



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION
FACULTAD DE INGENERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL**



**DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS
PROCESOS QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN DE
DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN EN EL
CONTEXTO DEL SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD**

POR

Oriana del Carmen Zapata Sepúlveda

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para
optar al título profesional de Ingeniera Civil Industrial

Profesora Guía
Ángela Zenteno Hidalgo

Octubre 2023
Concepción (Chile)

© 2023 Oriana Del Carmen Zapata Sepúlveda

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Agradecimientos

En primera instancia quiero agradecer a la Universidad de Concepción, en especial al Departamento de Ingeniería Civil Industrial, por entregarme a lo largo de mi formación las herramientas necesarias para poder llegar a esta instancia y a mi profesora Guía por la orientación entregada en confección de esta Memoria de Título. También quiero agradecer a la Dirección de Desarrollo estratégico, principalmente al equipo SIAC por permitirme colaborar en el proyecto y a la Dirección de Docencia por facilitar el trabajo con su buena disposición.

Finalmente quiero agradecer a mi familia y amigos que me han entregado apoyo constante durante mi vida universitaria.

Sumario

La presente memoria de título tiene por objetivo documentar los procesos claves de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción y realizar una propuesta de mejoras para las debilidades identificadas en los procesos. Todo lo anterior enmarcado en la implementación del Sistema Interno Aseguramiento de la calidad (SIAC).

La implementación del SIAC responde a los nuevos criterios de acreditación que regula la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En Chile la ley número 21.191 de Educación Superior reconoce a las instituciones Universitarias como organismos autónomos, pero esta ley también entrega los criterios y estándares de calidad que deben cumplir y es la CNA el organismo a cargo de velar por el cumplimiento de estos.

Para impulsar que las instituciones de educación superior se encarguen de regular la mejora continua de su quehacer, es que los nuevos criterios exigen la implantación de un sistema que se encargue del monitoreo los procesos que desarrolla internamente la institución. Para ello la Universidad de Concepción se encuentra trabajando en la documentación de sus procesos, lo que ha implicado un cambio de la cultura organizacional de una funcional a una de procesos con enfoque transversal.

Dentro de los procesos llevados a cabo por la Universidad de Concepción los de la Dirección de Docencia destacan por su impacto directo en los estudiantes de pregrado. Por esta razón esa memoria de título aborda los procesos que la Dirección declara como misionales.

Para poder levantar los procesos de la Dirección se realizaron reuniones con grupos claves, modelamiento de diagramas de flujos, documentación de los procesos y validación del trabajo con los equipos.

Finamente se concluye el trabajo realizado con un análisis de los procesos, principalmente de las debilidades u oportunidades de mejoras detectadas para confeccionar así un conjunto de propuestas de mejoras. De igual forma se propusieron indicadores que permitan el monitoreo a futuro del proceso “Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”.

Summary

The objective of this title report is to document the key processes of the Teaching Department of the University of Concepción and to make a proposal for improvements to the weaknesses identified in the processes. All of the above is framed by the implementation of the Internal Quality Assurance System (SIAC).

The implementation of the SIAC responds to the new accreditation criteria regulated by the National Accreditation Commission (CNA). In Chile, Law Number 21,191 of Higher Education recognizes university institutions as autonomous bodies, but this law also provides the criteria and quality standards that must be met, and the CNA is the body in charge of ensuring compliance with these.

To encourage higher education institutions to be in charge of regulating the continuous improvement of their work, the new criteria require the implementation of a system that is in charge of monitoring the processes that the institution develops internally. For this, the University of Concepción is working on the documentation of its processes, which has implied a change in the organizational culture from one that works to one of processes with a transversal approach.

Within the processes carried out by the University of Concepción, those of the Teaching Department stand out for their direct impact on undergraduate students. For this reason, this title report addresses the processes that the Directorate declares missionary.

In order to raise the processes of the Directorate, meetings were held with key groups, flow charts, documentation of the processes and validation of the work with the teams.

Finally, the work carried out is concluded with an analysis of the processes, mainly of the weaknesses or opportunities for improvement detected, in order to prepare a set of proposals for improvements. In the same way, they proposed indicators that allow future monitoring of the process of "Support for Students in Inclusion and Diversity".

Contenido

Sumario	4
Summary	5
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Antecedentes Generales	1
1.1.1 Marco legal de la Educación Superior Chilena	1
1.1.2 Universidad de Concepción	3
1.1.3 Plan Estratégico Institucional (PEI)	6
1.2 Objetivo de la Memoria de Título	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.2.3 Estructura del Informe de Memoria de Título	10
Capítulo 2. Marco Teórico	11
2.1 Gestión por Procesos	11
2.2 Enfoque de procesos	11
2.3 Enfoque de proceso en sistemas de calidad	11
2.4 Fichas de Procesos	13
2.5 Mapa de Procesos	14
2.6 Business Process Model and Notation (BPMN)	15
2.7 Matriz RACI	16
2.8 Modelo Integral del Cambio MIC	17
Estrategia	18
Personas	18
Procesos	19
Estructura	19
Tecnología	19

2.9 Indicadores	20
Ámbitos de desempeño del indicador	20
Indicador de Eficiencia	21
Indicador de Eficiencia	22
Indicador de Economía	22
Indicador de Calidad	22
Capítulo 3. Metodología de Trabajo	23
3.1 Presentación del Proyecto SIAC con su Respectivo Plan de trabajo	23
3.2 Completitud de la Ficha Inicial de Procesos	23
3.3 Priorización de Procesos Claves de la Dirección de Docencia	24
1. Coherencia y concordancia con objetivos estratégicos del PEI	24
2. Coherencia y concordancia con las políticas institucionales vigentes	24
3. Tributa a indicadores de evaluación externa de acreditación.....	24
4. Impacto del proceso en el funcionamiento institucional.....	25
5. Estado de madurez	25
3.4 Levantamiento Grupal de Información.....	26
Realización de reuniones de levantamiento de procesos.....	26
Confección de minuta de levantamiento de proceso	27
3.5 Diagrama de Flujo de Procesos	28
3.6 Confección del Documento de Situación Actual	29
3.7 Detección de Brechas y Propuestas de Mejoras.....	30
3.8 Construcción de Indicadores	30
1. Revisar la claridad del resumen narrativo	30
2. Identificar los Factores Relevantes	30
3. Establecer el objetivo de la medición.....	30
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo	31

5.	Determinar la frecuencia de medición del indicador	31
Capítulo 4. Resultados		32
4.1	Priorización de Procesos de la Dirección de Docencia.....	32
4.3.1	Ficha Inicial de Proceso	34
4.3.2	Reunión Grupal de Levantamiento	36
	Documentación Base del Proceso.....	37
	Herramientas Utilizadas en el Proceso.....	37
	Políticas que Impactan al Proceso	37
	Fortalezas del Proceso.....	37
	Debilidades del Proceso	37
	Descripción del Proceso	38
4.3.3	Diagrama de Flujo del Proceso.....	40
4.3.3	Matriz RACI.....	40
4.3.5	Propuestas de Mejoras para las Debilidades Identificadas en el Proceso	43
	Mejora 1	43
	Mejora 2	44
	Mejora 3	44
	Mejora 4	45
4.5.6	Propuesta de Indicadores para el Proceso.....	47
Capítulo 5. Conclusiones y Limitaciones		50
Glosario		54
Bibliografía		56
Anexo		59
	Anexo A: Elementos de notación de BPMN	59
	Anexo B: Formato Ficha Inicial de Proceso.....	61
	Anexo C: Formato Matriz de Priorización de Procesos.....	64
	Anexo D: Reunión Grupal de Levantamiento	64

Anexo E: Mapa Institucional de Procesos de la Universidad de Concepción.....	69
Anexo F: Diagrama de flujo proceso del proceso “Apoyo a estudiantes en Inclusión y Diversidad”	70
Anexo G: Descripción Breve de los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción	85
Anexo H: Hallazgos, Propuestas de Mejora y Categorización de Propuestas para los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción	98

Lista de Figuras

Figura 1.1 “Organigrama de la Universidad de Concepción”	4
Figura 2.1 “Diagrama de Contexto”	36
Figura 6.1 “Propuestas de mejora para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	51
Figura A.1. “Elementos de BPMN”	59
Figura A.2. “Elementos de BPMN”	60
Figura B.1 “Ficha Inicial de Proceso”	61
Figura B.2 “Ficha Inicial de Proceso”	62
Figura B.3 “Ficha Inicial de Proceso”	63
Figura C.1 “Matriz de Priorización de Procesos”	64
Figura C.2 “Matriz de Priorización de Procesos”	64
Figura D.1 “Planilla para Agendar Reuniones de la Dirección de Docencia”	64
Figura D.2 “Minuta de Reunión de Levantamiento Grupal”	68
Figura E.1 “Mapa Institucional de Procesos de la Universidad de Concepción”	69
Figura F.1 “Diagrama 1 de Flujo Completo Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	70
Figura F.2 “Diagrama 1 de Flujo Parte 1 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	71
Figura F.3 “Diagrama 1 de Flujo Parte 2 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	72
Figura F.4 “Diagrama 1 de Flujo Parte 3 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	73
Figura F.5 “Diagrama 1 de Flujo Parte 4 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	74
Figura F.6 “Diagrama 1 de Flujo Parte 5 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	75
Figura F.7 “Diagrama 1 de Flujo Parte 6 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	76
Figura F.8 “Diagrama 2 de Flujo Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en	

Inclusión y Diversidad”	77
Figura F.9 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 1 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	78
Figura F.10 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 2 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	79
Figura F.11 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 3 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	80
Figura F.12 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 4 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	81
Figura F.13 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 5 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	82
Figura F.14 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 6 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	83
Figura F.15 “Diagrama 2 de Flujo Versión Final del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	84

Lista de Tablas

Tabla 2.1 “Ámbito de desempeño de los indicadores y dimensiones de indicadores sugeridas”	21
Tabla 3.1. “Estado de Madurez”	26
Tabla 3.2 “Propuestas de Mejora”	30
Tabla 4.1 “Listado de Procesos Priorizados por la Dirección de Docencia”	33
Tabla 4.2 “Información base del proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	35
Tabla 4.3 “Participantes de reunión de levantamiento de proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	36
Tabla 4.4 “Matriz RACI proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	41
Tabla 4.5 “Propuestas de mejora para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”	46
Tabla D.1 “Pauta de preguntas de Reunión Grupal de Levantamiento”	65
Tabla E.1 “Descripción e Información Base de los Proceso Priorizados de la Dirección de Docencia”	85
Tabla H.1 “Hallazgos, Propuestas de Mejora y Categorización de Propuestas para los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia”	98

Capítulo 1. Introducción

En este capítulo se busca explicar y detallar el contexto en el cual se basa esta memoria de título, para ello se explica la problemática identificada que se pretende abordar durante el desarrollo de este documento. En este capítulo también se describe el objetivo general de esta memoria y sus objetivos específicos.

1.1 Antecedentes Generales

Para facilitar la comprensión de los antecedentes generales que enmarcan esta memoria de título se subdividirán en diferentes apartados.

1.1.1 Marco legal de la Educación Superior Chilena

La educación superior cumple en Chile un importante rol, ya que brinda las herramientas necesarias a los y las estudiantes para poder aportar de forma sustentable a la sociedad en que vivimos a través de la generación y desarrollo de conocimiento, apoyando la vinculación con las comunidades, fomentando las diversas manifestaciones de cultura, contribuyendo además a la formación de personas integrales y éticas. (Ministerio de Educación, 2019)

El estado de Chile reconoce el principio de Autonomía de las Universidades en la Ley número 21.191 Sobre Educación Superior pero también exige a las instituciones dar cumplimiento a criterios y estándares de calidad establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, donde se establece que las instituciones deben tener como prioridad a los y las estudiantes, su aprendizaje y la generación de conocimiento e innovación. (Ministerio de Educación, 2019)

El organismo encargado de velar el cumplimiento de la calidad educacional en las instituciones educativas de nivel superior, entiéndase Universidades, Institutos Profesionales Y Centros De Formación Técnica es la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Existen dos sentidos de acreditación, una que certifica el correcto cumplimiento del proyecto de la institución, donde la institución cuenta con mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad, demostrando la aplicación y resultados de estos mecanismos. El otro sentido es la acreditación de carreras, donde se certifica la calidad, en base a como se cumplen los propósitos y criterios declarados por el cuerpo

académico y profesional de la respectiva carrera. (MINEDUC, s.f.)

La Comisión Nacional de Acreditación es quien determina el periodo en el cual la institución o carrera se encontrará acreditada (entre 1 a 7 años), entre mayor sea el periodo de acreditación otorgado reflejara que la institución educación cuenta con mejores mecanismos de aseguramiento de la calidad, obteniendo mejores resultados de estos mismos, así se clasifican 3 niveles de acreditación: Básico, Avanzado y Excelencia. (MINEDUC, s.f.).

Actualmente han existido modificaciones en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, el más importante son los criterios y estándares de calidad en los que se basara el proceso de acreditación, los que se organizan en criterios y estándares de calidad para la acreditación:

- Institucional del Subsistema Universitario
- Institucional del Subsistema Técnico
- Programas de Doctorado
- Programas de Magister
- Especialidades médicas y odontológicas
- Carreras y programas de pedagogía
- Carreras de medicina y odontología

Estos nuevos criterios complementan el enfoque de procesos tradicional, ahora añadiendo la exigencia de resultados para procesos formativos. Para ello las instituciones deben contar con sistemas internos de aseguramiento de la calidad eficaces. (Comisión Nacional de Acreditación, 2023)

Para el caso de la Acreditación de Universidades se deben considerar las siguientes dimensiones y estándares de evaluación:

- Docencia y resultados del proceso de formación
- Gestión estratégica y recursos institucionales
- Aseguramiento interno de la calidad
- Vinculación con el medio
- Investigación, creación y/o innovación.

Los primeros 3 criterios son obligatorios, el cuarto lo será a partir del año 2025, y el quinto es voluntario. Las instituciones que deseen optar por la acreditación de excelencia (7 años) deberán tener los 5 criterios acreditados. (Comisión Nacional de Acreditación, 2023)

Dentro de la Dimensión 3 se encuentra el criterio 9 “gestión y resultados de aseguramiento interno de la calidad” el cual obliga a las instituciones educativas de nivel superior a definir, implementar, monitorear y optimizar sus sistemas internos de aseguramiento de la calidad. Para lograr la máxima puntuación en este criterio las universidades deben asegurar con su sistema interno de aseguramiento de la calidad la capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo de cada una de sus funciones como institución, se debe reflejar el compromiso de cada uno de los estamentos y personas con la cultura de calidad institucional. (Comisión Nacional de Acreditación, 2023)

Debido a estas exigencias la Universidades Chilenas han debido sufrir algunos cambios donde las estructuras orgánicas de las instituciones han debido adaptarse y de lleno ha implicado la creación de nuevas unidades. Esto ha conllevado una mayor comunicación entre los distintos procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas. (Lemaitre, Maturana, Zenteno, & Alvarado, 2023).

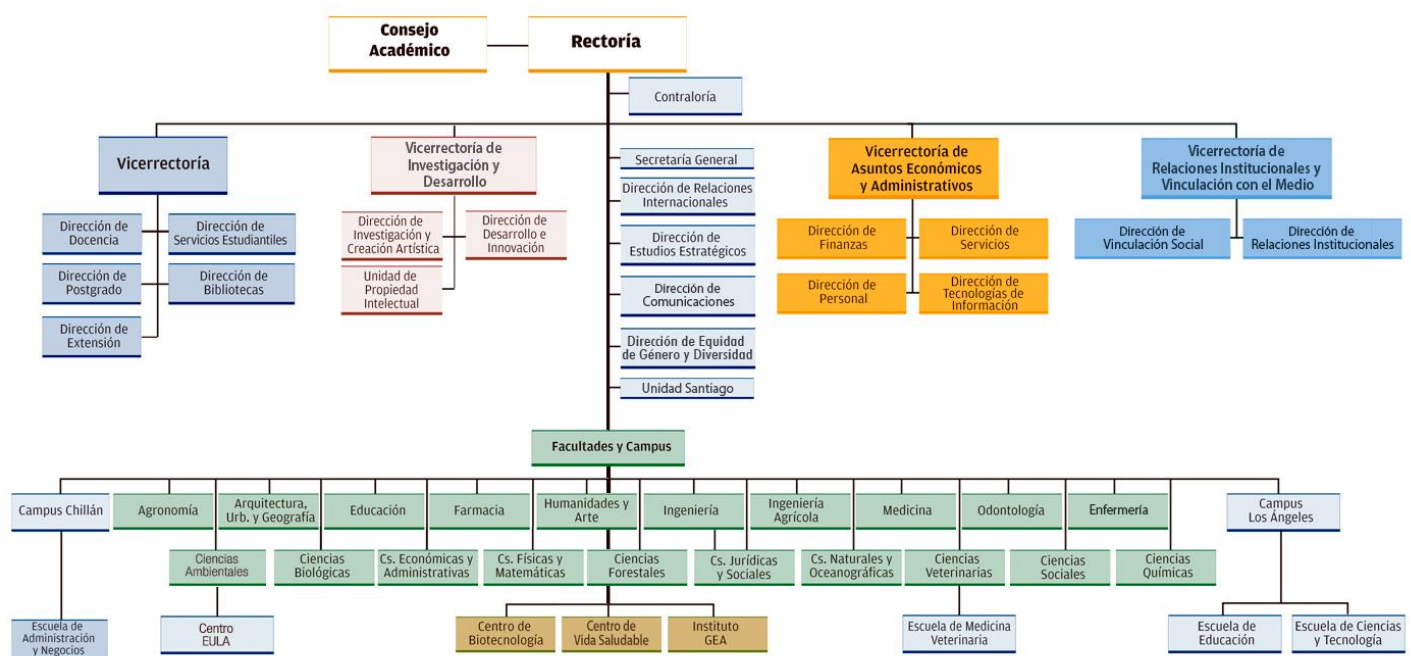
1.1.2 Universidad de Concepción

La Universidad de Concepción fue fundada en el año 1919 con el fin de dar una oportunidad a los jóvenes de la Zona Centro-Sur de Chile. En sus inicios la institución de educación superior solo contaba con cuatro carreras universitarias que con el transcurso de los años se convertirían en 89 carreras de pregrado ofertadas y más de 100 programas de postgrado. No solo su oferta académica creció durante los años, de igual forma la Universidad de Concepción abrió campus en la ciudad de Chillan y posteriormente en la ciudad de Los Ángeles. (Admisión, 2023)

La universidad de Concepción a través de su historia ha atravesado tres procesos de acreditación, y en la actualidad se encuentra cursando por cuarta vez este proceso. Obteniendo en las dos primeras instancias 6 años de acreditación, y el en año 2016 logró obtener la acreditación de excelencia, es decir 7 años de acreditación, convirtiéndose así en la primera universidad de región en lograr este hito. (Admisión, 2023).

Actualmente la Universidad de Concepción se encuentra estructurada organizacionalmente como se ve en la Figura 1.1. Donde se encuentra el consejo académico en la misma línea que rectoría, esto debido a que es el consejo académico el organismo encargado formular, evaluar y velar el cumplimiento de las políticas universitarias en el ámbito académico. El consejo actualmente se encuentra integrado por el Rector (Carlos Saavedra Rubilar), Vicerrectora (Paulina Rincón González), secretario general (Marcelo Troncoso Romero), los Decanos de cada una de las facultades, los Directores de cada uno de los campus y un representante de la federación de estudiantes. Desde la línea de Rectoría se encuentra Contraloría, Secretaria General, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Desarrollo Estratégico, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Equidad de Género y Diversidad, Unidad Santiago y finalmente Facultades y Campus. Debajo de contraloría se encuentran la línea de vicerrectorías donde se encuentra Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, Vicerrectoría de Relaciones Institucionales y Vinculación con el Medio y Vicerrectoría. (Saavedra, 2023)

Figura 1.1 “Organigrama de la Universidad de Concepción”



Fuente: (Saavedra, 2023)

En el actual proceso de acreditación la Universidad de Concepción ha decidido concentrar esfuerzos en el cumplimiento de los nuevos criterios de acreditación y comenzó a trabajar en la implementación

del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), que se encuentra alojado en la Dirección de Desarrollo Estratégico. Este sistema debe asegurar la capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo de cada una de las funciones que tiene la institución y se debe reflejar el compromiso de cada uno de los estamentos y personas con la cultura de calidad institucional. (Dirección de Desarrollo Estratégico, 2023)

El SIAC responde a la necesidad de la Universidad de identificar, articular, monitorear y optimizar los procesos institucionales clave para avanzar hacia el logro de los propósitos planteados por la institución. Los propósitos principales del SIAC son: (Dresdner, 2023)

1. Alinear políticas y consolidar mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario que garanticen la mejora continua de los procesos institucionales clave. (Dresdner, 2023)
2. Dar cumplimiento a la dimensión de Aseguramiento de la Calidad del Plan Estratégico Institucional (PEI) y de la Política de Calidad UdeC. (Dresdner, 2023)

Dentro de los principales beneficios que se esperan del SIAC se encuentran:

- Un cambio en la orientación de los procesos para maximizar la satisfacción de los grupos de interés claves, considerando una percepción periódica y sistemática de esta. (Dresdner, 2023)
- Maximización del uso de los recursos financieros, estructurales y de recursos humanos de la institución a través de una simplificación y homogenización de las actividades básicas y esenciales de la Universidad. (Dresdner, 2023)
- Identificación de cada uno de los colaboradores de la institución, y del aporte de estos a la cultura de calidad para así aumentar su compromiso y satisfacción. (Dresdner, 2023)
- Favorece la interconexión entre unidades académicas y administrativas de la institución.
- Potenciar las mejoras de los procesos claves de la institución. (Dresdner, 2023)
- Poner a disposición información de calidad y de forma oportuna para la toma de decisiones para cada uno de los niveles de la institución. (Dresdner, 2023)

El SIAC debe ser implementado en todas las unidades de la universidad, ya que debe abarcar la totalidad de las funciones que desarrolla la institución. La gestión de oferta académica, gestión curricular y procesos de enseñanza de aprendizaje son algunos de los macroprocesos de la institución,

y gran parte de los procesos que forman parte de estos macro corresponden a los procesos que lleva cabo la Dirección de Docencia, ya que esta es la responsable de que se lleven a cabo las políticas institucionales de docencia de pregrado. Esta Dirección tiene gran impacto en el bienestar de la comunidad universitaria, y con el fin de brindar un mejor servicio a los estudiantes, docentes y profesionales, el proyecto SIAC comenzó a trabajar prontamente con esta Dirección. En ella se encuentran las siguientes unidades:

- Centro de Apoyo al Desarrollo del Estudiante (CADE)
- Centro de Formación y Recursos Didácticos (CFRD)
- Gestión (GE)
- Unidad de Admisión y Registro Académico Estudiantil (UDARAE)
- Unidad de Investigación y Desarrollo Docente (UNIDD)
- Horarios (HR)

Cada unidad tiene una responsabilidad sobre el bienestar estudiantil, donde sin duda es importante detectar a tiempo aquellas situaciones que dificulten el correcto funcionamiento de los procesos. (Docencia, 2023).

1.1.3 Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Plan Estratégico Institucional consiste en un proceso reflexivo llevado en colectivo por la institución, el objetivo de este proceso es definir los componentes básicos de la cultura organizacional. Se deben formular además los objetivos y estrategias que definan las acciones necesarias para llegar en el mediano o largo plazo al futuro deseado. (Académico, 2023)

En la Universidad de Concepción el organismo responsable de la formulación del Plan Estratégico Institucional es la Comisión Coordinadora del Plan Estratégico (CCPEI) constituida por profesionales de la Dirección de Desarrollo Estratégico y también profesionales de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad.

El plan estratégico de la Universidad de Concepción fue aprobado en el Consejo Académico el 17 de diciembre del 2020 y el 23 de diciembre del mismo año fue aprobado por el Directorio de la Universidad. (Académico, 2023)

A continuación, se encuentra la misión y visión del PEI de la Universidad de Concepción:

Misión

“Somos una universidad laica y pluralista, fundada por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sustentable, desde las distintas áreas del saber, a través de la formación de personas altamente comprometidas con la sociedad, así como en la generación, preservación y transferencia del conocimiento, de las artes y las culturas”. (Académico, 2023)

Visión

“Ser una universidad inclusiva y de excelencia reconocida internacionalmente, que proporcione a sus integrantes una formación ética, valórica, intelectual y socialmente transformadora; y que, gracias al desarrollo armónico, colaborativo y sinérgico de las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes esté capacitada para abordar eficientemente los desafíos que plantea la sociedad”. (Académico, 2023)

Los valores que tiene el plan estratégico de la Universidad de Concepción son los siguientes:

- Probidad, ética y transparencia
- Libertad de expresión y democracia
- Pensamiento crítico
- Equidad, inclusión y responsabilidad social
- Conservación del medio ambiente y su biodiversidad

Los lineamientos que guiarán a la Universidad de Concepción en los próximos diez años son los siguientes:

- Universidad interdisciplinaria de impacto nacional con proyección internacional.
- Innovación para la excelencia.
- Comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género.
- Desarrollo sustentable de la institución.

Además, el Plan Estratégico Institucional define objetivos estratégicos para cada una de las siguientes dimensiones:

- Docencia y resultados del proceso formativo
- Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento
- Vinculación con el medio
- Gestión y Recursos Institucionales
- Aseguramiento de la Calidad

1.2 Objetivo de la Memoria de Título

A continuación, se describe el objetivo principal que tiene esta Memoria de Título y sus objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo General

El Objetivo general de esta Memoria de Título es identificar las problemáticas que atraviesan los procesos claves de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción y entregar propuestas de mejoras para cada una de estas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar la información de cada uno de los procesos claves priorizados por la Dirección de Docencia.
- Confeccionar documentos (minutas de reuniones, diagramas de flujo, documentos de diagnóstico) para cada uno de los procesos claves de la Dirección de Docencia, que permitan comprender el proceso, su objetivo, el paso que se debe llevar a cabo para realizar cada una de las actividades que requiere el proceso, identificar a los actores que participan, las herramientas utilizadas y las políticas institucionales involucradas.
- Identificar las problemáticas que atraviesa la Dirección de Docencia y proponer mejoras.
- Construir una propuesta de indicadores para los procesos claves de la Dirección de Docencia.
- Generar compromiso por parte de los involucrados en el proceso para que estos analicen las propuestas de mejoras entregadas y puedan estas materializarse. De igual forma para los indicadores, que sean analizados por los participantes de proceso para comenzar a generar los datos necesarios para su utilización.

1.2.3 Estructura del Informe de Memoria de Título

Esta Memoria de Título se secciona en 5 capítulos, que se distribuyen como se explica a continuación:

- **Capítulo 1:** En este capítulo se introduce el tema en el cual se basa el presente informe, se explican los antecedentes generales que se deben considerar para comprender el contexto del tema a abordar. Además, en este capítulo se describen los objetivos de la Memoria de Título y se detalla la estructura del informe.
- **Capítulo 2:** En este capítulo se describe el marco teórico que entrega los antecedentes necesarios para abordar el problema planteado.
- **Capítulo 3:** En este capítulo se describe la metodología utilizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados.
- **Capítulo 4:** En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología detallada en el capítulo 3.
- **Capítulo 5:** Finalmente en el capítulo 5 se presentan la conclusión y discusión de los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

Capítulo 2. Marco Teórico

A continuación, se mencionarán los elementos teóricos claves para el entendimiento del trabajo a realizar en el desarrollo de esta Memoria de Título.

2.1 Gestión por Procesos

Este enfoque centra la atención sobre las actividades de la organización con el fin de optimizarlas. Se considera a la organización como una red interrelacionada de procesos y se busca transformar la mirada vertical de la estructura organizacional tradicional a una mirada horizontal, orientada a los procesos. (Mallar, 2010, pág. 2)

El enfoque horizontal de la gestión por procesos lo que se busca es el equilibrio entre las funciones y posibilidades de la organización. Este enfoque se orienta a satisfacer a los stakeholders y lo que hace la organización para lograrlo, a diferencia del enfoque vertical que se centra mayormente en aspectos estructurales como cadenas de mando y funciones por departamento. (Mallar, 2010, pág. 5)

2.2 Enfoque de procesos

Este enfoque surge ante la necesidad de detallar un conjunto de actividades que se realizaban habitualmente y que eran repetitivas. Algunas definiciones de procesos se presentan a continuación. (Reyes, 2022)

Según Münch (2018), un proceso es “el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad”. (Reyes, 2022)

Según Benavides (2014), “Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas”. (Reyes, 2022)

Según Robert & Chase (2021), “El proceso representa la secuencia básica de los pasos o actividades con que la empresa concibe, diseña y lleva un producto al mercado”. (Reyes, 2022)

2.3 Enfoque de proceso en sistemas de calidad

En términos generales se puede resumir según las definiciones mencionadas anteriormente que los

procesos son una serie de actividades que se realizan para cumplir un objetivo, estas acciones siguen una secuencia, y cada vez que se quiera cumplir un objetivo definido se deben seguir estas acciones. (Escuela Europea de Experiencia , 2021)

Los procesos deben ser definidos y estandarizados, esto quiere decir que las acciones se deben realizar siempre de la misma manera y en el mismo orden secuencial, si existe alguna modificación en la secuencia o en una de las actividades significa que el proceso fue modificado. (Escuela Europea de Experiencia , 2021)

En este contexto las acciones que deban ser realizadas para llevar el proceso a cabo pueden ser realizadas por una misma persona o por un conjunto de personas, que pueden ser incluso de áreas profesionales muy diversas. A pesar de lo anterior se define a una persona como propietaria del proceso y esta es responsable de que el proceso se ejecute y se obtengan los resultados esperados. (Escuela Europea de Experiencia , 2021)

Cuando se habla de un enfoque de procesos se hace referencia a que las áreas, departamentos, ubicaciones o incluso personas dejan de ser la unidad principal de una organización, y que comienzan a ser los procesos las pequeñas células de la organización. Si un proceso falla no se habla de un fallo en la unidad o en una persona, sino más bien que el proceso tiene fallas y se requieren mejoras. (Escuela Europea de Experiencia , 2021)

En este enfoque de procesos también se debe tener en cuenta que cada proceso tiene una entrada, que puede ser una solicitud, él envió de un documento, un requerimiento definido por una fecha específica, por ejemplo, y que de igual forma tiene una salida al final de proceso, ya sea un producto, un servicio, un informe. Estas entradas y salidas están conectadas para cada proceso de la organización, la salida de un proceso es la entrada de otro proceso, teniendo esto claro se puede dilucidar que si un proceso falla también impacta en el desarrollo de otros procesos, de aquí la importancia en que las organizaciones siempre estén en la búsqueda continua de mejorar sus procesos. (Escuela Europea de Experiencia , 2021)

Algunas de las principales ventajas de trabajar por procesos se enlistan a continuación.

- Visión completa de lo que hace la institución. Si se tiene claridad de los procesos que

realiza la institución se conoce cada uno de los pasos que se realizan para dentro de esta para cumplir determinados objetivos. (Fernández, 2018)

- Permiten mayor adaptación a los cambios. Si se tiene completo conocimiento de los que se está haciendo en la institución es más fácil identificar que requiere modificaciones. (Fernández, 2018)
- Eliminar procesos que no son productivos. Se tiene claridad del objetivo que persigue cada proceso, y si el objetivo pierde importancia se sabe con claridad que proceso se debe eliminar. (Fernández, 2018)
- Se pueden establecer objetivos comunes, ya que los procesos son transversales, facilitando la comunicación. (Fernández, 2018)
- Optimización de recursos y maximización de beneficios. En medidas que las unidades o departamentos conversan entre si se utiliza de forma más eficiente los recursos. (Fernández, 2018)
- Facilidad para realizar mediciones. Se tiene claro que objetivo persigue el proceso por lo que se sabe con claridad lo que se quiere medir. (Fernández, 2018)
- Toma de decisiones de forma más sencilla. Se simplifica la toma de decisiones porque las acciones están establecidas para los procesos. (Fernández, 2018)
- Aumentarás la satisfacción de los clientes. Un cliente satisfecho no solo repite, sino que también te recomienda. (Fernández, 2018)

2.4 Fichas de Procesos

Según la ISO 9001 de calidad, las Fichas de Proceso ayudan a establecer características del proceso con facilidad, características como la secuencia de las actividades y la interacción de estas. (CTMA Consultores, 2022)

Una Ficha de Proceso contiene un resumen rápido de los elementos que forman parte del proceso a estudiar, de igual forma contienen de forma clara la finalidad que tiene el proceso en la institución. (CTMA Consultores, 2022)

Esta herramienta permite tener más comodidad a la hora de estudiar el proceso, ya que sintetiza en un único documento la información más relevante del proceso. (CTMA Consultores, 2022)

2.5 Mapa de Procesos

Para que una organización o institución pueda elaborar su mapa de procesos debe tener identificadas con claridad cada una de las tareas que realiza cada unidad o departamento que la conforman. El beneficio de contar con un mapa de procesos es que da una imagen global de la institución o empresa, esto beneficia la toma de decisiones y ayuda a optimizar procesos. (Expesnsya, 2022).

Un mapa de procesos no solo entrega una mirada integral de los procesos que realiza una institución o una organización, sino que también refleja la integración de estos. Existen tres grandes clasificaciones para los procesos, que se deben distinguir con claridad en el mapa de procesos de una organización o institución. (Expesnsya, 2022)

- **Procesos Estratégicos:** vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. (Gestion-Calidad, 2016)
- **Procesos Misionales:** ligados de forma directa con la realización del producto o servicio. (Gestion-Calidad, 2016)
- **Procesos de Soporte:** ofrecen soporte a los procesos operativos. (Gestion-Calidad, 2016)

La clasificación que tendrá cada uno de los procesos dependerá de la organización, es decir un determinado proceso para una organización puede ser misional y en otro puede ser un proceso de soporte. (Expesnsya, 2022)

Contar con un mapa de proceso le da a la organización la posibilidad de identificar problemas ocultos, mediante el análisis de sus procesos se puede identificar que procesos no cumplen el objetivo que deberían. Además, la construcción de los mapas de proceso se debería realizar en conjunto entre las unidades o departamentos de la institución, a media que las partes involucradas de los procesos dialogan con otras surgen valiosas oportunidades de mejoras. (Expesnsya, 2022)

Una vez finalizado el mapa de procesos este permite a la organización estandarizar sus procesos, ya que si las personas que desarrollan el proceso conocen como cada unidad desarrolla las labores se tienden a unificar las tareas y así aumentando la eficiencia de los procesos. (Expesnsya, 2022)

2.6 Business Process Model and Notation (BPMN)

El Business Process Model and Notation va de la mano de la gestión de procesos, ya que es una representación gráfica estandarizada que busca representar la secuencia de actividades que conforma un proceso.

Lo que proporciona la utilización de BPMN es un lenguaje común tanto para el personal de negocio de una empresa o institución y para el personal técnico. Esto permite que las partes involucradas en el proceso puedan comunicarse de forma clara, completa y eficiente. (CHAKRAY, 2023)

Las principales ventajas de la utilización de BPMN se mencionan a continuación:

Es un lenguaje de estándar internacional que esta aceptado por la comunidad. (CHAKRAY, 2023)

No depende de la metodología de modelado de procesos utilizada. (CHAKRAY, 2023)

Ayuda a disminuir las brechas entre los procesos de negocio y la implementación de estos, ya que es estandarizado. (CHAKRAY, 2023)

En la actualidad existen diferentes softwares que permiten realizar representaciones gráficas, varios de ellos son de uso gratuito, los más utilizadas en la actualidad son los siguientes: (Softgrade, 2023)

- Flokzu
- BPMN.IO
- Bizagi
- BonitaSoft
- Lucichart

Al ser un lenguaje estandarizado la simbología entre los diferentes softwares no es sustancialmente diferente, los principales símbolos son los siguientes:

Eventos: Los eventos son estados que indican que ha sucedido algo importante en el proceso, pueden ocurrir al inicio del proceso, durante este o al finalizar el proceso. (GBTEC, 2023)

Actividades: Como su nombre lo dice, representa las actividades que se realiza durante el proceso. Existen las actividades como tal y los subprocesos, que es un conjunto de actividades, generalmente se utiliza para resumir secuencias de actividades que serán diagramadas separadamente para no

ensuciar el diagrama principal. (GBTEC, 2023)

Compuertas: Son utilizadas para representar las divisiones o fusiones de actividades que ocurren en un proceso. (GBTEC, 2023)

Conectores: Son los elementos utilizados para unir actividades o mensajes. (GBTEC, 2023)

Piscinas y carriles: Los pasos individuales de un proceso son llevados a cabo por los participantes en el mismo. (GBTEC, 2023)

En la sección de Anexo en la Figura A.1 Y A.2 se muestra una descripción de los diferentes elementos que utiliza la notación BPMN.

2.7 Matriz RACI

Para entender los procesos existen distintas herramientas que ayudan a su entendimiento y a la vez de hacer mucho más visibles ciertas características de los procesos. En ese contexto la matriz RACI es utilizada para asignar y definir el grado de responsabilidad que tendrán las personas que llevan a cabo un determinado proceso. (Quiroa, 2020)

Otra forma de llamar a la matriz RACI es la matriz de responsabilidad. El objetivo que tiene esta matriz es definir roles y el nivel de responsabilidad que tienen estos sobre un determinado proceso, también es utilizada para proyectos. (Quiroa, 2020)

La matriz RACI requiere que el proceso ya se encuentre definido, que sea claro, para así tener certeza de cada una de las actividades que realizarán las personas que colaboran en el proceso.

A continuación, se encuentra la explicación de cada una de las letras que conforman la matriz RACI:

R: Es el responsable del proceso, la persona que asuma este rol es la persona que ejecuta la acción en un tiempo establecido. (Quiroa, 2020)

A: Es la persona encargada de aprobar. Su labor es aprobar o rechazar la tarea entregada por el responsable del proceso. (Quiroa, 2020)

C: Es la persona que es consultada. Generalmente son personas expertas o conocedoras sobre un tema, por lo que son Consultados sobre aspectos de las tareas que implica el proceso.

I: Es la persona a quien se le informa. A esta persona se le deben comunicar los distintos estados en que van las tareas que conforman el proceso, y se le debe informar

también el término del proceso. (Quiroa, 2020)

Alguno de los beneficios que significa utilizar la matriz RACI son:

- Los roles y responsabilidades están claramente definidos para cada una de las personas que participan en el proceso. (Quiroa, 2020)
- Se determina una persona que asuma la responsabilidad de rendir cuentas del estado del proceso y las tareas que este implica. (Quiroa, 2020)
- Permite equilibrio las cargas laborales de las personas que participan en el proceso. (Quiroa, 2020)
- Facilita el seguimiento de los estados de las tareas que son necesarias para llevar a cabo el proceso de buena forma. (Quiroa, 2020)

2.8 Modelo Integral del Cambio MIC

La gestión del cambio se puede definir como la planificación y ejecución de acciones que permitan facilitar la transición de una organización de un estado actual a uno deseado. (Figuerola, 2019)

La gestión del cambio en una organización es una tarea compleja que requiere, para que sea exitosa, la participación de todos los miembros de la organización. Las organizaciones que no gestionan el cambio tienen el riesgo de quedar rezagada frente a la competencia que se hace cargo de los cambios de entorno. (Figuerola, 2019)

Siempre existen causas que generan cambios. Muchas veces la necesidad de realizar cambios en una organización nace de una crisis externa, por ejemplo, a los clientes, tecnologías nuevas que puedan surgir, nuevas regulaciones o un nuevo competidor en el mercado. (Figuerola, 2019)

A la hora de gestionar un cambio el recurso humano es muy relevante, ya que se debe designar a un responsable que lidere este cambio y se haga responsable de su implementación. Un desafío importante para llevar a cabo un cambio en una organización es la resistencia al cambio que puedan tener las personas e implicancia que esta tenga sobre la cultura organizacional. En esta línea la comunicación es clave, se debe trabajar en un mensaje claro, con objetivos y resultados fáciles de entender, para ello estos objetivos y resultados deben estar alineados con el plan estratégico de la

organización y se requiere para ello un nivel alto de involucramiento de los altos mandos de la organización. (Figuroa, 2019)

Existen diversos modelos de gestión del cambio, uno de ellos es el modelo integral del cambio MIC, este modelo plantea que es necesario realizar una evaluación a la organización, identificando sus problemáticas y priorizándolas, de esta forma la organización tiene claro donde debe concentrar sus esfuerzos. (González, 2019)

El MIC se centra en identificar y analizar los parámetros que son necesarios para una adecuada gestión y los clasifica en: Estrategia, Personas, Procesos, Estructura y Tecnología. (González, 2019)

Estrategia

Cuando se habla de estrategia hace referencia a la dirección que persigue el cambio, las directrices estratégicas y que atiendan a las brechas de un indicador (desde el punto en donde se encuentra actualmente la institución y hacia donde quiere estar). (González, 2019)

En la estrategia se debe considerar el proceso de planificación, competencia y principalmente la misión de la organización, y a quien está dirigido esta. De igual forma la estrategia de la organización debe estar enfocada en cumplir los objetivos que se haya propuesto la organización. (González, 2019)

Personas

El recurso humano con que cuenta una organización es la unidad más básica para implementar un cambio, ya que son las personas la mayor parte del tiempo las responsables de implementar estos cambios. En este sentido es importante tener en consideración lo siguiente:

1. El nivel de adaptación que tengan las personas dentro de la organización. En una institución donde exista alta resistencia al cambio es más complejo llevar a cabo la implementación de nuevas estrategias. (Instituto de Ingeniería del Conocimiento , 2023)
2. Quienes impulsan el cambio en la organización, es importante en este sentido que los altos mandos de la organización se comprometan y transmitan el objetivo. (González, 2019)
3. Quienes no quieren cambiar, en las organizaciones siempre habrá personas menos interesadas

en realizar cambios en lo que realizan, ya sea por miedo o porque desconocen información. A medida que se identifican estos grupos es más fácil implementar medidas adicionales para cambiar esta ideología. (González, 2019)

Para abordar estos temas es sumamente beneficioso que las personas se sientan parte de los cambios, que participen en la instancia donde se definen que cambios busca realizar la organización, porque a medida que las personas se hacen parte de proceso ayudan a promover las iniciativas de forma orgánica. (González, 2019)

Procesos

Esta definición se abordó anteriormente por lo que no se requiere volver a definirlo.

Estructura

Se puede definir como la forma en que se distribuyen y comunican los integrantes de una organización para cumplir un propósito en común. La estructura organizacional también refleja el nivel de responsabilidad de las personas y la autoridad que estas tienen. (González, 2019)

Cuando se habla de estructura también hace referencia a la infraestructura de la organización. Es importante brindar un buen ambiente laboral a los trabajadores para que estos puedan rendir adecuadamente al propósito de la organización, factores como temperatura, humedad, entorno, calidad de las instalaciones, acceso, ruido, colores afecta en el nivel de armonía y esta a su vez en la productividad de las personas. (González, 2019)

Tecnología

Se entiende por tecnología cualquier tipo de innovación que se traduzca en la utilización de métodos y herramientas tecnológicas en una organización. Ejemplo de ellos son maquinarias de producción, computadores, uso de softwares o accesorios para máquinas. (Carrasco, 2019)

Se debe tener en claro de igual forma que la tecnología es un medio, pero no un fin en sí mismo, es una herramienta que se encuentra al servicio de las personas y del proceso. Es importante tener

claramente definido un proceso antes de implementar tecnología, por ejemplo, al automatizar etapas que no son claras en el proceso solo se está automatizando la confusión, en esos casos la solución real es analizar el proceso y clarificar ese tipo de tareas. (Carrasco, 2019)

2.9 Indicadores

La matriz de indicadores de resultados (MIR) permite alinear los objetivos específicos por ejemplo de una unidad de una organización con los objetivos estratégicos de esta. La MIR es una excelente herramienta de planeación ya que entrega información para poder llevar cabo el monitoreo y evaluación de los resultados de por ejemplo un proceso. (CONEVAL, 2014)

Antes de trabajar con la MIR se debe tener claro ¿Qué es un indicador?, un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado. En la vida cotidiana existen diversos indicadores que muchas pasan desapercibidos para las personas, como lo son por ejemplo las señales de tránsito, las agujas del reloj y un cartel que indique la salida de emergencia. (CONEVAL, 2014)

Un indicador debe proporcionar información simple, precisa y sin ambigüedad. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, y deben entregar información relevante y única respecto a ese “algo” que están midiendo. (CONEVAL, 2014)

Ámbitos de desempeño del indicador

Cada nivel de la MIR está vinculado a una etapa diferente del proceso, y cada objetivo está asociado a un nivel de complejidad particular. A medida que se avanza hacia un objetivo superior los diferentes aspectos del proceso se deberían ir complejizando. Ahora viendo esto a nivel de desempeño, cada aspecto del proceso debe ser medido a cada nivel de objetivo. (CONEVAL, 2014)

Una pregunta lógica que puede surgir es, ¿Qué se debe monitorear en cada nivel de un objetivo de una organización? La respuesta a esta pregunta se encuentra sintetizada en la tabla 3.1.

Tabla 2.1 “Ámbito de desempeño de los indicadores y dimensiones de indicadores sugeridas”

Influencia	Ámbito de desempeño	Objetivos	Descripción	Indicador recomendado
influencia indirecta	Efectos	Fin	Indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa.	Eficacia
Influencia directa	Resultados	Propósito	Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo.	Eficacia Eficiencia
Control directo	Productos	Componente	Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa.	Eficacia Eficiencia Calidad
	Procesos	Actividades	Indicadores que permiten verificar la gestión de los procesos del programa.	Eficacia Eficiencia Economía

Fuente: Elaboración propia en base a la información de informe CONEVAL. (CONEVAL, 2014)

En la figura se puede observar que, para el caso de los procesos, en los cuales las personas de la organización tienen un control directo, responden al nivel de actividades del objetivo de la organización. Para el caso también de los procesos de una organización se sugieren a lo menos tres tipos de indicadores, indicadores de eficacia, eficiencia y economía. (CONEVAL, 2014)

Existen otro tipo de indicadores, como lo son los indicadores de calidad, que también pueden ser aplicados para procesos, pero se debe tener en consideración que para construir indicadores se deben tener considerados algunos costos, y para que el indicador sea bueno, sus costos no deben superar los beneficios que se obtengan de la medición, es por ello que para el caso de los procesos solo se sugieren tres tipos de indicadores que se mencionaron en el párrafo anterior, pero también es importante aclarar que si la organización así lo estima conveniente puede contar con otro tipo de indicadores y funcionar perfectamente. (CONEVAL, 2014)

A continuación, se encuentran las definiciones de los diferentes tipos de indicadores:

Indicador de Eficiencia

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos. Este tipo de indicadores son los más comunes dentro de las MIR. (CONEVAL, 2014)

Indicador de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del proceso y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico. (CONEVAL, 2014)

Indicador de Economía

Los indicadores de economía miden la capacidad del proceso para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos. (CONEVAL, 2014)

Indicador de Calidad

Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios. (CONEVAL, 2014)

- Oportunidad: se refiere a aquellos indicadores que proporcionan información sobre la atención que el programa brinda a sus beneficiarios. Los indicadores describen la conveniencia del tiempo y lugar en que se realizan las acciones del proceso. (CONEVAL, 2014)
- Accesibilidad: se refiere a los indicadores que reflejan información sobre la cualidad de acceder a algún lugar. Estos indicadores describen, principalmente, si la infraestructura que genera el proceso cuenta con accesos para personas con capacidades diferentes. (CONEVAL, 2014)
- Percepción de usuarios: es la calidad más común para cuantificar; se refiere a opinión de los beneficiarios del programa sobre los bienes o servicios que recibieron del programa. (CONEVAL, 2014)
- Precisión: cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que produce el proceso. (CONEVAL, 2014)

Capítulo 3. Metodología de Trabajo

A continuación, se plantea la metodología utilizada para la realización de esta Memoria de Título. Se debe tener en consideración que las primeras dos etapas se trabajaron durante el año 2022 con las unidades de la Dirección de Docencia.

3.1 Presentación del Proyecto SIAC con su Respectivo Plan de trabajo

La coordinadora del proyecto SIAC, realizó una presentación a la Dirección de Docencia donde explicó en que consiste el Proyecto SIAC, las etapas del proyecto, el plan y la metodología de trabajo. Se explicó en qué consistía el trabajo de gestión de procesos, y los beneficios que implica ver de forma transversal las labores que realizan cada una de las Reparticiones y Unidades de la Universidad de Concepción.

También durante la jornada se presentó la Ficha Inicial de Procesos, se explicó la estructura y la información que se pretende levantar con ellas, ya que la completitud de estas fue responsabilidad de la Dirección de Docencia.

3.2 Completitud de la Ficha Inicial de Procesos

La Coordinadora del proyecto SIAC, realizó el envío a través de correo electrónico del formato de las Fichas de Procesos a la contra parte de la Dirección de Docencia. Este se encargó de coordinar a las distintas Unidades de la Dirección para que estas completarán las Fichas para cada uno de los procesos que llevan a cabo, generalmente el dueño del proceso fue el encargado del llenar la Ficha de Proceso.

El formato de la Ficha se encuentra en las Figuras B.1, B.2, B.3 Y B.3 del anexo B y fue desarrollado por la coordinadora del proyecto.

La información entregada en las fichas de proceso fue alojada en el equipo TEAMS de la Dirección de Docencia, este equipo fue creado por el equipo SIAC para manejar toda la documentación de la Dirección. En el equipo se agregó como miembro a los Jefes de cada una de las Unidades del Dirección de Docencia y a todos los miembros del equipo de

trabajo del proyecto SIAC.

Ahora bien, para completar las Fichas la Dirección de Docencia debió reconocer sus procesos, tanto los procesos en los que es responsable como aquellos externos donde recibe o entrega algún insumo. Para facilitar la completitud de cada ítem de la Ficha, esta tiene una breve y clara descripción de la información que se requiere.

3.3 Priorización de Procesos Claves de la Dirección de Docencia

Para la priorización de los procesos se le facilitó a la jefatura de la Dirección de Docencia una matriz con criterios para priorizar los procesos identificados por cada una de las Unidades de la Dirección.

La matriz se encuentra en la Figura C.1 y C.2 en anexo C y los criterios que esta contempla son los siguientes:

1. Coherencia y concordancia con objetivos estratégicos del PEI

Este criterio busca identificar si el proceso sigue los lineamientos del Plan Estratégico Institucional. Este criterio no conlleva puntuación, sino que debe ser respondido con “Si” o “No”.

2. Coherencia y concordancia con las políticas institucionales vigentes

Este criterio busca cerciorarse de que el proceso cumpla con las diversas políticas de la Universidad, como por ejemplo la política de inclusión, la política institucional de equidad de género y diversidad sexual y la política institucional de vinculación con el medio.

Al igual que el criterio uno de este proceso, este no lleva puntuación y debe ser contestado con “Si” o “No”, basta con que el proceso sea impactado por una de las políticas institucionales para que la respuesta a este criterio sea “Si”.

3. Tributa a indicadores de evaluación externa de acreditación

Este criterio si se midió de forma numérica (de 1 a 3), tal como se describe a continuación:

- a. Puntuación (1): El proceso no registra datos que sean utilizados en evaluación externa

de acreditación.

- b. Puntuación (2): El proceso registra datos que son utilizados de manera parcial en evaluación externa de acreditación.
- c. Puntuación (3): El proceso registra datos que son utilizados en evaluación externa de acreditación.

La ponderación de este criterio es de un 20%.

4. Impacto del proceso en el funcionamiento institucional

Este criterio al igual que el criterio 3 se midió de forma numérica (de 1 a 3), tal como se describe a continuación:

- a. Puntuación (1): El proceso impacta a otros procesos.
- b. Puntuación (2): El proceso impacta a otros procesos e intervienen a lo menos dos unidades/reparticiones para su ejecución.
- c. Puntuación (3): El proceso impacta a otros procesos e intervienen más de dos unidades/reparticiones para su ejecución.

La ponderación de este criterio es de un 30%.

5. Estado de madurez

Este criterio se midió de forma numérica (de 1 a 9) y tiene una ponderación del 50%. A continuación, se deja una tabla que explica cómo se deben puntuar los procesos:

Tabla 4.1. “Estado de Madurez”

Factores	Nivel de cumplimiento		
	No cumple (1)	Cumple medianamente (2)	Cumple completamente (3)
1. Resultados esperados del proceso (producto/servicio)	No existen productos o servicios finales ni intermedios	Los productos o servicios esperados no existen, pero existen resultados intermedios necesarios para el cumplimiento de los productos o servicios finales	Los productos o servicios esperados del proceso existen y son conocidos por la institución
2. Documentación del proceso	No existe documentación de ninguna actividad del proceso	Existe sólo documentación de algunas actividades, parte o resultados del proceso	Existe documentación que identifica objetivos, indicadores, proveedores, entradas, salidas actividades, tareas y clientes del proceso
3. Personal asociado a las tareas del proceso	No existe claridad de quien es el responsable del proceso o no existe personal capacitado para realizar dichas tareas	Las tareas se encuentran desorganizadas entre diversos responsables	Existe personal responsable de las actividades definidas en el proceso. (Roles)

Fuente: (Muñoz, Matriz de Priorización de Procesos, 2022)

3.4 Levantamiento Grupal de Información

En la Dirección de Docencia se asignó una contraparte para facilitar el levantamiento de los procesos, gracias a lo anterior se asignó en una planilla Excel compartida los horarios disponibles por el equipo SIAC para realizar reuniones de levantamiento de procesos, y fueron los mismos equipos de la Dirección de Docencia quienes se asignaban en los horarios disponibles. En la figura D.1 en anexo D se encuentra el formato de plantilla Excel utilizada. Mediante este proceso, durante el desarrollo de esta memoria de título se desarrollaron 33 reuniones de levantamiento, que en promedio duraban 120 minutos y 18 reuniones de validación de diagramas de flujo, que duraban 60 minutos en promedio.

Realización de reuniones de levantamiento de procesos

Para el desarrollo de las reuniones de levantamiento debían asistir como mínimo 2 personas del

equipo SIAC, una persona llevaba la reunión y la segunda persona se encargaba de documentar el proceso.

Las reuniones siguieron la pauta de preguntas estándar, donde se incluye una breve contextualización del proyecto SIAC y las diferentes etapas del que este consta, la pauta fue desarrollada por la coordinadora del proyecto, y se encuentra en la tabla D.2 en anexo D.

Una vez realizadas las preguntas enlistadas se diagramó el proceso en una pizarra, donde se pidió a los participantes de la reunión que describiera en el proceso paso a paso, siguiendo un orden cronológico de las acciones que deben realizar cada uno de los involucrados en el proceso. Esto se realizó para comprender el proceso a cabalidad, y al realizarlo de una forma visual fue más fácil para los participantes notar si faltaba describir alguna etapa.

También durante esta reunión se pidió a las unidades que mencionaran las debilidades, oportunidades de mejora y fortalezas del proceso. Las oportunidades de mejora fueron identificadas de 2 formas, la primera de ellas a través de una pregunta directa, y la segunda se daba de forma natural al momento de ir diagramando el proceso, donde muchas veces los mismos equipos identificaban las mejoras que se podrían realizar para solventar las debilidades o problemáticas que sufría el proceso.

Durante la reunión se solicitó a las partes el envío de la documentación utilizada para llevar a cabo el proceso, y también imágenes del funcionamiento de algunas plataformas en el caso que correspondiera, estos compromisos quedaban registrados en la minuta que se elaboraba posterior a la reunión y se enviaba a los participantes.

Confección de minuta de levantamiento de proceso

Se elaboró una minuta para cada una de las reuniones realizadas con la Dirección de Docencia, en un formato estándar, desarrollado por la coordinadora del proyecto SIAC y que se muestra en la Figura D.3 en anexo D, con la información recaudada en la reunión de levantamiento del proceso. En la minuta se reflejan los acuerdos tomados, en caso de quedar dudas sobre alguna de las etapas del proceso se dejaban como pregunta en comentarios en el archivo y en la minuta se encontraba el proceso narrado paso a paso según lo he comprendido la reunión.

Una vez que la minuta era confeccionada debía ser revisada por la coordinadora del proyecto, y sólo una vez obtenida su aprobación se continúa con el envío a unidades.

Se realizó envío de cada una de las minutas a través de un correo formal a todas las personas que participaron en la reunión de levantamiento donde se anexaba un enlace que dirigía a una carpeta en el equipo de TEAMS de la DIRDOC donde se debía alojar toda la documentación comprometida para el proceso.

Se dio un plazo de dos días para recibir feedback de la minuta, en caso de no recibir comentarios se da por aprobada. Si las partes involucradas no daban respuesta al envío de la minuta de levantamiento se enviaban correos de recordatorio hasta conseguir una respuesta por parte del equipo responsable.

3.5 Diagrama de Flujo de Procesos

Se desarrolló la metodología BPMN, la cual se basa en realizar diagramas de flujo para representar de manera gráfica el paso a paso de cada uno de los procesos con cada uno de sus roles asociados. Este diagrama fue realizado en el software Bizagi, en base a la información recaudada a través de la reunión de levantamiento.

Una vez realizado el diagrama de flujo este debía pasar a validación por la coordinadora del proyecto, quién podía solicitar cambios en el diagrama o dar su aprobación. Una vez obtenida la aprobación de la coordinadora, se debía realizar envío del diagrama de flujo, en formato de imagen, a las unidades de igual forma como las minutas de reuniones.

Luego al igual que para realizar las reuniones grupales de levantamiento, se agendaron reuniones para validación de diagrama. En estas reuniones participaban generalmente las mismas personas que asistieron a la reunión de levantamiento y el equipo SIAC llevaba de forma impresa el diagrama de flujo confeccionado y narraba el paso a paso de cada uno de actividades desarrolladas por los roles que participan en el proceso de forma cronológica. Esto se realizó para en caso de no haber comprendido alguna actividad del proceso, los participantes de la reunión identificaron este error y

posteriormente el equipo SIAC realizar las correcciones necesarias y continuar con la confección del documento de situación actual.

Para contar con algún medio de verificación de esta revisión, se solicitó a los participantes de las reuniones firmar con nombre el impreso del diagrama de flujo.

Una vez corregido el diagrama de flujo, es decir, tener una versión final del diagrama de flujo del proceso este era cargado en formato de imagen, y también como archivo Bizagi a la carpeta del proceso en el equipo en TEAMS de la Dirección de Docencia.

3.6 Confección del Documento de Situación Actual

Con toda la información del proceso recaudada se comenzó a trabajar en la confección del documento de situación actual, cuyo formato fue realizado por la coordinadora del proyecto.

Este documento contiene toda la información relevante del proceso, partiendo de la información obtenida a través de la ficha de proceso, la información recaudada en la reunión de levantamiento grupal y el esquema del diagrama de flujo del proceso.

Este documento fue confeccionado para cada uno de los procesos priorizados por la dirección de docencia, y fue revisado por la coordinadora del proyecto. Los participantes del proceso podían solicitar modificaciones en caso de ser necesario.

En Particular para la construcción de la Matriz RACI se apoyó ampliamente del diagrama de flujo ya construido, ya que este permitió ver una forma mucho más visual las actividades realizadas por cada uno de los roles que participan en el proceso.

También cabe mencionar que las actividades que se diagramaron no son textualmente las que se encuentran en la matriz RACI, ya que se sintetizaron actividades y se englobaron en una sola, esto con el fin de no extender demasiado la matriz y poder utilizarla para ver de forma rápida y simple la clasificación de las actividades desarrolladas por cada uno de los roles del proceso.

3.7 Detección de Brechas y Propuestas de Mejoras

Como se mencionó en la etapa de levantamiento grupal de información del proceso, durante la entrevista grupal se detectaban, con los mismos equipos que llevan a cabo el proceso, las brechas u oportunidades de mejoras de este. De todas formas, el equipo SIAC durante la construcción del diagrama de flujo o del documento de situación actual podía identificar nuevas oportunidades de mejoras e informarlas a la unidad para que estas evaluaran si la consideraban pertinentes.

Todas estas mejoras fueron posteriormente llevadas a una tabla, donde para aquellos casos en que solo se encontrase el hallazgo (oportunidad de mejora) se planteó una propuesta de mejora. También para los casos en que se hubiese propuesto una mejora al proceso, se redactó de mejor manera la situación del proceso que pretende ser mejorada con la propuesta.

En la tabla 4.2 se encuentra el formato con que se trabajó, donde también se categorizó la mejora usando metodología MIC.

Tabla 4.2 “Propuestas de Mejora”

Unidad	Nombre Proceso	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Construcción de Indicadores

Para construcción de los indicadores se siguieron los siguientes pasos:

1. Revisar la claridad del resumen narrativo

El primer paso para la construcción de los indicadores fue revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados.

2. Identificar los Factores Relevantes

Los factores determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quiénes lo medirán. Una vez que se contó con un resumen narrativo claro y preciso, se pudieron establecer cuáles son los factores relevantes para el objetivo.

3. Establecer el objetivo de la medición

Una vez que se identificaron los factores relevantes del objetivo, el siguiente paso fue determinar el objetivo de la medición. En este punto se definieron las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del proceso.

4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo

El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.

El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, se debió dejar en claro cuáles fueron las variables utilizadas.

5. Determinar la frecuencia de medición del indicador

En general es intuitivo determinar dicha frecuencia, lo más común es anual, semestral o trimestral.

Para determinar la frecuencia de medición se debió comprender la temporalidad del proceso.

Capítulo 4. Resultados

Ante de solicitar a la Direcciones de la Universidad que comenzaran a priorizar los diversos procesos que llevan a cabo, fue necesario que la Universidad diera el pie inicial a esta actividad. Es por esto, que durante el año 2022 la Dirección de Desarrollo Estratégico brindo la asesoría necesaria a las autoridades de la Universidad de Concepción para que comenzarán a trabajar en el mapa institucional de procesos.

Este mapa paso por varias iteraciones antes de ser aprobado por el consejo académico y a grandes rasgos se estructura de la siguiente forma:

Los procesos estratégicos están en su mayoría a cargo de la Dirección de Desarrollo Estratégico, los Procesos de Soporte son llevados por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos, los proceso misionales se dividen en procesos en Gestión de Proceso Formativos, llevados a cabo por la Dirección de Docencia de la Universidad y por la Dirección de Postgrado, Gestión de Investigación, Creación e Innovación, siendo las responsable de la gran mayoría de los procesos asociados la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo (VRID) y finalmente para Gestión de Vinculación con el Medio los procesos están asociados a la Vicerrectoría de Relaciones Institucionales y Vinculación con el Medio (VRIM).

En la Figura E.1 de anexo E se deja el mapa institucional de procesos de la Universidad de Concepción.

4.1 Priorización de Procesos de la Dirección de Docencia

Durante el segundo semestre del 2022 la Dirección de Docencia comenzó a trabajar en primer lugar en detectar cada uno de los procesos que lleva a cabo, y posteriormente se comenzó a trabajar en la priorización de sus procesos, para ello tuvieron reuniones internas para poder completar el Excel de priorización explicado en la sección de metodología. Al finalizar esta etapa los procesos priorizados para la Dirección de Docencia son los siguientes:

Tabla 4.1 “Listado de Procesos Priorizados por la Dirección de Docencia”

Unidad	Proceso
CADE	Apoyo a estudiantes en Inclusión y diversidad
CADE	Apoyo al aprendizaje
CADE	Gestión de Tutorías Pares
CADE	Apoyo Psicoeducativo y Psicosocial
CADE	Análisis y Seguimiento
CADE	Acceso Inclusivo
CADE	Articulación y Vinculación
CADE	Comunicación
CFRD	Integrar tecnología a procesos Institucionales
CFRD	Proyectos de fondos concursables
CFRD	Servicios ATE
CFRD	Desarrollo de Cursos de Formación Docente
CFRD	Desarrollo de Cursos MOOC
CFRD	Proyectos de Divulgación de la Ciencia
GE	Aplicación Encuesta Docente
GE	Construcción de Diagnóstico Institucional
GE	Aplicación de Diagnóstico Institucional
GE	Gestión de programas de formación complementaria
GE	Gestión de fondos concursables
HR	Asignación de Aulas Centrales
UDARAE	Registro Académico
UDARAE	Admisión Regular
UDARAE	Admisión Especial
UDARAE	Calendario Académico
UDARAE	Proceso de matrícula
UNIDD	Rediseño Curricular
UNIDD	Ajuste Curricular
UNIDD	Semana de perfeccionamiento docente
UNIDD	Diagnóstico Curricular
UNIDD	Capacitaciones Internas
UNIDD	Programa de Iniciación Pedagógica (PIP)
UNIDD	Apertura de Carreras
UNIDD	Programa de Acompañamiento a la Evaluación Docente (PAED)

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de esta Memoria de Título se abordará un proceso a completitud, mientras que para el resto de los procesos se dejará la información que se considera más relevante en anexo.

4.2 Procesos del Centro de Apoyo al Desarrollo del Estudiante

La unidad del Centro de Apoyo al Desarrollo del Estudiante (CADE) de la Universidad de Concepción fue creada en el 2012 como una de las medidas de la institución orientadas a mejorar el rendimiento académico de los y las estudiantes. Actualmente el centro declara como objetivo lo siguiente: “generar oportunidades de acompañamiento académico, educativo, psicosocial y en materia de inclusión y diversidad para el acceso, permanencia, retención y titulación oportuna de sus estudiantes de pregrado” (Roa, 2023).

El CADE fue creado con ayuda del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) y al proyecto MECESUP, ambos del Ministerio de Educación. Depende administrativamente de la Dirección de Docencia y cuenta con el apoyo del CFRD el cual brinda colaboración en el diseño de material gráfico, plataformas y sitio web del centro. (Roa, 2023)

El proceso que se abordara a detalle es el de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad, ya que para el Centro contribuir a la inclusión educativa es uno de sus principales objetivos. Además, en la actualidad, las temáticas de inclusión son cada vez más importantes y es la base para que una sociedad pueda prosperar en el desarrollo económico, político, social y cultural.

4.3 Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad

A continuación, se comienza a describir el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad.

4.3.1 Ficha Inicial de Proceso

Desde la ficha inicial de proceso entregada por la unidad se obtiene la siguiente información sintetizada:

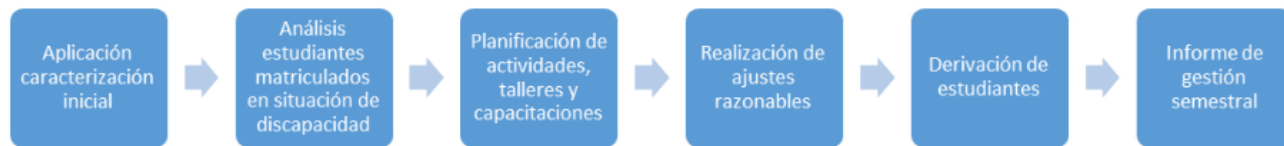
Tabla 4.2 “Información base del proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”

Datos del proceso	Información
Cliente	Estudiantes de pregrado de la Universidad de Concepción
Dueño	Coordinadora Unidad de Inclusión y Diversidad CADE
Descripción general del proceso	Proceso que busca, mediante el apoyo de profesionales formados en el ámbito de la inclusión apoyar a los estudiantes de la Universidad de Concepción a través de un asesoramiento personalizado en temáticas de inclusión y diversidad.
Principales beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisar los casos de estudiantes en situación de discapacidad que ingresan a primer año a la UdeC, a partir de los resultados de un instrumento de caracterización inicial. 2. Contribuir en los procesos de adaptación a la vida universitaria de estudiantes en situación de discapacidad que ingresan a primer año a cualquier carrera de pregrado de la UdeC. 3. Levantar las alertas iniciales que permitan generar la derivación oportuna de estudiantes que lo necesiten. 4. Realizar los ajustes razonables necesarios para garantizar la igualdad de oportunidades a los estudiantes de pregrado de la UdeC.
Temporalidad	El acompañamiento se realiza durante todo el año académico, separados administrativa y organizativamente por semestres.
Personas involucradas	250 estudiantes beneficiarios 34 profesionales CADE Jefe de UDARAE Directora INCLUDEC Profesional UDARAE Profesional CFRD

Fuente: Elaboración propia en base a la Ficha inicial de Proceso. (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

También desde la Ficha Inicial se obtiene la figura 4.1 que resume las principales actividades del proceso.

Figura 4.1 “Diagrama de Contexto”



Fuente: (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

En la Tabla G.1 de anexo G se encuentra una breve descripción de todos los procesos priorizados de la Dirección de Docencia, con la información recaudada de las Fichas Iniciales de Proceso.

4.3.2 Reunión Grupal de Levantamiento

Si bien la información contenida en la ficha inicial de proceso permite conocer a grandes rasgos el proceso, no brinda información sobre las actividades que debe desempeñar el equipo de trabajo del CADE para llevar a cabo el proceso. Debido a esto se continuó con la metodología planteada, coordinando la reunión de levantamiento guiada por la pauta de preguntas descrita en la sección de metodología. La reunión se realizó el 14 de diciembre en la sala de reuniones de la Dirección de Docencia y los participantes se describen a continuación:

Tabla 4.3 “Participantes de reunión de levantamiento de proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”

Rol/Cargo	Área
Jefe Unidad	UDARAE
Trabajadora Social	CADE
Jefe Unidad	CADE
Coordinadora	CADE
Coordinadora	SIAC
Facilitadora	SIAC
Facilitadora	SIAC

Fuente: Elaboración propia en base a la Minuta de Reunión. (Muñoz, Minuta de Reunión, 2022)

A través de la reunión se recaudó la siguiente información del proceso:

Documentación Base del Proceso

Para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad existen planes de trabajo y protocolos de atención individual a los estudiantes.

Herramientas Utilizadas en el Proceso

Teams, Office, PPT, Forms, la web del CADE (soporta formularios para captar estudiantes), Stream de Office, redes sociales del CADE (Instagram y Facebook), Canva y Canvas (para generar talleres). Se menciona que se hace necesario para el proceso contar con una plataforma que permita llevar la gestión de los datos del estudiante, que cruce la información de otras plataformas, como por ejemplo la de la plataforma SAC (sistema de administración curricular de la Universidad de Concepción), para así llevar un seguimiento del estudiante en diferentes ámbitos.

Políticas que Impactan al Proceso

La política de inclusión, el marco internacional, nacional y legal que se basan en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Fortalezas del Proceso

Con respecto a las fortalezas, el equipo reconoce la organización que brinda la plataforma Teams, ya que esta permite que todos tengan acceso y puedan entender cómo funcionan, el orden de registro. El uso casi exclusivo de las plataformas institucionales, el equipo de trabajo organizado, la colaboración con las unidades de los otros campus se ve facilitada por estas herramientas.

Debilidades del Proceso

No existen medios o herramientas para saber la cantidad de estudiantes que podrían necesitar ajustes razonables.

Existe confusión con el trabajo que realiza el programa interdisciplinario por la inclusión INCLUEDEC, muchas veces se cree que este programa de Vicerrectoría es el encargado del llevar el proceso, pero este programa no se encargada de atender a estudiantes, falta una estrategia de comunicación para que las personas tengan claridad de las labores que tiene cada organismo.

Descripción del Proceso

Se comienza el proceso mediante la solicitud de atención, esto puede ser solicitado por alumnos, jefe de carrera, docentes, redes internas de la Universidad (profesionales de la Dirección de Servicios Estudiantiles (DISE), articulación, admisión, mesa de ayuda), tutores pares del CADE y otros profesionales del CADE. Esto se realiza a través de un formulario que se encuentra en la página web del CADE y es difundido a través de las redes sociales del Centro. Como condiciones se tiene que sea un alumno de pregrado, que sea alumno regular de la Universidad y que el motivo de consulta sea que se presuma una situación de discapacidad.

Para los casos en que el solicitante no sea el propio estudiante no se pide la completitud total de la información requerida en el cuestionario, ya que después se rellenará en conjunto con el estudiante.

Los profesionales del CADE revisan constantemente si ingresan formularios nuevos a la plataforma, en caso de ser así, se descarga desde Forms y se copia y pega la información en un Excel consolidado de trabajo interno del equipo.

Cuando existe una nueva solicitud esta se evalúa y se decide si corresponde a una solicitud que deba ser atendida por el equipo o si se debe derivar. Los casos que se derivan son generalmente atendidos por la DISE o por el programa de intervención socioeducacional en la Universidad de Concepción ARTIUC. La derivación la realiza el profesional del CADE a través de correo electrónico adjuntando todos los datos del estudiante con los que se cuente y se envía un correo al solicitante (estudiante u otro) indicando que se derivará y se informa el motivo, una vez derivado el caso, la unidad externa se hace cargo de la atención del estudiante.

Para los casos derivados se realizan reuniones con los profesionales de la unidad externa para llevar un seguimiento de los casos, son reuniones periódicas donde se conversan todos los nuevos casos derivados a la fecha. Esta información es utilizada por los profesionales del CADE para completar el Excel consolidado, de igual forma se lleva un seguimiento semestral de los casos.

En caso de que el caso si corresponda a uno que deba ser gestionado por los profesionales de CADE, el profesional se comunica con el estudiante vía correo electrónico para agendar una reunión con un trabajador social del CADE. El trabajador social se encarga de gestionar la reunión, de reservar la sala, y en caso de faltar datos en el Excel se le solicitan en la reunión al estudiante. También se le solicitan al estudiante los certificados necesarios que indiquen su diagnóstico, se pide confirmar los datos de la planilla, también se analiza cuál es la necesidad del estudiante y si su caso debe ser gestionado por otra unidad interna del CADE (en este caso se deriva la solicitud y se termina el

proceso) o si corresponde al proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad. Finalmente se firman los consentimientos informados (atención individual y el de ajuste razonable, este es una adecuación de acceso al currículum).

Para los casos que si corresponden a al proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad el profesional del CADE crea una carpeta en Teams para llevar el caso del estudiante.

Se analiza si el estudiante requiere un ajuste razonable, en caso de requerirse, se deriva a profesional de inclusión. Se repite el proceso de coordinar, agendar y reservar la sala y luego, viene una segunda reunión con el estudiante donde comienza el proceso de evaluación de barreras. La evaluación de barreras consiste entre dos a cuatro entrevistas con el estudiante donde se genera el informe de ajuste razonables, este es un informe personalizado ya que se debe ajustar a las necesidades del estudiante. Este informe contiene acciones que la carrera debe implementar para el estudiante, compromisos del estudiante, compromisos del CADE y compromisos de la carrera con el estudiante.

Una vez que el informe está preparado por el profesional del CADE se realiza el envío del informe al estudiante, a través del chat de Teams, para su aprobación. El estudiante puede aprobar el informe o puede realizar observaciones a través del chat de Teams. Si el estudiante pide correcciones se repite el proceso hasta obtener su aprobación.

Luego, se procede a contactar a la jefatura de carrera por correo, en caso de que no contesten el correo se usa el chat de Teams, y si no funciona este medio se hace una llamada. Aquí se comunica la existencia del informe y se solicita una reunión entre el jefe de carrera, los académicos y el CADE. El jefe de carrera es el que coordina a los académicos para la reunión. En el correo inicial se les comunica cual es la disponibilidad del equipo del CADE para que el jefe de carrera pueda coordinar y reservar la sala.

En la reunión se utiliza una presentación tipo. Se presenta que es un ajuste razonable y la normativa legal interna y de gobierno. Luego se presenta el informe de ajustes específico del estudiante y los docentes de la reunión entregan una retroalimentación del informe, para que posteriormente el profesional del CADE realice las correcciones al informe resultando finalmente el informe final de ajuste razonable.

Al finalizar la reunión se genera un acta con los principales acuerdos adoptados.

El profesional a cargo envía por correo electrónico el informe final a los docentes y las jefaturas de carrera, adjuntando también la oferta de talleres del CADE y el acta de la reunión. En caso de que la reunión haya sido online se adjunta la grabación de esta.

Luego, se envía el informe final al estudiante y se guardan todos los documentos en la carpeta del

estudiante en Teams. Si el estudiante tiene tutor CADE se le envía el informe también al tutor correspondiente.

Finalmente, el estudiante queda en seguimiento o con apoyo del equipo CADE y se genera la actualización del ajuste razonable. Al finalizar el semestre se envía una encuesta de satisfacción a los involucrados en el proceso para conocer el porcentaje de satisfacción que tiene el proceso.

4.3.3 Diagrama de Flujo del Proceso

En base a la información recadada se procedió a realizar el diagrama de flujo con la herramienta Bizagi. Para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad los roles identificados que participan en el proceso son los siguientes:

- Jefe(a) de carrera
- Profesional de inclusión
- Trabajador(a) social
- Tutor CADE
- DISE, ARTIUEDEC O INCLUDEC
- Solicitante

En base a la información recaudada se construyó una primera versión del diagrama de flujo del proceso, el cual se encuentra en anexo F desde la figura F.1 a F.8 y finalmente después de pasar por las validaciones necesarias se obtuvo el diagrama de flujo versión final que se muestra desde las figuras F.9 a F.15 en anexo F.

4.3.3 Matriz RACI

La matriz RACI para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad se encuentra en la tabla 4.3.

Tabla 4.4 “Matriz RACI proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”

Roles	Jefe(a) de Carrera	Profesional Inclusión	Tutor(a)	Trabajador(a) social	Unidad Externa	Solicitante
Solicitar atención a través de formulario		A				R
Descargar información y registrar en consolidado		R				
Derivar solicitud		R			C	I
Gestionar atención					R	I
Llevar a cabo reunión de seguimiento y registrar información en consolidado		R			C	
Derivar caso internamente		R		I/A		I
Coordinar reunión y reservar sala				R		I
Realizar reunión y solicitar documentación				R		I/A
Revisar documentación				R/A		I
Derivar caso internamente y cargar información del estudiante en Teams para casos que lo requieran				R		I
Entregar atención inicial, ingresar datos en planilla y solicitar firma de documentos				R		I/A

Roles	Jefe(a) de Carrera	Profesional Inclusión	Tutor(a)	Trabajador(a) social	Unidad Externa	Solicitante
Actividades						
En caso de no requerirse ajuste razonable se deriva el caso y se brinda apoyo por otros canales del CADE				R		I
En caso de que se requiera ajuste razonable se deriva el caso		I		R		I
Coordinar reunión, reservar sala y realizar reunión		R				I/A
Elaborar Informe de ajuste razonable		R				A
Enviar informe y coordinar reunión para explicar el informe	I/A	R				
Generar minuta, enviar versión final del informe con las correcciones solicitadas en la reunión y cargar en Teams el archivo	I	R	I			
Realizar seguimiento/apoyo al estudiante		R				I/C
Actualización de ajuste razonable		R				I
Realizar encuesta de satisfacción semestral	C	R	C	C	C	C

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Propuestas de Mejoras para las Debilidades Identificadas en el Proceso

A través del trabajo realizado se pudieron identificar las debilidades que sufre el proceso. Algunas de estas debilidades fueron declaradas por los participantes de las reuniones y otras fueron detectadas por el equipo SIAC.

A continuación, se presenta el listado de las debilidades detectadas para el proceso, la cual se han redactado como hallazgos para de esta forma facilitar la construcción de las propuestas de mejoras.

1. No se cuenta con un medio que les permita, al equipo del CADE, detectar la cantidad de alumnos que requieren ajuste razonable. Por lo que se depende de la iniciativa del propio alumno o de un docente para genera la alerta necesaria y brindar el apoyo correspondiente a los alumnos.

Mejora 1

Para este hallazgo se proponen tres medidas que buscan contribuir a que los alumnos que requieran ajuste razonable lo utilicen.

La primera medida consiste en solicitar al Jefe de UDARAE, de manera formal, que comparta la información de las encuestas que se aplican a los alumnos de primer año que ingresan a la Universidad. En esta encuesta existen preguntas que apuntan a detectar casos de discapacidad, cabe mencionar que los alumnos no están obligados a responder estas preguntas, ya que por ley no se puede obligar a nadie a declarar si sufre alguna discapacidad, pero si existe un número de alumnos que responde esta pregunta y a los cuales se podría comenzar a gestionar de forma inmediata el ajuste razonable.

Que el equipo de UDARAE comparta esta información apenas cuente con ella debería ser parte del proceso, y no requerir una solicitud de la jefatura del CADE, para así agilizar el proceso.

La segunda propuesta de mejora está ligada al instrumento que se aplica a los estudiantes de primer año, que se mencionó en el párrafo anterior. Se propone que en la misma encuesta exista una explicación, donde se mencione la importancia de responder la pregunta y el impacto positivo que este tendría para el alumno, para que este sepa que puede contar con el apoyo necesario si declara necesitarlo.

La tercera propuesta de mejora está ligada a un plan comunicacional, que se informe tanto a

docentes y alumnos que se cuenta con herramientas para brindar apoyo a aquellos estudiantes que lo requieran, los beneficios que esto conlleva y lo guiado que es el proceso, es importante que el alumno sepa que contará con el apoyo de profesionales constantemente, y el compromiso de la Universidad con facilitar su vida como estudiante de la institución.

El segundo hallazgo realizado al proceso es el siguiente:

2. Se cree que INCLUDEC es el programa encargado de gestionar los casos de inclusión y diversidad, pero esto es erróneo ya que INCLUDEC no atiende a alumnos. Este programa que depende de Vicerrectoría no entrega atención, se encarga de promover una cultura inclusiva en la Universidad con diferentes tipos de intervenciones.

Mejora 2

Se propone como mejora trabajar en conjunto con un plan comunicacional, que a medida que INCLUDEC promueva y genere instancias de difusión sobre la cultura de la inclusión en la Universidad de Concepción, también ayude a promover a los alumnos a completar el formulario del CADE y solicitar ajuste razonable en caso de que lo requieran. Comunicar las medidas que las facultades pueden tomar para ayudar en el proceso de formación del alumno, para de esta forma otorgar igualdad de oportunidades y condiciones para todos los estudiantes.

El tercer hallazgo para el proceso es el siguiente:

3. No se cuenta con un correo genérico de la unidad para recibir solicitudes ligadas a temas de inclusión y diversidad, ni con correos tipos que agilicen el proceso.

Mejora 3

Se propone que sea el equipo de inclusión del CADE solicite a su jefatura la creación de un correo genérico para la unidad, para que de esta forma el Jefe del CADE solicite a DTI la creación de este. Apoyar la creación de correo con la difusión necesaria, para que los alumnos y docentes sepan que para agilizar el proceso se cuenta con un correo que recoge solo este tipo de solicitudes.

Por parte del equipo de inclusión del CADE se sugiere la creación de correos tipos, para que para aquellas consultas que se repitan o que impliquen explicaciones estándar sobre el proceso se les pueda dar respuesta de forma mucho más rápida, mejorando así los tiempos de respuesta.

El último hallazgo realizado al proceso es el siguiente:

4. Muy pocas veces es el alumno quien se encarga de notificar que se encuentra en una situación de discapacidad para poder generar las alertas necesarias.

Mejora 4

Se sugiere generar estrategias comunicativas focalizadas en los estudiantes, para ello en las encuestas de satisfacción que se realiza del proceso se podría consultar a los alumnos, por ejemplo:

¿Fue responsable de realizar la solicitud inicial de ajuste razonable?

En caso afirmativo se puede consultar sobre donde se informó del proceso, y que lo incentive a hacerlo. Y para las respuestas negativas consultar si conocía el proceso, o que motivos provocaron que no quisiera solicitar el ajuste razonable.

Con esta información se podrían generar estrategias de comunicación más efectivas.

Con toda la información recaudada se construyó la tabla 5.4 de propuestas de mejoras y con categorización MIC para las propuestas de mejoras.

En la tabla H.1 de anexo H se encuentran los hallazgos encontrados para todos los procesos priorizados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción, con sus respectivas propuestas de mejoras y categorización de estas últimas.

Tabla 4.5 “Propuestas de mejora para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”

Unidad	Proceso	MT - Aspectos a mejorar	Descripción de Mejora	Categoría
CADE	Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad	No se cuenta con un medio que les permita detectar la cantidad de alumnos que requieren ajuste razonable.	Solicitar a jefe de UDARAE que comparta la información de las encuestas aplicadas a los estudiantes de primer año que ingresan a la Universidad de Concepción.	Proceso
			Reformular la encuesta para agregar una explicación donde el estudiante vea la importancia de declarar que se encuentra en una situación de discapacidad si es así el caso.	Estrategia
			Generar estrategias comunicativas para incentivar a los estudiantes a notificar	Estrategia
		Se cree que INCLUDEC es el programa encargado de gestionar los casos de inclusión y diversidad, pero esto es erróneo ya que INCLUDEC no atiende a alumnos.	Gestionar difusión de información en conjunto con INCLUDEC para que se visibilice que es el CADE la unidad encargada de este proceso.	Estrategia
		No se cuenta con un correo genérico de la unidad para recibir este tipo de solicitudes, ni con correos tipos que agilicen el proceso.	Crear correo genérico de la unidad para recepcionar este tipo de solicitudes, y crear correos tipos.	Tecnología
		Muy pocas veces es el alumno quien se encarga de notificar que se encuentra en una situación de discapacidad para poder generar las alertas necesarias.	Generar estrategias comunicativas para incentivar a los estudiantes a notificar.	Estrategia

Fuente: Elaboración propia.

4.5.6 Propuesta de Indicadores para el Proceso

Una vez comprendido a cabalidad el proceso levantado se procedió a la construcción de los Indicadores.

1. Cantidad de solicitudes que ingresan a través de formulario

El principal objetivo del proceso es brindar apoyo a los estudiantes en inclusión y diversidad. Debido a esto algo que es importante medir es la cantidad de solicitudes que se reciben, ya sea solicitada por el estudiante o por otra persona.

Si las solicitudes disminuyen considerablemente, sería importante generar análisis de entorno para ver si esto se debe a que existe una disminución en la cantidad de alumnos que requieran este tipo de apoyo o si, por el contrario, existe bajo interés o conocimiento de la existencia del proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad. En este último caso se deberían genera estrategias de difusión focalizadas, solicitar cooperación de por ejemplo la Dirección de Comunicaciones de la Universidad para poder llegar con la información pertinente al estudiante y que este se vea interesado en apoyarse de las herramientas que entrega el centro.

La fuente que proporcione los datos para este indicador es la propia herramienta en que se encuentra el formulario de solicitud, ya que este genera los datos de forma automática. El responsable de este indicador se propone que sea la coordinadora de la unidad de Inclusión y Diversidad.

Se propone que la temporalidad con que se deba medir indicador sea de trimestral, ya que así se podrán generar las estrategias de difusión necesarias antes de la finalización de un semestre, y da tiempo a la vez a que se recauden los suficientes datos para contar con información clara y representativa.

2. Tiempo promedio de respuesta desde el ingreso de la solicitud y hasta que se implementas las medidas de apoyo a los estudiantes.

Es importante saber cuánto se demora el estudiante en recibir las medidas de apoyo desde que se ingresa el requerimiento. Es importante agilizar el proceso, a medida que la eficacia del proceso mejora una consecuencia lógica sería que los mismos estudiantes generen difusión del proceso y así lograra llegar a la mayor cantidad de alumnos posible.

Para el proceso lo más importante es brindar apoyo a los estudiantes, facilitando y entregando una

igualdad de oportunidades en la vida universitaria de toda la comunidad estudiantil.

La fórmula de medición de este indicador sería la sumatoria del tiempo de ingreso del total de solicitudes hasta la implementación de las medidas estipuladas dividido la cantidad total de solicitudes que requieren ajuste razonable en x cantidad de tiempo.

El Profesional de Inclusión del CADE debe ser el responsable de llevar este seguimiento, para ello se propone que registre en una planilla Excel todas las solicitudes que requieran ajuste razonable (ingresar la fecha en que se ingresó la solicitud en el formulario y que está alojada en el mismo instrumento) y registrar la fecha en que se comienzan a implementar las medidas descritas en el ajuste razonable.

La temporalidad del indicador se propone que sea anual y que el objetivo se determine en base al valor obtenido en las primeras 10 observaciones. Este objetivo debería evaluarse año a año con el fin de disminuir los tiempos de respuesta.

3. Porcentaje de alumnos derivados a unidades externas al CADE

Este indicador permite conocer que tantas solicitudes terminan siendo trabajadas en la unidad y cuantas son derivadas a otras reparticiones de la Universidad.

Si el número de casos derivados es significativo se traduce en que el mensaje que se difunde del proceso no es lo suficientemente claro. Hay que considerar que existe un tiempo asociado a la revisión de las solicitudes por parte de los profesionales CADE y que este podría ser utilizado en agilizar casos que si corresponden a casos de inclusión y diversidad y requieren ajuste razonable.

El responsable de la obtención de los datos que requiere este indicador se sugiere que sea el profesional de inclusión, quien deberá registrar en una planilla en Excel los casos que son derivados a unidades externas.

La fórmula para medir este indicador es la cantidad de solicitudes ingresadas a través del formulario (esta información se encuentra alojada en el servidor del formulario) dividido la cantidad de casos derivado a unidades externas.

Se propone que la temporalidad en que se evalúa este indicador sea anual y que se alerte a las unidades en caso de que el porcentaje supere al 30%.

4. Número de veces que itera el ajuste razonable entre el profesional de inclusión y el estudiante hasta la aprobación del documento.

Este indicador consiste en medir la cantidad de veces en que el alumno solicita correcciones del ajuste razonable enviado por el profesional de inclusión. Se espera que esta acción se dé el menor número de veces, ya que entre más rápido es aprobado, más rápido avanza a la siguiente etapa del proceso y en consecuencia a su implementación.

Para la construcción de este indicador se propone que el profesional de inclusión registre en una planilla en Excel la cantidad de veces que el alumno solicita modificaciones al documento enviado. La fórmula del indicador corresponde a la sumatoria de todas las veces en que se solicitó al profesional de inclusión realizar modificaciones al documento.

La temporalidad del indicador se propone que sea semestral y como objetivo que no se requiera más de una modificación al documento inicialmente.

5. Tiempo promedio de la elaboración de documento de ajustes razonable.

Este indicador busca medir el tiempo que se demora el profesional de inclusión desde que recibe la información de parte del estudiante hasta que genera la primera versión del documento.

Para ello se propone que el profesional de inclusión registra en una planilla Excel la fecha en que tuvo la reunión con el estudiante y recibió la documentación necesaria, y posteriormente registra la fecha en que envió la primera versión del documento al estudiante. La coordinadora de la unidad inclusión y Diversidad del CADE debería ser la persona responsable de monitorear que esta información se esté registrando.

Para calcular este indicador se deben sumar los tiempos registrados para todas las solicitudes y dividirlos por la cantidad de solicitudes que requieren ajustes razonables.

La temporalidad del indicador se propone que sea anual, y que al final de este periodo se defina una meta en conjunto en la unidad con los datos obtenidos.

Capítulo 5. Conclusiones y Limitaciones

En base al trabajo realizado durante la presente Memoria de Título se obtuvieron las siguientes conclusiones:

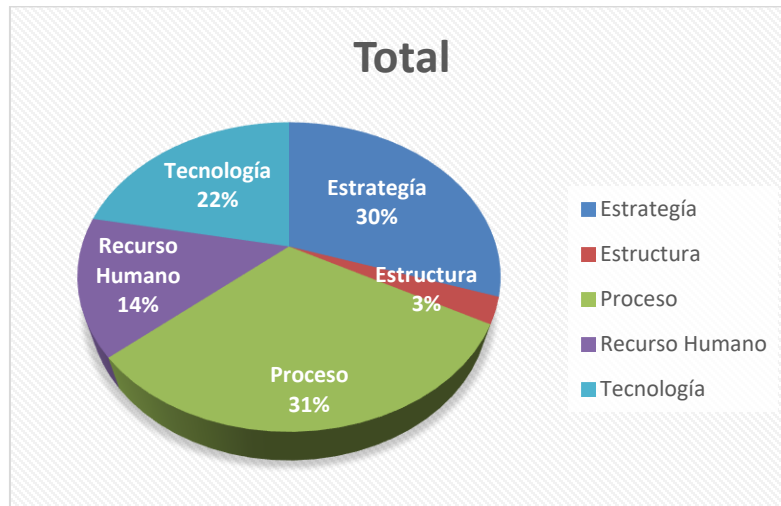
Durante el trabajo realizado se pudo constatar la necesidad de la implementación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad (SIAC). Hoy es necesario para toda institución invertir y concentrar esfuerzos en busca de la mejora continua, pero es indispensable para esto tener claro cuáles son sus objetivos y qué procesos desarrolla para el cumplimiento de sus objetivos.

El SIAC ha permitido generar un cambio en la cultura organizacional, lentamente, desde un enfoque funcional a un enfoque de procesos, el impacto de ver los procesos de forma transversal es tremendamente beneficioso para la institución. Hoy este enfoque permite a las unidades dialogar, ver un proceso como un todo, buscar mejoras en conjunto y con un objetivo claro, también ha permitido a las unidades cuestionarse el cómo sus procesos se alinean a las políticas de la universidad y al plan estratégico institucional.

En la universidad de Concepción una gran brecha es que no existan procesos estandarizados, o que cuenten con procedimientos. Lo anterior no sólo afecta a los estudiantes, sino que también el trabajo de los profesionales, esto debido a que, por ejemplo, una unidad puede tener claro qué aspecto del proceso requiere una mejora, pero sí está depende de otra unidad no se tiene claro muchas veces como proceder para generar los cambios necesarios o a quienes solicitar las acciones necesarias.

Para la construcción de mejoras se pudo notar que varias de las problemáticas a las que se enfrentan los equipos de trabajo son similares, un ejemplo muy común de esto fue la necesidad de robustecer las plataformas tecnológicas con las que cuenta actualmente la Universidad o desarrollar nuevas plataformas para apoyar el desarrollo de algunos procesos. En la figura 6.1 se encuentra un gráfico que muestra el porcentaje de mejoras propuestas para cada una de las categorías MIC.

Figura 5.1 “Propuestas de mejora para el proceso de Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Fuente: Elaboración propia.

En la figura se observa que la mayoría de las mejoras están asociadas a procesos, lo que demuestra la necesidad que existe de realizar un análisis de cómo se están realizando los procesos. En ese contexto el SIAC es un apoyo, ya que al levantar procesos en todas las direcciones también se puede informar a los equipos como gestionan ciertos procesos similares las otras reparticiones de la Universidad.

Otro punto que es relevante mencionar es el serio problema que tiene la dirección con la gestión de datos, esto puede estar relacionado con que gran parte de los procesos no tienen indicadores asociados, lo que no ha provocado la necesidad de registrar datos del proceso. Esto impide realizar análisis posterior que permitan mejorar el proceso, identificar cuellos de botella, actividades redundantes, etc.

Como sea demostrado en esta memoria de título, construir indicadores es un trabajo totalmente factible de realizar y requiere mayoritariamente el compromiso de los equipos de trabajo para su implantación. La Dirección de Docencia podría trabajar en el proceso de registro de datos y generar un espacio (web, aplicación o nube) donde todas las unidades respalden la información útil para monitorear los procesos.

En cuanto a la ejecución de trabajo realizado con las diferentes unidades se pudieron identificar diversos factores que afectan el trabajo de estandarizar procesos y estos se mencionan a continuación:

1. La Jefaturas tienen un gran impacto a la hora de implementar la cultura del cambio, existen equipos de trabajo que cuentan con líderes que están dispuestos a buscar nuevas formas de hacer las cosas, y que tienen alta iniciativa en buscar las instancias para realizar estos cambios, esto ha provocado que, según lo relatado por los mismos equipos de trabajo, los procesos hayan sufrido cambios importantes en el último tiempo.
Ejemplo de lo anterior son los procesos de la UDARAE que, según lo mencionado por el equipo de trabajo, inicialmente la gran parte de los procesos de la Unidad estaban orientados a las jefaturas de las facultades y actualmente los procesos están orientados en el estudiante y en facilitar su proceso académico.
2. El trabajo que realiza el SIAC depende en gran parte de la coordinación con otros equipos de trabajo, es por esto por lo que agendar las reuniones es un proceso complejo y que impacta directamente en el trabajo que se busca realizar. Si bien el equipo SIAC es consciente que todos los equipos de trabajo están en un arduo trabajo constantemente, es importante que se genere el tiempo necesario para realizar las instancias que son necesarias para documentar los procesos.
3. La importancia de afrontar las reuniones de levantamiento con estrategias de comunicación, muchas veces las personas son reticentes a informar que ciertas partes del proceso no funcionan como deberían y tratan de relatar el proceso desde una mirada mucho más optimista pero alejada de la realidad. Para ello desde el comienzo de la reunión se informa que el objetivo de levantar los procesos es ayudar a las unidades a mejorarlos, y que se tiene conciencia de que existen falencias tanto en recursos humanos o en las herramientas facilitadas por la universidad, por lo que es comprensible que el proceso tenga dificultades.

Varios de los equipos gestionan más de un proceso, por lo que se tuvieron diversas reuniones con los mismos equipos de trabajo, a medida que se realizaban más jornadas, las personas involucradas tenían mayor confianza en relatar el proceso tal cual es. De igual forma con las debilidades, durante las reuniones el equipo SIAC realizó propuestas de mejoras rápidas, esto generó que posteriormente los mismos equipos de trabajo luego de identificar debilidades propusieran ideas para gestionarlas.

4. Para la revisión de la minuta de reunión y el envío de los documentos comprometidos por parte de las unidades fue una mejora comenzar a responsabilizar a la persona que se iba a encargar de esta labor. En las primeras reuniones los compromisos se estipulaban de forma abierta, es decir cualquier participante de la reunión se podía encargar de dar cumplimiento a estos compromisos, esto generó retrasos importantes en la recepción de estos documentos. Debido a lo mencionado anteriormente, prontamente se decidió comenzar a responsabilizar a una persona, durante la reunión, para que se hiciera cargo dar cumplimiento a los compromisos tomados.

Se concluye finalmente que el proceso de acreditación es un proceso que genera grandes oportunidades de mejora para las instituciones educacionales. El hecho de solicitar a las instituciones que realicen un autoanálisis de su quehacer, y estipular criterios que deben ser cumplidos, obliga a las instituciones a generar acciones que permitan mejorar la labor educacional.

El SIAC nace desde la necesidad de dar cumplimiento a los nuevos estándares de acreditación, y a pesar de que para la Universidad de Concepción no es obligatorio dar cumplimiento a estos nuevos criterios, su implementación demuestra el compromiso de la institución con la mejora continua. También se espera que el SIAC continúe trabajando en la estandarización de los procesos institucionales para finalmente comenzar a monitorear la ejecución de estos mismos y de esta forma mejorar la calidad de los servicios ofrecidos continuando así con el compromiso de excelencia de la Universidad.

Glosario

Comisión Nacional de Acreditación (CNA): es un organismo público, autónomo, cuya función es verificar y promover la calidad de las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica autónomos, y de las carreras y programas que ellos ofrecen.

Procesos: es el conjunto de pasos o etapas estandarizados que se deben llevar a cabo para realizar una determinada actividad. Puede entregar un producto final o un insumo para otro proceso.

Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC): Es el sistema que permite a la Universidad identificar, articular, monitorear y optimizar todos los procesos institucionales clave para avanzar hacia el logro de sus propósitos.

Plan Estratégico Institucional (PEI): Es una herramienta utilizada para apoyar y guiar la toma de decisiones dentro de una institución.

ISO 9001: Elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

Bizagi: Bizagi es una suite ofimática con dos productos complementarios, un Modelador de Procesos y una Suite de BPM.

Fondo de Desarrollo Institucional (FDI): Son proyectos financiados por el Ministerio de Educación a través del Programa MECESUP donde cada año se seleccionan y financian iniciativas creativas e innovadoras de Estudiantes de Educación Superior.

MECESUP: Es una iniciativa del Ministerio de Educación destinada a mejorar la calidad de la oferta educativa de las instituciones de educación superior, lo cual se espera conseguir mediante el traspaso de recursos desde un Fondo Competitivo hacia proyectos de las instituciones que impliquen mejoras tanto en infraestructura, tecnología y capacidad docente.

Ajuste Razonable: Son las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan

una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.

Sistema de Administración Curricular (SAC): Es el sistema administrativo desarrollado por DTI utilizado por la Universidad de Concepción para apoyar la gestión curricular de los estudiantes y docentes, administrado por el equipo de la UDARAE.

Bibliografía

- Académico, C. (13 de 08 de 2023). *Plan Estratégico Institucional UDEC*. Obtenido de Plan Estratégico Institucional UDEC: <http://pei.udec.cl/pei-2021-2030/>
- Admisión. (2023). *Admisión Udec*. Obtenido de <https://admission.udec.cl/sobre-la-udec/#:~:text=Hoy%2C%20la%20Universidad%20de%20Concepci%C3%B3n,sus%20102%20a%C3%B1os%20de%20historia>
- Calidad UdeC. (17 de 08 de 2023). *Calidad UdeC*. Obtenido de Calidad UdeC: <https://calidad.udec.cl/mapa-de-procesos-udec/>
- Carrasco, J. B. (2019). *Gestión de Procesos*. Santiago: Evolucion.
- CFRD. (04 de 08 de 2023). *docencia.udec.cl*. Obtenido de docencia.udec.cl: <https://docencia.udec.cl/proyecto-inclusion-udec-artiuc-y-cade-entregan-protocolos-de-ajustes-razonables/#:~:text=Son%20las%20modificaciones%20y%20adaptaciones,los%20derechos%20humanos%20y%20libertades>
- CHAKRAY. (30 de 07 de 2023). *CHAKRAY*. Obtenido de CHACRAY: <https://www.chakray.com/es/que-es-el-bpmn-y-para-que-sirve/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20BPMN%20y%20en,cada%20una%20de%20las%20actividades>.
- Comisión Nacional de Acreditación. (2023). *CNACHILE*.
- CONEVAL. (2014). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores*. Obtenido de CONEVAL.ORG: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- CTMA Consultores. (20 de 10 de 2022). *CTMA Consultores*. Obtenido de CTMA Consultores: <https://ctmaconsultores.com/ficha-de-procesos-iso-90012015/>
- Dirección de Desarrollo Estratégico. (2023). *Desarrollo Estratégico Udec*. Obtenido de <https://desarrolloestrategico.udec.cl/>
- Docencia. (2023). *Docencia*. Obtenido de <https://docencia.udec.cl/>
- Dresdner, J. (13 de 08 de 2023). *Calidad UdeC*. Obtenido de Calidad UdeC: <https://calidad.udec.cl/propositos-y-beneficios/>
- Escuela Europea de Experiencia . (16 de 08 de 2021). *escuelaeuropeaexcelencia*. Obtenido de

- <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2021/08/como-aplicar-el-enfoque-basado-en-procesos-en-un-sistema-de-calidad-conforme-a-los-requisitos-de-iso-9001/#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20procesos%20significa%20entonces%20que%20el%20proceso,debe%20ub>
- Expesnsya. (07 de 04 de 2022). Obtenido de Expesnsya: <https://blog.expensya.com/es/que-es-un-mapa-de-proceso-y-para-que-sirve/>
- Fernández, P. (28 de Octubre de 2018). *Sage.com*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/aumenta-la-rentabilidad-de-tu-negocio-con-la-gestion-por-procesos/>
- Figueroa, M. C. (02 de 12 de 2019). *Estratego*. Obtenido de Estratego: <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- GBTEC. (02 de 08 de 2023). *GBTEC.COM*. Obtenido de GBTEC.COM: <https://www.gbtec.com/es/recursos/bpmn/#:~:text=Business%20Process%20Model%20and%20Notation,y%20sus%20interacciones%20entre%20s%C3%AD>
- Gestion-Calidad*. (03 de 09 de 2016). Obtenido de Gestion-Calidad: <https://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- González, M. (2019). *Evaluación de los Procesos de Servicios al Usuario del Ministro de Desarrollo Urbano y de Vivienda*. ESPE.
- Instituto de Ingeniería del Conocimiento . (02 de 08 de 2023). *ICC*. Obtenido de ICC: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Lemaitre, M., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2023). *SCIELO*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652012000100001
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de Futuro*, 2.
- MINEDUC. (s.f.). *Ayudameduc*.
- Ministerio de Educación. (21 de 09 de 2019). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- Muñoz, C. (2022). *Documento Situación Actual*. Concepción.
- Muñoz, C. (2022). *Ficha Inicial de Proceso*. Concepción.
- Muñoz, C. (2022). *Ficha Inicial de Proceso*. Concepción.
- Muñoz, C. (2022). *Matriz de Priorización de Procesos*. Concepción.
- Muñoz, C. (14 de 12 de 2022). Minuta de Reunión. *MT-VR-DIRDOC-CADE-P01-01 Entrevista Grupal*. Concepción, Chile.

Muñoz, C. (2022). *Minuta Grupal de Levantamiento*. Concepción.

Muñoz, C. (2022). *Pauta de Preguntas de Reunión Grupal de Levantamiento*. Concepción.

Muñoz, C. (2022). *Planilla para Agendar Reuniones de la Dirección de Docencia*. Concepción.

Quiroa, M. (1 de Diciembre de 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-raci.html>

Reyes, E. (15 de 01 de 2022). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de
<https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-proceso-segun-autores/>

Roa, J. (06 de Agosto de 2023). *Cade.udec*. Obtenido de Cade.udec: <https://cade.udec.cl/>

Saavedra, C. (12 de 08 de 2023). *Rectoría*. Obtenido de Rectoría: <https://www.udec.cl/rectoria/>



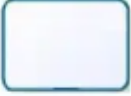
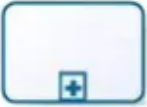








Softgrade. (27 de 07 de 2023). *Softgrade.mx*. Obtenido de Softgrade.mx:
<https://softgrade.mx/software-de-bpmn/>

Tobar, P. (07 de 08 de 2023). *Scribd.com*. Obtenido de Scribd.com:
<https://es.scribd.com/document/483311042/Simbolos-BPMN-BIZAGI-pdf>

Anexo

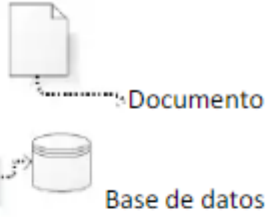




Anexo A: Elementos de notación de BPMN

Figura A.1. “Elementos de BPMN”

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Subproceso	Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio	
Decisión exclusiva	Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino pero no los dos al mismo tiempo.	
Compuerta inclusiva	Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos. o para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.	
Compuerta Paralela	Se utiliza cuando dos o más actividades se deben realizar en forma paralela.	
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
Evento de temporización	Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las actividades.	
Evento de Enlace	Este evento permite conectar dos secciones del proceso si se encuentran muy separadas,	 Envía al evento  Ingresa el evento

Fuente: (Tobar, 2023)


Figura A.2. “Elementos de BPMN”

<p>Artefactos</p>	<p>Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas, representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso. Se asocian a los otros símbolos mediante una línea punteada.</p>	
<p>Línea de secuencia de flujo</p>	<p>Conecta una actividad a otra.</p>	
<p>Línea de mensaje</p>	<p>Representan la interacción entre varios procesos o pools.</p>	
<p>Piscina (pool)</p>	<p>Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool debe ser el nombre del proceso.</p>	
<p>Carril (lane)</p>	<p>Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.</p>	

Fuente: (Tobar, 2023)

Anexo B: Formato Ficha Inicial de Proceso

Figura B.1 “Ficha Inicial de Proceso”

 Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico	
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos	
	Fecha Emisión	10-08-2022	
	Versión	04	

Ficha Inicial de Proceso
<Nombre_Proceso>

Versión	Fecha	Autor	Descripción de cambios	Estado
4	10-08-2022	Claudia Muñoz U.	Incorporación de Recursos	Aprobado
4	10-08-2022	Claudia Muñoz U.	Se agregan en alcance: Inicio y Fin	Aprobado
4	10-08-2022	Claudia Muñoz U.	Se cambia el texto para descripción de los principales objetivos a: resultados, beneficios, impactos esperados	Aprobado

Archivo: SIAC_MGP_DSAP_01_Ficha Inicial de Procesos

Objetivo/s del documento

El objetivo del instrumento a pilotear es levantar información preliminar sobre todos los procesos desarrollados en las principales reparticiones institucionales; a saber: objetivos, actores (organismos, áreas y/o usuarios) involucrados en el proceso, datos de contexto, interacción con otros procesos, entre otros antecedentes relevantes. Se completarán **tantas fichas como procesos desarrolle el área en que se está aplicando**. El o la persona encargada de completar este instrumento será el/la informante clave, responsable del área, que tenga una visión global respecto al desarrollo del proceso y la institución, a fin de poder entregar la información señalada previamente.

Alcance


Esta Ficha de procesos es el primero en una secuencia de instrumentos que se utilizarán para el levantamiento de procesos en la institución. Se enviará mediante correo electrónico, luego de haber realizado una contextualización a las áreas correspondientes.

¿Qué es la Ficha inicial de Proceso?

Es un instrumento que permite levantar información preliminar respecto a un proceso desarrollado en una organización (caracterización del proceso), el que aportará información relevante para la posterior profundización de información.

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

1

 Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico	
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos	
	Fecha Emisión	10-08-2022	
	Versión	04	

I Identificación (persona quien completa la Ficha de Procesos)

Nombre	
Cargo	
Organismo	
Unidad/ Departamento	

II Datos del proceso

Marcar si es un proceso estratégico, misional o de soporte.

Tipo de Proceso			
	Estratégico	Misional	Soporte

Proceso Estratégico: son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad/Dirección/Repartición. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos.

Proceso Misional: son aquellos que justifican la existencia de la Unidad/Dirección/Repartición. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a las requisitas. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

Proceso de Soporte: son aquellos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la Unidad/Dirección/Repartición.

Ciente(s) del proceso	<i>(A quién se le brinda el servicio)</i>
Dueño del proceso	<i>(Responsable de la correcta ejecución del proceso, nombre y cargo)</i>

III Descripción general

(Descripción breve del proceso, incluir variantes del proceso, si corresponde. Ejemplo: Proceso de Admisión toma una variante con admisión especial para chilenos o extranjeros con educación media cursada en el exterior, para deportistas de alto rendimiento o hijos de funcionarios, etc.)

IV Principal(es) beneficios, resultados esperados, impactos del proceso (máximo 3)

(Para qué se realiza el proceso)


- 1.
- 2.
- 3.

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

2


Fuente: (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

Figura B.2 “Ficha Inicial de Proceso”

 <p>Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción</p>	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos
	Fecha Emisión	10-08-2022
	Versión	04


V Alcance	
<i>(Indicar actividad o actividades inicio del proceso y fin del proceso, identificación de principales etapas)</i>	
Actividad(es) de Inicio	Actividad(es) de Fin

VI Temporalidad	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo que lleva el proceso en días y su periodicidad 2. Cada cuanto se realiza el proceso: a demanda, diariamente, semanalmente, mensualmente, trimestral, semestral, anual]] 	

VII Descripción de Contexto	
<p>Entradas y Salidas: Las entradas del proceso, es lo que requiere y necesita para poder empezar a trabajar. Las salidas en cambio serán los resultados del proceso una vez finalizado. Que en la mayoría de las ocasiones coinciden con la entrada de otro proceso, lo que genera una interacción entre ellos. Ejemplo de Entradas: Formulario de Solicitud, Realizar el pago previo de algún concepto, Datos del estudiante, etc. Ejemplo de Salidas: Informe de cierre de proyecto, Pagos efectuado, respuesta al requerimiento ingresado.</p> <p style="font-size: x-small; color: #003366;"><i>(Describir brevemente los elementos o requerimientos que permiten que se inicie y se cierre el proceso, sin los cuales este no podría partir o terminar)</i></p>	
<p>Actividades del proceso <Diagrama de Contexto> <i>(Diagrama que indica una visión general del proceso a describir en términos generales)</i></p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

3

 <p>Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción</p>	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos
	Fecha Emisión	10-08-2022
	Versión	04

Identificación de Áreas responsables del Proceso				
<i>(Roles que participan dentro del proceso)</i>				
Cargo	Rol	Unidad a la que pertenece	Nombre	Correo electrónico corporativo

Roles asociados: Interacción con Procesos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <Identificación de otros procesos o subprocesos cuyo resultado se constituye en la entrada del proceso a modelar> (Ejemplo: proceso de matrícula viene del proceso previo de admisión) 2. <Identificación de otros procesos o subprocesos que contribuyen, durante el ciclo de vida del proceso a modelar, a su desarrollo> (Ejemplo: subproceso de revisión y aprobación) 3. <Identificación de otros procesos o subprocesos que se ven impactados por el proceso a modelar, en la lógica de cadena de valor> (Ejemplo: los resultados del proceso de Nivelación y Diagnóstico impactan en el proceso de Apoyo al Estudiante) 	

Sistemas de información que soportan el proceso (implementados o en desarrollo)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. <Identificar el sistema de información que soporta el proceso, su interacción con otros sistemas y los módulos involucrados (utilizados en la Universidad de Concepción)> 	


VIII Recursos	
Personas <i>(Número de personas que participan en el proceso, identificadas por cargos)</i>	
Espacio Físico	
Hardware y Software <i>(Número de computadores, uso de licencias de software, redes, VPN, entre otros)</i>	
TIC <i>(Uso de correo electrónico, Teams, Computadores, Tablets, etc.)</i>	
Servicios Externos <i>(Ej. Consultorías, generación de informes por empresas externas, otros)</i>	

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

4

Fuente: (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

Figura B.3 “Ficha Inicial de Proceso”

	Dirección de Desarrollo Estratégico	
	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos
	Fecha Emisión	10-08-2022
	Versión	04

IX Datos estadísticos del proceso

< Gráfico – Tabla de Datos >


Análisis
 <Análisis de los Datos proporcionados, para facilitar la toma de decisiones>

Indicadores de gestión asociados al proceso
 <Definición de los indicadores para evaluar la efectividad del cumplimiento de los objetivos del proceso. Los indicadores se identifican como I1, I2, etc. y entre paréntesis se especifica una o más identificaciones de los objetivos a los que dan respuesta.>

**** Indicadores de gestión:** Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.
**** Los datos estadísticos:** son los valores que se obtienen al llevar a cabo un estudio de tipo estadístico. Se trata del producto de la observación de aquel fenómeno que se pretende analizar.

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

5

	Dirección de Desarrollo Estratégico	
	Unidad	Dirección de Desarrollo Estratégico
	Documento	Ficha de Inicial de Procesos
	Fecha Emisión	10-08-2022
	Versión	04

GLOSARIO

Actividad: Es una acción que realiza un rol en un bloque de tiempo específico. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por una lista de tareas concretas.

Tarea: Es el desarrollo de la actividad en acciones específicas.

Proceso: Es el ciclo completo de principio a fin, la totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor al usuario/estudiante/cliente. Es una competencia de la organización, no indica cargos. Es un conjunto de actividades e interacciones entre roles. Es transversal a las unidades funcionales (lo vertical).

Proceso clave: Se define como vital para la organización.

Rol del proceso: Un rol es un conjunto de actividades y responsabilidades asignada a una persona o un grupo. Una persona o grupo puede desempeñar simultáneamente más de un rol.

Dueño del Proceso: El dueño de proceso es un rol ejecutivo, de tiempo completo para esta labor, a quien se le encomendó velar por el buen desempeño de un proceso, de principio a fin.

Usuario del Proceso: Se define como **destinatario de la misión** es el nombre genérico que luego se particulariza en cada organización: cliente, usuario, paciente, estudiante, funcionario, ciudadano, otros.

Entradas del proceso: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos

Salidas del proceso: Todo aquel entregable del proceso, insumos que se han agregado de valor luego de la realización de las actividades.

Ficha Inicial de Proceso <Nombre del Proceso>

6

Fuente: (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

Anexo C: Formato Matriz de Priorización de Procesos

Figura C.1 “Matriz de Priorización de Procesos”

Unidad	Nombre del Proceso	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN					Suma de puntajes ponderados	Fecha de procesos	Responsables
		(Si/No)	(Si/No)	0,2	0,3	0,5			
		1.Coherencia y concordancia con objetivos estratégicos del PEI	2.Coherencia y concordancia con las políticas institucionales vigentes	3. Tributa a indicadores a procesos de evaluación externa de acreditación	4. Impacto del proceso en el funcionamiento institucional	5. Estado de madurez del proceso			

Fuente: (Muñoz, Matriz de Priorización de Procesos, 2022)

Figura C.2 “Matriz de Priorización de Procesos”

		Factores			
N°	Nombre del Proceso	1. Puntuación de resultados esperados	2. Puntuación de documentación del proceso	3. Puntuación de personal asociado a las tareas del proceso	Total del criterio

Fuente: (Muñoz, Matriz de Priorización de Procesos, 2022)

Anexo D: Reunión Grupal de Levantamiento

Figura D.1 “Planilla para Agendar Reuniones de la Dirección de Docencia”

		Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Bloque 1	09.00 - 11.00	Horario: 09:00 a 11:00 Proceso: "Indicar aquí" Sala: "Indicar Aquí"	Horario: 09:00 a 11:00 Proceso: "Indicar aquí" Sala: "Indicar Aquí"	Horario: 09:00 a 11:00 Proceso: "Indicar aquí" Sala: "Indicar Aquí"	Horario: 09:00 a 11:00 Proceso: "Indicar aquí" Sala: "Indicar Aquí"	Horario: 09:00 a 11:00 Proceso: "Indicar aquí" Sala: "Indicar Aquí"

Bloque 2	15.00 - 17.00	Horario: 15:00 a 17:00 Proceso: " Indicar aquí " Sala: " Indicar aquí "	Horario: 15:00 a 17:00 Proceso: " Indicar aquí " Sala: " Indicar Aquí "	Horario: 15:00 a 17:00 Proceso: " Indicar aquí " Sala: " Indicar Aquí "	Horario: 15:00 a 17:00 Proceso: " Indicar aquí " Sala: " Indicar Aquí "	Horario: 15:00 a 17:00 Proceso: " Indicar aquí " Sala: " Indicar Aquí "
----------	---------------	---	---	---	---	---

Fuente: (Muñoz, Planilla para Agendar Reuniones de la Dirección de Docencia, 2022)

Tabla D.1 “Pauta de preguntas de Reunión Grupal de Levantamiento”


Documento
Aspectos contextuales
Preguntar solo en primera entrevista grupal por cada repartición, no repetir en caso de más de un proceso.
i. ¿Cuál es el quehacer o propósito principal de esta Vicerrectoría o Dirección? 10’ (Pregunta con el fin de obtener información contextual del proceso)
ii. ¿Cuáles son los procesos generales de dicho quehacer? 15’ (Validar que los procesos entregados a partir de la ficha son los que corresponden y, si existen más de los ya consignados)
Aspectos Generales del proceso
i. ¿Cuál es la finalidad u objetivo del proceso en la organización? 15’ (Conocer el objetivo del proceso)
ii. ¿Cuál es su importancia o aporte al funcionamiento de la institución? 15’ (Conocer el valor que se le otorga al proceso)
iii. ¿Qué otras personas son relevantes de entrevistar para profundizar en este proceso? 5’ (Pregunta con el fin de conocer si existe alguien que conozca más del proceso y que actualmente no se encuentre en la repartición que se está levantando)
iv. ¿Existen procedimientos para implementar este proceso? En caso afirmativo, ¿Cuál o cuáles son estos procedimientos?

v. ¿En la actualidad, existen herramientas de apoyo, digitales y/o no digitales (aplicación, software, libro de firmas, etc.), que utilice en la ejecución o desarrollo de este proceso? En caso afirmativo, ¿Cuáles son? (Solicitar ejemplos o modelos, manuales) 10´
vi. ¿Cree que esta herramienta de apoyo contribuye a un desarrollo eficiente del proceso? ¿Cree que es necesario mejorarla o reemplazarla? En caso afirmativo, ¿Por qué razón es necesario mejorar o reemplazar? ¿Cuáles son sus propuestas de mejora?10´
Aspectos específicos del Proceso (Recoger, en forma breve, detalles del proceso en que los entrevistados se encuentran insertos)
i. ¿Puede identificar con qué actividad se inicia y termina el proceso? 5´
ii. ¿Existen requisitos de entrada al proceso? (Ejemplo Proceso de titulación: Nota de tesis, comprobante de no deuda) 5´
iii. ¿Cuáles son las actividades que están involucradas dentro del proceso? 15´
iv. ¿Qué requisitos condicionan la continuidad del proceso? (Ejemplo, Estudiante no paga la matrícula, falta firma de jerarquía superior, expediente de documentos necesario)10´
v. ¿Qué roles participan en el desarrollo de este proceso (de principio a fin)? 10´
vi. Describa las funciones o tareas específicas de estas actividades. ¿Cuáles son las personas con mayor conocimiento del proceso? 15´
vii. ¿Qué exclusiones existen dentro del proceso? (Ejemplo: No se aborda en este proceso los casos excepcionales de aquellos que ingresen por el programa PACE) 5´
viii. ¿Existen variantes de este proceso? (Ejemplo: Proceso de Admisión: regular, extranjeros, bachillerato, convalidación de estudios, admisión especial) 5´
ix. ¿Existe alguna política institucional vigente asociada a este proceso? En caso afirmativo, mencione la política involucrada este proceso. (Especificar) 5´

x.	Dentro de este proceso, ¿Usted registra u obtiene algún tipo de información o dato? ¿Cuál es esta información o dato? ¿Existe algún medio de registro? 5´
xi.	En el marco del proceso descrito, ¿Con qué otras áreas y unidades se relaciona? ¿En qué instancia se relacionan? ¿Se entregan datos a otras áreas o unidades? ¿Cuál es la relación entre su unidad y la otra? 10´
xii.	Dentro de su rol en el proceso, ¿están descritas sus funciones, tareas y responsabilidades formalmente? (Manual de procedimiento, Guía de trabajo, instructivo, etc.) 5´
xiii.	¿Qué documentos de apoyo (Formulario, correo, acta, etc.) utiliza para desarrollar sus funciones dentro de este proceso? 5´
xiv.	¿Existe normativa que regule este proceso? En caso afirmativo, mencione la normativa involucrada en este proceso. 5´
xvi.	¿Qué fortalezas identifica dentro de este proceso? (Ejemplo: roles bien definidos, tener documentación sistematizada, claridad del proceso, etc.) 10´
xvii.	¿Qué aspectos a mejorar identifica dentro de este proceso? (Ejemplo: roles poco definidos, documentación sin sistematizar, poca claridad del proceso, etc.) 10´

Fuente: (Muñoz, Pauta de Preguntas de Reunión Grupal de Levantamiento, 2022)

Figura D.2 “Minuta de Reunión de Levantamiento Grupal”

 Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción	Unidad	
	Documento	Minuta reunión Levantamiento de Procesos
	Fecha Emisión	11-01-2023
	Versión	01

Minuta de Reunión

Proceso:

Identificación de Minuta

Fecha Reunión					
Lugar Reunión					
Horario	Inicio		Término		
Participantes Invitados					
Nombre	ID	Rol/Cargo	Área	Mail	Asistencia (Asiste/No Asiste/Parcial)

Objetivos de Reunión

Nº	OBJETIVOS
1	Realizar la reunión de levantamiento grupal de procesos sobre “xx”

Temario de Reunión

Nº	TEMA	CONSIDERADO EN AGENDA SI/NO	ESTADO <Tratado Completamente, Tratado Parcialmente, No tratado>
1	Realizar preguntas estándar sobre el proceso “xx”		
2	Realizar el diagrama de flujos sobre el proceso “xx”		

Esta minuta se entenderá por aprobada por todos los asistentes, si en el transcurso de 2 días hábiles desde su fecha de distribución no se reciben observaciones.

 Dirección de Desarrollo Estratégico Universidad de Concepción	Unidad	
	Documento	Minuta reunión Levantamiento de Procesos
	Fecha Emisión	11-01-2023
	Versión	01

Desarrollo de la reunión

DESARROLLO DE LA REUNIÓN	
1	Se realiza una breve introducción de los participantes de la reunión y se procede a realizar la entrevista grupal de procesos.
2	
3	

Acuerdos Alcanzados

Nº	DESCRIPCIÓN

Compromisos Alcanzados

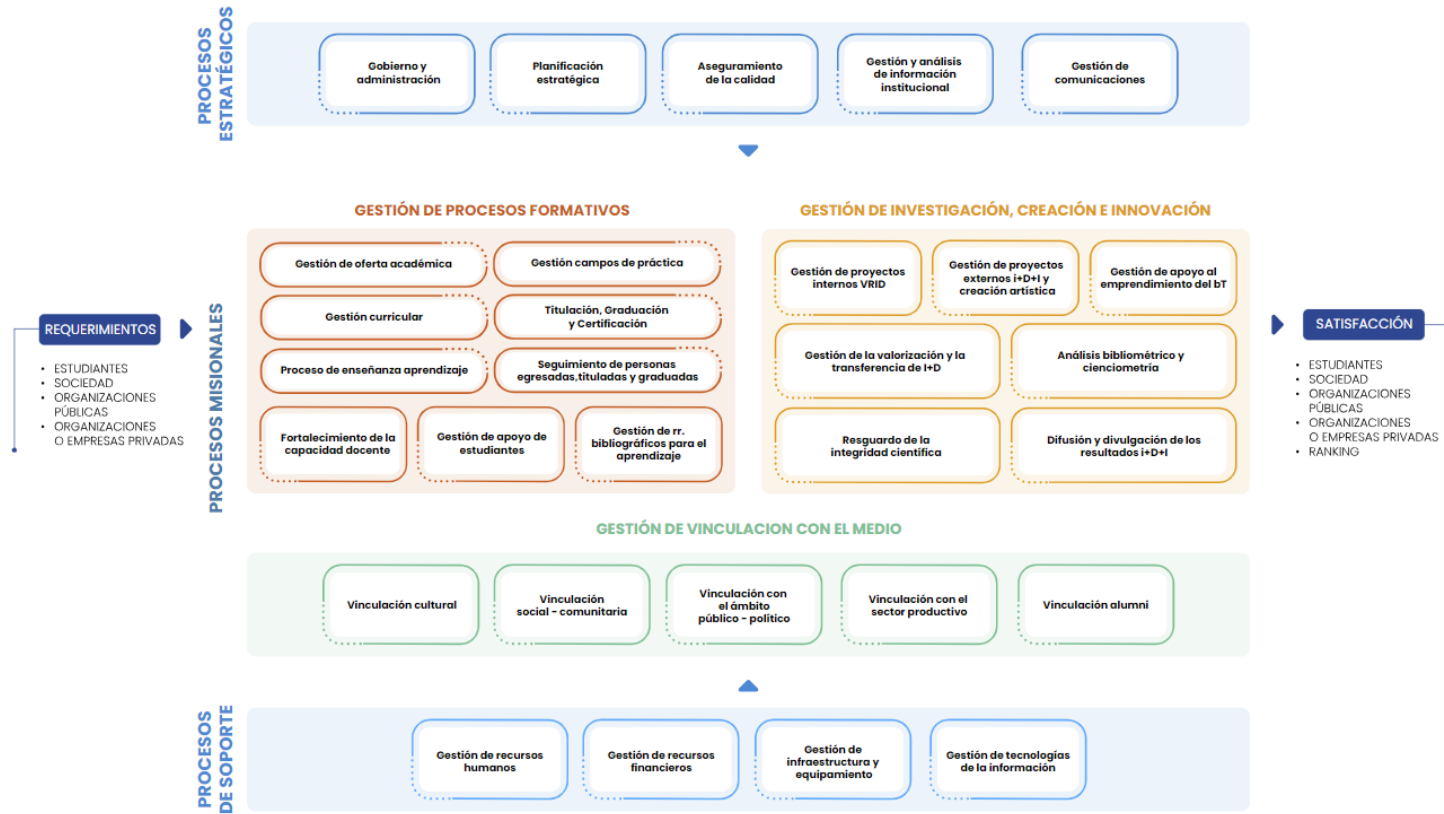
Nº	Responsable	Descripción de Compromiso	Fecha compromiso	Estado (Terminado, Planificado, Atrasado)

Esta minuta se entenderá por aprobada por todos los asistentes, si en el transcurso de 2 días hábiles desde su fecha de distribución no se reciben observaciones.

Fuente: (Muñoz, Minuta Grupal de Levantamiento, 2022)

Anexo E: Mapa Institucional de Procesos de la Universidad de Concepción.

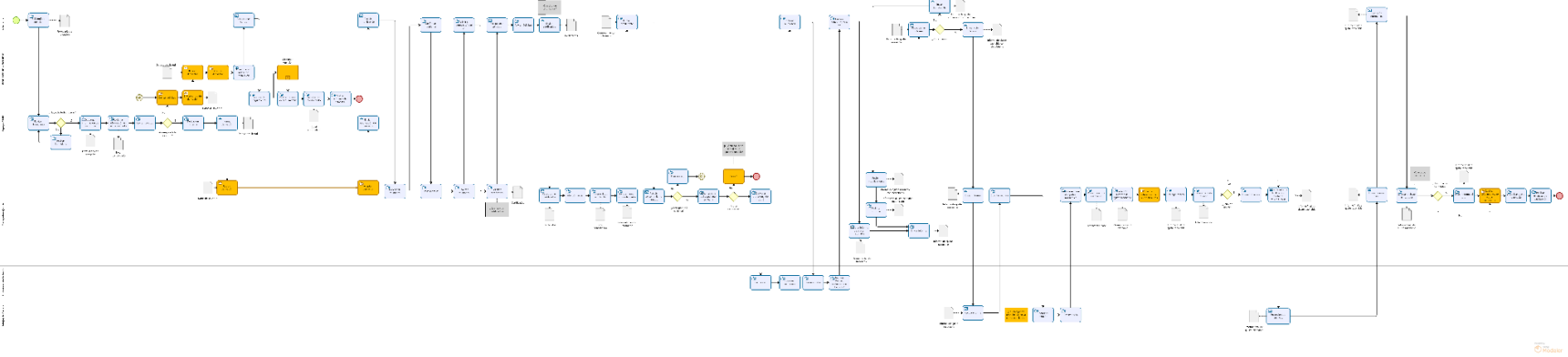
Figura E.1 “Mapa Institucional de Procesos de la Universidad de Concepción”



Fuente: (Calidad UdeC, 2023)

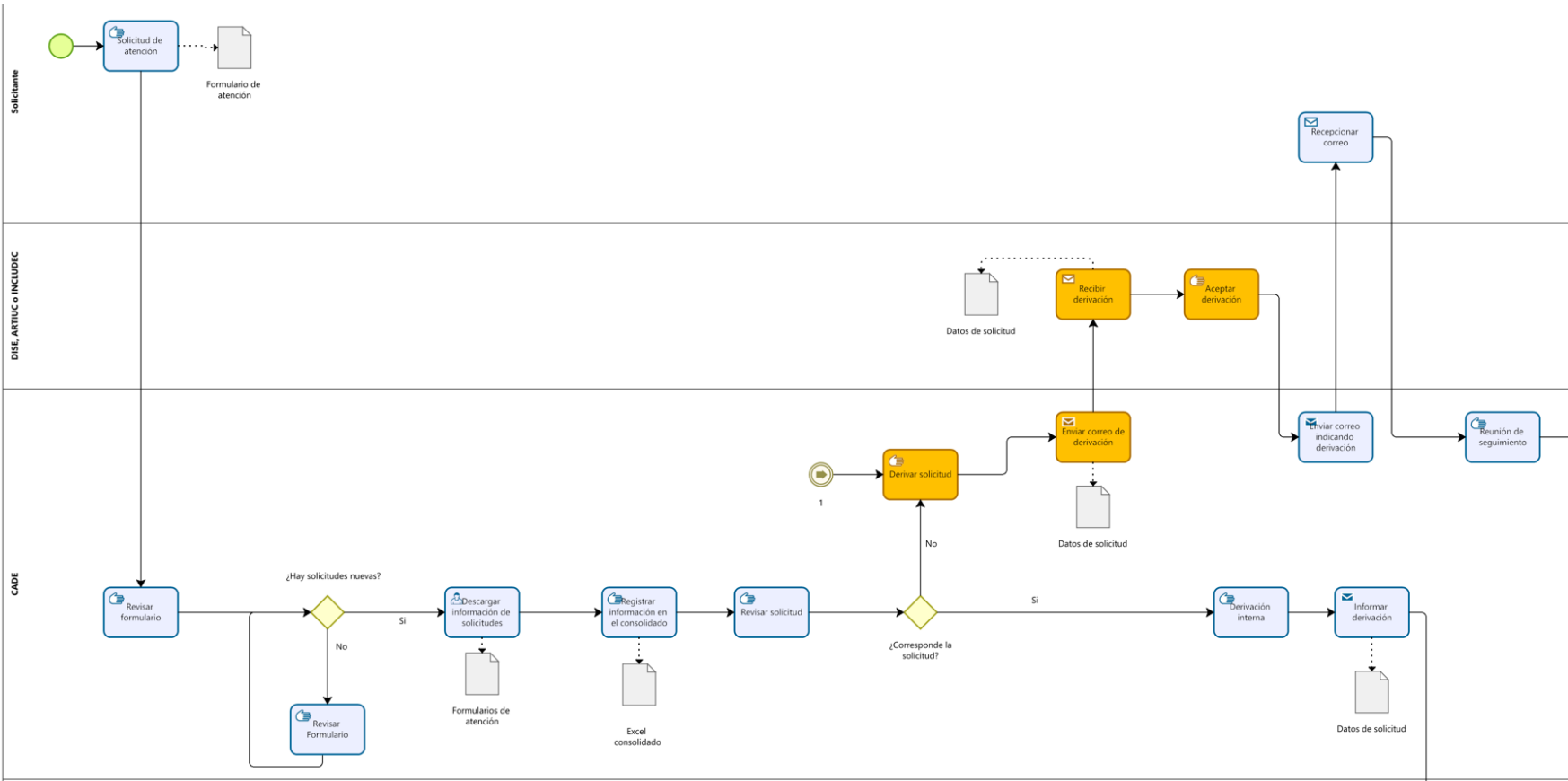
Anexo F: Diagrama de flujo proceso del proceso “Apoyo a estudiantes en Inclusión y Diversidad”

Figura F.1 “Diagrama 1 de Flujo Completo Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



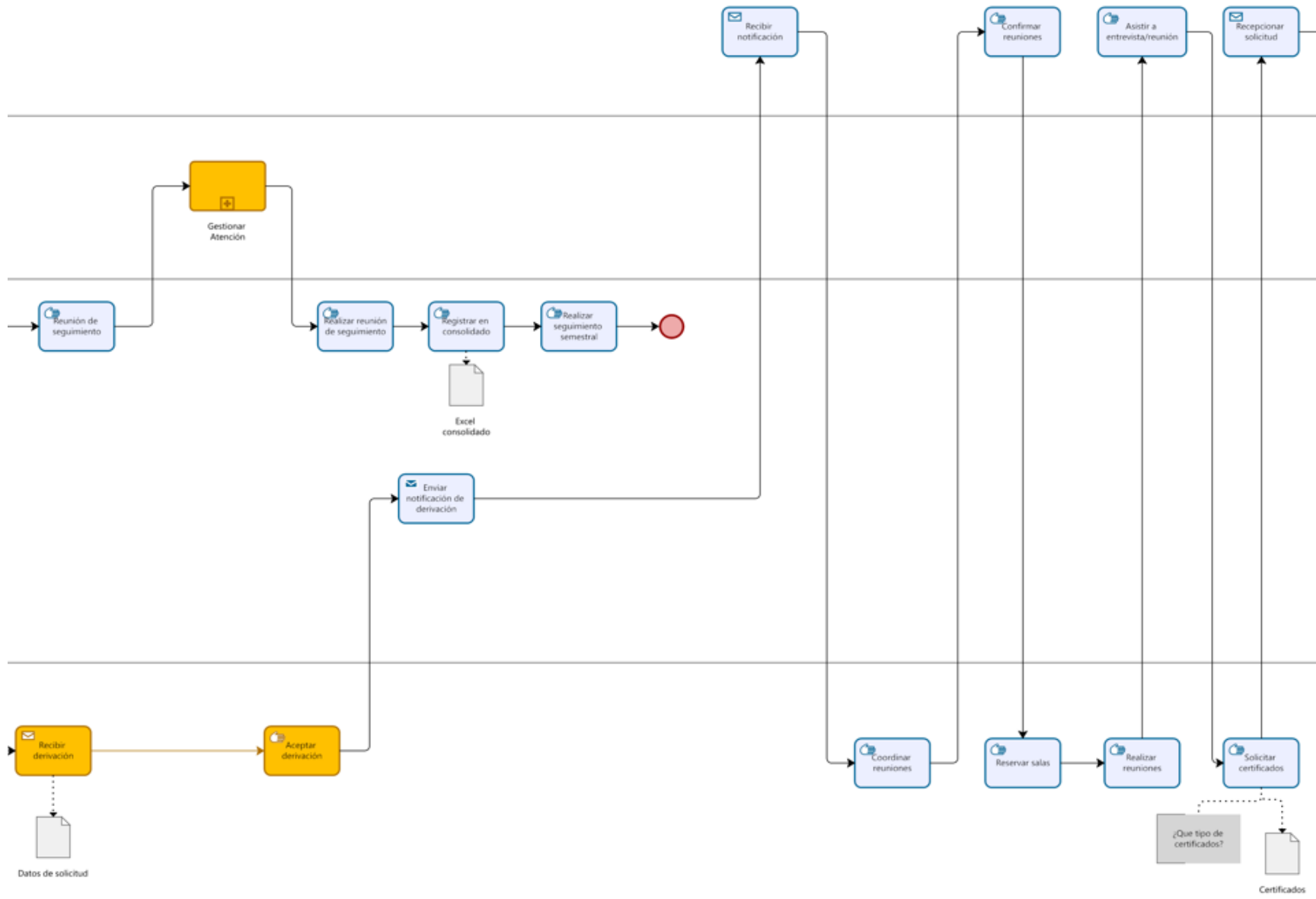
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.2 “Diagrama 1 de Flujo Parte 1 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



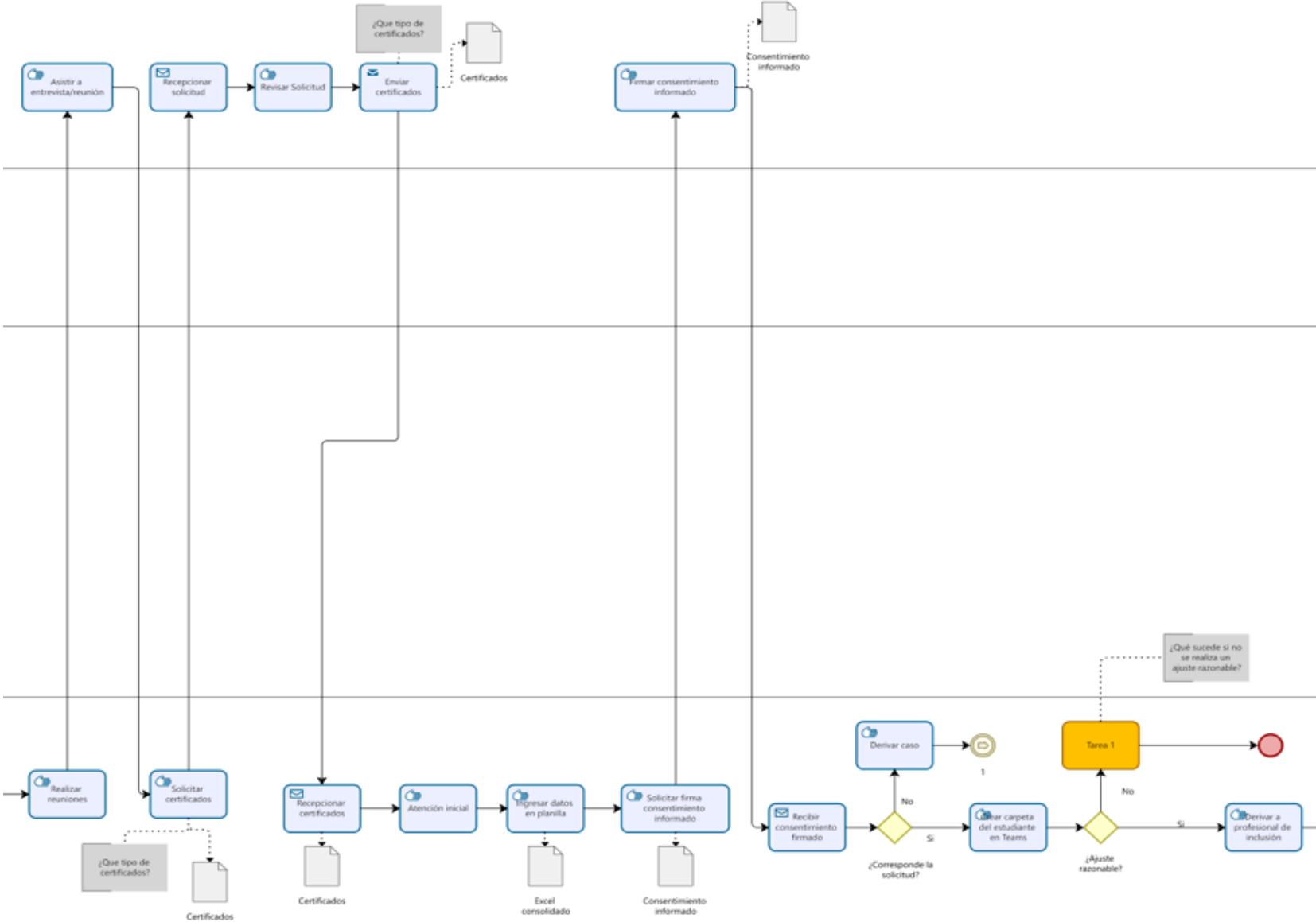
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.3 “Diagrama 1 de Flujo Parte 2 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



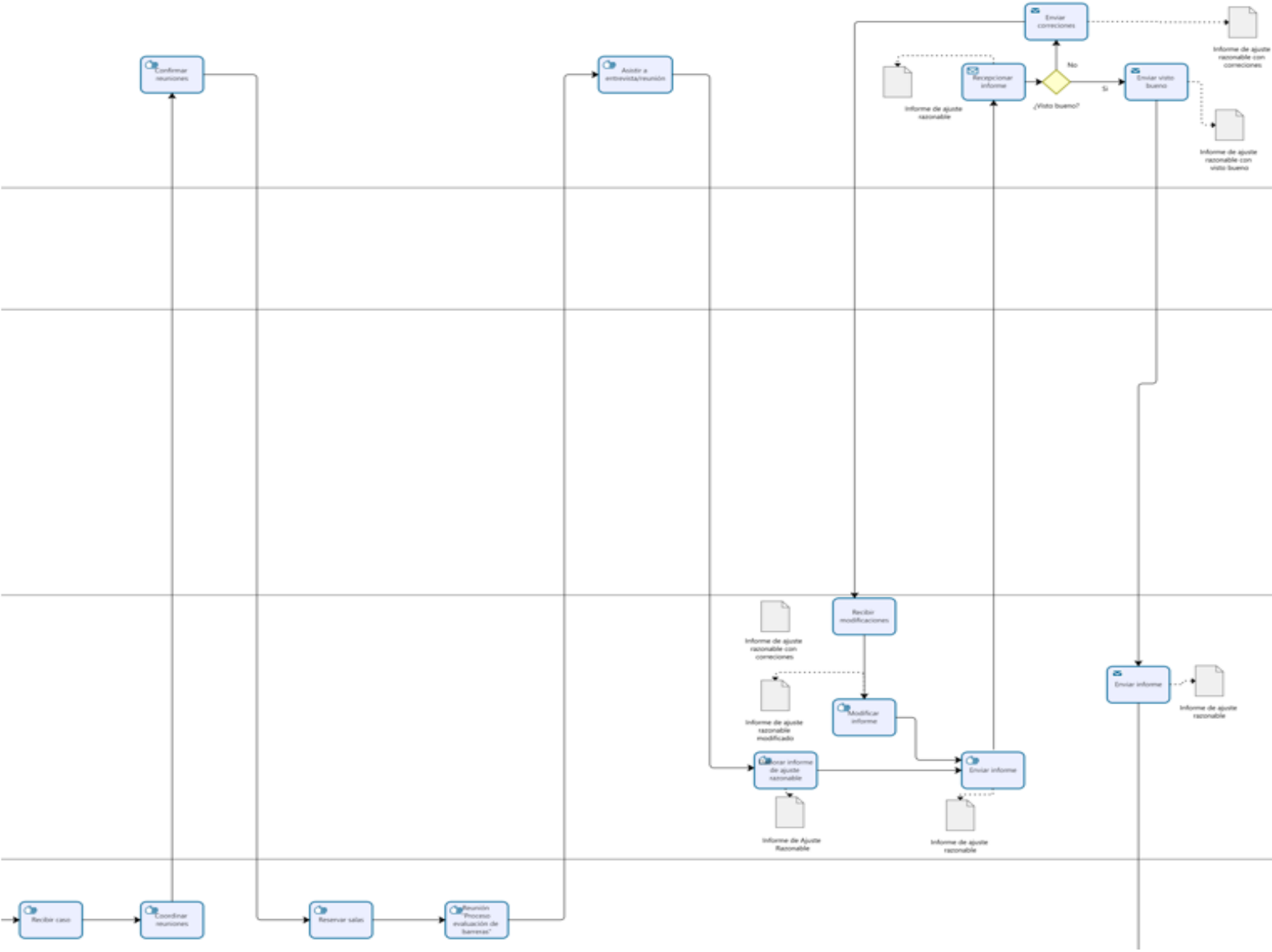
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.4 “Diagrama 1 de Flujo Parte 3 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



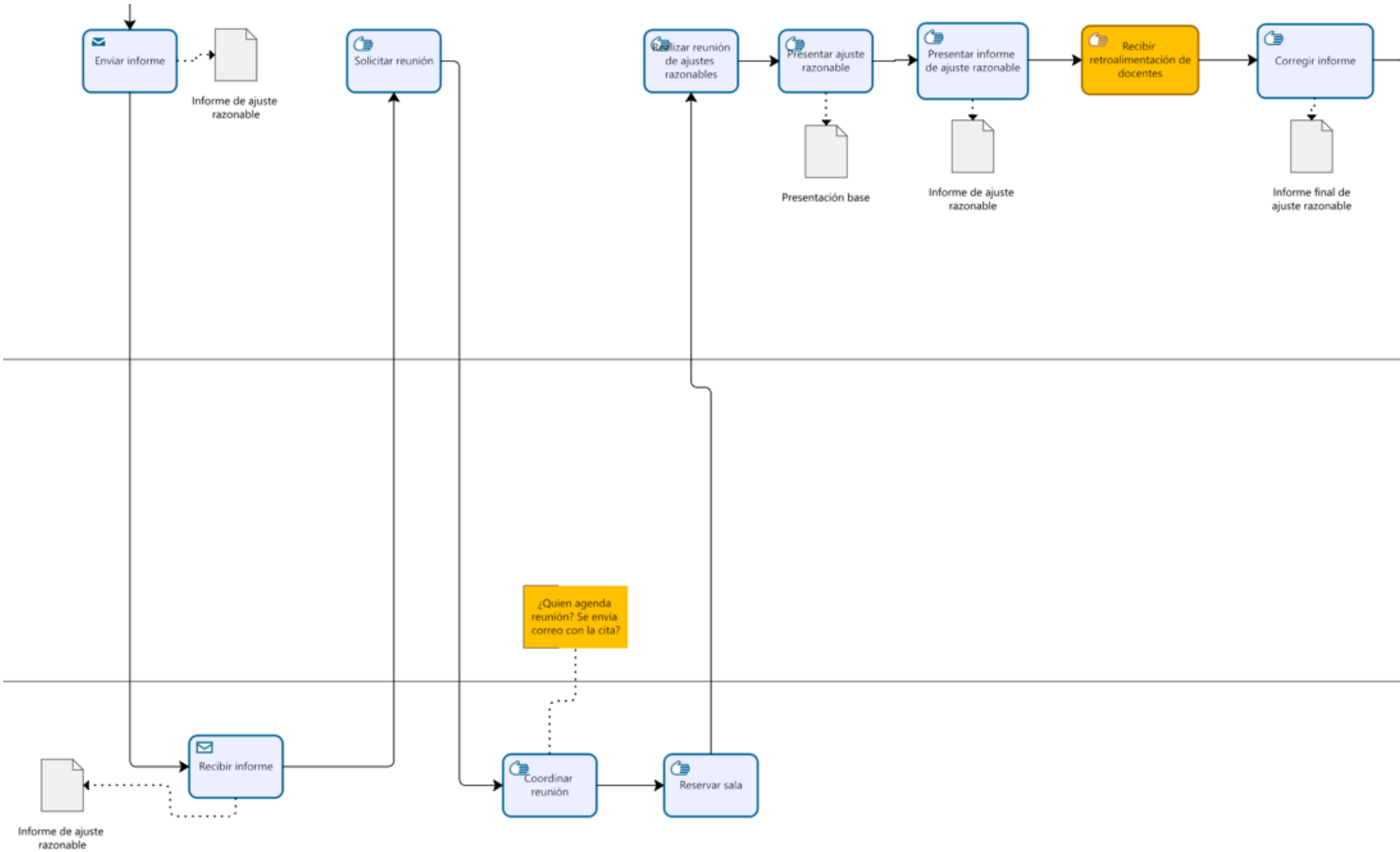
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.5 “Diagrama 1 de Flujo Parte 4 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



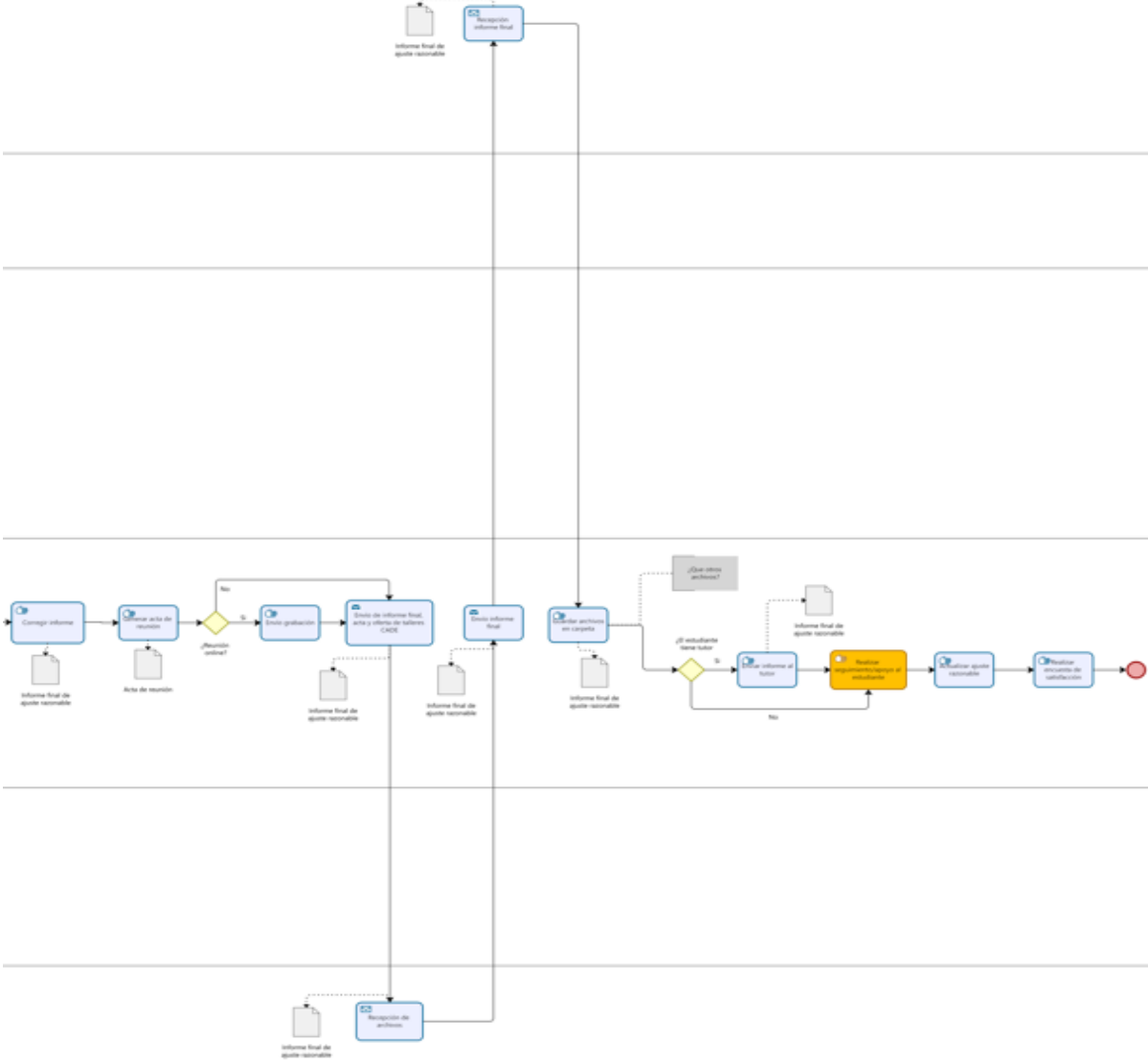
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.6 “Diagrama 1 de Flujo Parte 5 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



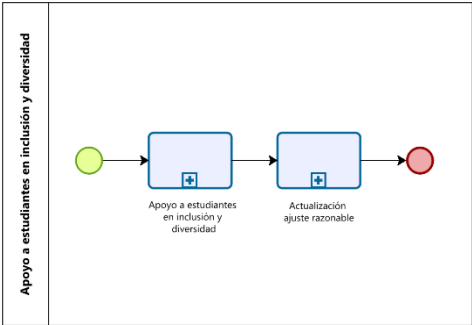
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.7 “Diagrama 1 de Flujo Parte 6 Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Fuente: Elaboración Propia

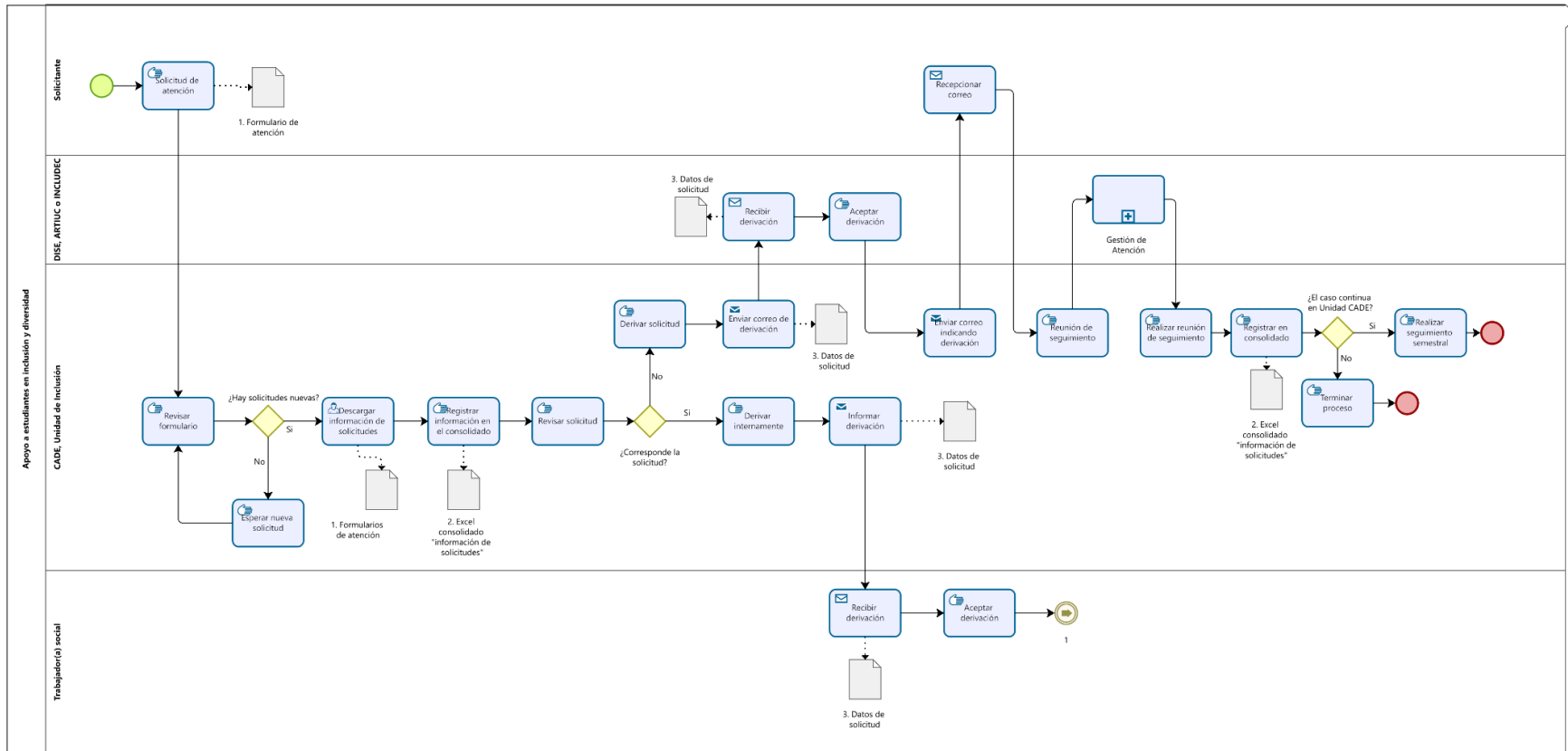
Figura F.8 “Diagrama 2 de Flujo Versión Inicial del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Powered by
bazinga
Modeler

Fuente: Elaboración Propia

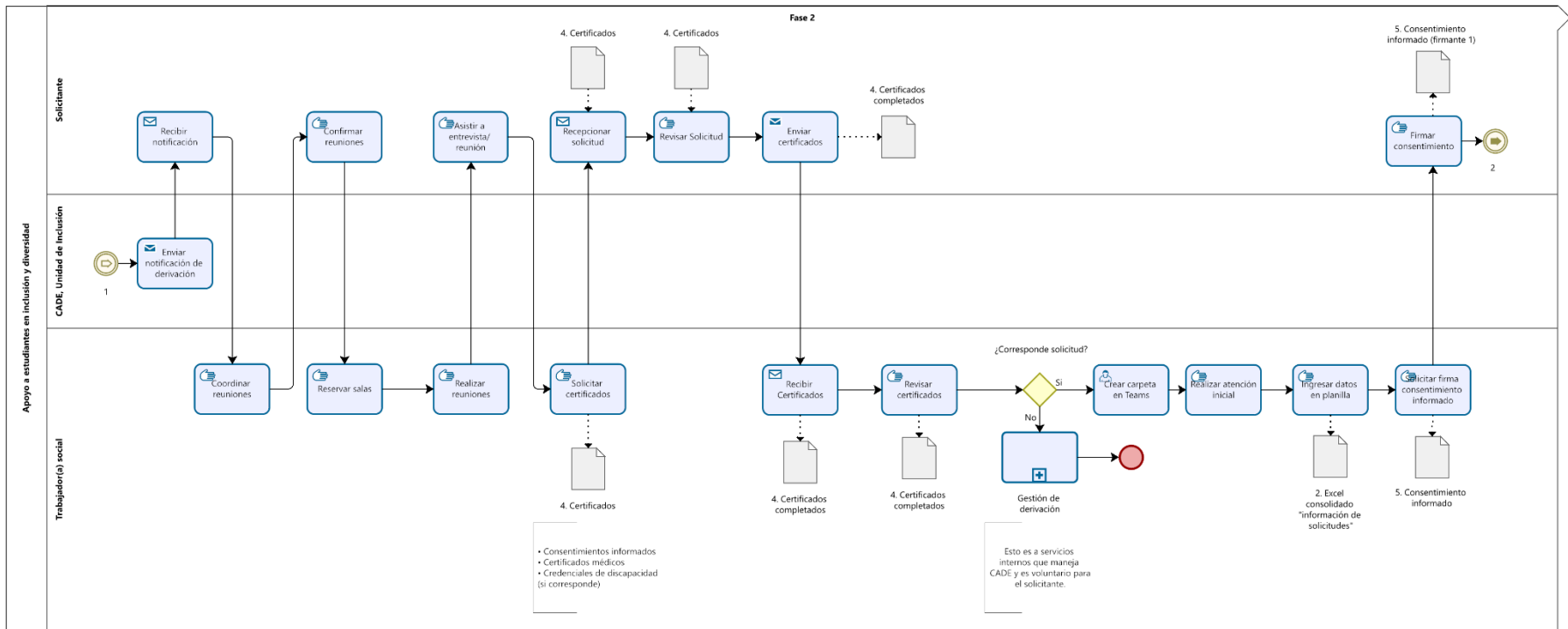
Figura F.9 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 1 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Powered by
 Modeller

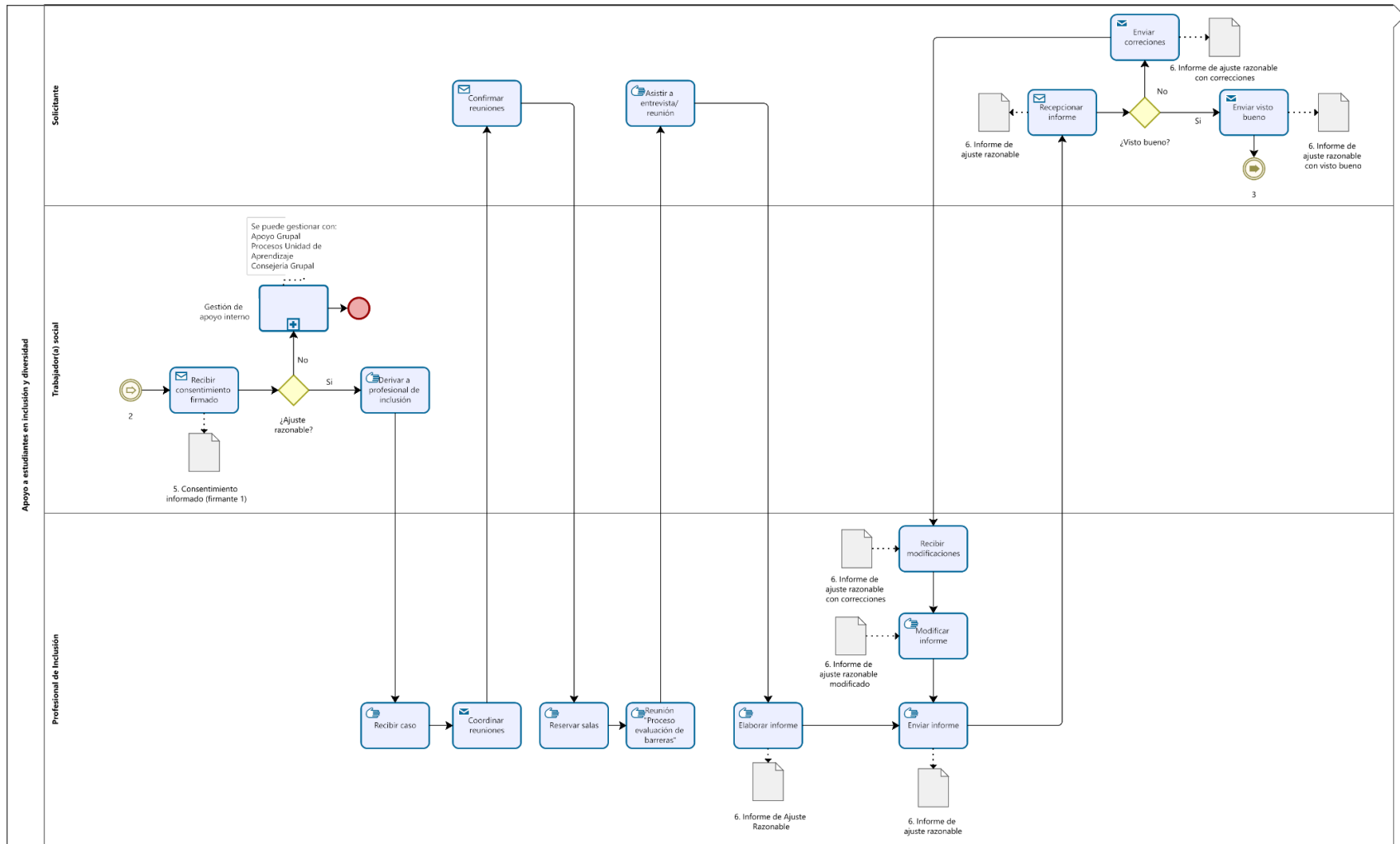
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.10 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 2 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



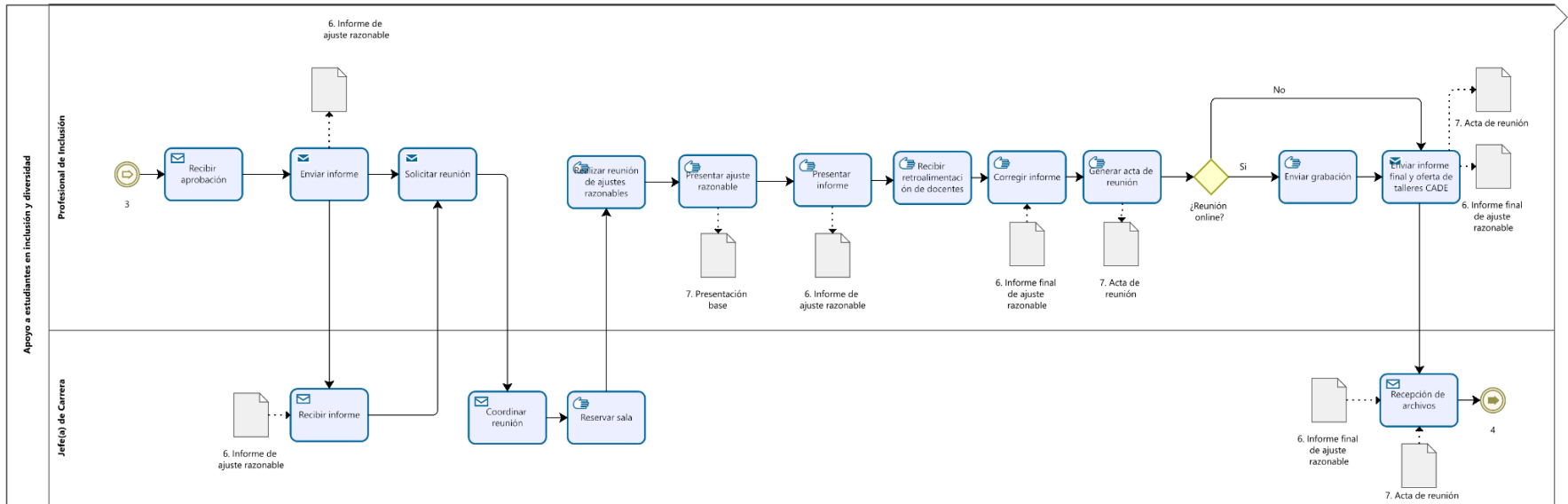
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.11 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 3 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Fuente: Elaboración Propia

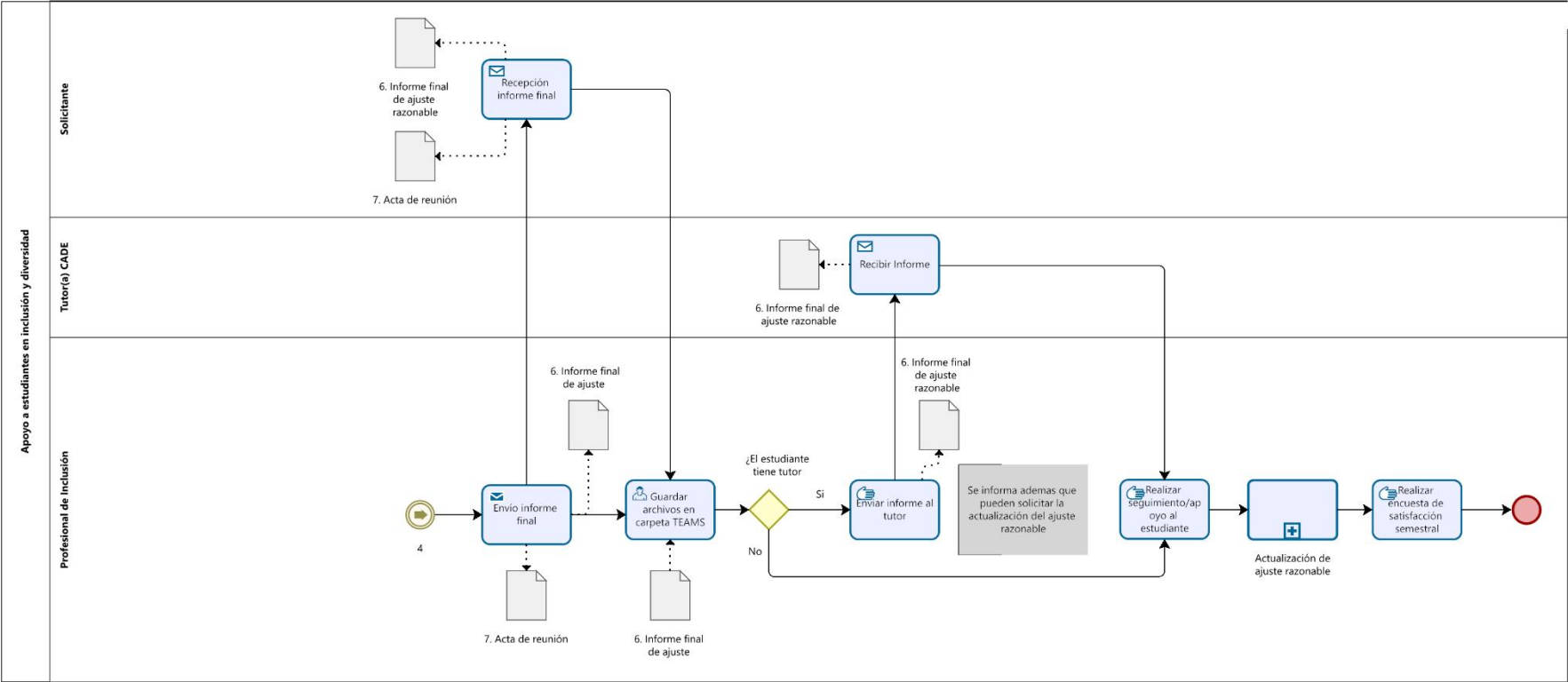
Figura F.12 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 4 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Powered by

Fuente: Elaboración Propia

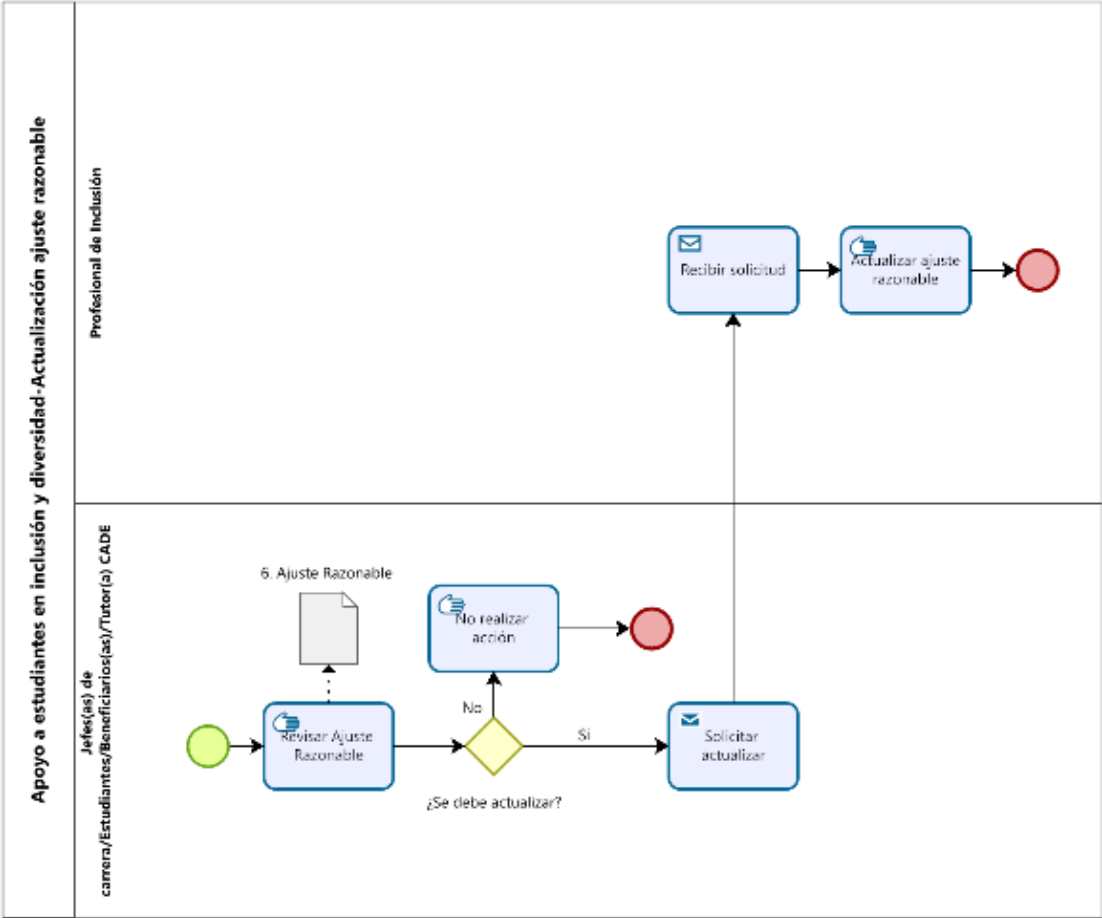
Figura F.13 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 5 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Powered by
b3z0g Modeler

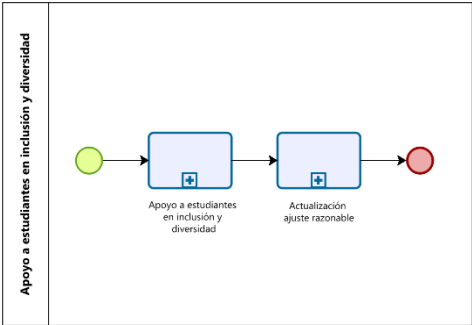
Fuente: Elaboración Propia

Figura F.14 “Diagrama 1 de Flujo Versión Final Parte 6 del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Fuente: Elaboración Propia.

Figura F.15 “Diagrama 2 de Flujo Versión Final del Proceso Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”



Powered by
bazinga
Modeler

Fuente: Elaboración Propia

Anexo G: Descripción Breve de los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción

Tabla G.1 “Descripción e Información Base de los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia”

Unidad	Nombre del Proceso	Responsable	Cliente	Descripción General
CADE	Apoyo a estudiantes en Inclusión y diversidad	Jessica Espinoza Candia	Estudiantes de pregrado de la Universidad de Concepción.	Proceso que busca, mediante el apoyo de profesionales formados en el ámbito de la inclusión apoyar a los estudiantes de la Universidad de Concepción a través de un asesoramiento personalizado en temáticas de inclusión y diversidad.
CADE	Apoyo al aprendizaje	Paulina Figueroa Manríquez	Estudiantes de pregrado de la Universidad de Concepción.	El proceso busca acompañar la trayectoria académica y apoyar el aprendizaje y desarrollo de habilidades académicas de estudiantes de pregrado que ingresan a primer año de la Universidad de Concepción, mediante distintos dispositivos disciplinares enfocados en ciencias básicas, que posibiliten su permanencia y titulación oportuna.
CADE	Gestión de Tutorías Pares	Felipe Novoa Mora	Estudiantes primer y segundo año PACE, de admisión especial y voluntarios.	Apoyar el desarrollo de habilidades, formación, gestión y coordinación de tutores pares que acompañan a las y los estudiantes que ingresan a la Universidad de Concepción en el desarrollo de competencias académicas, psicoeducativas y psicosociales. Lo anterior mediante la implementación de la estrategia de tutorías de pares, para facilitar los procesos de adaptación a la vida universitaria y potenciar su permanencia en la educación superior.
CADE	Apoyo Psicoeducativo y Psicosocial	Fernanda Parra Santos	Estudiantes de pregrado de la	Proceso que busca, mediante el apoyo de profesionales del ámbito de la psicología educacional y trabajo

			Universidad de Concepción	social, favorecer la integración al contexto universitario a estudiantes de pregrado que ingresan al primer año de la Universidad.
CADE	Análisis y Seguimiento	Pablo Urrutia Montecinos	Dirección del CADE, unidades del CADE.	Realizar un seguimiento de las estrategias de acompañamiento del CADE a partir de la evaluación constante del cumplimiento de la implementación de las actividades propuestas por cada unidad, a fin de contribuir a los procesos de retroalimentación y mejora continua del Centro. Dentro del proceso se encuentra el seguimiento académico de los estudiantes beneficiarios, el que desde la unidad de Análisis del CADE es retroalimentado a las demás unidades del centro.
CADE	Acceso Inclusivo	Natalia Carreño Sepúlveda	Estudiantes y profesionales de establecimientos educacionales del Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE)	El proceso busca proporcionar a las comunidades educativas de los establecimientos educacionales del Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) en convenio, conocimientos y herramientas para el fortalecimiento de las habilidades del siglo XXI. El proceso considera la planificación e implementación de distintas estrategias de acompañamiento, la estrategia general corresponde a la preparación en la enseñanza media y se orienta al desarrollo de habilidades transversales, cognitivas, intrapersonales e interpersonales que permitan disminuir las brechas de acceso a la educación superior de estudiantes de 3° y 4° medio, mediante una oferta de charlas, talleres, aulas virtuales, visitas a la universidad, entre otras.

CADE	Articulación y Vinculación	Florencia Pampaloni Benítez	Estudiantes de la universidad, estudiantes de establecimientos educacionales, comunidades educativas de establecimientos educacionales, unidades CADE.	La estrategia de articulación y vinculación se basa en la definición e implementación de acciones, procesos y/o prácticas de trabajo conjunto con unidades y actores institucionales claves para la articulación y entidades públicas y privadas relevantes para la vinculación, con el propósito de fortalecer y facilitar los acompañamientos y servicios de apoyo a las y los estudiantes de la universidad y las comunidades educativas de los establecimientos educacionales vinculados al CADE.
CADE	Comunicación	Fuad Chacur Kiss	Estudiantes de la universidad de 1° y 2° año que ingresan por vías de admisión especial, estudiantes de establecimientos educacionales PACE de 3° y 4° medio,	Informar de manera clara, precisa y oportuna de los beneficios, actividades y acompañamientos que otorga el Centro de Apoyo al Desarrollo del Estudiante (CADE) a cada target, utilizando herramientas y medios comunicacionales definidos para tales propósitos.
CFRD	Integrar tecnología a procesos Institucionales	Daniel Bordon	Rectoría, vicerrectorías, direcciones. Facultades, departamentos y otros organismos UdeC. Docentes y estudiantes.	El equipo del Centro de Formación y Recursos Didácticos acoge las solicitudes realizadas por diferentes entes o cargos de la Universidad de Concepción y entrega las capacitaciones o herramientas necesarias para apoyar la integración de recursos tecnológicos a los diferentes procesos institucionales, como por ejemplo a la labor docente e impactando así al proceso de enseñanza.

CFRD	Proyectos de fondos concursables	Marcos Palma	Docentes y estudiantes de pregrado UdeC.	En este proceso se da articulación a los diferentes recursos tecnológicos con los que cuenta la Universidad de Concepción para sacar el máximo provecho de estos y contribuir al proceso de enseñanza. Este proceso es una etapa del gran proceso de Gestión de Fondos Concursables que lleva la Dirección de Docencia.
CFRD	Servicios ATE	Daniel Bordon	Directivos, administrativos y Profesores/as de establecimientos educativos del país.	Ofrecer cursos de formación, que contribuyan a las líneas de acción del plan de mejoramiento de los establecimientos educativos del país, a través de propuestas innovadoras y centradas en responder las necesidades del sistema educativo.
CFRD	Desarrollo de Cursos de Formación Docente	Antonieta Ávila	Dirección de Docencia, Docentes UdeC.	Tiene como objetivo principal ofrecer programas formativos para docentes, donde se pueda abordar el desarrollo de las competencias del perfil docente de la Universidad, específicamente el ámbito de desempeño A2. Planificación y gestión del proceso de enseñanza aprendizaje, aportando directamente en la 6° microcompetencia: “Incorporar el uso de TIC y TAC como medio de innovación docente superando la dimensión instrumental, propiciando su uso como herramienta para alcanzar los resultados aprendizajes y la accesibilidad para todas y todos los estudiantes”
CFRD	Desarrollo de Cursos MOOC	Leonardo Letelier	VRIM, Formación Permanente	La creación de los MOOC nace como consecuencia del estallido social donde se ve la necesidad de informar a la comunidad regional y nacional a través de cursos de temáticas de contingencia como por ejemplo el proceso de la nueva constitución. El formato MOOC está dado por un

				<p>equipo de expertos en temáticas o disciplinas que gravan 1 video de contenido por módulo y apoyados por información bibliográfica y guías de apoyo. La estructura general de gran parte de los MOOC, es de 6 módulos, distribuidos de la siguiente manera: un módulo de bienvenida, 4 módulos de contenidos, un módulo de cierre y una evaluación final que da pie a un certificado o constancia de participación.</p>
CFRD	Proyectos de Divulgación de la Ciencia	Marcos Palma	Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Investigadores UdeC y Estudiantes UdeC	<p>Este proceso tiene como objetivo articular el uso de tecnologías en la educación universitaria, en un contexto que permita realizar divulgación sobre proyectos vinculados a la ciencia e investigación</p>
GE	Aplicación Encuesta Docente	Ernesto Alejandro Araya Jara	Facultades, departamentos, vicedecanaturas, docentes, UnIDD	<p>La Encuesta de Evaluación Docente (EED) es un mecanismo mediante el cual se recoge la percepción de los y las estudiantes de nuestra institución acerca de la calidad de la docencia de pregrado. El instrumento considera las siguientes dimensiones: Conocimientos disciplinares, Planificación del Proceso enseñanza – aprendizaje y Gestión del proceso de evaluación y Trato. Los resultados de la EED permitirán retroalimentar, de manera oportuna y constructiva, las prácticas de enseñanza existentes; caracterizar ‘buenas prácticas’ que promuevan el logro de aprendizajes relevantes y complejos en los estudiantes.</p>

GE	Construcción de Diagnóstico Institucional	Ernesto Araya	Estudiantes de primer año, docentes de primer año, jefes de carrera, vicedecanos, autoridades.	Consiste en la actualización de instrumentos diagnósticos empleados en la institución para determinar el perfil psicoeducativo de los estudiantes que ingresan a primer año. Esto implica la construcción de cuatro instrumentos que diagnostican conocimientos disciplinares en áreas de matemática, biología, física y química; y la implementación de tres instrumentos ya validados que evalúan aspectos psicoeducativos de los estudiantes. En el caso de los instrumentos disciplinares, tras una aplicación piloto, se obtuvo validez de constructo y confiabilidad. Una vez validados los instrumentos, comenzaron a ser aplicados a todos los estudiantes que ingresan a la universidad.
GE	Aplicación de Diagnóstico Institucional	Cecilia Labraña	Estudiantes, jefaturas de carrera, vicedecanaturas, docentes de primer año, autoridades institucionales	Aplicación de un conjunto de pruebas de conocimiento y psicoeducativas, con el propósito de conocer las características psicoeducativas de los estudiantes que ingresan a la institución, entregando un insumo a los diferentes usuarios para la definición de acciones remediales, como por ejemplo a los jefes de carreras. Los estudiantes de las carreras de pedagogía, por ley deben rendir estas pruebas de manera obligatoria.
GE	Gestión de programas de formación complementaria	Cecilia Labraña	Estudiantes, jefaturas de programa, vicedecanaturas.	Acompañamiento a la oferta de un programa de formación complementaria para llevar control sobre postulantes e inscripciones de estudiantes admitidos en estos programas. Una vez que los estudiantes postulan a los programas la Directora de Docencia revisa los

				antecedentes de los postulantes para dar su aprobación. Los jefes de programas se encargan de articular con UDARAE la inscripción de los cursos para que una vez que los estudiantes han finalizado el programa y estos mismos se titulan se tramite la certificación del estudiante en Secretaria General.
GE	Gestión de fondos concursables	Karla Lobos Peña		Se gestionan diferentes tipos de fondos regulares, es decir, aquellos que están dirigidos a académicos de pregrado y buscan contribuir a la docencia. Existen dos de innovación que son Inicia (fondo pequeño de \$400.000), Colabora (fondo de \$1.200.000), Difunte (Es fondo para asistir a congresos de Docencia Universitaria) y Escribe (Textos que tienen por objetivo apoyar una o un conjunto de cátedras). Hay fondos concursables financiados con fondos UCOS, y hay algunos que no están siendo gestionados por DIRDOC.
HR	Asignación aulas centrales	Paulina Rivera	Todas las facultades.	Asignar aulas centrales del Campus Concepción para la realización de actividades curriculares y extracurriculares del tipo permanente (clases, English online, talentos UdeC, Etc) y actividades curriculares y extracurriculares del tipo transitoria (evaluaciones, congresos, puertas abiertas, etc.) en coordinación con las secretarias académicas de cada Facultad.

UDARA E	Registro Académico	Rodrigo Luppi	Facultades (unidades de registro académico), Dirección de Docencia, UDARAE, DAFE, DTI, estudiantes de pregrado.	El proceso de Registro Académico Estudiantil consiste en llevar un registro fiel de la información académica de los estudiantes de pregrado, sobre la base del cumplimiento del Reglamento General de Docencia de Pregrado, el Calendario de Docencia de Pregrado y las normativas asociadas, utilizando como plataforma de gestión el Sistema de Administración Curricular, SAC. Se encarga de configurar, gestionar y actualizar el sistema determinando fechas de apertura y cierre de procesos académicos, asignación de roles de usuario SAC, datos personales estudiantiles, situaciones académicas, modificación de actas de notas en periodos actuales o pasados, registro de nuevas asignaturas complementarias o electivas, reconocimientos de asignaturas, activación de docentes de pregrado, cierre de actas de notas, inscripción de asignaturas, registro de la demanda y oferta académica y demás cambios en los registros curriculares presentes o históricos de los estudiantes. Todo esto a través de una sinergia colaborativa entre el equipo UDARAE, ADMSAC-DTI, DAFE y Facultades que favorecen la mantención y actualización del registro curricular estudiantil.
UDARA E	Admisión Regular	Rodrigo Luppi	Universidad, facultades y carreras.	El proceso de Admisión Centralizado consiste en proveer la información necesaria para los subprocesos de postulación, selección y matrícula de estudiantes egresados de enseñanza media para acceder a primer año de las carreras de pregrado de la

				Universidad de Concepción, a través de las vías de ingreso centralizada (Regular, BEA y PACE). Considera responder a las exigencias del calendario de admisión del Ministerio de Educación (Sistema de Acceso) y registrar la matrícula de los estudiantes de pregrado.
UDARA E	Admisión Especial	Rodrigo Luppi	Universidad, facultades y carreras.	El proceso de Admisión Especial consiste en gestionar los subprocesos de postulación, selección y matrícula de estudiantes que buscan ingresar a la Universidad de Concepción a través de vías alternativas a la Admisión Centralizada. Se trata de sistemas propios de la Universidad de Concepción que están regulados por normas aprobadas por el Consejo Académico y buscan atender los requerimientos de ingreso de personas con talentos que complementan a los evaluados por el sistema centralizado. Estas vías de ingreso son: INGRESO A CURSO SUPERIOR: Para alumnos de otra universidad chilena; alumnos de universidades extranjeras; nueva carrera en UdeC; alumnos especiales; cambios de carrera dentro de la UdeC; convenio de articulación IPVG / Se requiere coordinar fechas con IPVG. INGRESO A PRIMER AÑO: Para chilenos o extranjeros con estudios de educación media en el exterior; profesionales o graduados; trabajadores con formación universitaria; discapacitados visuales; personas mayores de 25 años de edad, egresadas de enseñanza media hace 5 años o más; alumnos que han aprobado el IB (inglés); alumnos que han aprobado el BAC (francés);

				<p>alumnos que han aprobado el BAC (alemán); postulantes destacados en artes, ciencias o letras; deportistas destacados; deportistas de alto rendimiento; egresados de enseñanza técnico profesional; postulantes de buen rendimiento en la enseñanza media; hijos de funcionarios de la UdeC; alumnos de etnias indígenas de Chile; egresados de colegios vulnerables.</p>
UDARA E	Calendario Académico	Rodrigo Luppi	Universidad, Dirección de Docencia y UDARAE	Elaboración de propuestas para el Calendario de Docencia de Pregrado del año académico siguiente, sobre la base de las directrices emanadas desde la Directora de Docencia. Además, se deben confeccionar propuestas de modificaciones al mismo, ante eventualidades.
UDARA E	Proceso de matrícula		Universidad, facultades, carreras	Permite formalizar el ingreso a las carreras de pregrado de la Universidad de Concepción de aquellos postulantes que hayan sido seleccionados mediante el sistema de Acceso a la Educación Superior a través de alguno de los sistemas de ingreso especial de esta casa de estudios superiores. Consiste en registrar la adscripción a una carrera determinada, el pago de cuota básica de inscripción y del arancel anual de matrícula correspondiente.

UNIDD	Rediseño Curricular	Erika Díaz Bormann	Facultad: decanatura, vicedecanatura, jefatura de carrera, comisión de rediseño curricular, planta académica/docente, estudiantado.	Proceso que guía el diseño de una carrera de manera pertinente, adecuada a las necesidades del medio y con altos estándares de calidad, vinculados a las características propias de nuestra institución, a los lineamientos del Modelo Educativo y a las tendencias nacionales e internacionales en educación superior. El objetivo de este es modificar y/o actualizar los ámbitos de desempeño y las competencias del Perfil de Egreso, lo que implica una reestructuración total del Plan de Estudios.
UNIDD	Ajuste Curricular	Erika Díaz Bormann	Facultad: decanatura, vicedecanatura, jefatura de carrera, comisión de rediseño curricular, planta académica/docente, estudiantado	Modificación curricular que no interviene los ámbitos de desempeño ni las competencias que conforman el Perfil de Egreso de una carrera y que, por lo tanto, aunque se genera un nuevo código, el Plan de Estudios sigue siendo el mismo.
UNIDD	Semana de perfeccionamiento docente	Fernando Martínez	Académicos y académicas de la universidad.	Instancias de perfeccionamiento semestral en la que se desarrollan charlas y talleres con relatores nacionales e internacionales, para fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes, con la finalidad de asegurar la calidad de la formación en pregrado.
UNIDD	Diagnóstico Curricular	Erika Díaz Bormann	Jefaturas de carrera, vicedecanaturas, comisión	El proceso de Diagnóstico Curricular consiste en la aplicación de un instrumento de evaluación que permite determinar si es necesario realizar un Rediseño Curricular o Ajustes Curriculares al Plan de Estudios de una carrera.

UNIDD	Capacitaciones Internas	Jorge Alejandro Ávila Ávila	Docentes, académicos, jefes de carrera.	El área de Desarrollo de Docente tiene como propósito apoyar, capacitar y perfeccionar a los docentes en temáticas de educación superior, a través de actividades pedagógicas realizadas en base a las distintas dimensiones de la educación: currículum, didáctica evaluación, innovación, inclusión y otras considerando como base el Modelo Educativo de la Universidad.
UNIDD	Programa de Iniciación Pedagógica (PIP)	Jorge Alejandro Ávila Ávila	Docentes recientemente contratos y jerarquizados.	El programa de iniciación pedagógica de la Universidad de Concepción (PIP-UdeC) está dirigido a académicos/as que se integran a su actividad en nuestra casa de estudios. Este tiene su origen en la necesidad de promover la formación de calidad y facilitar la implementación de la política institucional. Su énfasis está centrado en la formación pedagógica que se requiere para promover aprendizajes significativos y desempeñarse coherentemente con el modelo educativo institucional y, por tanto, con la definición del perfil docente.
UNIDD	Apertura de Carreras	Erika Díaz Bormann	Estudiantes, planta académica, facultades y sus decanaturas.	Procedimiento para la integración de una nueva carrera a la oferta institucional. Comienza mediante la declaración de intención de apertura, dirigida a las autoridades responsables de la docencia (Vicerrectoría y Dirección de Docencia). Posteriormente, la facultad que acoge la nueva carrera envía su proyecto respectivo, que se traslada a un ciclo de mejora a fin de cumplir con los lineamientos internos, normativos y curriculares. Finalmente, aprobado el proyecto, se construye el nuevo plan

				de estudios y este presenta en consejo académico para luego ser tramitado ante el MINEDUC.
UNIDD	Programa de Acompañamiento a la Evaluación Docente (PAED)	Jorge Alejandro Ávila Ávila	Docentes, académicos, vicedecanaturas, direcciones de departamento, estudiantes.	El programa PAED propone ofrecer apoyo y acompañamiento, de manera voluntaria, a las y los docentes que tengan oportunidades de mejora en la Encuesta de Evaluación Docente, la cual busca evaluar la calidad de la docencia recibida en pregrado. El Programa de Acompañamiento para la Evaluación Docente cuenta con un apoyo transversal que se define en 3 cursos de capacitación en las áreas de la evaluación docente que contemplan una oportunidad de mejora y un apoyo focalizado el cual se resume en el programa de acompañamiento pedagógico ya existente en la Unidad de Investigación y Desarrollo Docente y en la inscripción de alguno de los cursos de capacitación perteneciente a la oferta del programa dependiendo de la oportunidad de mejora y en los casos que se requiera. Los cursos oferta PAED son la planificación efectiva en el aula actual, estrategia de convivencia y clima en la Educación Superior y estrategias de evaluación y retroalimentación efectiva.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recaudada de las fichas iniciales de Procesos. (Muñoz, Ficha Inicial de Proceso, 2022)

Anexo H: Hallazgos, Propuestas de Mejora y Categorización de Propuestas para los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción

Tabla H.1 “Hallazgos, Propuestas de Mejora y Categorización de Propuestas para los Procesos Priorizados de la Dirección de Docencia”

Unidad	Nombre del Proceso	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
CADE	Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad	No se cuenta con un medio que les permita detectar la cantidad de alumnos que requieren ajuste razonable.	Solicitar a jefe de UDARAE que comparta la información de las encuestas aplicadas a los estudiantes de primer año que ingresan a la Universidad de Concepción.	Proceso
			Reformular la encuesta para agregar una explicación donde el estudiante vea la importancia de declarar que se encuentra en una situación de discapacidad si es así el caso.	Estrategia
			Generar estrategias comunicativas para incentivar a los estudiantes a notificar	Estrategia
		Se cree que INCLUDEC es el programa encargado de gestionar los casos de inclusión y diversidad, pero esto es erróneo ya que INCLUDEC no atiende a alumnos.	Gestionar difusión de información en conjunto con INCLUDEC para que se visibilice que es el CADE la unidad encargada de este proceso.	Estrategia
		No se cuenta con un correo genérico de la unidad para recibir este tipo de solicitudes, ni con correos tipos que agilicen el proceso.	Crear correo genérico de la unidad para recepcionar este tipo de solicitudes, y crear correos tipos.	Tecnología
		Muy pocas veces es el alumno quien se encarga de notificar que se encuentra en una situación de discapacidad para poder generar las alertas necesarias.	Generar estrategias comunicativas para incentivar a los estudiantes a notificar.	Estrategia
Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría	

CADE	Apoyo al aprendizaje	Solo una persona del equipo sabe utilizar la herramienta Power BI, y se encuentra con licencia, lo que ha sido una gran limitante para el proceso.	Capacitar a más miembros del equipo en el uso de Power BI.	Recurso Humano
		Problemas de infraestructura, en el campus Concepción se cuenta con un auditorio, pero debido al aumento de la demanda de parte de los alumnos, la capacidad de este se ha visto superada. Por otra parte, en los demás Campus no se cuenta con espacio físico propio, por lo que la unidad debe gestionar espacios externos para realizar reuniones individuales o grupales con los estudiantes.	Construcción o habilitación de parte de la Universidad de los espacios necesarios para desarrollar el proceso.	Estructura
		Los alumnos que solicitan clínicas académicas dejan la solicitud a medio camino debido a lo engorroso del proceso.	Reducir la cantidad de datos que se le solicitan al estudiante para participar en una clínica académica.	Proceso
		Los datos del estudiante a los cuales el equipo CADE tiene acceso son insuficientes para poder genera alertas tempranas, o llevar un correcto seguimiento de la situación académica de los alumnos.	Solicitar acceso a SAC a UDARAE para que con la matricula del estudiante se pueda conocer su situación académica (rendimiento) y gestionar así alertas tempranas.	Tecnología
		No se sabe con claridad los horarios de los alumnos por lo que el proceso de coordinar actividades se vuelve complejo.	Solicitar a los dueños del proceso de Horarios directamente los horarios de los alumnos (as).	Proceso
		Falta material Didáctico para apoyar las actividades generadas por el CADE.	Gestiona la incorporación de mayor material didáctico.	Estrategia
		Los profesores no se comunican y no avisan de situaciones de riesgo de estudiantes.	Informar a los profesores que pueden genera alertas para apoyar a sus estudiantes e	Estrategia

CADE			incentivar la notificación de situaciones de riesgo.	
		Unidad de análisis del CADE realiza una retroalimentación del proceso, pero no existe un documento donde la Unidad de Apoyo al Aprendizaje analice los datos obtenidos de proceso.	Generar una presentación de análisis de datos sobre el proceso.	Estrategia
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Gestión de Tutorías Pares	Una de las trabas del proceso es que falta un sistema que concentre la información y permita generar alertas tempranas.	Contar con un sistema unificado de información del estudiante.	Tecnología
		Falta fidelizar a los estudiantes de parte de la Universidad.	Generar estrategias de fidelización del estudiante, tener mas contacto con este, ya que una vez matriculado el estudiante no tiene más contacto con la Universidad hasta su ingreso a clases.	Estrategia
		No existe una retribución académica para el estudiante que es tutor par.	1. Se les asignaran dos créditos a los estudiantes que sean tutores pares, lo que equivale a una asignatura complementaria. 2. Se podrían genera certificados de competencias como por ejemplo asociados a la capacidad de liderazgo	Proceso
		No esta normado brindar apoyo a alumnos de ingreso especial, y son alumnos a los cuales es importante brindarle herramientas que contribuyan a su permanencia en la institución.	Normar que se incluyan a los alumnos de ingresos especiales como alumnos objetivos.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría

CADE	Apoyo Psicoeducativo y Psicosocial	<p>Actualmente no existe un sistema de gestión de datos.</p>	<p>Implementar un sistema de gestión de datos que permita rescatar datos o información de manera rápida y eficaz.</p>	<p>Tecnología</p>
		<p>Existe un proceso de Articulación y Vinculación en el CADE, pero existen entes con las cuales aún no se activa este mecanismo y se hace necesario, por ejemplo, con el Centro de Atención Psicológica y con la Dirección de Equidad de Género y Diversidad Sexual de la Universidad de Concepción.</p>	<p>Gestionar la Articulación y Vinculación con los entes que se consideren necesarios. Para ello es importante comunicar la necesidad al jefe de la Unidad y la coordinadora del proceso de Articulación y Vinculación.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>Se ha detectado por el equipo del CADE que los jefes de carrera no saben con exactitud a quien recurrir cuando detectan una necesidad relacionada a este proceso en los alumnos.</p>	<p>Mejorar la comunicación con los Jefes de Carrera, y visibilizar las funciones que tiene el CADE que puedan beneficiar a los alumnos, esto con el fin que los jefes de carrera puedan actuar con nexo entre el alumno y el CADE.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>En ocasiones se requieren las prestaciones de un trabajador social, pero no existe uno estable en la unidad porque los tiempos de respuesta se ven afectados.</p>	<p>Contratar un trabajador social para la unidad.</p>	<p>Recurso Humano</p>
		<p>La DAFE es la encargada del proceso de sociabilización del CADE y solo se puede hacer durante el inicio del primer semestre, siendo esto una limitante.</p>	<p>Gestionar la sociabilización del CADE de forma anual (Actividades durante todo el año), para ello se debería generar una instancia de conversación con los encargados de DAFE para poder dar solución a esta problemática.</p>	<p>Proceso</p>
		<p>Falta claridad en lo que se espera del proceso.</p>	<p>Se deben establecer un objetivo claro para el proceso, dejando en claro las funciones, los grupos objetivos y los límites que tiene el proceso.</p>	<p>Estrategia</p>

CADE		Cuando un caso clínico es derivado a DISE se desconoce como continua el estudiante, y el resultado obtenido con la derivación.	La unidad detecta dos posibles mejoras para la situación escrita: 1. Que la DISE genere un reporte acerca del caso post intervención. 2. Generar un taller de expectativas.	Proceso
		En Concepción existe un lugar específico para realizar las consejerías, los insumos necesarios se encuentran preparados. Pero en los demás campus no ocurre esto.	Estandarizar el proceso, para que en todos los campus se cuente con un lugar para realizar las consejerías, y que no sea responsabilidad del procesional preparar el lugar.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Análisis y Seguimiento	No existe claridad en los perfiles de cargo de los profesionales del CADE, ni de las funciones que deberían desarrollar.	Contratar los servicios de una consultoría externa para que realice un levantamiento de los perfiles de cargo de los profesionales del CADE, detallando las funciones, tareas y roles de cada uno de los profesionales de la unidad.	Recurso Humano
		Existe un problema de accesibilidad de las herramientas instituciones, solo un profesional de la unidad de análisis y seguimiento del CADE tiene acceso a la plataforma BI, de igual forma no se tiene acceso a información relevantes de los estudiantes que podría generar alertas tempranas y mejorar la gestión de los recursos del CADE.	Jefatura CADE debe solicitar las licencias pertinentes para la Unidad de análisis y seguimiento y solicitar también acceso al sistema SAC para obtener datos de los estudiantes como avance curricular, notas, créditos, etc. Será necesario capacitar al personal en la plataforma SIAC y BI para darle un uso eficiente a las herramientas.	Tecnología
		Existe falta de indicadores que permitan medir los objetivos del proceso, y que ayuden a la gestión de este.	Trabajan en la construcción de indicadores para el proceso, donde quede claramente definido para que sirva cada indicador, que información entrega y con qué datos se nutre.	Estrategia
		No existe una bajada clara de los objetivos estratégicos desde la Dirección de Docencia	Docencia debe entregar una bajada clara a todas sus unidades sobre los objetivos que se	Estrategia

CADE			espera de ellas, entregando información clara de las funciones que se espera que desarrollen.	
		No existe una comunicación continua con la DISE.	Mejorar la comunicación con DISE, generar instancias que permitan que los servicios que ofrecen ambos organismos dialoguen y se nutran entre sí.	Estrategia
		No existe registro en BI sobre el avance de acompañamiento que tienen los alumnos y de su desempeño académico.	Mejorar el sistema de gestión de datos y hacer registro en la plataforma BI acerca del estado de los alumnos que tuvieron acompañamiento y su desempeño académico.	Tecnología
		Falta visibilizar los resultados obtenidos por el CADE.	Visualizar información al público sobre el resultado de los diversos procesos de acompañamiento que ofrece el CADE.	Proceso
		No existe un ciclo de mejora continua que permita nutrir el proceso.	Implementar un ciclo de mejora continua, con retroalimentación y propuestas de mejora.	Proceso
		Falta un rol que interactúe con las unidades y comunique con claridad lo que se debe rendir al proceso de acreditación.	Implementar un rol de gestor de información al proceso de acreditación de la Universidad.	Recurso Humano
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
Acceso Inclusivo	No existe concordancia entre las exigencias del Ministerio de Educación a los Establecimientos y los requerimientos que se realizan al CADE en temas de Acceso Inclusivo.	Las autoridades pertinentes deben comunicar al Ministerio de Educación la incoherencia entre los planes de trabajo, ya que en las actividades que deben realizar los establecimientos durante el año no se consideran las actividades desarrolladas por el CADE, esto afecta a cronogramas de los establecimientos de educación media y genera trabas para coordinar actividades en terreno.	Estrategia	

CADE		Existe baja disponibilidad de salas de gran capacidad en la Universidad de Concepción para realizar actividades en el Campus.	Informar a encargada de Aulas Centrales la falta de disponibilidad de salas para las actividades en el campus que debe realizar el CADE e informar también que estas actividades responden a requerimientos del Ministerio de Educación.	Estructura	
		Actualmente existe problemas relacionado a recursos humanos, ya que el equipo actual se ve sobrepasado para llevar el proceso, a medida que aumenta el número de establecimientos no lo hace la cantidad de profesionales que lleva a cabo el proceso.	Jefatura del CADE debe solicitar mayores recursos humanos para la Unidad de Acceso Inclusivo del CADE a la autoridad correspondiente.	Recurso Humano	
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría	
	Articulación y Vinculación	La burocracia en los procedimientos es muy alta, lo que se convierte en un obstáculo ya que afecta directamente en los tiempos del proceso.	Realizar un análisis del proceso, y analizar si es que existen pasos innecesarios. Entablar dialogo con las autoridades que son frecuentes en el proceso y que se convierten en cuellos de botella, para genera medidas que agilicen el proceso (por ejemplo, aceptar firma de subdirector(a) o directo(a) y no solo de un rol).	Proceso	
CADE	Comunicación	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
		Falta recurso humano con formación de audiovisual e informático, que apoye en la generación de contenido y manejo de herramientas.	Realizar el requerimiento formal de apoyo de recurso humano, con perfil de informático y audiovisual.	Recurso Humano	
		No existe la unidad de comunicaciones en el organigrama del CADE lo que genera confusión ya que no se tiene claro qué lugar ocupa en la estructura interna del centro.	Solicitar a jefatura del CADE la necesidad de incluir al equipo de comunicaciones en el organigrama del centro. De esta forma la participación del equipo en reuniones de	Estructura	

CFRD	Integrar Tecnología a Procesos Institucionales		planificación estaría normado y no sería ocasional como se hace actualmente.		
		Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
			No existe documentación del proceso ya que no se registran los diversos hitos que dese deben cumplir durante el desarrollo del proceso.	Comenzar a dejar documentos como input de cada uno de los hitos más importantes del proceso. Por ejemplo, después de las reuniones con el docente generar minutas con compromisos y fechas estipuladas para cumplir con los compromisos.	Proceso
			Existe una carencia de licencias para el equipó de las herramientas que son utilizadas para desarrollar el proceso.	Jefe de unidad debe solicitar de manera formal las licencias necesarias para el equipo de trabajo.	Tecnología
			No se respetan las funciones descritas para los roles de los trabajadores del CFRD, existe sobrecarga de tareas.	Realizar un levantamiento de los roles necesarios para realizar las funciones que debe cumplir el CFRD y hacer un análisis de carga, para de esta forma determinar el recurso humano necesario, y las tareas que debe realizar cada rol que trabaja en el centro.	Recurso Humano
	Falta de compromiso de los Docentes con la Carta Gantt.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar en conjunto con la Dirección de Docencia medias para aquellos docentes que no cumplen con los plazos estipulados, o que no informan razones para el no cumplimiento de los plazos. 2. Desde Dirección de Docencia generar medidas para mejorar el compromiso de los docentes con el proyecto, y la importancia de no desvincularse de este una vez iniciado. 	Proceso		

CFRD		No se cuenta con indicadores de productividad o de gestión, que permitan medir el estado del proceso/proyecto.	Trabajar en conjunto con todo el equipo para la construcción de Indicadores de productividad y gestión.	Estrategia
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Proyectos de Fondos Concursables	Existen deficiencias en la evaluación del proyecto, por ejemplo, se da un presupuesto mayor al requerido o se estima un tiempo mucho menor al necesario para la ejecución del proyecto.	Se propone coordinar con el equipo de gestión que sea requisito para el docente asistir a una asesoría con el CFRD, para conversar/reevaluar el proyecto y las necesidades del docente en la etapa inicial del proyecto.	Proceso
		Falta la visión transversal del proceso, ya que una vez que el proyecto vuelve a la Dirección de Docencia CFRD pierde contacto con el Docente y en como finaliza el proyecto.	Entablar las conversaciones necesarias entre el equipo de gestión y CFRD para ver el proceso de fondos concursables como uno solo, y que ambas partes estén informadas del avance de los proyectos de los docentes.	Estrategia
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
CFRD	Servicios ATE	Existen periodo de alta demanda de servicios ATE por lo que coordinar la logística se vuelvo completo para el equipo que trabaja en este proceso.	Gestionar la contratación de una persona que se encargue de la logística del proceso en periodos claves donde la demanda es mayor, las labores serian por ejemplo encargarse de gestionar los materiales necesarios para el servicio contratad.	Recurso Humano
		No existe un límite claro para los roles que participan en el proceso, no se sabe con claridad donde termina la labor de un profesional y donde comienza la de otro.	El equipo directivo del CFRD debe estudiar el proceso y definir labores para cada uno de los profesionales, delimitando con claridad las actividades de cada uno de los roles que participan en el proceso.	Recurso Humano
		Existen limitaciones con los recursos con los que cuenta el CFRD, ya que la	Gestionar la compra de una impresora que soporte alto volumen de impresión.	Tecnología

CFRD		impresora con la que se cuenta no soporta alto volumen de impresión, que es necesario en periodos de alta demanda del proceso.		
		No se cuenta con una presentación estándar para la reunión inicial que se presenta en los establecimientos y no se genera un acta para esta reunión lo que puede dificultar el compromiso de parte de los establecimientos acerca d ellos acuerdos adoptados en la reunión.	1. Realizar una presentación estándar para la reunión inicial donde se explica al establecimiento en que consiste en servicio y los distintos hitos de este. 2. También se plantea como mejora contar con un acta al final de la reunión que sintetice los hitos más importantes de la reunión y los acuerdos alcanzados para contar con un respaldo físico de ellos.	Proceso
		Al finalizar el proceso no se cuenta con una etapa de evaluación, que permita recaudar información del cumplimiento de los objetivos y sobre ideas para nutrir el proceso.	Implementar una etapa de evaluación del proceso, una vez que este ha finalizado para reunir feedback de los participantes del proceso y de esta forma nutrir el proceso constantemente.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Desarrollo de Cursos de Formación Docente	No existe documentación que pruebe el cumplimiento de los hitos del proceso, no existe registro de las actividades que se van desarrollando.	Contar con minutas y documentos que lleven registro de los hitos cumplidos, para de esta forma poder gestionar de buena forma el proceso, ya que facilita el estudio de este y evaluar como por ejemplo como varían los plazos.	Proceso
		No existe un catálogo de los cursos que se dictan, ya que algunos son solicitados directamente por la Dirección de Docencia y otros son ofertados por iniciativa propia del CFRD.	Solicitar a la Dirección de Docencia que genere un listado previo de los cursos que requerirá en un periodo específicos (por ejemplo, durante un semestre) para que de esta forma el CFRD los acople con los cursos que	Proceso

CFRD			ofertará por iniciativa propia durante el mismo periodo de tiempo y genere un catálogo de cursos.	
		No existe gestión de los recursos tecnológicos con los que cuenta el CFRD.	Los coordinadores del proceso deben gestionar los recursos tecnológicos con los que cuentan para realizar una evaluación previa a desarrollar los cursos sobre cómo se van a utilizar estos recursos.	Tecnología
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Proyecto Divulgación de la Ciencia	No existe documentación que pruebe el cumplimiento de los hitos del proceso, no existe registro de las actividades que se van desarrollando.	Contar con minutas y documentos que lleven registro de los hitos cumplidos, para de esta forma poder gestionar de buena forma el proceso, ya que facilita el estudio de este y evaluar como por ejemplo como varían los plazos.	Proceso
		La evaluación del proyecto no está conectada con la evaluación presupuestaria, por lo que a veces sucede que estas dos no tienen concordancia entre sí.	Se propone que la evaluación presupuestaria y del proyecto se realice al mismo tiempo para que así el presupuesto estipulado coincida con los productos que se van a desarrollar.	Proceso
		Las instancias de dialogo entre el docente y el equipo del CFRD no se dan tan a tiempo para, por ejemplo, recomendar una mejor opción para el proyecto.	Se propone dejar estipulado que el docente se reúna previamente a presentar el proyecto con el equipo CFRD, para de esta forma encaminar el proyecto, complementario con nuevas ideas o dar la seguridad al docente sobre la viabilidad del proyecto.	Proceso
Falta de compromiso de los Docentes con la Carta Gantt.		1. Generar en conjunto con la Dirección de Docencia medias para aquellos docentes que no cumplen con los plazos estipulados, o que no informan razones para el no cumplimiento	Proceso	

CFRD			de los plazos. 2. Desde Dirección de Docencia generar medidas para mejorar el compromiso de los docentes con el proyecto, y la importancia de no desvincularse de este una vez iniciado.	
		Existe una doble funcionalidad de los roles que genera en algunos casos conflictos ya que los profesionales se asignan en medida del conocimiento que tengan en el área del proyecto. A raíz de esto, se señala que existen varios casos donde el jefe de área también cumple el rol de jefe de proyectos, así como también sucede con los PMO, los cuales realizan de forma paralela este último rol. Esto produce que el que revisa el proyecto es la misma persona que participo en la ejecución.	Gestionar ya sea la incorporación de profesionales para que trabajen en el desarrollo del proceso en las áreas que deben ser suplidas por los PMO o jefes de proyecto, o bien generar un mecanismo de revisión donde no sea la misma persona que ejecuta el proyecto la que lo revise.	Recurso Humano
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Desarrollo de Cursos MOOC	La actualización de la página web no es lo suficientemente buena o no cumplen a cabalidad las expectativas.	Mejorar la actualización de la página web, solicitar desde jefatura del CFRD al ente encargado una mejora en esta etapa del proceso.	Tecnología
		El material de los cursos es de excelente calidad, los profesionales manejan muy bien las temáticas expuestas pero la difusión realizada por la universidad no es lo suficientemente robusta para llegar a todo el público que podría estar interesado realizar o revisar el material alojado en la página web.	De parte de la jefatura del CFRD se deben generar las alertas necesarias, acerca de mejorar el proceso de difusión de los cursos ofertados.	Estrategia

	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
GE	Aplicación Encuesta de Evaluación Docente	Al momento de realizar el envío de los informes de resultados de la encuesta de evaluación docente a las facultades, se notifican errores en los informes como por ejemplo el mal traspaso de la información.	Gestionar una comisión de agentes claves que incluya personas como un docente, un jefe de carrera y un director de departamento, para poder revisar que la visualización de los informes en la plataforma funcione de forma correcta antes de hacer el envío del correo masivo.	Proceso
		El instrumento no tiene las características ideales, sobre todo considerando que es un instrumento de aplicación masiva	A nivel de jefatura evaluar las características del instrumento actual, hacer un análisis de este y realizar las mejoras que se estimen convenientes. Para por ejemplo poder obtener datos de ella y realizar análisis de resultados.	Tecnología
		Ni existen acciones que respondan al resultado que obtenga el docente en la Encuesta de Evaluación Docente, incluso si el resultado es negativo y se repita por varios periodos.	Generar como Dirección de Docencia la gestión para implementar medidas para los docentes que obtengan un resultado negativo y sostenido en las Encuestas de Evaluación Docente. Como por ejemplo que sea obligación capacitarse si tuvo una evaluación baja en cuanto a la metodología de enseñanza empleada.	Estrategia
		Los resultados podrían estar sesgados, por diversas situaciones como, por ejemplo: 1. El alumno no responde a conciencia 2. El alumno no asistió a clases y no tuvo contacto con el docente 3. Existen errores y se asigna un profesor a una sección errónea y es evaluado por toda una sección a las cual no les hizo clases.	Generar un mecanismo que reduzca errores a la hora de disponibilidad la encuesta docente, que los alumnos evalúen a los docentes que efectivamente le impartieron clases. Comunicar la importancia de responder a conciencia la encuesta y para ello es importante que los resultados de esta tengan impacto real en los docentes de la Universidad de Concepción.	Proceso

	Una posible mejora para aquellos casos donde se le pida al estudiante evaluar a un docente que no le impartió una asignatura es dejar la opción "No aplica" en la encuesta.	
No existen indicadores específicos para las facultades, y es claro que existen aspectos mas importantes a medir para ciertas facultades y de los cuales sería importante llevar una medición que permita comprara resultados.	Gestionar que las facultades discutan los aspectos más importantes a medir para su cuerpo docente y generar indicadores que permitan medir estos aspectos.	Estrategia
No existe una valoración o buena percepción de parte de los alumnos sobre el instrumento ya que año a año se ve reflejado que los resultados de esta no generar impacto en el docente.	Desde la Dirección de Docencia es importante generar una reestructuración del proceso de evaluación docente ya que es clave que este tenga impacto, si se está midiendo algo es para generar acciones y es algo que no ocurre con los resultados.	Proceso
No existe un estudio de la correlación entre la nota final del estudiante en la asignatura dictada por el docente y la respuesta en la encuesta de evaluación docente.	Realizar un estudio de los datos y como se correlaciona con la nota obtenida por el estudiante en la asignatura.	Estrategia
El instrumento actual no está validado, es más político.	Realizar las correcciones necesarias al instrumento y validarlo para de esta forma obtener datos relevantes de la aplicación y que estos puedan ser utilizados para realizar acciones efectivas.	Estrategia
Sería relevante que los mismos docentes puedan realizar una evaluación de las asignaturas para que en conjunto se puedan	Generar una instancia de evaluación de asignatura para que responda el cuerpo docente de cada facultad.	Proceso

GE		evaluar mejoras o cambios para los periodos futuros donde se impartan.			
		Como la evaluación se aplica al finalizar el periodo académico el docente no tiene la posibilidad de generar cambios o mejoras si detecta que sus alumnos tienen una disconformidad colectiva sobre algún punto de su labor o de la asignatura en sí.	Como equipo de gestión discutir la idea de realizar una encuesta a mitad del semestre de modalidad voluntaria si se considera mejor, para que exista la posibilidad de que el docente genere medias correctivas en caso de ser necesario en la asignatura que se encuentra dictando.	Estrategia	
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría	
	Construcción de Diagnóstico Institucional		Existen aspectos técnicos del instrumento que podrían mejorar en el instrumento.	Como equipo de gestión de la Dirección de Docencia deberían convocar a los responsables de realizar los cambios técnicos en el instrumento de diagnóstico.	Estrategia
			Cada vez que corresponde elaborar nuevamente las pruebas de diagnósticos la subdirectora de la Dirección de Docencia debe realizar un plan de elaboración del instrumento, este documento no cuenta con una plantilla estándar.	Construir una plantilla para Elaboración del Plan de Diagnóstico Institucional	Proceso
			Subdirectora envía correo informando principales hitos de la reunión de calendarización de actividades a los asistentes, pero esto no ocurre siempre.	Esta actividad debería ser parte del proceso, y que ocurra cada vez que se lleve a cabo la Construcción del Diagnóstico Institucional.	Proceso
Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría		
GE	Aplicación de Diagnóstico Institucional	Profesional de DTI recibe un Excel con datos desde CFRD, y esos datos vienen con errores, por lo que debe invertir mucho tiempo en revisarlos de forma manual.	Se sugiere que los datos sean cargados previamente al envío a Dirección de Docencia, en una tabla específica para manejar errores, ya que en Excel suceden errores, por ejemplo,	Tecnología	

		por espacios, y esto sería fácil de manejar en otra herramienta.	
	No existe una retroalimentación al proceso, donde al finalizar el proceso se analicen los datos obtenidos y los resultados.	Generar una reunión al finalizar el proceso donde se convoque a todos los involucrados y se dé la instancia para discutir los resultados del proceso, aspectos a mejorar y aquellos que funcionaron correctamente. Par de esta forma retroalimentar el proceso, y mejora año a año.	Proceso
	No existe conexión entre la página a la cual los alumnos acceden para matricularse y a la que deben ser cargados para realizar las pruebas de diagnóstico, por lo que se deben cargar manualmente a la plataforma Moodle.	Gestionar en colaboración con DTI que las plataformas donde se aloja la información de los alumnos matriculados se traspasen a Moodle de forma automática.	Tecnología
	Los alumnos de la Facultade Educación deben rendir las pruebas de diagnóstico obligatoriamente, esto es una exigencia del Ministerio de Educación, pero existe un porcentaje no menor de alumnos que no rinde las pruebas en los plazos establecidos por lo que se deben ampliar los plazos de rendición en varias ocasiones.	Encargarse de comunicar de forma efectiva a los alumnos de la Facultad de Educación que si no rinden las pruebas de diagnóstico no podrá obtener su título profesional, ya que no está cumpliendo con las exigencias del Ministerio de Educación.	Estrategia
	Surgen problemas en la primera carga de información a las facultades (resultados obtenidos con las pruebas de diagnóstico en un periodo determinado), porque ahí va el 80% aproximadamente de las respuestas, es un alto volumen de información.	Es necesario robustecer los sistemas utilizados para cargar la información del proceso, y otra opción sería subdividir en grupos el envío de correo a facultades para que de esta forma el volumen de datos sea menor.	Tecnología

		<p>La plataforma Moodle fue utilizada durante la pandemia, fue una solución momentánea y que se ha seguido utilizando sin evaluar si existe alguna plataforma que permita por ejemplo llevar un mejor control de errores al traspasar los datos a un archivo Excel.</p>	<p>Evaluar otras plataformas que permitan un mejor traspaso de información, que entregue datos validados y no con errores como lo hace actualmente Moodle.</p>	<p>Tecnología</p>
		<p>Existen plataforma para la revisión de errores de datos, un profesional del CFRD utiliza una de estas herramientas, pero solo el sabe utilizarla.</p>	<p>Buscar plataformas para la revisión de datos, evaluar cual está mejor y capacitar al personal en el uso de esta herramienta.</p>	<p>Tecnología</p>
		<p>El alumno durante el periodo de rendición puede sufrir algún acontecimiento que lo obligue a pausar la rendición, por ejemplo, un corte de energía eléctrica que le cierra la prueba. El problema de lo anterior es que no se puede volver a abrir la misma prueba ay se cierra con lo contestado hasta ese minuto, no permite retomarla.</p>	<p>Informar al alumno que puede solicitar a través de la mesa de ayuda que le habiliten nuevamente la prueba, esto no se puede dejar configurado en la plataforma ya que los resultados de las pruebas pueden ser utilizados para que el alumno se exima de una asignatura y se puede prestar para malas prácticas.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>Se envía a los estudiantes que tienen pendiente rendir alguna o todas las pruebas de diagnóstico un correo recordatorio. Este correo solo informa que debe alguna de las pruebas, no se informa cual o cuantas pruebas se encuentran pendientes.</p>	<p>Configurar que este correo sea personalizado, sobre las pruebas pendientes que tenga el estudiante.</p>	<p>Tecnología</p>
		<p>No existe ninguna acción sobre los alumnos de pedagogía que no rinden la prueba de diagnóstico previo al proceso de titulación, por lo que para incentivar la rendición se podrían generar acciones</p>	<p>Evaluar para los alumnos de la Faculta de Educación sea prerrequisito para otro proceso el haber respondido la prueba de diagnóstico institucional.</p>	<p>Tecnología</p>

HR		Debe haber un constante contacto con el jefe de UDARAE para solicitar actualización de los casos de movilidad de alumnos.	Solicitar a jefe de UDARAE que cuando ocurran casos de movilidad informe a la unidad de gestión, sin necesidad de que esta información sea solicitada.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Asignación aulas centrales	La información de la disponibilidad de salas no está disponible para todos, esto hace que se contacten con la coordinadora del proceso del Dirección de Docencia para conocer la disponibilidad, mientras que si la información estuviera disponible se contactarían solo para agendar.	Dejar la información visible para los involucrados.	Proceso
		En la planilla no se registra información importante que podría servir para construcción de métricas y realizar análisis de datos que podrían servir de input para otros procesos.	Nutrir la planilla con mayor cantidad datos, y trabajar colectivamente en la construcción de métricas.	Proceso
		La planilla no se encuentra disponible para que dos personas puedan trabajar en línea en ella.	Trabajar el documento en línea.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
UDARAE	Admisión Regular	El proceso se realiza a través de planillas de Excel, departamento a departamento lo que genera que existan muchos documentos en paralelo.	El proceso se podría llevar a una plataforma donde cada departamento cargue su oferta agregando o quitando asignaturas de una propuesta (oferta del mismo semestre del año anterior por ejemplo podría ser la base para la construcción de la nueva oferta).	Tecnología

UDARAE		Existe un profesional dentro de la unidad que tiene mucha experiencia y tiene documentación histórica, pero no existe documentación de sus conocimientos, experiencias o lugar donde se guarde los documentos con los que trabaja para llevar a cabo ciertos procesos.	Rescatar la información del profesional con experiencia y cargar la documentación con la que trabaja en un equipo en Teams.	Recurso Humano
		No existe definición de las labores de cada una de las 5 personas que trabajan en la UDARAE (para cada uno de los procesos en que interfiere la UDARAE). Actualmente el recurso humano no es suficiente para llevar de buena forma cada uno de los procesos en los cuales interactúa.	Definir el rol que tiene cada una de las personas que trabaja en UDARAE en los procesos en los cuales la unidad participa, y a través de esto solicitar la contratación de más personal, esto permitiría por ejemplo tener el tiempo suficiente para realizar análisis de datos al finalizar la ejecución de los procesos.	Recurso Humano
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Admisión Especial	No existe un sistema o plataforma para gestionar la planificación del proceso.	Implementar un sistema de gestión para una mejor planificación de tareas.	Tecnología
		Todo el proceso se maneja a través de planillas, formularios y documentos que llegan por correo electrónico y que se deben revisar uno a uno.	Llevar este proceso a una plataforma que automatice la revisión de la documentación.	Tecnología
		No existe una visualización de la información	Trabajar el proceso en una aplicación o plataforma que visualice el estado del proceso, y que este visible para todos los que interfieren en el proceso.	Tecnología
		Los estudiantes muchas veces conocen que tipo de postulación le es mas favorable y es por ello que un mismo estudiante ingresa más de una postulación.	Contar con una plataforma que le solicite datos al estudiante que permita sugerir cual es la postulación que más se acomoda a su situación.	Tecnología

UDARAE		La información de los ingresos especiales, requisitos y cupos se encuentra en una planilla difícil de entender, más considerando que los que accederán a ella son alumnos recién egresados de educación media.	Visualizar la información de los ingresos especiales de una forma didáctica, de forma que se vean claramente los requisitos y cupos de cada una de las vías especial de ingreso con la que cuenta la Universidad de Concepción.	Tecnología
		Los ingresos especiales seleccionados por las carreras no tienen un criterio estandarizado para su selección, cada facultad utiliza sus propios criterios y no los informa.	Construir un protocolo y entregarlo a facultades para que se seleccione de forma estandarizada a los alumnos que postulan a ingresos especiales.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Calendario Académico	El proceso solo lo realiza una persona del equipo y no se encuentra documentado, por lo que en caso de prescindir el profesional sería un desafío para el equipo llevara a cabo el proceso.	Documentar el proceso, generar un manual donde se detallen cada uno de los pasos que realiza el profesional encargado de la elaboración del calendario académico de pregrado.	Recurso Humano
		Durante el desarrollo del calendario académico no existe comunicación con otras reparticiones de la universidad.	Durante el proceso de elaboración del calendario académico generar instancias donde las reparticiones puedan plantear ideas o comunicar aspectos relevantes que se deberían tener en consideración.	Estrategia
Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría	
UNIDD	Rediseño Curricular	La comunicación entre las personas involucradas en el proceso es mediante correo electrónico, lo que dificulta llevar seguimiento de las labores que cada uno realiza.	Se requiere alojar el proceso en una plataforma que permita ver en línea el estado de cada una de las atapas, para que de esta forma las personas involucradas vean el proceso en línea y puedan interactuar de mejor forma.	Tecnología

		<p>La universidad tiene dificultades en la vinculación con el medio, falta visualizar la importancia de este proceso, ya que cada vez el proceso de atraer nuevos alumnos se complejizando, es una nueva realidad en la cual la universidad no esta trabajando en solucionar.</p>	<p>Comunicar, levantar las alertas necesarias a las autoridades de la Universidad de Concepción para que gestionen vinculación con el medio, fortaleciendo así el lazo con sus alumnos y ayudando a atraer nuevos alumnos.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>Dado que la Universidad se encuentra organizada por departamento, esto complica el establecimiento de acuerdos entre cada una de las facultades.</p>	<p>Mejorar la comunicación, y transmitir la transversalidad de ciertos procesos, para que así los departamentos comiencen a trabajar colaborativamente, y no de forma individual. Para esto se requiere apoyo de las autoridades de la Universidad y la disposición de las facultades y departamentos a establecer diálogo.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>El tiempo dedicado al proceso puede ser mayor al estipulado.</p>	<p>Realizar un análisis del proceso y detectar que actividades producen alteración entre los tiempos presupuestados y los tiempos reales de ejecución del proceso.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>El proceso también se realiza en postgrado, pero a pesar de ello no existe dialogo entre las direccione por lo que llevan el proceso de forma paralela, pero sin prestarse ayuda.</p>	<p>Gestionar una mayor articulación entre pregrado, postgrado y otras facultades.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>El modelo educativo que rige a la Universidad de Concepción data del 2014, hasta la fecha han existido múltiples cambios en todos los aspectos universitarios, a los cuales el actual modelo no responde.</p>	<p>Informar la necesidad de actualizar el modelo educativo actual a la autoridad responsable de hacer posible estos cambios.</p>	<p>Estrategia</p>

UNIDD		No existe un plan de seguimiento y control, debido a que no se cuenta con el personal humano suficiente para realizarlo.	Gestionar la contratación del personal suficiente que permita hacer un seguimiento del proceso, si es necesario contratar una empresa externa que haga un levantamiento de los cargos actuales, descripción de tareas y determinar de esta forma la cantidad de personal adicional necesario para llevar de forma óptima el proceso.	Recurso Humano
		Existe una falta de entendimiento entre lo que se requiere y lo que se enseña.	Realizar un seguimiento a los requerimientos identificados, y la correcta respuesta a estos, de forma que los alumnos reciban las herramientas necesarias para desarrollarse a futuro como profesionales.	Proceso
		Existen rediseños curriculares que quedan estancados debido a los costos que implica ejecutarlos.	Se debiese realizar un impacto técnico – económico en una etapa del proceso para poder hacer los ajustes necesarios o poder llevarlos rápidamente a implementación.	Proceso
		Los profesores de planta con los que cuentan las facultades no dan abasto con todas las labores que deben desarrollar.	Gestionar la contratación de mayor cantidad de docentes para las facultades que lo requieran, de modo que se pueda dar cumplimiento óptimo a los objetivos de cada uno de los planes de estudio.	Recurso Humano
		Para revisar planes de estudio y los programas respectivos hay que acceder a 2 plataformas distintas	Gestionar que se carguen los planes de estudios y los programas en una misma plataforma.	Tecnología
		Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora
	Ajuste Curricular	La duración del proceso es demasiado extensa, debido a que este puede durar más de un año, y mientras se está haciendo el	Realizar un análisis al proceso e identificar los cuellos de botella que provocan el que el proceso se demore más de lo debido.	Estrategia

UNIDD		proceso puede cambiar el jefe de carrera perdiendo la continuidad del proceso.		
		Se han generado problemas cuando la carrera necesita recursos, que no habían considerado inicialmente, para hacer el rediseño o ajuste curricular	Solicitar a facultades que realicen un análisis de costos detallado y fiable. Para ello también solicitar a VRAEA que preste la asesoría correspondiente en el proceso.	Proceso
		No existe un rol claramente definido en las facultades para definir el presupuesto necesario para realizar el ajuste curricular.	Definir las actividades de presupuesto como responsabilidad del jefe administrativo de la facultad.	Estructura
		No existe nada que acredite la responsabilidad de la facultad en el proceso y en los costos asociados.	Envío de una carta de compromiso por parte de la facultad, donde esta indique que se hace responsable del proceso y de los posibles costos asociados.	Proceso
		No existe un documento donde se mencione el hito de generación de plan de estudio, esto lo hacen las carreras en conjunto con los asesores pedagogos.	Generar un acta cuando el plan de estudio esté listo.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Semana de perfeccionamiento docente	Debido a la falta de personal y que no existe un instructivo en el cual basarse muchas veces la planificación de la actividad se construye muy cercano a la fecha de realización por lo que parte del equipo debe tomar labores que no deberían corresponderle.	Trabajar en la construcción de un instructivo para el proceso, donde se detallen cada una de las etapas y el tiempo promedio que deberían tomar, para de esta forma al año siguiente basarse en el y solo modificar las fechas. En este mismo instructivo se debe detallar las actividades que tendrá cada profesional, y si se demuestra la falta de personal se debe gestionar la contratación de profesionales adicionales para apoyar el proceso.	Recurso Humano


UNIDD		El interés de los docentes ha disminuido año a año, una de las razones a las que se atribuye este hecho es que no existe presupuesto para el proceso, por lo que no se puede contar con la participación de relatores externos.	Gestionar la incorporación de recursos para la contratación de relatores externos, que puedan aportar con otras miradas externas a la Universidad, para de esta forma captar la atención de los docentes, y también hacer un levantamiento de las temáticas que son relevantes para los docentes. En un futuro si cuentan con presupuesto, crear una planilla y en conjunto con la planificación de las actividades planificar la administración de los recursos económicos.	Recurso Humano
		La plataforma de gestión utilizada para el proceso de perfeccionamiento docente no cuenta con las funcionalidades necesarias como, por ejemplo, la realizar informes en ella. Esto debido a que fue la adaptación de una plataforma que era utilizada en un proceso diferente, con otro tipo de requerimientos.	Se está trabajando en conjunto con CFRD en la construcción de una nueva plataforma independiente de DTI, que resuelva las necesidades que la actual plataforma no resuelve.	Tecnología
		Para el desarrollo de las jornadas no se contempla la construcción de un guion por parte de los relatores.	Agregar a la planificación de las actividades la construcción de un guion por parte de los relatores para por ejemplo tener conocimiento lo que se hablara durante la actividad y quizás nutrir el relato con ideas nuevas.	Proceso
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
Diagnóstico Curricular	El informe de diagnóstico actual solo contiene aspectos cuantitativos.	Generar un informe que incluya los aspectos cualitativos y lo cuantitativos.	Proceso	

UNIDD		Este proceso se desarrolla actualmente en fases intermedias de los procesos de rediseño curricular y ajuste curricular, esto implica que por ejemplo se inicie el proceso con una solicitud de parte de una facultad de ajuste curricular, pero que al llegar a la etapa de diagnóstico curricular se visualice que en necesario un rediseño curricular, lo que implica perder trabajo realizado previamente.	Gestionar que el proceso de diagnóstico curricular sea previo a ajuste y rediseño curricular, que los interesados asistan a una capacitación donde se el den las herramientas para identificar que necesitan.	estrategia
		Las facultades o partes interesadas no conocen con claridad el proceso.	Sociabilizar el proceso de diagnóstico curricular con facultades	Estrategia
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Capacitaciones Internas	Existen partes del proceso que desarrolla únicamente una profesional, ya que ella es la única que tiene las contraseñas de las plataformas necesarias para realizar ciertos hitos del proceso. Esto se produce por lo que la profesional debe generar informes manuales y va respaldando la información que va cargando en el programa.	Se está trabajando en la actualidad en un nuevo sistema, en el cual los informes se generan de forma automática por lo que no se requeriría que solo una persona cargue la información.	Tecnología
		Falta capacidad humana a para dar una respuesta optima a los requerimientos emergentes.	Gestionar la incorporación de nuevos profesionales a la unidad para poder dar una respuesta flexible y optima a los nuevos requerimientos.	Recurso Humano
		Después de la reunión donde se levantan los requerimientos no se genera ningún documento que respalde lo hablado.	Generar un acta después de la reunión de requerimiento con facultades donde se mencionen los principales hitos conversados en la reunión.	Proceso

UNIDD		Existen relatores externos que han sido recurrentes en ciertas temáticas, actualmente todos los participantes del equipo los conocen, pero en el supuesto de que una persona nueva debiera contactarlos tendría que ir a la documentación de las capacitaciones realizadas en periodos anteriores y buscar ahí el contacto del relator.	Generar una base de datos con el contacto de todos los relatores externos y las temáticas en las cuales se desarrollan.	Proceso
		Actualmente solo hay 3 personas que realizan el rol de relatores internos, se necesita mayor cantidad de personas que apoyen el proceso para poder planificar actividades a más largo plazo, ya que actualmente no es posible.	Gestionar la contratación de más personal para apoyar el proceso.	Recurso Humano
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Programa de Iniciación Pedagógica (PIP)	La extensión del programa es demasiado extensa, actualmente empieza en marzo y termina en abril del año siguiente, lo que implica una gran carga para los académicos.	Analizar el programa y buscar aquellos módulos que se puedan comprimir o funcionar, con la finalidad de acortar la extensión del proceso. Otra posible solución es evaluar si la estructura actual del curso es la correcta o si debería ser autogestionada, sin un seguimiento constante del equipo de UNIDD en el cumplimiento de todas las actividades en las fechas estipuladas.	Estrategia
		Existe poco interés y participación en el programa, dado que es obligatorio cursar el PIP, pero no asistir. Generalmente los participantes tienen mucho retraso en la	Gestionar el hacer obligatorio cumplir con un cierto porcentaje de asistencia a las actividades, y promover la responsabilidad en	Estrategia

	entrega de las actividades que deben cumplir.	cuanto a los plazos para cumplir con las actividades de los diferentes módulos.	
	En la actualidad la contratación de los docentes en la Universidad de Concepción en un problema, ya que pasa que muchas veces un docente lleva años ejerciendo como docente y es contratado recientemente por lo que debe realizar el PIP de forma obligatoria, lo cual ya no es pertinente pues ya cuenta con la experiencia.	Generar como equipo de UNIDD las instancias necesarias para establecer criterios en que docentes con una cantidad x de experiencia en al Universidad de Concepción se puedan eximir del programa.	Estrategia
	Existe un problema con los plazos de convalidación de los módulos del PIP, ya que no son respetados y llegan solicitudes de convalidación fuera de plazo.	Comunicar desde el inicio del proceso que se puede realizar convalidación de módulos (especificando los tópicos de los módulos que se pueden convalidar), y recalando los plazos en que se puede realizar la convalidación.	Estrategia
	Las instancias de consultorías ofrecidas por equipo que lleva a cabo el proceso son online, esto ha provocado que los participantes no se vinculen con la instancia y el proceso.	Generar consultorías presenciales, donde existan interacciones personales y el docente se sienta cómodo consultando.	Proceso
	Los Docentes que realizan el PIP al ejercer docencia no muestra interés por el desarrollo o buena utilización del material didáctico.	Gestionar abordar la temática de diseño en uno de los módulos del programa.	Estrategia
	El modulo 8 del PIP consiste en una clase simulada, y toda la información se trabaja de forma manual, ya que no se encuentra creado este módulo.	Implementar le modulo 8 del programa de iniciación pedagógica en CANVA, cargar ahí las rubricas y notas con que evalúan a los docentes en la clase simulada.	Tecnología

UNIDD		<p>Todo el seguimiento, planificación y organización del proceso se lleva a través de una planilla Excel que se completa de forma manual, lo que puede generar errores constantemente.</p>	<p>Implementar una herramienta de gestión que permita llevar la planificación, organización y control del proceso de forma ordenada y visualmente fácil de trabajar.</p>	<p>Tecnología</p>
		<p>Al momento de entregar los diplomas a los docentes que aprobaron el programa de iniciación pedagógica se le vuelven a pedir los datos al docente (mismos que se solicitan al iniciar el programa) lo que entorpece y retrasa el proceso.</p>	<p>La Dirección de Personal debería entregar los datos necesarios para el proceso, ya que cuenta con ellos y solo serían utilizados por el personal de Títulos y Grados.</p>	<p>Recurso Humano</p>
	Nombre P.	Hallazgo	Propuesta de Mejora	Categoría
	Programa de Acompañamiento a la Evaluación Docente (PAED)	<p>La evaluación de impacto no es representativa, debido a que pocos docentes finalizan el programa.</p>	<p>La mejora de este proceso va de la mano con la del proceso de Aplicación Encuesta de Evaluación Docente, ya que si los resultados de esta encuesta tienen una consecuencia para el docente es más probable que este asista a las instancias que lo ayuden a mejora en las áreas en que tuvo un bajo resultado en la encuesta. Evaluar como equipo los beneficios y factibilidad de hacer que sea obligatorio para los docentes que obtienen un mal resultado en la Encuesta de Evaluación Docente participar en el programa.</p>	<p>Estrategia</p>
		<p>Existe un problema de difusión, ya que el mensaje de cada facultad depende del vicedecano de esta, por lo que hay una falta heterogeneidad en la bajada del programa.</p>	<p>Desarrollar desde Dirección de Docencia el mensaje que quieren que las facultades se encarguen de difundir, para que desde esta forma todos los docentes reciban la misma información.</p>	<p>Estrategia</p>

	El proceso PAED no influye en el proceso de asignación docente.	Gestionar que para el docente la realización del programa tenga un impacto positivo, como por ejemplo beneficios a la hora asignación docente versus profesores que no realizaron el programa.	Estrategia
	El programa de acompañamiento de evaluación docente no está alineado con el plan estratégico de la Universidad de Concepción.	Generar una instancia donde se realice una reformulación al programa, con el fin de que este se alinee con los objetivos estratégicos de la Universidad, y así contribuir a los objetivos que se planteó la institución.	Estrategia
	No se existe un manual de procedimiento que mencione lo que debe hacer cada rol en el proceso.	Trabajar en la construcción de un manual de procesos, donde se establezca las labores que tiene cada profesional en el proceso.	Recurso Humano
	La completitud de plantillas de información profesional de los docentes y la de los informes generados por la encuesta docente no están automatizados.	Asignar a un responsable para la automatización de las planillas de información, los informes que se generan de la encuesta docente se deberían generar de forma automática al igual que las planillas de información de los docentes se deberían completar con la información de la base de datos de la Dirección de Personal.	Tecnología
	No existe una retroalimentación de la encuesta para los estudiantes.	Gestionar la publicación de datos relevantes para los estudiantes, sobre el resultado de la Encuesta de Evaluación Docente.	Proceso
	No se cuenta con plantillas de correos.	Crear correos tipo.	Tecnología

Fuente: Elaboración propia en base a la información recaudada para los procesos.

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – FACULTAD DE INGENIERÍA RESUMEN DE MEMORIA DE TÍTULO

Departamento: Departamento de Ingeniería Industrial

Carrera: Ingeniería Civil Industrial

Nombre del memorista: Oriana Zapata Sepúlveda

Título de la memoria: “Documentación y Propuestas de Mejora de los Procesos que Desarrolla la Dirección De Docencia de la Universidad de Concepción en el Contexto del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad”

Fecha de la presentación oral:

Profesor(es) Guía: Dra. Ángela Zenteno Hidalgo

Profesor(es):

Revisores:

Concepto:

Calificación:

Resumen
<p>La presente memoria de título tiene por objetivo documentar los procesos claves de la Dirección de Docencia de la Universidad de Concepción y realizar una propuesta de mejoras para las debilidades identificadas en los procesos. Todo lo anterior enmarcado en la implementación del Sistema Interno Aseguramiento de la calidad (SIAC).</p> <p>La implementación del SIAC responde a los nuevos criterios de acreditación que regula la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En Chile la ley número 21.191 de Educación Superior reconoce a las instituciones Universitarias como organismos autónomos, pero esta ley también entrega los criterios y estándares de calidad que deben cumplir y es la CNA el</p>

organismo a cargo de velar por el cumplimiento de estos.

Para impulsar que las instituciones de educación superior se encarguen de regular la mejora continua de su quehacer, es que los nuevos criterios exigen la implantación de un sistema que se encargue del monitoreo los procesos que desarrolla internamente la institución. Para ello la Universidad de Concepción se encuentra trabajando en la documentación de sus procesos, lo que ha implicado un cambio de la cultura organizacional de una funciona a una de procesos con enfoque transversal.

Dentro de los procesos llevados a cabo por la Universidad de Concepción los de la Dirección de Docencia destacan por su impacto directo en los estudiantes de pregrado. Por esta razón esa memoria de título aborda los procesos que la Dirección declara como misionales.

Para poder levantar los procesos de la Dirección se realizaron reuniones con grupos claves, modelamiento de diagramas de flujos, documentación de los procesos y validación del trabajo con los equipos.

Finamente se concluye el trabajo realizado con un análisis de los procesos, principalmente de las debilidades u oportunidades de mejoras detectadas para confeccionar así un conjunto de propuestas de mejoras. De igual forma de propusieron indicadores que permitan el monitoreo a futuro del proceso “Apoyo a Estudiantes en Inclusión y Diversidad”.

