre encuesta A y B con los resultados de Robert, et al. (2005) se percibe en la encuesta A un mayor grado de similitud en términos del valor estratégico de los procesos, la encuesta B muestra un mayor grado de similitud en la resistencia o dificultad política del proceso y finalmente la encuesta A presenta una mayor similitud en la asignación de los procesos a los cuadrantes del modelo Robert, et al. (2005). Estos grados de similitud se pueden explicar para el valor estratégico en que los próximos cambios que sufrirán el modelo de educación chilena requerirán ajustes por lo cual el modelo que se seguía de manera normal para los procesos requiere ser modificado y la Dirección ya está aplicando los ajustes necesarios, respecto a la diferencia en los grados de similitud en la resistencia o dificultad política se pueden explicar en que la Dirección posee un mayor conocimiento sobre las dificultades que posee cada proceso, dificultades que de momento se perciben estar similares a las detectadas por Robert, et al. (2005).

A continuación, la tabla comparativa de los procesos recolectados en la encuesta B y luego la matriz descriptiva del proceso con mayor valor estratégico esperado por la dirección en cada unidad (en el Anexo K se encuentra el detalle agrupado de los indicadores levantados mediante la encuesta B).

Tabla IX: Comparación de los procesos recolectados en la encuesta B.

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
Creación de cuentas contables	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Preparación estados financieros externos	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Pago de facturas	Pagos de facturas y gastos en general	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Cumplir con las solicitudes de verificación	Validación de la información contable y financiera	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Cumplir con las solicitudes de verificación	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Desarrollo de presupuestos	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	ALTO	ALTO	ALTA	BAJA
Seguimiento de presupuestos y gastos	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	ALTO	ALTO	ALTA	BAJA
Compras de artículos de un bajo monto	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	BAJO	ALTO	ALTA	BAJA
Compras de artículos de un alto monto	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	ALTO	ALTO	BAJA	BAJA
Tiempo de registro y la asistencia	Gestión de procesos mensuales de RRHH	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Producción de reportes de pago	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
Manejo de compensaciones laborales	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	BAJO	BAJO	ALTA	BAJA
Admisión de estudiantes	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Procesos de solicitud de soporte y ayuda	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Determinación de la necesidad financiera del estudiante	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Comprobaciones de solicitudes de ayuda	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Mantenimiento de calificaciones	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA
Mantenimiento de calificaciones	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA
Mantenimiento del catálogo de cursos y horarios	Planificación y construcción Programación Docente	BAJO	ALTO	ALTA	ALTA
Proceso de inscripción de cursos al estudiante	Proceso de toma y asignación de ramos	BAJO	ALTO	ALTA	BAJA
Colocación de estudiantes	Validación de prácticas por cursar.	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA
Colocación de estudiantes	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA
Colocación de estudiantes	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA

PROCESOS		Valor Estratégico		Resistencia Política	
Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN	Robert, et al. (2005)	FEN
Administrar eventos de colocación de alumnos	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	ALTO	BAJO	BAJA	BAJA
Proceso de asesoramiento	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA
Revisión en la finalización de grado	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	ALTO	BAJO	ALTA	BAJA

Tabla X: Matriz descriptiva del proceso con mayor valor estratégico esperado por la dirección en cada unidad.

Unidad	Proceso	Descripción
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	Proceso considerado como clave, se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	Proceso considerado como clave, se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	Proceso considerado como clave, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	Proceso considerado como clave, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	Proceso considerado como clave, se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, presenta dificultades políticas.
NexoInclusion	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
Secretaría de estudios	Planificación y construcción Programación Docente	Proceso considerado como clave, se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	Proceso considerado como clave, se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta

Unidad	Proceso	Descripción
		dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	Proceso considerado como clave, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas y se desea revisar y/o rediseñar.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
NexoRSU	Vigilancia y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	Proceso considerado como apoyo, no se espera evaluar a la unidad por su desarrollo, no presenta dificultades políticas.

## 7. RESULTADOS Y PROPUESTAS

Al realizar un análisis entre los resultados obtenidos en la encuesta A “AS IS” y la encuesta B “TO BE” se detecta que 42 procesos, correspondiente al 34,4% del total de 122 procesos, coinciden en la percepción de la unidad sobre el proceso y la ejecución que espera la dirección en términos de Valor estratégico y Resistencia o dificultad política, dejando un grupo de 68 procesos (55,7%) que solo coinciden en el Valor estratégico del proceso, 64 procesos (52,5%) coinciden en la Resistencia o dificultad política del proceso y finalmente un grupo de 32 procesos (26,2%) en los cuales no coinciden ninguna de las 2 variables. En términos del Estado del proceso y el soporte tecnológico que presentan se identifican 7 procesos, correspondiente al 5,7% del total de 122 procesos, en los cuales coincide la percepción de la unidad y la expectativa de la dirección en que requieren ser revisados y existe una deficiencia en el soporte tecnológico del proceso; 56 procesos (45,9%) en los cuales las unidades detectan soporte tecnológico insuficiente pero la dirección considera que el proceso no requiere trabajos actualmente; 16 procesos (13,1%) en los cuales la dirección identifica que se requiere trabajar en el proceso, pero la unidad menciona estar conforme con el actual soporte tecnológico prestado; 12 procesos (9,8%) son identificados como difíciles de modificar por poseer Dificultades monetarias o practicas; finalmente 41 procesos (33,6%) son identificados como procesos con soporte tecnológico suficiente y de no requerir revisión o modificación.

Las diferencias se pueden explicar por el cambio que se requiere efectuar para responder a los próximos desafíos, posibles percepciones erradas de los procesos, percepciones que una vez identificadas pueden ser solucionadas y permitirán un mejor alineamiento de los procesos, y también pueden explicarse por diferencias en los estilos de liderazgo de la dirección, considerando que de las respuestas de los directores de escuela se detectaron 79 procesos, correspondiente al 64,8% del total de 122 procesos, en los cuales coincidió el valor estratégico, 75 procesos coincidieron en la percepción de dificultad política, 61,5% del total de 122 procesos, y 55 procesos coincidieron en las dos categorías 45,1% de los 122 procesos; al considerar el grado de coincidencia de todo el grupo directivo encuestado se encontraron 60 procesos en los cuales coincidió el valor estratégico 49,2% de los 122 procesos, 67 coincidieron en la percepción de dificultad política, 54,9% del total de procesos, y 38 coincidieron en las dos categorías, 31,1% de los 122 procesos.

Entre los procesos que presentan diferencias en términos del valor estratégico, podemos encontrar algunos relacionados con la Gestión, soporte y contacto con docentes y estudiantes pertenecientes a la unidad de “Coordinación Docente”, los cuales la unidad considera como Estratégicos, pero la dirección posee una opinión distinta. Por otro lado, procesos de la unidad de “Bienestar estudiantil” los cuales la unidad consideraba como no estratégicos, la dirección opina lo contrario dando luces de las posibilidades de desarrollo que tienen estos procesos en los nuevos desafíos. Estos 54 procesos que difieren en el valor estratégico presentan una necesidad de alinear las perspectivas de las unidades con miras a los próximos desafíos, para que las unidades puedan priorizar la realización de sus labores de manera acorde a como lo requiere la administración.

Entre las diferencias en términos de la resistencia política, se detecta que se presenta principalmente por una gran cantidad de procesos que las unidades consideran que posee ciertas resistencias políticas, la dirección informa que estas dificultades o resistencias no existen, este punto se vuelve verdaderamente importante ya que permite identificar que las unidades detectan que se está dificultado su labor, estas dificultades pueden ser tiempos de respuesta que requieren analizarse o puntos que actúan como cuellos de botella que están retrasando procesos. Estas 58 diferencias en términos de dificultades o resistencias políticas, de las cuales 57 corresponden a altas resistencias percibidas por las unidades, requieren ser analizadas ya que no solo son pérdidas de alineamiento, sino que además limitan las acciones tomadas por la unidad y las capacidades de adaptarse.

Considerando el conjunto de indicadores construidos es posible definir el orden en el cual se podrán mejorar los procesos, agregar agilidad a la organización y entregar dinamismo para los próximos desafíos mediante el soporte de sistemas de información. La priorización de los procesos es posible de realizar al construir una tabla conjunta entre los indicadores recolectados en la encuesta A y B, la cual se construye utilizando los siguientes indicadores (detalle de los indicadores en el Anexo L).

- El Indicador de impacto de la encuesta A
- Las direcciones estratégicas que se desean tomar en términos de valor estratégico y Resistencia Política de la encuesta B
- Los indicadores comparativos construidos entre las dos encuestas en términos del grado de alineamiento.

- Estado de la plataforma tecnológica versus Procesos que requieren ser revisados o analizados.
- Percepción de los procesos evaluados versus Estado deseado de evaluación de los procesos.
- Percepción de Valor estratégico versus Valor Estratégico esperado del proceso
- Percepción del Valor estratégico de la unidad versus Valor estratégico esperado de la unidad

Con el fin de poder ordenar los procesos en términos de prioridad se aplicará un ordenamiento de los mismos, construyendo los siguientes indicadores.

- **Potencial estratégico**, cuadrantes definidos en el modelo Taxonomía de Procesos de Negocio en términos del valor que agregan y la dificultad política que se percibiría en la construcción del soporte tecnológico web. El orden ha sido definido con el objetivo de priorizar aquellos proyectos sobre procesos con un alto valor estratégico y que el costo de su diseño e implementación sea bajo.

En orden decreciente de prioridad en las siguientes categorías:

- Cuadrante 3 (Alto valor estratégico, Baja resistencia política). Valor potencial estratégico: 5.
- Cuadrante 4 (Alto valor estratégico, Alta resistencia política). Valor potencial estratégico: 4.
- Cuadrante 1 (Bajo valor estratégico, Baja resistencia política). Valor potencial estratégico: 2.
- Cuadrante 2 (Bajo valor estratégico, Alta resistencia política). Valor potencial estratégico: 1.

- **Deficiencia de la plataforma**, indicador comparativo del estado de la plataforma tecnológica versus procesos que requieren ser revisados o analizados. El orden ha sido definido con el objetivo de priorizar aquellos proyectos sobre procesos que presentan carencias desde el punto de vista de la dirección y que son percibidos de presentar un soporte tecnológico insuficiente por las unidades.

En orden decreciente de prioridad en las siguientes categorías:

- Procesos con un estado de la plataforma tecnológica deficiente o ausente y procesos que requieren ser revisados o mejorados, y la dirección no percibe

- dificultades prácticas o monetarias para trabajar sobre el proceso. Valor deficiencia de la plataforma: 5.
  - Procesos con un estado de la plataforma tecnológica suficiente y procesos que requieren ser revisados o mejorados, y la dirección no percibe dificultades prácticas o monetarias para trabajar sobre el proceso. Valor deficiencia de la plataforma: 4.
  - Procesos con un estado de la plataforma tecnológica deficiente o ausente y procesos que la dirección percibe que no requieren ajustes o existen posibles dificultades prácticas o monetarias para trabajar sobre el proceso. Valor deficiencia de la plataforma: 2.
  - Procesos con un estado de la plataforma tecnológica suficiente y procesos que la dirección percibe que no requieren ajustes o existen posibles dificultades prácticas o monetarias para trabajar sobre el proceso. Valor deficiencia de la plataforma: 1.
  
- **Necesidad de Evaluar**, indicador comparativo de la percepción de los procesos evaluados versus el estado deseado de evaluación de los procesos. El orden ha sido definido con el objetivo de priorizar aquellos proyectos sobre los cuales la dirección desea evaluar y la unidad no percibe como evaluados, con el fin de priorizar los desarrollos que entreguen mayor información sobre procesos no revisados o auditados para la toma de decisión.
  - En orden decreciente de prioridad en las siguientes categorías:
  - Procesos que son percibidos como no evaluados y la dirección espera que sean evaluados. Valor necesidad de evaluar: 5.
  - Procesos que son percibidos como evaluados y la dirección espera que sean evaluados. Valor necesidad de evaluar: 4.
  - Procesos que son percibidos como no evaluados y la dirección no desea que sean evaluados. Valor necesidad de evaluar: 2.
  - Procesos que son percibidos como evaluados y la dirección no desea que sean evaluados. Valor necesidad de evaluar: 1.
  
- **Potencial de Impacto**, indicador construido con el Impacto de los procesos. El orden ha sido definido con el objetivo de priorizar aquellos proyectos que tienen un mayor impacto

sobre los usuarios en términos de cobertura de tal manera de extraer el máximo potencial del valor estratégico del proceso.

En orden decreciente de prioridad según el porcentaje de Impacto desde aquellos procesos con mayor cobertura hacia aquellos de menor cobertura.

- Porcentaje de Impacto entre mayor a 80% y menor o igual a 100%. Valor potencial de impacto: 5.
- Porcentaje de Impacto entre mayor a 60% y menor o igual a 80%. Valor potencial de impacto: 4.
- Porcentaje de Impacto entre mayor a 40% y menor o igual a 60%. Valor potencial de impacto: 3.
- Porcentaje de Impacto entre mayor a 20% y menor o igual a 40%. Valor potencial de impacto: 2.
- Porcentaje de Impacto entre mayor a 0% y menor o igual a 20%. Valor potencial de impacto: 1.

El ordenamiento ha sido definido de la forma detallada con el fin de priorizar en primera

Siguiendo el plan de ordenamiento detallado anteriormente es posible construir el indicador prioridad de los proyectos sobre el proceso utilizando la siguiente fórmula.

Prioridad de los proyectos sobre el procesos

$$= (0.4 * \text{Potencial estratégico}) + (0.3 * \text{Deficiencia de la plataforma}) + (0.2 * \text{Necesidad de Evaluar}) + (0.1 * \text{Potencial de impacto})$$

Los pesos relativos de cada una de las variables fueron asignados con el fin de asegurar una jerarquía dentro de los distintos componentes de la variable de prioridad, su definición se realizó mediante la aplicación de juicio experto, estos pueden ser ajustados en la medida en que se deseen priorizar cada uno de los componentes.

El indicador está construido dentro del rango de 1 a 5, rango para el cual se definen 4 grupos prioritarios:

- Proyectos máxima prioridad, proyectos en el rango de prioridad mayor a 4 y menor o igual a 5.

- Proyectos prioritarios, proyectos en el rango de prioridad mayor a 3 y menor o igual a 4.
- Proyectos deseables, proyectos en el rango de prioridad mayor a 2 y menor o igual a 3.
- Proyectos opcionales, proyectos en el rango de prioridad mayor a 1 y menor o igual a 2.

Utilizando la fórmula para el indicador prioridad de los proyectos sobre el proceso sobre los 122 procesos de las se obtuvieron 6 Proyectos de máxima prioridad representando el 5% de los procesos, 11 Proyectos prioritarios representando el 9%, 32 proyectos deseables representando el 26% y 72 proyectos opcionales el 60% restante de los proyectos (detalle disponible en el Anexo M).

Entre los procesos con Máxima Prioridad, aquellos con un alto Potencial Estratégico, Potencial de Impacto, Deficiencia de la Plataforma y Necesidad de evaluar encontramos:

- “Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado”, proceso de la unidad de “Infotecnología” y necesario para poder actuar frente a los próximos aumentos en la cantidad de alumnos.
- “Planificación y construcción Programación Docente” perteneciente a la unidad de “Secretaria de Estudios” permitirá responder ágilmente frente a los próximos desafíos de calidad docente y de los procesos de enseñanza.
- “Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas” y “Gestión Beneficios y Becas de mantención” ambos pertenecientes a la unidad de “Bienestar” y permite actuar como pilares a los próximos desafíos de equidad.
- “Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones” perteneciente a la unidad de “Aseguramiento de la Calidad” frente a los próximos desafíos, permitirá el monitoreo de los indicadores sobre la calidad y los procesos formativos.
- “Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes” perteneciente a la unidad de “Coordinación Docente”, proceso que permitirá la continuidad de funcionamiento ante un aumento en la cantidad de estudiantes y una mayor necesidad de infraestructura para el desarrollo de las actividades docentes.

Con la categorización de los proyectos de desarrollo es posible medir la relevancia que cumple estos dentro de la Estrategia de la Escuelas de Pregrado.

Teniendo en consideración los 32 proyectos de desarrollo en carpeta por ser priorizados para las Escuelas de Pregrado, al utilizar la metodología descrita estos se pueden separar en 4 Proyectos de Máxima prioridad correspondiente al 13%, 3 Proyectos Prioritarios correspondientes al 9%, 9 Proyectos Deseables correspondientes al 28% y 16 Proyectos opcionales correspondientes al 50% (Detalle sobre los proyectos, proceso soportado, prioridad y categorías identificadas disponibles en el Anexo N).

La separación de los proyectos en estos grupos entrega relevante información para la toma de decisión sobre la prioridad en que se deberían trabajar los proyectos, pero resta una última variable de origen técnico que permitirá a la dirección la priorización y ejecución de los proyectos, la cual es el Tiempo de desarrollo para el proyecto, esta variable la cual mide el tiempo necesario en semanas para la correcta construcción e implementación del proyecto en conjunto con la categoría del proyecto, permite un sincronía entre el ambiente Técnico y el de Negocio y se convierte en un buen proxy del costo en términos de horas hombre y de la complejidad de las soluciones construidas.

Esta tarea de Arquitectura y Planificación de Proyectos puede ser analizada a modo de ilustración para comprender la sincronía entre las 2 variables podemos pensar el famoso juego Tetris<sup>(R)</sup>, presente en múltiples plataformas, el juego consiste en acomodar múltiples piezas de distinto tamaño y formas en una retícula definida en la cual existen límites que no se pueden cruzar y la continuidad del juego depende del correcto posicionamiento de las piezas. La priorización de proyectos posee un patrón similar ya que existen una cantidad de recursos o frontera de trabajo tal como la retícula del juego, los proyectos por priorizar y desarrollar son similares a las piezas del juego, cada uno posee una forma distinta relacionada al proceso sobre el cual se definen, la unidad y su valor estratégico, lo cual provoca que tengan formas distintas tal como las Categorías sobre la Prioridad de los procesos que definimos, lo cual convierte a las piezas en algunas simples y otras más complejas y difíciles de acomodar.

Una estrategia para acomodar las piezas puede ser priorizar las piezas o proyectos más complejos o de mayor prioridad y utilizar las piezas o proyectos más simples o de menor prioridad en los espacios disponibles, pero no todas estas piezas y proyectos tienen el mismo tamaño o costo de desarrollo en términos de tiempo, complejidad técnica o monetaria, para poder medir este tamaño o costo el pronóstico del tiempo de desarrollo de los proyectos se convierte en un buen proxy dado que permite capturar el tiempo utilizado, según la complejidad y el costo monetario presente en las horas hombres de trabajo, esta variable nos permite dimensionar las piezas o proyectos y tomar una decisión de asignación con mayor información, dado que la

decisión no solo incluye prioridad sino también tamaño, escenario en el cual el valor estratégico prestado por un grupo de proyectos pequeños, puede ser mayor al de un proyecto de mayor prioridad y tamaño.

El Tiempo estimado de desarrollo para el proyecto para cada uno de los proyectos fue definido en conjunto con el Jefe de la unidad de Sistemas, perteneciente a la unidad de Infotecnología, el tiempo está medido en semanas y corresponde al tiempo necesario para desarrollar el proyecto por un desarrollador dedicado, el tiempo asume que ya están definidos los requerimientos y el diseño del proyecto, no incluye los tiempos de paso a producción e implementación.

Con esta variable técnica recopilada es posible definir y construir una nueva variable, el Costo Oportunidad del desarrollo del proyecto, como el valor estratégico por día de desarrollo utilizado.

$$\text{Costo Oportunidad del desarrollo del proyecto} = \frac{\text{Prioridad del proyecto sobre el proceso}}{\text{Tiempo de desarrollo para el proyecto}}$$

Mediante este indicador es posible comparar un grupo de proyectos de desarrollo, de tal manera de priorizar aquellos proyectos con mayor Costo oportunidad.

Habiendo construido este indicador, es posible para los 34 proyectos en carpeta de la entidad de estudio ordenarlos en términos de cuáles entregarán mayor valor estratégico por día de desarrollo, el detalle del Costo Oportunidad del desarrollo de los proyectos se encuentra disponible en el Anexo N.

Al analizar la propuesta de priorización estratégica de los desarrollos, se distingue que como se puede esperar los proyectos de Máxima Prioridad y Prioritarios encabezan el listado lo cual apoya el enfoque estratégico de la dirección, pero correctamente los proyectos deseables y opcionales no se encuentran del todo olvidados en el fondo del listado, sino que tal como se analizaba en la ilustración en la medida que el tiempo de desarrollo de estos es menor pero pueden entregar mejoras en la operación pueden trabajarse y desarrollarse con una prioridad mayor a la de proyectos con mayor valor estratégico.

A continuación, se muestra el efecto que buscan tener los primeros 7 proyectos, según la propuesta de priorización presentada, desde el estado actual al deseado

ESTADO ACTUAL AS-IS	INICIATIVA	ESTADO DESEADO TO-BE
<p><b>Estratégico</b></p> <p>Proceso de “Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones” perteneciente a la unidad de Aseguramiento de la calidad, actualmente se realiza de manera manual y parcializada, por lo que se producen problemas de integración. Existe una plataforma, pero requiere mayor formalización y automatización.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Automatización reportes con indicadores para acreditaciones”.</p>	<p>Unidad percibida como clave, el proceso es considerado como uno de alto valor estratégico, para el monitoreo de la gestión y la toma de decisiones estratégicas para la entidad.</p>
<p><b>Táctico</b></p> <p>Proceso de “Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios” perteneciente a la unidad de Infotecnología, se desarrolla sin documentación sobre los ajustes y por qué son aplicados, baja formalización de las tareas.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Construcción e implementación plataforma Wiki para gestión de conocimiento de sistemas y de escuela”</p>	<p>Unidad percibida como clave, el proceso es considerado como uno de alto valor estratégico, para la gestión del conocimiento de los recursos tecnológicos y replicable al resto de los procesos.</p>
<p>Proceso de “Planificación y programación de actividades deportivas” perteneciente a la unidad de NexoDeporte, actualmente las actividades son comunicadas por medios no oficiales, por lo que la comunidad desconoce el total de actividades programadas.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Construcción de sitios comunicacional de actividades e iniciativas deportivas”.</p>	<p>Unidad percibida como apoyo, el proceso es considerado como uno de bajo valor estratégico, apoya la disponibilidad y comunicación efectiva de actividades de formación deportiva e integral.</p>
<p>Proceso de “Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza” perteneciente a la unidad de Centro de Enseñanza y Aprendizaje, gran parte del material construido no se encuentra disponible digitalmente, por lo que se dificulta su disponibilidad y uso.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Mejoras en funcionamiento plataforma Centro de Enseñanza y Aprendizaje”.</p>	<p>Unidad percibida como clave, el proceso es considerado como uno de bajo valor estratégico, apoya la producción y disponibilidad de material de apoyo a la enseñanza.</p>
<p><b>Operacional</b></p>		
<p>Proceso de “Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado” perteneciente a la unidad de Infotecnología, no existe un registro o seguimiento de las tareas de soporte realizadas, muchas tareas quedan pendientes y se desconoce su estado de avance.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento”</p>	<p>Unidad percibida como clave, el proceso es considerado como uno de alto valor estratégico, clave para el soporte de las plataformas y la agilidad en los procesos.</p>
<p>Proceso de “Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas” perteneciente a la unidad de Bienestar, se realiza de manera manual en papel, no existe respaldo digital y posee un gran volumen.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Plataforma para gestión de datos de bienestar de alumnos”</p>	<p>Unidad percibida como apoyo, el proceso es considerado como uno de alto valor estratégico, para la mantención de los beneficios de los alumnos.</p>
<p>Proceso de “Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado” perteneciente a la unidad de Centro de Enseñanza y Aprendizaje, muchas actividades docentes se realizan de forma manual, lo cual limita los procesos formativos.</p>	<p>Proyecto de desarrollo “Construcción módulo de Notas parciales”</p>	<p>Unidad percibida como clave, el proceso es considerado como uno de bajo valor estratégico, apoya los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>

Figura 7: Matriz descriptiva de las primeras 7 iniciativas mediante sistemas de información priorizadas.

## 8. CONCLUSIONES

La metodología analizada puede convertirse en un método rápido y sencillo para priorizar y ordenar proyectos de desarrollo en términos del valor estratégico que entregan al negocio. La utilización de este método presenta grandes ventajas en comparación a la situación actual de la entidad y de los métodos homólogos, ya que se logra aislar la decisión, de cómo invertir los recursos, solo en términos de cual se adapta en mejor forma a las prioridades estratégicas que ha definido la dirección para el proceso al cual tienen como objetivo y el costo de desarrollo en términos del tiempo necesario para el desarrollo, el hecho que la valor estratégico pertenezca al proceso y el proyecto solo actué como una mejora a este permite llevar un control del valor de todos los procesos y evita que se sobrevaloren proyectos que aportan procesos poco estratégicos, permitiendo filtrar los cambios en prioridad solo de origen político o social.

Dado que el indicador final de ordenación se construye en términos de factores estratégicos y técnicos, permite evitar que solo se realicen proyectos gigantes pero estratégicos y se puedan aplicar aquellos pequeños que sin ser estratégicos pueden entregar grandes mejoras ya sea por reducción de los pasos necesarios, reducción del flujo en papel, reducción del gasto, mejor control o mayor orden, proyectos que podrían ser dejados de lado y nunca trabajados en escenarios de continuo cambio.

En la medida que el estado deseado es consultado o construido nuevamente, es posible actualizar el ordenamiento de los proyectos, lo cual entrega la posibilidad que unidades que no estén de acuerdo con su actual posición para un proyecto puedan mejorar su posición en el orden. Cambio que es posible buscando la forma que el proceso, al cual está destinado el proyecto, comience a generar mayor valor, en diferencia a estados normales donde el proyecto que posee una mejor técnica de venta o de convencimiento es el proyecto que se termina desarrollando, proyecto que en muchas ocasiones no resultaban ser los proyectos con mayor valor estratégico para el caso estudiado.

En la propuesta de priorización de los desarrollos pendientes, los primeros 7 proyectos son

- “Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento” proyecto de la unidad de “Infotecnología” enfocado al proceso de “Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado”, el proyecto plantea un seguimiento de las

solicitudes de desarrollo y soporte de las plataformas, desarrollos sobre los cuales en muchas ocasiones se pierde el seguimiento y ante plataformas con gran antigüedad, requieren de control y mayor agilidad para responder a los próximos desafíos. Proyecto con Máxima Prioridad.

- “Automatización reportes con indicadores para acreditaciones” proyecto de la unidad de “Aseguramiento de la Calidad” enfocado al proceso de “Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones”, el proyecto se enfoca en automatizar reportes que actualmente se construyen de manera aislada y en distintos periodos, no permitiendo conocer el estado del conjunto de indicadores al momento, indicadores clave para responder a los próximos desafíos. Proyecto con Máxima Prioridad.
- “Construcción e implementación plataforma Wiki para gestión de conocimiento de sistemas y de Escuela” proyecto de la unidad de “Infotecnología” enfocado al proceso de “Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios”, proyecto que busca levantar la plataforma que permita la gestión del conocimiento sobre los procesos y tareas que realizan las unidades, que actualmente se queda en el papel y ante los próximos cambios es clave conocer el cómo funcionan claramente los procesos y tareas para poder adaptarlos y aplicar los ajustes precisos. Proyecto Prioritario.
- “Plataforma para gestión de datos de bienestar de alumnos” proyecto de la unidad de “Bienestar” enfocado al proceso de “Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas”, proyecto que busca levantar una plataforma para la gestión de los antecedentes socioeconómicos, antecedentes que actualmente se encuentran solo en papel, complica la gestión y el desarrollo de las tareas, incrementando los tiempos de funcionamiento y de respuesta, ante los próximos incrementos en la cantidad de estudiantes es de esperar que el proceso se vuelva más lento y aumenten los costos de operación. Proyecto con Máxima Prioridad.
- “Construcción de sitios comunicacional de actividades e iniciativas deportivas” proyecto de la unidad de “NexoDeporte” enfocado al proceso de “Planificación y programación de actividades deportivas”, proyecto enfocado en mejorar la comunicación de actividades las

cuales actualmente se realizan solo de manera informal, el proyecto lleva un largo tiempo en espera y posee un bajo costo en términos de tiempos de respuesta. Proyecto Deseable.

- “Construcción módulo de Notas parciales” proyecto de la unidad de “Centro de Enseñanza y Aprendizaje” enfocado al proceso de “Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado”, proyecto enfocado en agregar nuevos módulos a la plataforma utilizada por los docentes y estudiantes, entregando nuevas herramientas de evaluación, estas nuevas herramientas buscan ampliar las capacidades de medición de las competencias de los estudiantes y son claves para medir y mejorar la calidad de los procesos educativos, necesarios en los próximos desafíos. Proyecto Deseable.
- “Mejoras en funcionamiento plataforma Cea y CeaOnline” proyecto de la unidad de “Centro de Enseñanza y Aprendizaje” enfocado al proceso de “Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.”, el proyecto busca mejorar las herramientas disponibles en apoyo a la enseñanza para estudiantes y docentes, herramientas claves para medir y mejorar la calidad de los procesos educativos, clave en los próximos desafíos. Proyecto Deseable.

En los cuales podemos detectar proceso con impacto directo en los próximos desafíos, lo cual los vuelve buenos candidatos para invertir en su desarrollo, pero también encontramos proyectos con un impacto no directo o nulo en los próximos desafíos, pero entregan mejoras en el desarrollo y ejecución de los procesos con bajos costos en tiempo para los próximos desafíos.

La metodología descrita también entrega una herramienta bastante robusta para otras actividades de priorización en torno al soporte y desarrollo tecnológico, que en muchas ocasiones siguen metodologías de priorización definidas en términos de su número de entrada, métodos que no capturan el valor estratégico del ajuste o del soporte necesario. Una de las mayores ventajas radica que su implementación puede realizarse utilizando la misma definición del estado deseado para los procesos y permite que tanto el desarrollo como el soporte sigan los mismos lineamientos.

Otra gran ventaja que entrega la metodología es la posibilidad de cuantificar el valor estratégico de los proyectos y poder obtener, a modo de comparación, el nivel de las mejoras implementadas en términos mensuales o anuales un indicador de desempeño sobre activos

intangibles como lo son los sistemas de información, indicador mucho más preciso que solo indicadores del tipo monetario o en términos de cantidades.

Para el caso de estudio descrito tras la construcción del estado deseado, la evaluación y priorización de los proyectos, tras un análisis de la prioridad entregada y una revisión con integrantes de la dirección, pudieron verificar que el orden les parecía acertado. Tras una comparación de la priorización generado y la ordenación actual de proyectos se distinguieron grandes diferencias. La entidad estudiada se encuentra en proceso de revisión e implementación de mayores estándares para el área de Desarrollo tecnológico, estándares que van de la mano con la metodología descrita.

La metodología presenta ciertas limitantes, la primera la podemos encontrar en que el valor estratégico de los procesos ha sido medido desde la percepción de las autoridades de cada uno de estos, el cual podría variar si se utiliza mediciones cuantitativas sobre los resultados monetarios o en la reducción de tiempos de acción esperado en cada uno de los procesos.

Una segunda limitante se produce en términos de su capacidad de adaptación de proyectos en proceso, escenario que se puede producir tras la actualización del estado deseado y el descubrimiento que los proyectos en desarrollo ya no encabezan la lista, el problema se produce en que una vez que los proyectos son iniciados la tarea de congelar su desarrollo, para ser retomado en un periodo posterior genera pérdidas de continuidad, de documentación y de costos, por los periodos de trabajos que al no existir un proyecto terminando se terminan absorbiendo sin su contraparte. Es te dilema puede ser resuelto reconociendo que, aunque exista un reajuste de prioridad los proyectos requieren ser terminados, aunque sea en una versión básica o reducida. Este problema poseería mayor presencia en la medida que los tiempos de desarrollo sean más extenso, por lo cual, en escenarios de bajos tiempo, como en la resolución de incidencias o soporte la limitante poseería una muy baja o nula presencia.

Una tercera limitante de la metodología se produce en la necesidad de un adecuado pronóstico del tiempo de desarrollo, esta tarea requiere tener un conocimiento preciso de la magnitud y alcance de los proyectos, ya que a mayor duración el proyecto poseería menor prioridad, lo cual podría ser incentivo para que las unidades solicitantes intenten subvalorar la dificultad del proyecto o de ocultar el alcance total del proyecto solo con el fin de tener una mayor prioridad. Este dilema puede ser evitado en la medida que exista una correcta definición de los requerimientos del proyecto, de los tiempos para pruebas y del alcance de los ajustes que son posibles de aplicar tras la definición del proyecto.

Una cuarta limitante de la metodología se presenta en escenarios donde la cantidad de recursos es muy reducida y existe una gran cantidad de proyectos, en el escenario descrito se podría producir que algunos proyectos estuvieran durante extensos periodos de tiempo en espera de la prioridad para desarrollo o que incluso nunca la alcanzarán, este escenario provocaría que los proyectos menos prioritarios nunca se trabajen. Para evitar este problema se requiere una actualización periódica del estado actual de las plataformas y procesos, como también del estado deseado, ya que tras 1 o 2 proyectos realizados para un proceso es de esperar que la necesidad de un tercero se redujera fuertemente, dando espacio al resto de los proyectos. Esta situación también se presenta como un claro indicador que los recursos para el desarrollo no son suficientes.

Para la entidad estudiada, inicialmente la unidad encargada del desarrollo y construcción de sistemas de información contaba con grandes falencias tanto en la continuidad de los proyectos como en el alcance de los proyectos, por una parte ante cambios de prioridad era una práctica común el que proyectos fueran pausados y retomados en múltiples ocasiones, junto con esto la baja especificación y definición de los requerimientos y alcance de los proyectos, provocando un completo desconocimiento del alcance final del proyecto, solo se avanzaba con continuos ajustes y des habilitaciones de módulos terminados y muchas veces en producción. Estos dos problemas al unísono provocaron que proyectos que podrían haber sido terminados en un periodo de 6 a 7 semanas, alcanzarán hasta 3 años en desarrollo, punto en el cual incluso se desconoce su posible termino. Junto con esto se producía de manera constante el diseño, definición y trabajo de nuevos proyectos para una sola unidad en procesos en constante trabajo, lo cual provocaba que desarrollo incluso de alto valor estratégico esperasen más de 2 años por ser trabajos, para muchos de ellos incluso no existía un pronóstico de cuándo podrían ser trabajados, con el consiguiente efecto de aumento del costo económico del proyecto y de la unidad, daño en el clima organizacional por continuos ajustes y cambios, en la perdida de agilidad y tiempos de desarrollo que podrían ser utilizados en otros proyectos.

Entre los nuevos estándares que se están aplicando a la unidad tienen como objetivo la clara definición de los requerimientos y alcance de los proyectos, lo cual permite la definición de estados o versiones intermedias completas, que permiten responder a los cambios en prioridades. También se han programado revisiones y análisis sobre la necesidad y estado de los procesos de los cuales se desea trabajar, más aún considerado que muchos proyectos que se encontraban tras una larga espera, respondían a necesidades que ya no existen o

subvaloraban posibles inconvenientes o desafíos, no presentes cuando fueron definidos, pero se han vuelto graves en la actualidad.

La metodología analizada si bien para ser implementada solo requiere de tiempos para la recolección de los datos y construcción de los indicadores en una planilla de datos, también puede ser soportada mediante sistemas de información en términos de Dashboard en línea sobre las prioridades de los proyectos, incidencias o soporte, como también de la opción en línea de ajustar los datos hacia un estado más dinámico.

La metodología presentada permite priorizar en términos estratégicos los proyectos de desarrollo de sistemas de información, más aún en escenarios de incertidumbre en los cuales se requiere impulsar fuertemente aquellas iniciativas que permitan el vuelco estratégico en un corto espacios de tiempo.

La metodología presentada de priorización de los proyectos, permite alinear los desarrollos de sistemas de información al valor estratégico que se espera para cada unidad y proceso ejecutado. Esta priorización, al incluir factores técnicos, permite evaluar los proyectos en una medida común de comparación, de tal manera de priorizar la ejecución de los proyectos con mayor retorno estratégico por semana de desarrollo utilizada, y ponderando los factores culturales, comunicacionales o políticos que suelen influir en estas decisiones. Al tomar la decisión de inversión en recursos de información de manera estratégica bajo parámetros técnicos, se facilita el alineamiento de los procesos y las unidades al estado o escenario deseado definido por la dirección, que permite enfrentar los nuevos desafíos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, L., Dulaimi, M., & Abdallah, S. (2015). An investigation into the role of enterprise information systems in enabling business innovation. *Business Process Management Journal*, 21(4).
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Astin A. W., 1985, *Achieving academic excellence*. Jossey-Bass, San Francisco
- Baldrige, J. V., 1971, *Power and conflict in the university*. New York: John Wiley.
- Barney, J. B., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beadles, I. I., Aston, N., Lowery, C. M., & Johns, K. (2015). The impact of human resource information systems: an exploratory study in the public sector. *Communications of the IIMA*, 5(4), 6.
- Beckhard, R., (1969). *Organization development: Strategies and models*.
- Bolman, L.G. y Deal, T.E. 2013, *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey Bass
- Bush, T., 1986, *Theories of educational management*. London: Harper and Row.
- Bush, T., 1995, *Theories of educational management: Second edition*. London: Paul Chapman.
- Bush, T., 1999. Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s. *Educational Management Administration & Leadership*, 27(3), 239-252.
- Bush, T., 2003, *Theories of educational management: Third Edition*. London: Sage.
- Bush, T., 2006, *Theories of educational management: Fourth edition*. London: Sage.
- Cameron, K., 1978. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 604-632.
- Cameron, K. S., 1981. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Educause Review*, 38, 24-38.

- Cuban, L., 1988. *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Suny Press.
- De Faria, F. A., 1983. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Dimmock, C., 1999. Principals and school restructuring: Conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 441-462.
- Elacqua, G., 2011, *Breve historia de las reformas educacionales en Chile (1813-presente): Cobertura, Condiciones, Calidad y Equidad* (p. 56). Santiago de Chile: Instituto de Políticas Públicas Universidad Diego Portales.
- Fahy, J., & Smithee, A., 1999. Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of marketing science review*, 10(1), 1-21.
- Gaither, G., 1994. *Measuring Up: The Promises and Pitfalls of Performance Indicators in Higher Education*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 5. ERIC Clearinghouse on Higher Education, One Dupont Circle, NW, Suite 630, Washington, DC 20036-1183.
- Hodsoll, F., 1998. Measuring for success and failure in government and the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(3), 230-239.
- King, W. R. (2015). *Planning for information systems*. Routledge.
- Matzler, K., & Abfalter, D., 2013. Learning From the Best: Implications From Successful Companies for Higher Education Management. In *Universities in Change* (pp. 137-154). Springer New York.
- Meyer, H. D., 2002. The new managerialism in education management: corporatization or organizational learning?. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 534-551.
- Nelson, R., 1991, Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.
- Newman, J. and Clarke, J., 1994, *Going about our business? The managerialism of public services*, in Clarke, J., Cochrane, A. and McLaughlin, E. (Eds.). *Managing School Policy*, London, Sage.
- Pascarella, E. T. 2001. Identifying Excellence in Undergraduate Education Are We Even Close?. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 33(3), 18-23.
- Regional Education Indicators Project 2002, *Educational panorama of the Americas*, UNESCO's Regional Office for Education in Latin America and the Caribbean.
- Rivera-Camino, J., & Mejia, L. G., 2006. Management education in Ibero-America: An exploratory analysis and perspective. *Journal of World business*, 41(3), 205-220.

- Robert B. Kvavik, Philip J. Goldstein y John Voloudakis, 2005, Good Enough! IT Investment and Business Process Performance in Higher Education, Educause Center for Applied Research (ECAR) Volume 4, 2005.
- Schoenberger E., 1997, The cultural crisis of the firm. Blackwells, Oxford
- Shattock M 2000, Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self-reliance. *Tert Educ Manage* 6:93–104
- Tallman, S., y Fladmoe Lindquist, K. 1997, Resource based strategy and competitive advantage among multinationals. In H. Vernon Wortzel, y L. Wortzel (Eds.), *Strategic management in a global economy* (3rd ed., pp. 149 167). New York: JohnWiley y Sons.
- Tumer, D., y Crawford, M. 1994, Managing current and future competitive performance: The role of competences. In G. Hamel, y A. Heene (Eds.), *Competence based competition*. New York: Wiley y Sons.
- UNESCO, 2001, The major project of education, *The state of education in Latin America and the Caribbean, 1980 2000*, UNESCO/OREALC.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.
- Yin, R. K. 2011. *Applications of case study research*. Sage.
- Webb, R. y Vulliamy, G. 1996, A deluge of directives: conflict between collegiality and managerialism in the post-ERA primary school, *British Educational Research Journal*, 22: 4, 441-458.

## ANEXOS

### ANEXO A

Tabla XI: Procesos detectados y propuestos por Robert, et al. (2005).

<b>Financiero</b>	<b>Valor estratégico</b>	<b>Resistencia Política</b>
Creación de cuentas contables	BAJO	BAJA
Preparación estados financieros externos	BAJO	BAJA
Pago de facturas	BAJO	BAJA
Cumplir con las solicitudes de verificación	BAJO	BAJA
Recepción de dinero	BAJO	BAJA
Desarrollo de presupuestos	ALTO	ALTA
Seguimiento de presupuestos y gastos	ALTO	ALTA
Compras de artículos de un bajo monto	BAJO	ALTA
Compras de artículos de un alto monto	ALTO	BAJA

<b>Recursos humanos</b>	<b>Valor estratégico</b>	<b>Resistencia Política</b>
Gestión de beneficios	BAJO	BAJA
Gestión de la distribución de trabajo	BAJO	BAJA
Tiempo de registro y la asistencia	BAJO	BAJA
Emisión de cheques de pago	BAJO	BAJA
Producción de reportes de pago	BAJO	BAJA
Reclutamiento de empleados	BAJO	ALTA
Manejo de compensaciones laborales	BAJO	ALTA
Contratar personal	BAJO	ALTA
Gestión de cargos laborales	BAJO	ALTA

<b>Servicios Estudiantiles</b>	<b>Valor estratégico</b>	<b>Resistencia Política</b>
Evaluación de solicitudes de ingreso	BAJO	BAJA
Admisión de estudiantes	BAJO	BAJA
Construcción de cuentas de estudiantes	BAJO	BAJA
Proceso de pagos	BAJO	BAJA
Administración cuentas por cobrar	BAJO	BAJA
Procesos de solicitud de soporte y ayuda	BAJO	BAJA

Determinación de la necesidad financiera del estudiante	BAJO	BAJA
Comprobaciones de solicitudes de ayuda	BAJO	BAJA
Préstamos y apoyo financiero	BAJO	BAJA
Producción de informes a agencias de financiamiento	BAJO	BAJA
Mantenimiento de calificaciones	BAJO	BAJA
Administración de la matrícula y cuotas	BAJO	ALTA
Mantenimiento del catálogo de cursos y horarios	BAJO	ALTA
Proceso de inscripción de cursos al estudiante	BAJO	ALTA
Colocación de estudiantes	ALTO	BAJA
Administrar eventos de colocación de alumnos	ALTO	BAJA
Proceso de asesoramiento	ALTO	ALTA
Revisión en la finalización de grado	ALTO	ALTA

<b>Gestión de Subvenciones</b>	<b>Valor estratégico</b>	<b>Resistencia Política</b>
Preparación de propuestas de subvención	BAJO	ALTA
Seguimiento del presupuesto de subvenciones	ALTO	ALTA
Reportes de tiempo y esfuerzo	BAJO	ALTA
Entrega de reportes de subvenciones a agencias externas	BAJO	BAJA
Autorización de propuestas de subvención	BAJO	BAJA

## ANEXO B

### CUESTIONARIO PROCESOS ESCUELAS DE PREGRADO FEN

Nombre \_\_\_\_\_

Unidad NOMBRE UNIDAD

#### FAVOR LEER ANTES DE CONTESTAR

El presente cuestionario tiene por objeto conocer el estado de los procesos de las Escuelas de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

A continuación encontrará una serie de procesos relacionados a su unidad, los cuales fueron construidos mediante una revisión con el Jefe de la unidad.

Para cada uno de estos procesos se requiere completar los siguientes datos (el proceso al cual se hace referencia lo encontrará en la parte superior de la sección), los campos requieren ser contestados desde su perspectiva por lo que si desconoce alguno de los procesos puede responder desde lo que conozca de este o su opinión:

**'Valor Estratégico del proceso'** corresponde al valor estratégico percibido de este proceso dentro del funcionamiento de su unidad, el valor debe encontrarse en el rango 1 y 10, siendo 1 mínimo valor estratégico y 10 el máximo valor estratégico.

**'La unidad es evaluada por este proceso'** requiere una respuesta de "SI" o "NO".

**'El proceso es clave para la estrategia FEN'** requiere una respuesta de "SI" o "NO".

**'A cuántos alumnos afecta este proceso'** aproximadamente los 'Alumnos nuevos del año 2015' fue 680 y la 'Matricula total del 2015' es de 2744.

**'Porcentaje del presupuesto de la unidad asignado'** porcentaje aproximado que cree que se asigna a la ejecución del proceso.

En la sección **'Respecto al funcionamiento del proceso'**

**'Cuántas unidades participan en el proceso'** considerando a la unidad,

**'Las decisiones alcanzan el consenso de manera'** LENTA, MEDIA O RAPIDA desde su punto de vista, se consideran las decisiones que se realizan en el funcionamiento o para las modificaciones del mismo.

**'Cuántas veces se realiza este proceso al año'** en términos aproximados.

**'Cuánto dura este proceso en promedio'** en términos aproximados, recuerde señalar si está midiendo en horas o días.

**'Por lo general este proceso se realiza en los meses de'** meses principales en que se desarrolla

**'El soporte tecnológico para el proceso es'** SIN SOPORTE o INSUFICIENTE o SUFICIENTE desde su punto de vista.

**PROCESO 1.- PROCESO DE...**

Valor estratégico del proceso \_\_\_\_\_ (mínimo 1 - máximo 10)  
La unidad es evaluada por este proceso ( ) SI ( ) NO  
El proceso es clave para la estrategia FEN ( ) SI ( ) NO  
A cuántos alumnos afecta este proceso \_\_\_\_\_ alumnos (aprox.)  
Qué porcentaje del presupuesto de la unidad se asigna al proceso \_\_\_\_\_% aproximadamente

Respecto al funcionamiento del proceso

Cuántas unidades participan en el proceso ( ) 1 - 2 ( ) 3 - 4 ( ) 5 +  
Las decisiones alcanzan el consenso de manera ( ) LENTA ( ) MEDIA ( ) RAPIDA  
Cuántas veces se realiza este proceso al año \_\_\_\_\_ veces.  
Cuánto dura este proceso en promedio ( ) hora(s) ( ) día(s)  
Por lo general este proceso se realiza en los meses de \_\_\_\_\_  
El soporte tecnológico para el proceso es ( ) SIN SOPORTE ( ) INSUFICIENTE ( ) SUFICIENTE

---

**PROCESO 2.- PROCESO DE...**

Valor estratégico del proceso \_\_\_\_\_ (mínimo 1 - máximo 10)  
La unidad es evaluada por este proceso ( ) SI ( ) NO  
El proceso es clave para la estrategia FEN ( ) SI ( ) NO  
A cuántos alumnos afecta este proceso \_\_\_\_\_ alumnos (aprox.)  
Qué porcentaje del presupuesto de la unidad se asigna al proceso \_\_\_\_\_% aproximadamente

Respecto al funcionamiento del proceso

Cuántas unidades participan en el proceso ( ) 1 - 2 ( ) 3 - 4 ( ) 5 +  
Las decisiones alcanzan el consenso de manera ( ) LENTA ( ) MEDIA ( ) RAPIDA  
Cuántas veces se realiza este proceso al año \_\_\_\_\_ veces.  
Cuánto dura este proceso en promedio ( ) hora(s) ( ) día(s)  
Por lo general este proceso se realiza en los meses de \_\_\_\_\_  
El soporte tecnológico para el proceso es ( ) SIN SOPORTE ( ) INSUFICIENTE ( ) SUFICIENTE

---

## ANEXO C

Tabla XII: Proyectos de mejora mediante sistemas de Información en carpeta

Unidad	Proceso	Proyecto
Aseguramiento de la calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	Plataforma con datos de gestión
Aseguramiento de la calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	Automatización reportes con indicadores para acreditaciones
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	Plataforma para gestión de datos de bienestar de alumnos
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	Levantamiento y migración de datos y documentos en papel a la base de datos
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	Módulo Tarea con resolución por competencia en línea
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	Construcción modelo de seguimiento de competencias global a nivel de avance curricular
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	Construcción módulo de Notas parciales
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	Modulo para cursos online
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	Mejoras en funcionamiento plataforma Cea y CeaOnline
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	Modulo centralizado de Programas de cursos, en formato FEN y AACSB
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	Rediseño y construcción gestores de actividades
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	Rediseño y construcción plataforma de postulación y selección de ayudantes
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento y atención
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	Construcción página web Escuela Desarrollo de Talentos
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	Construcción e implementación plataforma Wiki para gestión de conocimiento de sistemas y de Escuela

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Proyecto</b>
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	Rediseño y construcción plataforma para gestión de visitas y contacto con colegios
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	Remodelación página de admisión de pregrado
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	Construcción de herramientas en apoyo a la identificación de candidatos a las escuelas de pregrado
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	Rediseño y construcción plataformas de call-center
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	Rediseño y reconstrucción Encuesta Mechona
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	Automatización y plataformas indicadores centrales y oficiales PSU
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	Construcción de sitios comunicacional de actividades e iniciativas deportivas
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	Construcción de modelos de seguimiento académico de alumnos de ingreso Deportivo o de participación en actividades deportivas
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	Mejorar plataformas para alumnos extranjeros (Versión ingles)
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	Módulo con información sobre los programas y cátedras FEN para alumnos Incoming
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	Proceso toma de ramos para alumnos internacionales
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	Plataformas para entrevistas alumnos intercambio
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	Rediseño y construcción plataformas de Ferias laborales auto gestionables
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	Rediseño y construcción módulo de Curriculum FEN

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Proyecto</b>
Secretaria de Estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	Rediseño y construcción toma de ramos
Secretaria de Estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	Sistema automatización de solicitudes de Secretaria de estudios

## ANEXO D

### CUESTIONARIO PROCESOS ESCUELAS DE PREGRADO FEN

Nombre \_\_\_\_\_

#### FAVOR LEER ANTES DE CONTESTAR

El presente cuestionario tiene por objeto conocer el estado **DESEADO** para los procesos de las Escuelas de Pregrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

A continuación encontrará en la Primera parte un listado con las unidades incluidas en el análisis, para las cuales se solicita completar los siguientes campos para cada unidad.

**'Valor estratégico para las escuelas de Pregrado'**, corresponde al valor estratégico deseado para la unidad, el valor debe encontrarse en el rango 1 y 10, siendo 1 mínimo valor estratégico y 10 el máximo valor estratégico.

**'Considera a la unidad clave para los próximos desafíos'** de las Escuelas de Pregrado, en caso de ser "SI" colocar un **X**.

Luego en la Segunda parte se listarán una serie de procesos para cada una de estas unidades, procesos que fueron recolectados con los jefes de cada unidad, para los cuales se requiere completar los siguientes datos para cada proceso.

**'Valor Estratégico'** del proceso corresponde al valor estratégico percibido de este proceso dentro del funcionamiento de la unidad, el valor debe encontrarse en el rango 1 y 10, siendo 1 mínimo valor estratégico y 10 el máximo valor estratégico.

**'Evalúa o desea evaluar a la unidad por el proceso descrito'** en caso de ser "SI" colocar un **X**.

**'Considera al proceso como clave para la estrategia FEN'** en caso de ser "SI" colocar un **X**.

**'Considera que el proceso debe ser revisado, mejorado o rediseñado'** en caso de ser "SI" colocar un **X**.

**'Dificultades para modificar el proceso'**, que dificultades se pueden presentar al aplicar un ajustes al proceso, opción de selección múltiple marcando con una X las opciones que correspondan.

## PRIMERA PARTE, A NIVEL DE UNIDAD

	Valor estratégico para las Escuelas de Pregrado rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marca con una “X” a las unidades clave para los próximos desafíos de las Escuelas de Pregrado
Aseguramiento de la Calidad	( )	( )
Bienestar	( )	( )
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	( )	( )
Coordinación Docente	( )	( )
Coordinación Financiera	( )	( )
Digital	( )	( )
Escuela Desarrollo de Talentos	( )	( )
Infotecnología	( )	( )
NexoColegios	( )	( )
NexoDeporte	( )	( )
NexoInclusión	( )	( )
NexoInternacional	( )	( )
NexoLaboral	( )	( )
NexoRSU	( )	( )
Secretaria de estudios	( )	( )

## SEGUNDA PARTE, A NIVEL DE LOS PROCESOS DE LAS UNIDADES

### Aseguramiento de la Calidad

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

### Bienestar

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Acreditación alumnos antiguos	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión Beneficios y Becas de mantención	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

Asignación de becas internas de alimentación e impresión	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
--	-----	-----	-----	-----	---

**Centro de Enseñanza y Aprendizaje**

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

**Coordinación Docente**

Proceso	Valor Estratégico	Marcar con una X si evalúa	Marcar con una X si considera clave para la	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
---------	-------------------	----------------------------	---	--	---

	<b>rango (1 mínimo – 10 máximo)</b>	<b>o desea evaluar</b>	<b>estrategia FEN</b>			
Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico
Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico

#### **Coordinación Financiera**

<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)</b>	<b>Marcar con una X si evalúa o desea evaluar</b>	<b>Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN</b>	<b>Debe ser revisado, mejorado o rediseñado</b>	<b>Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso</b>	
Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Político	[ ] Monetario [ ] Practico

asuntos relacionados a pagos de servicios prestados						
Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Pagos de facturas y gastos en general	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de procesos mensuales de RRHH	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Validación de la información contable y financiera	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

### Digital

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso	
Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

**Escuela Desarrollo de Talentos**

<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)</b>	<b>Marcar con una X si evalúa o desea evaluar</b>	<b>Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN</b>	<b>Debe ser revisado, mejorado o rediseñado</b>	<b>Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso</b>
Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Selección de candidatos	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

#### **Infotecnología**

<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)</b>	<b>Marcar con una X si evalúa o desea evaluar</b>	<b>Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN</b>	<b>Debe ser revisado, mejorado o rediseñado</b>	<b>Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso</b>
----------------	---	---	---	---	--

Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

### NexoColegios

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso	
Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

#### NexoDeporte

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Planificación y programación de actividades deportivas	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico
Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	( )	( )	( )	( )	[ ] Cultural [ ] Monetario [ ] Político [ ] Practico

Control presupuestario	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico

#### NexoInclusión

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académico, selección asignación	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico
Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico

#### NexoInternacional

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso
Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Político <input type="checkbox"/> Practico

Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Selección y recepción de candidatos extranjeros.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

#### NexoLaboral

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso	
Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

Recepción de ofertas de práctica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Validación de prácticas por cursar.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Diseño de material de difusión programa ADOP.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

#### NexoRSU

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso	
Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y aplicación de programas de mentoría	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

#### Secretaría de estudios

Proceso	Valor Estratégico rango (1 mínimo – 10 máximo)	Marcar con una X si evalúa o desea evaluar	Marcar con una X si considera clave para la estrategia FEN	Debe ser revisado, mejorado o rediseñado	Marcar con una X las dificultades para modificar el proceso	
Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Planificación y construcción Programación Docente	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de toma y asignación de ramos	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de egreso y promoción de los programas	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de inscripción actividades terminales de grado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico
Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	( )	( )	( )	( )	<input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Político	<input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Practico

## ANEXO E

Tabla XIII: Detalle de procesos identificados para cada unidad

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	UNIDADES FEN	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	UNIDADES FEN	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	ALUMNOS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresión	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	ALUMNOS	EXTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	DOCENTES	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	DOCENTES	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	GESTION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	DOCENTES	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	GESTION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	DOCENTES	EXTERNO	DOCENCIA	BACK-OFFICE	GESTION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	DOCENTES	EXTERNO	DOCENCIA	BACK-OFFICE	INTERACCION, COMUNICACIÓN
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	MISMA UNIDAD	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	COMUNIDAD FEN	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	INTERACCION, COMUNICACIÓN
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	DOCENTES	EXTERNO	COMUNICACIÓN	FRONT-OFFICE	INTERACCION, COMUNICACIÓN
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	DOCENTES	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	DOCENTES	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	DOCENTES	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	AYUDANTES	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	DOCENTES	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	DOCENTES	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	COMUNIDAD FEN	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	PLANIFICACION	BACK-OFFICE	GESTION
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	COMUNIDAD FEN	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	UNIDADES FEN	INTERNO	COMUNICACIÓN	BACK-OFFICE	COMUNICACIÓN
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	UNIDADES FEN	INTERNO	SOPORTE	BACK-OFFICE	INTERACCION
Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	UNIDADES FEN	INTERNO	SOPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	COLEGIOS	EXTERNO	DEFINICION	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	ALUMNOS DE ENSEÑANZA MEDIA	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	ALUMNOS	EXTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	MISMA UNIDAD	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
Infotecnologia	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	UNIDADES FEN	INTERNO	SOPORTE	BACK-OFFICE	INTERACCION
Infotecnologia	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	UNIDADES FEN	INTERNO	SOPORTE	BACK-OFFICE	GESTION
Infotecnologia	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Infotecnologia	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	UNIDADES FEN	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	COLEGIOS	EXTERNO	DEFINICION	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	COLEGIOS	EXTERNO	PLANIFICACION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	ALUMNOS DE ENSEÑANZA MEDIA	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	ALUMNOS DE	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION,

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
		ENSEÑANZA MEDIA				COMUNICACIÓN
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	ALUMNOS DE ENSEÑANZA MEDIA	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION, COMUNICACIÓN
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	ALUMNOS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	DOCENTES	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	FUNCIONARIOS	INTERNO	PLANIFICACION	FRONT-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	COMUNIDAD FEN	EXTERNO	PLANIFICACION	FRONT-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoDeporte	Control presupuestario	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	COMUNIDAD FEN	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	ALUMNOS DE ENSEÑANZA MEDIA	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	INTERACCION, COMUNICACIÓN
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	ALUMNOS DE ENSEÑANZA MEDIA	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académico, selección asignación	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInclusión	Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	DIRECTORES	INTERNO	APOYO	BACK-OFFICE	GESTION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
		ESCUELAS DE PREGRADO				
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	UNIVERSIDADES EXTRANJERAS	EXTERNO	DEFINICIÓN	BACK-OFFICE	GESTION
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	UNIVERSIDADES EXTRANJERAS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	ALUMNOS EXTRANJEROS	EXTERNO	CAPTACIÓN	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	ALUMNOS EXTRANJEROS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	ALUMNOS	EXTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	ALUMNOS EXTRANJEROS	EXTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	ALUMNOS EXTRANJEROS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoLaboral	Recepción de ofertas de práctica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	ALUMNOS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	ALUMNOS	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	INTERACCION
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	ALUMNOS	EXTERNO	REPORTE	FRONT-OFFICE	INTERACCION
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	DEFINICION	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION, COMUNICACIÓN
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	ALUMNOS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	COMUNICACIÓN
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas	ORGANIZACIONES	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
	de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	Y/O EMPRESAS				
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	ALUMNOS	EXTERNO	CAPTACION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	ALUMNOS	EXTERNO	DOCENCIA	BACK-OFFICE	GESTION
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	INTERACCION
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	ORGANIZACIONES Y/O EMPRESAS	EXTERNO	COMUNICACIÓN	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	ALUMNOS	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	GESTION, INTERACCION
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	ALUMNOS	EXTERNO	DOCENCIA	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION

UNIDAD	PROCESO	CLIENTE PRINCIPAL	TIPO CLIENTE	FUNCION	OFFICE	TIPO PROCESO
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	DIRECTORES ESCUELAS DE PREGRADO	INTERNO	REPORTE	BACK-OFFICE	GESTION
Secretaria de estudios	Proceso de ingreso y matricula de los alumnos	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
Secretaria de estudios	Planificación y construcción Programación Docente	DOCENTES	EXTERNO	PLANIFICACION	BACK-OFFICE	GESTION
Secretaria de estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Secretaria de estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	INTERACCION
Secretaria de estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	BACK-OFFICE	INTERACCION
Secretaria de estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	ALUMNOS	EXTERNO	PLANIFICACION	BACK-OFFICE	GESTION, COMUNICACIÓN
Secretaria de estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION
Secretaria de estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	GESTION
Secretaria de estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	ALUMNOS	EXTERNO	GESTION	FRONT-OFFICE	COMUNICACIÓN
Secretaria de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	ALUMNOS	EXTERNO	APOYO	FRONT-OFFICE	GESTION, INTERACCION
Secretaria de estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	ALUMNOS	EXTERNO	REPORTE	FRONT-OFFICE	INTERACCION

## ANEXO F

Tabla XIV: Relación entre los procesos propuestos por Robert, et al. (2005) y los recolectados en la Encuesta "AS IS".

PROCESOS DE ROBERT, ET AL. (2005)		PROCESOS DE LA UNIDAD	
Categoría	Proceso	Unidad	Proceso
Financiero	Creación de cuentas contables	Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado
Financiero	Preparación estados financieros externos	Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero
Financiero	Pago de facturas	Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general
Financiero	Cumplir con las solicitudes de verificación	Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera
Financiero	Cumplir con las solicitudes de verificación	Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero
Financiero	Desarrollo de presupuestos	Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado
Financiero	Seguimiento de presupuestos y gastos	Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado
Financiero	Compras de artículos de un bajo monto	Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)
Financiero	Compras de artículos de un alto monto	Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)
Recursos humanos	Tiempo de registro y la asistencia	Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH
Recursos humanos	Producción de reportes de pago	Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados

PROCESOS DE ROBERT, ET AL. (2005)		PROCESOS DE LA UNIDAD	
Categoría	Proceso	Unidad	Proceso
Recursos humanos	Manejo de compensaciones laborales	Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados
Servicios Estudiantiles	Admisión de estudiantes	Secretaria de estudios	Proceso de ingreso y matricula de los alumnos
Servicios Estudiantiles	Procesos de solicitud de soporte y ayuda	Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas
Servicios Estudiantiles	Determinación de la necesidad financiera del estudiante	Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas
Servicios Estudiantiles	Comprobaciones de solicitudes de ayuda	Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas
Servicios Estudiantiles	Mantención de calificaciones	Secretaria de estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles
Servicios Estudiantiles	Mantención de calificaciones	Secretaria de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas
Servicios Estudiantiles	Mantención del catálogo de cursos y horarios	Secretaria de estudios	Planificación y construcción Programación Docente
Servicios Estudiantiles	Proceso de inscripción de cursos al estudiante	Secretaria de estudios	Proceso de toma y asignación de ramos
Servicios Estudiantiles	Colocación de estudiantes	NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.
Servicios Estudiantiles	Colocación de estudiantes	NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas
Servicios Estudiantiles	Colocación de estudiantes	NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.

PROCESOS DE ROBERT, ET AL. (2005)		PROCESOS DE LA UNIDAD	
Categoría	Proceso	Unidad	Proceso
Servicios Estudiantiles	Administrar eventos de colocación de alumnos	NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.
Servicios Estudiantiles	Proceso de asesoramiento	Secretaria de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas
Servicios Estudiantiles	Revisión en la finalización de grado	Secretaria de estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado
Servicios Estudiantiles	Revisión en la finalización de grado	Secretaria de estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado
Servicios Estudiantiles	Revisión en la finalización de grado	Secretaria de estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado

## ANEXO G

Tabla XV: Procesos propuestos por Robert, et al. (2005) y no presentes en las Escuelas de pregrado

<b>PROCESOS PROPUESTOS POR ROBERT, ET AL. (2005)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Categoría</b>
Financiero	Recepción de dinero
Recursos humanos	Gestión de beneficios
Recursos humanos	Gestión de la distribución de trabajo
Recursos humanos	Emisión de cheques de pago
Recursos humanos	Reclutamiento de empleados
Recursos humanos	Contratar personal
Recursos humanos	Gestión de cargos laborales
Servicios Estudiantiles	Evaluación de solicitudes de ingreso
Servicios Estudiantiles	Construcción de cuentas de estudiantes
Servicios Estudiantiles	Proceso de pagos
Servicios Estudiantiles	Administración cuentas por cobrar
Servicios Estudiantiles	Préstamos y apoyo financiero
Servicios Estudiantiles	Producción de informes a agencias de financiamiento
Servicios Estudiantiles	Administración de la matrícula y cuotas
Gestión de Subvenciones	Preparación de propuestas de subvención
Gestión de Subvenciones	Seguimiento del presupuesto de subvenciones
Gestión de Subvenciones	Reportes de tiempo y esfuerzo
Gestión de Subvenciones	Entrega de reportes de subvenciones a agencias externas
Gestión de Subvenciones	Autorización de propuestas de subvención

## ANEXO H

Tabla XVI: Procesos detectados en encuesta “AS IS” y no presentes en el estudio de Robert, et al. (2005).

PROCESOS DETECTADOS EN ENCUESTA “AS IS”	
Unidad	Proceso
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales

<b>PROCESOS DETECTADOS EN ENCUESTA "AS IS"</b>	
<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.
Digital	Modificación y actualización de piezas gráficas a necesidades de las escuelas.
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.

<b>PROCESOS DETECTADOS EN ENCUESTA "AS IS"</b>	
<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.
NexoDeporte	Control presupuestario
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académica, selección asignación
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico
NexoInclusión	Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.

<b>PROCESOS DETECTADOS EN ENCUESTA "AS IS"</b>	
<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>
NexoLaboral	Recepción de ofertas de práctica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).
Secretaria de estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas
Secretaria de estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado
Secretaria de estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso

## ANEXO I

Tabla XVII: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta A (“AS IS”) para los procesos de cada unidad.

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza consenso en las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	10	1	1	2700	3	2	2	46,67	3
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	10	1	1	2700	3	2	2	66,67	3
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	10	1	1	2700	3	2	2	50	2
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	10	1	1	2700	3	2	7	20,67	2
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	10	0	1	850	2	2	1	60	2
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	10	0	1	1000	3	2	1	5	2
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	10	0	1	400	1	2	1	80	1
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	10	0	1	118	1	2	7	4	2
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	10	0	1	600	1	1	7	13,33	2

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones	10	0	1	807	2	3	7	5	2
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	10	1	1	2500	1	2	4	80	2
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	10	1	1	2900	1	2	80	1	3
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	10	1	1	2900	1	2	80	1	1
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	10	1	1	0	1	3	4	20	2
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	5	0	1	2500	2	2	3	40	1
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	10	1	1	2900	1	2	80	1	1
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	5	0	0	2500	1	1	4	80	1
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	8	0	1	0	1	1	80	1	1

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	5	0	0	0	1	2	10	0,5	1
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	9,2	1	1	2700	3	2	80	0,32	2
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	10	1	1	2700	3	3	80	0,32	2
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	10	1	1	2700	3	3	80	0,32	2
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	10	1	1	2700	3	2	4	3,8	1
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	10	1	1	2700	3	3	3	22	2
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	10	1	1	2700	2	2	80	0,2	3
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	10	1	1	540	2	2	2	3	3
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	10	1	1	2160	3	3	80	0,17	3
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la	9	1	1	300	1	3	2	1	1

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	facultad para actividades de las escuelas de pregrado									
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	10	1	1	2700	2	2	80	0,2	2
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	9	1	1	363	3	2	61	1,25	3
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	9	1	1	313	3	2	41	11,75	3
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	9	1	1	288	3	2	61	2	3
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	9	1	1	213	3	2	80	1	3
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	9,5	1	1	375	3	2	61	2	3
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	9,5	1	1	308	3	2	61	2	3
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	8,75	1	1	230	3	2	42	6,75	3
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	9,25	1	1	188	3	2	42	1	3
Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las	8,75	1	1	213	3	2	4	4,75	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	unidades para su control contable y financiero									
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	8	0	1	2700	2	3	80	0,5	3
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	8,67	0	1	2700	1	3	80	0,5	3
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	5	0	1	2700	2	3	26	0,5	3
Escuela Desarrollo Talentos de	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	8,67	0	0	120	1	2	1	50	3
Escuela Desarrollo Talentos de	Selección de candidatos	10	0	0	180	2	1	1	90	2
Escuela Desarrollo Talentos de	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	9,33	1	0	120	1	1	1	30	3
Escuela Desarrollo Talentos de	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	10	1	1	120	2	2	29	13,5	2

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
Escuela de Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	8	1	1	50	1	1	2	60	3
Escuela de Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	7,33	0	1	60	1	2	1	103,33	3
Escuela de Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	8,67	0	0	120	2	2	30	10,17	3
Escuela de Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	10	1	1	120	1	1	1	30	2
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	9,22	1	1	2733	2	1	46	5,11	2
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	9,11	1	1	2733	2	1	72	1,22	2
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	9,33	1	1	2733	2	1	80	0,92	2
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	9,67	1	1	2733	2	2	80	1	2
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una	10	0	1	467	1	2	1	4,67	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	región, grupo dependencia o tipo de colegio.									
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	10	0	1	500	1	3	80	0,5	2
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	10	0	1	467	1	2	53	0,08	3
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	10	0	1	733	1	2	1	4	3
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	10	0	1	533	1	2	1	4	3
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	8,67	0	0	653	1	2	1	3,67	3
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del	10	0	1	867	1	2	2	8,33	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2= Suficiente)
	resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.									
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	10	0	1	2700	1	3	1	5	3
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	10	1	1	800	1	3	1	5	3
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	8	1	1	35	3	3	1	5	3
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	10	0	0	300	1	3	80	0,5	3
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	8	0	0	30	1	2	2	5	3
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	6	0	0	2700	2	3	1	1	3
NexoDeporte	Control presupuestario	10	1	1	0	1	3	3	2	3
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	10	0	1	3000	3	3	80	0,5	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2= Suficiente)
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	8	1	1	100	3	2	1	7	3
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	9	1	1	90	1	2	1	14	1
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	10	1	1	500	1	2	1	15	2
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académico, selección asignación	10	1	1	50	1	2	1	21	3
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	10	1	1	350	1	2	80	0,5	2
NexoInclusión	Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	10	1	1	350	1	2	1	7	2
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	10	1	1	350	1	2	80	0,5	2
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	6	0	0	900	1	2	4	1,33	1
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción	7	1	1	2700	2	1	3	73,33	1

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	de nuevos vínculos y administración de los activos.									
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	10	1	1	300	2	3	2	53,67	3
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	10	1	1	300	2	2	54	10,67	2
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	8	1	0	233	2	2	2	20,33	3
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	7,33	1	0	100	1	3	2	30,33	3
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	10	1	0	633	1	3	80	1	2
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	6	0	0	300	1	2	2	12,33	2
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	7,33	1	0	1043	1	3	4	10,67	3
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto	8,4	1	1	2360	1	2	65	0,3	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.									
NexoLaboral	Recepción de ofertas de práctica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	8,8	1	1	1760	1	2	65	0,38	3
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	9	1	1	1960	1	3	65	0,9	3
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	8,4	1	1	910	1	2	8	1,1	2
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	8,4	1	1	570	1	3	64	0,58	3
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	8,4	1	1	570	1	2	34	1,06	2
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	9	1	1	1920	2	2	1	18,8	3
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación	9	1	1	880	2	2	1	24	3

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2= Suficiente)
	de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.									
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	8,2	1	1	534	2	2	1	19,4	3
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	9	1	1	670	1	1	17	44,1	2
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	8,2	1	1	670	1	3	2	9,4	2
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	7,2	1	1	520	1	3	65	0,38	2
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	7,2	1	1	70	1	2	52	0,38	2
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	7,2	1	1	70	1	2	52	0,38	3
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	8,67	1	1	433	1	2	2	14,33	2

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	8,33	1	1	667	1	2	1	20,67	3
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	7	0	0	1000	1	2	1	14,67	3
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	6,67	0	0	1000	1	3	1	9,67	3
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	7,33	1	1	1000	2	2	3	13,33	2
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	7	1	1	667	2	1	2	20,67	1
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	8	1	1	2000	2	1	1	19,33	1
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	9,67	1	1	1100	2	1	5	11,33	1
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la	7,33	1	1	1333	2	1	5	10,67	1

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad de Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2=Suficiente)
	participación social universitaria									
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	4,67	0	0	433	1	1	2	11,33	1
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	9	1	1	767	2	1	1	23,33	1
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	8	1	1	967	2	2	3	11,67	1
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	7,67	0	1	633	2	1	1	8,33	1
Secretaría de estudios	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	9,43	1	1	1557	2	3	1	5,57	3
Secretaría de estudios	Planificación y construcción Programación Docente	9,43	1	1	2700	3	2	1	53,86	3
Secretaría de estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	8,43	1	1	2700	2	2	3	22,86	3
Secretaría de estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	7,71	1	1	2407	1	1	69	1,57	2
Secretaría de estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	9	1	1	379	1	2	69	1,57	2
Secretaría de estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	8	1	1	379	1	2	1	22,86	2
Secretaría de estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	6,14	1	1	379	1	2	46	7	2

Unidad	Proceso	Valor Estratégico (0=mínimo; 10=máximo)	Procesos evaluados (0= No; 1= Si)	Proceso Clave para la Estrategia a FEN (0= No; 1= Si)	Cantidad de Alumnos Afectados (2700 aprox. Total de alumnos)	Rango de Unidades Involucradas (1= 1-2 unidades; 2= 3-4 unidades; 3= más de 5 unidades)	Velocidad con que se alcanza las Decisiones (1=Lenta; 2=Normal; 3=Rápida)	Cantidad Veces que se realiza en un semestre	Duración Promedio del proceso en días (semestre ~ 80 días)	Estado del Soporte tecnológico (0=No posee; 1=Insuficiente; 2= Suficiente)
Secretaría de estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	8	1	1	379	1	2	1	4,86	2
Secretaría de estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	6,14	1	1	379	1	2	1	1,86	2
Secretaría de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	9,71	1	1	2614	1	3	80	1	2
Secretaría de estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	6,86	1	1	379	1	2	1	21,43	2

## ANEXO J

Tabla XVIII: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta A (“AS IS”) para los procesos de cada unidad.

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	25,0%	23,33%	73	91,3%	ALTO	ALTA	100,0%	22,7%
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	25,0%	26,67%	93	116,3%	ALTO	ALTA	100,0%	29,0%
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	25,0%	30,00%	70	87,5%	ALTO	ALTA	100,0%	21,8%
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	25,0%	20,00%	85	106,3%	ALTO	ALTA	100,0%	26,5%
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	17,8%	12,91%	60	75,0%	BAJO	ALTA	31,5%	20,7%
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	16,7%	12,33%	5	6,3%	BAJO	ALTA	37,0%	1,7%
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	17,8%	12,91%	80	100,0%	BAJO	BAJA	14,8%	27,6%
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	17,8%	12,91%	28	35,0%	BAJO	BAJA	4,4%	9,7%
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	17,8%	12,91%	80	100,0%	BAJO	ALTA	22,2%	27,6%
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones	17,8%	40,15%	37	46,3%	BAJO	BAJA	29,9%	12,8%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	13,7%	5,99%	320	400,0%	ALTO	BAJA	92,6%	27,5%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	13,7%	23,95%	80	100,0%	ALTO	BAJA	107,4%	6,9%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	13,7%	23,95%	80	100,0%	ALTO	BAJA	107,4%	6,9%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	13,7%	5,99%	80	100,0%	ALTO	BAJA	0,0%	6,9%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	6,8%	0,60%	120	150,0%	BAJO	ALTA	92,6%	10,3%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	13,7%	23,95%	80	100,0%	ALTO	BAJA	107,4%	6,9%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	6,8%	2,99%	320	400,0%	BAJO	ALTA	92,6%	27,5%
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	11,0%	11,98%	80	100,0%	BAJO	ALTA	0,0%	6,9%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	6,8%	0,60%	5	6,3%	BAJO	BAJA	0,0%	0,4%
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	9,8%	10,44%	26	32,5%	ALTO	ALTA	100,0%	12,1%
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	10,6%	10,44%	26	32,5%	ALTO	ALTA	100,0%	12,1%
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	10,6%	10,44%	26	32,5%	ALTO	ALTA	100,0%	12,1%
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	10,6%	10,44%	15	18,8%	ALTO	ALTA	100,0%	7,0%
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	10,6%	10,44%	66	82,5%	ALTO	ALTA	100,0%	30,8%
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	10,6%	10,44%	16	20,0%	ALTO	ALTA	100,0%	7,5%
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	10,6%	10,44%	7	8,8%	ALTO	ALTA	20,0%	3,3%
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	10,6%	10,44%	14	17,5%	ALTO	ALTA	80,0%	6,5%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	9,2%	10,00%	2	2,5%	BAJO	BAJA	11,1%	0,9%
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	10,6%	10,44%	16	20,0%	ALTO	ALTA	100,0%	7,5%
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	11,0%	10,24%	62	77,5%	BAJO	ALTA	120,8%	11,8%
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	11,2%	10,04%	63	78,8%	ALTO	ALTA	104,2%	12,0%
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	11,0%	11,69%	65	81,3%	BAJO	ALTA	95,8%	12,4%
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	11,0%	11,15%	80	100,0%	BAJO	ALTA	70,8%	15,2%
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	11,6%	13,87%	65	81,3%	ALTO	ALTA	125,0%	12,4%
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	11,6%	12,13%	65	81,3%	ALTO	ALTA	102,5%	12,4%
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	10,7%	11,73%	65	81,3%	BAJO	ALTA	76,7%	12,4%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	11,3%	8,61%	42	52,5%	ALTO	ALTA	62,5%	8,0%
Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	10,5%	10,54%	19	23,8%	BAJO	ALTA	70,8%	3,6%
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	37,0%	27,99%	40	50,0%	BAJO	BAJA	100,0%	43,0%
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	39,9%	55,39%	40	50,0%	BAJO	BAJA	100,0%	43,0%
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	23,1%	16,62%	13	16,3%	BAJO	BAJA	100,0%	14,0%
Escuela de Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	12,0%	0,44%	50	62,5%	BAJO	BAJA	4,4%	8,7%
Escuela de Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	14,0%	5,18%	90	112,5%	BAJO	ALTA	6,7%	15,7%
Escuela de Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	13,0%	0,36%	40	50,0%	ALTO	ALTA	4,4%	7,0%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	14,0%	14,76%	67	83,8%	ALTO	ALTA	4,4%	11,7%
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	11,0%	7,52%	120	150,0%	BAJO	ALTA	1,9%	20,9%
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	10,0%	5,96%	103	128,8%	BAJO	BAJA	2,2%	18,0%
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	12,0%	7,64%	63	78,8%	BAJO	ALTA	4,4%	11,0%
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	14,0%	58,14%	40	50,0%	ALTO	ALTA	4,4%	7,0%
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	24,9%	28,04%	59	73,8%	ALTO	ALTA	101,2%	20,6%
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	24,5%	25,70%	74	92,5%	ALTO	ALTA	101,2%	25,9%
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a	24,7%	21,61%	73	91,3%	ALTO	ALTA	101,2%	25,5%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
	las plataformas tecnológicas de la facultad								
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	25,9%	24,64%	80	100,0%	ALTO	ALTA	101,2%	28,0%
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	14,6%	20,63%	5	6,3%	BAJO	BAJA	17,3%	6,3%
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	14,6%	9,52%	40	50,0%	BAJO	BAJA	18,5%	50,6%
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	14,6%	20,63%	7	8,8%	BAJO	BAJA	17,3%	8,9%
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	14,6%	20,63%	4	5,0%	BAJO	BAJA	27,2%	5,1%
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	14,6%	9,52%	4	5,0%	BAJO	BAJA	19,8%	5,1%
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar	12,6%	9,52%	4	5,0%	BAJO	BAJA	24,2%	5,1%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
	información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.								
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	14,6%	9,52%	15	18,8%	BAJO	BAJA	32,1%	19,0%
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	13,9%	7,14%	5	6,3%	BAJO	BAJA	100,0%	4,5%
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	13,9%	35,71%	5	6,3%	ALTO	BAJA	29,6%	4,5%
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	11,1%	7,14%	5	6,3%	BAJO	ALTA	1,3%	4,5%
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	13,9%	14,29%	40	50,0%	BAJO	BAJA	11,1%	35,7%
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y	11,1%	7,14%	10	12,5%	BAJO	BAJA	1,1%	8,9%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
	de metodologías físicas o estacionarias.								
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	8,3%	7,14%	1	1,3%	BAJO	BAJA	100,0%	0,9%
NexoDeporte	Control presupuestario	13,9%	7,14%	6	7,5%	ALTO	BAJA	0,0%	5,4%
NexoDeporte	gestión y asignación de espacios del campo deportivo	13,9%	14,29%	40	50,0%	BAJO	ALTA	111,1%	35,7%
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	11,9%	0,00%	7	8,8%	BAJO	ALTA	3,7%	4,9%
NexoInclusión	gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	13,4%	3,57%	14	17,5%	BAJO	BAJA	3,3%	9,7%
NexoInclusión	gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	14,9%	11,90%	15	18,8%	ALTO	BAJA	18,5%	10,4%
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académica, selección asignación	14,9%	59,52%	21	26,3%	ALTO	BAJA	1,9%	14,6%
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	14,9%	11,90%	40	50,0%	ALTO	BAJA	13,0%	27,8%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
NexoInclusión	Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	14,9%	9,52%	7	8,8%	ALTO	BAJA	13,0%	4,9%
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	14,9%	3,57%	40	50,0%	ALTO	BAJA	13,0%	27,8%
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	8,3%	0,17%	5	6,3%	BAJO	BAJA	33,3%	0,8%
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	9,7%	5,13%	207	258,8%	ALTO	ALTA	100,0%	33,0%
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	14,1%	23,50%	107	133,8%	ALTO	BAJA	11,1%	17,1%
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	14,1%	16,67%	63	78,8%	ALTO	ALTA	11,1%	10,0%
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	11,1%	8,55%	40	50,0%	BAJO	ALTA	8,6%	6,4%
NexoInternacional	gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	10,1%	11,75%	60	75,0%	BAJO	BAJA	3,7%	9,6%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	14,1%	0,34%	80	100,0%	ALTO	BAJA	23,5%	12,8%
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	8,3%	17,01%	22	27,5%	BAJO	BAJA	11,1%	3,5%
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	10,3%	16,88%	43	53,8%	ALTO	BAJA	38,6%	6,9%
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	7,1%	4,29%	9	11,3%	ALTO	BAJA	87,4%	2,9%
NexoLaboral	Recepción de ofertas de practica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	7,6%	4,29%	15	18,8%	ALTO	BAJA	65,2%	4,8%
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	7,9%	5,62%	57	71,3%	ALTO	BAJA	72,6%	18,3%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	7,1%	8,56%	6	7,5%	ALTO	BAJA	33,7%	1,9%
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	7,1%	5,62%	14	17,5%	BAJO	BAJA	21,1%	4,5%
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	7,1%	5,62%	23	28,8%	BAJO	BAJA	21,1%	7,4%
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	7,9%	17,38%	28	35,0%	ALTO	ALTA	71,1%	9,0%
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	7,9%	5,62%	27	33,8%	ALTO	ALTA	32,6%	8,7%
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	6,9%	6,80%	20	25,0%	BAJO	ALTA	19,8%	6,4%
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	7,9%	6,80%	52	65,0%	ALTO	ALTA	24,8%	16,7%
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	6,9%	5,62%	19	23,8%	BAJO	BAJA	24,8%	6,1%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	6,2%	5,62%	15	18,8%	BAJO	BAJA	19,3%	4,8%
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	6,2%	4,29%	13	16,3%	BAJO	BAJA	2,6%	4,2%
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	6,2%	13,89%	13	16,3%	BAJO	BAJA	2,6%	4,2%
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	8,9%	10,30%	29	36,3%	ALTO	BAJA	16,0%	8,8%
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	8,5%	2,21%	21	26,3%	ALTO	BAJA	24,7%	6,3%
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	7,0%	1,46%	15	18,8%	BAJO	BAJA	37,0%	4,5%
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	6,8%	1,46%	10	12,5%	BAJO	BAJA	37,0%	3,0%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	7,2%	7,77%	40	50,0%	ALTO	ALTA	37,0%	12,1%
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	6,7%	7,09%	49	61,3%	BAJO	ALTA	24,7%	14,8%
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	8,3%	5,77%	19	23,8%	ALTO	ALTA	74,1%	5,7%
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	10,0%	16,56%	38	47,5%	ALTO	ALTA	40,7%	11,5%
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	7,7%	9,28%	34	42,5%	ALTO	ALTA	49,4%	10,3%
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	4,5%	0,78%	13	16,3%	BAJO	ALTA	16,0%	3,9%
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	9,1%	16,56%	23	28,8%	ALTO	ALTA	28,4%	6,9%
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	7,8%	18,56%	32	40,0%	ALTO	ALTA	35,8%	9,7%
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en	7,6%	2,21%	8	10,0%	BAJO	ALTA	23,5%	2,4%

Unidad	Proceso	Valor Estratégico Ajustado	Presupuesto Asignado Ajustado	Costo Total en Días	Porcentaje de tiempo asignado	Valor Estratégico para la Unidad	Resistencia Política	Impacto	Porcentaje de tiempo asignado ajustado
	programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).								
Secretaría de estudios	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	10,6%	11,14%	6	7,5%	ALTO	BAJA	57,7%	1,5%
Secretaría de estudios	Planificación y construcción Programación Docente	10,6%	21,23%	54	67,5%	ALTO	ALTA	100,0%	13,3%
Secretaría de estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	9,5%	18,03%	25	31,3%	ALTO	ALTA	100,0%	6,2%
Secretaría de estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	8,7%	11,93%	69	86,3%	ALTO	ALTA	89,2%	17,0%
Secretaría de estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	10,1%	4,48%	69	86,3%	ALTO	BAJA	14,0%	17,0%
Secretaría de estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	9,0%	4,88%	23	28,8%	BAJO	BAJA	14,0%	5,7%
Secretaría de estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	6,8%	4,09%	52	65,0%	BAJO	BAJA	14,0%	12,8%
Secretaría de estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	9,0%	4,95%	5	6,3%	BAJO	BAJA	14,0%	1,2%
Secretaría de estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	6,9%	2,66%	2	2,5%	BAJO	BAJA	14,0%	0,5%
Secretaría de estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	11,0%	14,81%	80	100,0%	ALTO	BAJA	96,8%	19,7%
Secretaría de estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	7,7%	1,80%	21	26,3%	BAJO	BAJA	14,0%	5,2%

## ANEXO K

Tabla XIX: Detalle de los datos identificados mediante la Encuesta B (TO BE) sobre el estado deseado para los procesos de cada unidad.

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Aseguramiento Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	6,67	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Aseguramiento Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Aseguramiento Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	7,17	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Aseguramiento Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	7,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	7,67	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	7,83	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico</b>	<b>Se desea evaluar proceso</b>	<b>Clave para la estrategia</b>	<b>Se desea revisar o rediseñar el proceso</b>	<b>Se percibe Dificultad Cultural</b>	<b>Se percibe Dificultad Política</b>	<b>Se percibe Dificultad Monetaria</b>	<b>Se percibe Dificultad Practica</b>
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	5,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	6,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	6,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	8,17	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	8,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	6,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	6,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	7,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	8,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	7,50	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	6,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	7,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	6,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	7,67	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	5,50	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	5,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	7,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	8,50	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	9,17	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	9,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	9,17	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	7,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	8,33	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	9,00	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	8,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	8,33	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	7,83	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	7,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	5,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	5,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	5,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	6,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	10,00	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	9,33	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	6,50	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	9,33	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	7,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	7,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	8,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y	7,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
	convocarlos a realizar el proceso de matrícula.								
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	9,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	6,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	5,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	5,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
	aplicación de ajustes para la retención.								
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	4,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Control presupuestario	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	6,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	5,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académica, selección asignación	7,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico</b>	<b>Se desea evaluar proceso</b>	<b>Clave para la estrategia</b>	<b>Se desea revisar o rediseñar el proceso</b>	<b>Se percibe Dificultad Cultural</b>	<b>Se percibe Dificultad Política</b>	<b>Se percibe Dificultad Monetaria</b>	<b>Se percibe Dificultad Practica</b>
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	5,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInclusión	Monitoreo del resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	6,83	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	7,17	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	5,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	5,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	5,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	4,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	4,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	8,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Recepción de ofertas de practica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	8,00	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	6,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	6,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	8,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	7,17	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	4,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP,	4,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
	reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.								
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	4,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	5,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	5,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	4,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	4,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Valor Estratégico</b>	<b>Se desea evaluar proceso</b>	<b>Clave para la estrategia</b>	<b>Se desea revisar o rediseñar el proceso</b>	<b>Se percibe Dificultad Cultural</b>	<b>Se percibe Dificultad Política</b>	<b>Se percibe Dificultad Monetaria</b>	<b>Se percibe Dificultad Practica</b>
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	4,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	4,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	6,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	5,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	4,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	4,67	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	4,50	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	4,83	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Unidad	Proceso	Valor Estratégico	Se desea evaluar proceso	Clave para la estrategia	Se desea revisar o rediseñar el proceso	Se percibe Dificultad Cultural	Se percibe Dificultad Política	Se percibe Dificultad Monetaria	Se percibe Dificultad Practica
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de ingreso y matricula de los alumnos	8,50	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Planificación y construcción Programación Docente	9,83	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	9,17	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	9,00	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	7,00	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	6,67	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Secretaria de Estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	6,17	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	6,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	7,33	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Secretaria de Estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	7,33	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	7,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

## ANEXO L

Tabla XX: Detalle de los indicadores construidos con los datos de la Encuesta A y B para la construcción de las categorías de prioridad para los proyectos de desarrollo según el proceso.

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	SI	Difícil de modificar
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	ALTO	BAJA	SI	Deseo de modificar
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	BAJO	ALTA	NO	Insuficiente	31%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	BAJO	ALTA	NO	Insuficiente	37%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	BAJO	BAJA	NO	No posee	15%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	BAJO	BAJA	NO	Insuficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	BAJO	ALTA	NO	Insuficiente	22%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones	BAJO	BAJA	NO	Insuficiente	30%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	93%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	ALTO	BAJA	SI	No posee	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	0%	BAJO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	BAJO	ALTA	NO	No posee	93%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	ALTO	BAJA	SI	No posee	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	BAJO	ALTA	NO	No posee	93%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	BAJO	ALTA	NO	No posee	0%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	BAJO	BAJA	NO	No posee	0%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	ALTO	BAJA	SI	Deseo de modificar
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	ALTO	ALTA	SI	No posee	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	20%	ALTO	BAJA	NO	Difícil de modificar
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	80%	BAJO	BAJA	SI	Difícil de modificar
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	BAJO	BAJA	SI	No posee	11%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	96%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	71%	ALTO	BAJA	NO	Difícil de modificar
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	Difícil de modificar
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	77%	ALTO	BAJA	SI	Difícil de modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	63%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Coordinación Financiera	Revisión y auditoria de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	71%	BAJO	BAJA	SI	Difícil de modificar
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	4%	ALTO	ALTA	SI	Difícil de modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	BAJO	ALTA	NO	Insuficiente	7%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	2%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	2%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	BAJO	ALTA	NO	Suficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	ALTO	ALTA	SI	Deseo de modificar
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	ALTO	BAJA	NO	Difícil de modificar
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	ALTA	NO	No modificar
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	17%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	BAJO	BAJA	NO	Insuficiente	19%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	17%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	27%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	20%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	24%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	32%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	30%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	1%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	11%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	1%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Control presupuestario	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	0%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	BAJO	ALTA	NO	Suficiente	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	BAJO	BAJA	SI	No posee	3%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	19%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académica, selección asignación	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	2%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	13%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInclusión	Monitoreo resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	13%	ALTO	BAJA	SI	Difícil de modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	13%	ALTO	BAJA	SI	No modificar
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	BAJO	BAJA	NO	No posee	33%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	ALTO	ALTA	SI	No posee	100%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	11%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	11%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	9%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	BAJO	BAJA	SI	Suficiente	4%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	23%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	BAJO	BAJA	NO	Insuficiente	11%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	39%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	87%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Recepción de ofertas de práctica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	65%	ALTO	BAJA	NO	Difícil de modificar
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	73%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	34%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	BAJO	BAJA	SI	Suficiente	21%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	21%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	71%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	33%	ALTO	BAJA	SI	Difícil de modificar
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	BAJO	ALTA	SI	Suficiente	20%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	25%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	25%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	19%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	3%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	BAJO	BAJA	SI	Suficiente	3%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	16%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	25%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	37%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	BAJO	BAJA	NO	Suficiente	37%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	37%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	BAJO	ALTA	SI	No posee	25%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.	ALTO	ALTA	SI	No posee	74%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	ALTO	ALTA	SI	No posee	41%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	ALTO	ALTA	SI	No posee	49%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	BAJO	ALTA	NO	No posee	16%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	ALTO	ALTA	SI	No posee	28%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	ALTO	ALTA	SI	No posee	36%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	BAJO	ALTA	NO	No posee	23%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	ALTO	BAJA	SI	Suficiente	58%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Secretaria de Estudios	Planificación y construcción Programación Docente	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	ALTO	ALTA	SI	Deseo de modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	ALTO	ALTA	SI	Suficiente	100%	ALTO	BAJA	NO	Deseo de modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Secretaria de Estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	ALTO	ALTA	SI	Insuficiente	89%	ALTO	BAJA	SI	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	NO	Deseo de modificar
Secretaria de Estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	SI	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	SI	No modificar

		ENCUESTA A					ENCUESTA B			
Unidad	Proceso	Valor estratégico percibido	Resistencia Política percibida	Proceso percibido como evaluado	Nivel de soporte	Impacto percibido	Valor estratégico deseado	Dificultad Política	Deseo de evaluar	Estado del proceso
Secretaria de Estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	ALTO	BAJA	SI	Insuficiente	97%	BAJO	BAJA	NO	No modificar
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	BAJO	BAJA	SI	Insuficiente	14%	BAJO	BAJA	NO	No modificar

## ANEXO M

Tabla XXI: Detalle de las categorías de prioridad para los proyectos de desarrollo según el proceso.

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo del estado en términos de calidad de los programas	2	1	4	5	2,4	Proyectos Deseables
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo sobre el estado de indicadores relacionados a la gestión inclusiva	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Aseguramiento de la Calidad	Construcción y monitoreo de indicadores y reportes con fines de acreditaciones	5	5	4	5	4,8	Proyectos Máxima Prioridad
Aseguramiento de la Calidad	Monitoreo y participación en instancias vinculadas a las reformas e innovaciones curriculares	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Bienestar	Acreditación alumnos antiguos	2	2	2	2	2,0	Proyectos Opcionales
Bienestar	Gestión y reporte de antecedentes para renovación de becas	5	5	2	2	4,1	Proyectos Máxima Prioridad
Bienestar	Entrevistas y recolección de datos de alumnos nuevos postulantes a becas	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
Bienestar	Gestión y asignación de estacionamientos estudiantiles	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
Bienestar	Gestión Beneficios y Becas de mantención	5	5	2	2	4,1	Proyectos Máxima Prioridad
Bienestar	Asignación de becas internas de alimentación e impresiones	2	2	2	2	2,0	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Seguimiento y monitoreo de los métodos enseñanza de los docente y aprendizaje de los estudiantes.	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Captación de docentes, ayudantes y estudiantes para el trabajo.	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Gestión y aplicación de actividades de apoyo y soporte en metodologías de enseñanza.	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción de indicadores referentes al impacto de las innovaciones en los métodos de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes.	2	5	1	1	2,6	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Soporte para actividades que contribuyen a la formación de pregrado.	2	2	2	5	2,3	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Adaptación e implementación de nuevas estrategias de enseñanza al contexto FEN.	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Producción de material didáctico o de apoyo a la enseñanza.	2	2	2	5	2,3	Proyectos Deseables
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Sistematización de la recolección e intercambio del conocimiento.	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Socialización y transferencia de las experiencias de enseñanza y aprendizaje en FEN.	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
Coordinación Docente	Contacto y punto de comunicación para los ayudantes, docentes y académicos en asuntos de apoyo docente	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión y asignación de infraestructura para las actividades docentes	5	5	4	5	4,8	Proyectos Máxima Prioridad
Coordinación Docente	Soporte y asistencia en infraestructura en actividades docentes	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos materiales para las actividades docentes	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión proceso de postulación, selección y pago de ayudantes	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión de recursos a los docentes en la sala de docentes	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Coordinación Docente	Recolección y gestión de datos personales de los docentes y profesionales	5	1	1	1	2,6	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión y asignación de recursos de infraestructura y físicos para otras actividades de las escuelas de pregrado	2	1	4	4	2,3	Proyectos Deseables
Coordinación Docente	Gestión y dirección de actividades fuera de la facultad para actividades de las escuelas de pregrado	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
Coordinación Docente	Gestión y ejecución de las operaciones en las infraestructuras de la facultad	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Coordinación Financiera	Contacto y punto de comunicación para los docentes, ayudantes y funcionarios en asuntos relacionados a pagos de servicios prestados	2	4	1	5	2,7	Proyectos Deseables

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
Coordinación Financiera	Gestión, integración, confección y ejecución del presupuesto de las escuelas de pregrado	5	4	1	5	3,9	Proyectos Prioritarios
Coordinación Financiera	Pagos de facturas y gastos en general	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Coordinación Financiera	Ejecución del proceso de compra (convenio Marco, trato directo y licitaciones)	5	1	1	4	2,9	Proyectos Deseables
Coordinación Financiera	Realización, construcción y seguimiento de los convenios realizados	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Coordinación Financiera	Gestión de procesos mensuales de RRHH	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales
Coordinación Financiera	Validación de la información contable y financiera	5	1	4	4	3,5	Proyectos Prioritarios
Coordinación Financiera	Capacitación y soporte en el uso de herramientas contables y financieras, en uso o nuevas	2	1	1	4	1,7	Proyectos Opcionales
Coordinación Financiera	Revisión y auditoría de la información que tienen las unidades para su control contable y financiero	2	1	4	4	2,3	Proyectos Deseables
Digital	Levantamiento de requerimientos y piezas para la construcción de material gráfico o digital.	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
Digital	Construcción del material físico o digital utilizado para las comunicaciones de las escuelas.	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
Digital	Modificación y actualización de piezas graficas a necesidades de las escuelas.	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
Escuela Desarrollo de Talentos	Definición de instituciones candidatas al programa, determinación del programa académico	4	1	5	1	3,0	Proyectos Prioritarios
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección de candidatos	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
Escuela Desarrollo de Talentos	Selección y/o renovación de docentes y tutores, mediante validación de su compromiso y alineamiento al plan de apoyo de la unidad.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante el programa de los estudiantes, reportes sobre el estado, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
Escuela Desarrollo de Talentos	Seguimiento durante la permanencia en la facultad, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
Escuela Desarrollo de Talentos	Acompañamiento en el proceso de ingreso e inserción universitaria	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y creación de redes y alianzas en pro de los fines del programa	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
Escuela Desarrollo de Talentos	Gestión y selección de equipo ejecutivo para la realización del programa	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
Infotecnología	Soporte de las plataformas que permiten el desarrollo de los procesos de pregrado	4	5	4	5	4,4	Proyectos Máxima Prioridad
Infotecnología	Gestión y soporte de los recursos tecnológicos de las escuelas, disponibles a los estudiantes, docentes y funcionarios.	5	2	1	5	3,3	Proyectos Prioritarios
Infotecnología	Recepción de solicitudes de desarrollo y aplicación de ajustes a las plataformas tecnológicas de la facultad	1	2	1	5	1,7	Proyectos Opcionales
Infotecnología	Desarrollo e implementación de nuevas plataformas o ajustes a las existentes	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
NexoColegios	Definición de los candidatos claves, colegios a visitar, estrategia en torno a una región, grupo dependencia o tipo de colegio.	5	4	2	1	3,7	Proyectos Prioritarios
NexoColegios	Definición del tipo de contacto que se realizara con cada uno de los colegios escogidos.	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
NexoColegios	Recolección de datos de posibles candidatos, recolección realizada durante las visitas o mediante el contacto a la unidad.	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
NexoColegios	Confirmación de candidatos, mediante el constante contacto con los candidatos y el llamado directo al momento de la obtención de los resultados PSU.	2	1	2	2	1,7	Proyectos Opcionales
NexoColegios	Confirmación de la matrícula, contacto con los candidatos seleccionados y convocarlos a realizar el proceso de matrícula.	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
NexoColegios	Aplicación encuesta ingreso, encuesta diseñada para capturar información sobre los candidatos que han ingresado respecto a sus intenciones, percepciones sobre el proceso PSU, sobre la labor realizada por la unidad y sobre las razones por las que se escogió a FEN.	2	1	2	2	1,7	Proyectos Opcionales
NexoColegios	Reporte de ingreso, reporte cuantitativo y cualitativo del resultado de los procesos realizados en torno a los eventos PSU.	2	1	2	2	1,7	Proyectos Opcionales
NexoDeporte	Planificación y programación de actividades deportivas	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
NexoDeporte	Gestión de los docentes de las actividades planificadas.	2	1	1	2	1,5	Proyectos Opcionales
NexoDeporte	Seguimiento de candidatos de ingreso deportivo durante el proceso de postulación PSU.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
NexoDeporte	Seguimiento académico y deportivo de alumnos vía ingreso deportivo, reportes sobre el estado de los estudiantes, pronóstico de deserción y aplicación de ajustes para la retención.	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
NexoDeporte	Planificación y ejecución de planes de trabajo con funcionarios y docentes, definición de objetivos y de metodologías físicas o estacionarias.	2	1	2	1	1,6	Proyectos Opcionales
NexoDeporte	Planificación y gestión de planes de emergencia y de acción, coordinar recursos, acciones y asignar responsabilidades.	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
NexoDeporte	Control presupuestario	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoDeporte	Gestión y asignación de espacios del campo deportivo	2	1	2	5	2,0	Proyectos Deseables
NexoInclusión	Asistencia en proceso de postulación a ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoInclusión	Gestión y asistencia de seleccionados en proceso de ingreso a la Facultad mediante ingresos especiales de inclusión	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoInclusión	Gestión del programa de Apoyo Académico, definición de cursos y asignación de estudiantes	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoInclusión	Gestión de Tutores del programa de Apoyo Académica, selección asignación	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoInclusión	Asistencia alumnos en inscripción y participación del Programa de Apoyo Académico	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoInclusión	Monitoreo resultado del Programa de Apoyo Académico, mediante indicadores y control de asistencia.	5	2	4	1	3,5	Proyectos Prioritarios

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
NexoInclusión	Construcción de indicadores de desempeño del Programa de Apoyo Académico	5	2	4	1	3,5	Proyectos Prioritarios
NexoInternacional	Selección de universidades que cumplen el perfil definido.	2	2	2	2	2,0	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Gestión de convenios internacionales, construcción de nuevos vínculos y administración de los activos.	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
NexoInternacional	Selección y recepción de candidatos extranjeros.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en la facultad de los alumnos extranjeros, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Gestión de las cátedras inscritas por los alumnos FEN, verificando vinculación a sus planes de estudios y capacidad de cumplimiento.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos FEN en intercambio	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Seguimiento durante la permanencia en el extranjero de los alumnos FEN, reportes sobre su estado, recolección de percepciones del proceso.	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Gestión de los resultados académicos de los alumnos extranjeros de intercambio en FEN	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
NexoInternacional	Gestión y ejecución de programa académicos especiales para extranjeros	2	1	1	2	1,5	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Gestión y selección de empresas e instituciones vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	2	1	1	5	1,8	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
NexoLaboral	Recepción de ofertas de practica y ofertas laborales, validación de requerimientos de practicantes en base a las exigencias de los programas de formativos, validación de ofertas laborales bajo el estándar FEN.	5	1	1	4	2,9	Proyectos Deseables
NexoLaboral	Recepción de postulaciones de los alumnos y/o egresados a las ofertas validadas.	2	1	1	4	1,7	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Coordinación y ejecución de Talleres de inicio y término de prácticas profesionales.	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Validación de prácticas por cursar.	2	1	1	2	1,5	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Revisión y posterior aprobación de prácticas cursadas	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Gestión ferias laborales y de prácticas, reclutamiento de organizaciones participantes, publicación de perfiles, postulaciones de los alumnos, asignación de horas y gestión de funcionamiento.	2	1	1	4	1,7	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Aplicación encuesta de empleabilidad, recopilación de respuestas, análisis de proceso de inserción laboral y sobre la labor realizada por la unidad.	5	1	4	2	3,3	Proyectos Prioritarios
NexoLaboral	Diseño de material de difusión programa ADOP.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Difusión y reclutamiento organizaciones programa ADOP.	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Gestión del proceso de selección de organizaciones para programa ADOP, reuniones entre académicos y representantes de las organizaciones.	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
NexoLaboral	Detección de estudiantes con debilidades en sus habilidades blandas, para participar de programas de Coaching.	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Invitación y ofrecimiento de participación de estudiantes en programas de Coaching	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoLaboral	Gestión y ejecución de las sesiones de Coaching.	2	1	1	1	1,4	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión y selección de organizaciones sociales vinculadas a FEN, contacto con organizaciones y validación del cumplimiento del estándar de organización FEN definido.	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Recepción de ofertas de prácticas sociales de la contraparte en la organización, validación de requerimientos a las prácticas incluidas en los programas de formación, validación sobre el cumplimiento del estándar FEN en ofertas recibidas.	2	1	1	2	1,5	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Recepción postulaciones, de los alumnos a las ofertas validadas.	2	1	2	2	1,7	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Validación de prácticas, predefinidas o pasadas.	2	1	2	2	1,7	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión de talleres de inicio, intermedio y cierre de prácticas sociales.	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Monitoreo y medición de las competencias de Responsabilidad y compromiso ciudadano de los estudiantes	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión ferias sociales, recopilación de organizaciones participantes, gestión de	2	2	1	4	2,0	Proyectos Deseables

Unidad	Proceso	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de Evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Categoría del Proceso
	funcionamiento, postulaciones de los alumnos y asignación de horas.						
NexoRSU	Gestión y contacto con organizaciones estudiantiles.	2	2	1	3	1,9	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión de actividades relacionadas a la participación social universitaria	2	2	1	3	1,9	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión y aplicación de programas de mentoría	2	2	2	1	1,9	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión y asignación de Fondos concursables para proyectos estudiantiles	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Gestión y ejecución de hitos de inicio y cierre de programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	2	2	1	2	1,8	Proyectos Opcionales
NexoRSU	Monitoreo y medición del trabajo entregado por los estudiantes en programas de Aprendizaje y Servicio (A+S).	2	2	2	2	2,0	Proyectos Opcionales
Secretaría de Estudios	Proceso de ingreso y matrícula de los alumnos	5	4	1	3	3,7	Proyectos Prioritarios
Secretaría de Estudios	Planificación y construcción Programación Docente	4	4	4	5	4,1	Proyectos Máxima Prioridad
Secretaría de Estudios	Proceso de toma y asignación de ramos	5	4	1	5	3,9	Proyectos Prioritarios
Secretaría de Estudios	Proceso de recepción y resolución de solicitudes académicas estudiantiles	5	2	4	5	3,9	Proyectos Prioritarios
Secretaría de Estudios	Proceso de egreso y promoción de los programas	2	5	1	1	2,6	Proyectos Deseables
Secretaría de Estudios	Planificación y ejecución de actividades conducentes a grado	2	2	4	1	2,3	Proyectos Deseables

<b>Unidad</b>	<b>Proceso</b>	<b>Potencial Estratégico</b>	<b>Deficiencia Plataforma</b>	<b>Necesidad de Evaluar</b>	<b>Potencial de Impacto</b>	<b>Prioridad Estratégica</b>	<b>Categoría del Proceso</b>
Secretaria de Estudios	Proceso de inscripción actividades terminales de grado	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación de actividades terminales de grado	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales
Secretaria de Estudios	Proceso de información de resultados sobre actividades terminales de grado	2	2	4	1	2,3	Proyectos Deseables
Secretaria de Estudios	Proceso de apoyo a la ejecución de actividades académicas	2	2	1	5	2,1	Proyectos Deseables
Secretaria de Estudios	Proceso de aplicación y evaluación de encuestas de ingreso y de egreso	2	2	1	1	1,7	Proyectos Opcionales

## ANEXO N

Tabla XXII: Prioridad y ordenamiento propuesto para los Proyectos en carpeta.

Orden	Unidad	Proyecto	Tiempo Estimado Desarrollo (Semanas)	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Costo Oportunidad
1	Infotecnología	Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento	3	4	5	4	5	4,4	1,47
2	Aseguramiento de la Calidad	Automatización reportes con indicadores para acreditaciones	4	5	5	4	5	4,8	1,20
3	Infotecnología	Construcción e implementación plataforma Wiki para gestión de conocimiento de sistemas y de Escuela	3	5	2	1	5	3,3	1,10
4	Bienestar	Plataforma para gestión de datos de bienestar de alumnos	4	5	5	2	2	4,1	1,03
5	NexoDeporte	Construcción de sitio comunicacional de actividades e iniciativas deportivas	2	2	1	2	5	2	1,00
6	Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción módulo de Notas parciales	3	2	2	2	5	2,3	0,77
7	Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Mejoras en funcionamiento plataforma Cea y CeaOnline	3	2	2	2	5	2,3	0,77
8	Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Módulo Tarea con resolución por competencia en línea	3	2	2	1	5	2,1	0,70
9	Centro de Enseñanza y Aprendizaje	Construcción modelo de seguimiento de competencias global a nivel de avance curricular	3	2	2	1	5	2,1	0,70

Orden	Unidad	Proyecto	Tiempo Estimado Desarrollo (Semanas)	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Costo Oportunidad
10	Coordinación Docente	Rediseño y construcción plataforma de postulación y selección de ayudantes	3	2	2	1	5	2,1	0,70
11	Digital	Construcción e implementación sistema de tickets de seguimiento y atención	3	2	1	2	5	2	0,67
12	Secretaria de Estudios	Rediseño y construcción toma de ramos	6	5	4	1	5	3,9	0,65
13	Escuela Desarrollo de Talentos	Construcción página web Escuela Desarrollo de Talentos	3	2	2	2	1	1,9	0,63
14	Centros de Enseñanza y Aprendizaje	Modulo para cursos online	4	2	2	2	5	2,3	0,58
15	NexoColegios	Automatización y plataformas indicadores centrales y oficiales PSU	3	2	1	2	2	1,7	0,57
16	NexoColegios	Rediseño y reconstrucción Encuesta Mechona	3	2	1	2	2	1,7	0,57
17	NexoColegios	Rediseño y construcción plataformas de call-center	3	2	1	2	1	1,6	0,53
18	Secretaria de Estudios	Sistema automatización de solicitudes de Secretaria de estudios	8	5	2	4	5	3,9	0,49
19	NexoColegios	Rediseño y construcción plataforma para gestión de visitas y contacto con colegios	4	2	2	2	1	1,9	0,48
20	Centros de Enseñanza y Aprendizaje	Modulo centralizado de Programas de cursos, en formato FEN y AACSB	4	2	2	2	1	1,9	0,48
21	NexoInternacional	Mejorar plataformas para alumnos extranjeros (Versión ingles)	3	2	1	1	1	1,4	0,47
22	NexoInternacional	Módulo con información sobre los programas y cátedras FEN para alumnos Incoming	3	2	1	1	1	1,4	0,47

Orden	Unidad	Proyecto	Tiempo Estimado Desarrollo (Semanas)	Potencial Estratégico	Deficiencia Plataforma	Necesidad de evaluar	Potencial de Impacto	Prioridad Estratégica	Costo Oportunidad
23	NexoLaboral	Rediseño y construcción plataformas de Ferias laborales auto gestionables	4	2	1	1	4	1,7	0,43
24	NexoInternacional	Plataformas para entrevistas alumnos intercambio	4	2	2	1	1	1,7	0,43
25	Coordinación Docente	Rediseño y construcción gestores de actividades	5	2	2	1	5	2,1	0,42
26	Bienestar	Levantamiento y migración de datos y documentos en papel a la base de datos	10	5	5	2	2	4,1	0,41
27	NexoDeporte	Construcción de modelos de seguimiento académico de alumnos de ingreso Deportivo o de participación en actividades deportivas	4	2	1	2	1	1,6	0,40
28	NexoColegios	Remodelación página de admisión de pregrado	4	2	1	2	1	1,6	0,40
29	NexoColegios	Construcción de herramientas en apoyo a la identificación de candidatos a las escuelas de pregrado	4	2	1	2	1	1,6	0,40
30	Aseguramiento de la Calidad	Plataforma con datos de gestión	6	2	1	1	5	1,8	0,30
31	NexoLaboral	Rediseño y construcción módulo de Curriculum FEN	6	2	1	1	4	1,7	0,28
32	NexoInternacional	Proceso toma de ramos para alumnos internacionales	6	2	1	1	1	1,4	0,23

