

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSTGRADO**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
PROGRAMACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA - CHICLAYO**

Autores:

**Cruz Pupuche Linda Marita
Llontop Hernández Valeria Tamara**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Chiclayo, Perú
2018**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
PROGRAMACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA - CHICLAYO**

POR

**Cruz Pupuche Linda Marita
Llontop Hernández Valeria Tamara**

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

APROBADO POR

Mtro. Roberto Anchorena Rogeroni
Presidente de Jurado

Mtra. Martha Tesen Arroyo
Secretaria de Jurado

Mtra. Martha Portaro Inchaústegui
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación a Dios, quien ha sido nuestra principal guía y fuerza para culminarla y nos ha permitido llegar hasta donde estamos.

A nuestras familias por ser nuestro apoyo incondicional en todo este proceso.

A Alessia y Valentina por ser nuestro motivo para seguir adelante y ser un ejemplo para ellas.

AGRADECIMIENTO

A nuestra asesora Martha Portaro por su apoyo y amistad durante este proceso.

A la ing. Martha Tesen por su paciencia y guía.

A cada uno de los docentes de la maestría que nos compartieron su experiencia y conocimiento para ser mejores profesionales.

A todas las personas que nos han apoyado e impulsado a lograr esta meta.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

La presente investigación se centró en proponer una mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada, cuyo objetivo principal fue elaborar la propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo y como objetivos específicos fue diagnosticar la situación actual del proceso de programación académica, identificar los indicadores actuales del proceso de programación académica y determinar los beneficios de la propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales.

La investigación tiene un enfoque “cualitativo” porque los instrumentos que se utilizarán para recopilar la información son las experiencias de los actores que intervienen en el proceso y para ello se realizaron entrevistas, revisión documentaria y observación, procesado bajo la metodología PHVA y el programa Bizagi.

El resultado es que las Escuelas tienen diferentes actividades para realizar el proceso y los puntos críticos que se identificaron son proyección de grupos horarios, cambios en la asignación de docentes y errores en la gestión de sílabos y no cuenta con indicadores de medición como tal. La propuesta se basa en mejorar la coordinación entre áreas relacionadas y docentes, optimizar los recursos del proceso, planificar y organizar las actividades de los docentes, reducir el número de errores o cambios, descripción de las fases de verificar y actuar y el registro de los principales indicadores del proceso; con todo ello los tiempos de programación disminuyen en un 50%.

Palabras clave: Proceso programación académica, Gestión Académica, Modelo PHVA, Indicadores de Medición.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The present investigation focused on proposing an improvement of the academic programming process of the Faculty of Business Sciences of a Private University, whose main objective was to elaborate the proposal of improvement of the academic programming process of the Faculty of Business Sciences of a Private University of the city of Chiclayo and as specific objectives was to diagnose the current situation of the academic programming process, identify the current indicators of the academic programming process and determine the benefits of the proposal for improvement of the academic programming process of the Faculty of Business Sciences. The research has a "qualitative" approach because the instruments that will be used to collect the information are the experiences of the actors involved in the process and for this, interviews, documentary review and observation were carried out, processed under the PHVA methodology and the Bizagi program. . The result is that the Schools have different activities to carry out the process and the critical points that were identified are projection of time groups, changes in the teacher's assignment and errors in the management of syllables and do not have measurement indicators as such. The proposal is based on improving coordination between related areas and teachers, optimizing the resources of the process, planning and organizing the activities of teachers, reducing the number of errors or changes, describing the phases of verifying and acting and recording the main indicators of the process; with all this, the programming times decrease by 50%.

Keywords: Academic Programming Process, Academic Management, PHVA Model, Measurement Indicators.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....	4
ABSTRACT AND KEYWORDS	5
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Marco Teórico	15
2.3. Definición de términos básicos.....	22
III. METODOLOGÍA.....	23
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	23
3.2. Población y muestra de estudio	23
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.4. Procesamiento y Análisis de Datos	24
3.5. Operacionalización de Variable.....	25
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
4.1. Diagnóstico del proceso de programación académica.....	26
4.2. Identificación de Indicadores para la Mejora del Proceso de Programación Académica	60
4.3. Beneficios de la propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales	62
IV. PROPUESTA	64
5.1. Propuesta de Mejora de Programación Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales.....	64
VI. CONCLUSIONES	90
VII. RECOMENDACIONES	91
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
IX. ANEXOS	94
ANEXO 1: Directiva de Programación Académica de la Universidad – 2016 I	94
ANEXO 2: Formato Perfil Docente para la Asignatura	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Simbología Bizagi	17
Tabla 2. Enfoque de mejora de procesos	20
Tabla 3. Operacionalización de variables	25
Tabla 4. <i>Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración Hotelera y de servicios Turísticos (2013-2016)</i>	29
Tabla 5. Grupos Programados – Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos	33
Tabla 6. <i>Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración de empresas (2013-2016)</i>	35
Tabla 7. Grupos Programados – Escuela de Administración de Empresas	37
Tabla 8. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Contabilidad (2013-2016)	38
Tabla 9. Grupos Programados – Escuela de Contabilidad	41
Tabla 10. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Economía (2013-2016)	42
Tabla 11. Grupos Programados – Escuela de Economía	45
Tabla 12. Resultado de entrevista	47
Tabla 13. Escuela de Contabilidad - Necesidad de ambientes	50
Tabla 14. Escuela de Administración de empresas - Necesidad de ambientes	50
Tabla 15. Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos - Necesidad de ambientes	50
Tabla 16. Escuela de Economía - Necesidad de ambientes	51
Tabla 17. Grupos horarios cubiertos por docentes tiempo completo y docentes por horas	51
Tabla 18. Total de ambientes asignados por Facultad según la necesidad	52
Tabla 19. Caracterización del proceso de la Programación Académica de la Facultad - 2016	54
Tabla 20. Propuesta de solución	58
Tabla 21. Indicadores antes de la propuesta	60
Tabla 22. Indicadores con propuesta	61
Tabla 23. Caracterización del proceso según propuesta de mejora del proceso de programación académica	68
Tabla 24. Perfil docente tiempo completo/por horas	74
Tabla 25. Diagrama de Gant de la propuesta de programación académica de la Facultad	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales.....	28
Figura 2. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración Hotelera y de servicios Turísticos (2013-2016)	30
Figura 3. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos 2013 -2016.....	32
Figura 4. Grupos Programados – Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos.....	33
Figura 5. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración de empresas (2013-2016)	35
Figura 6. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Administración de Empresas 2013 -2016	36
Figura 7. Grupos Programados – Escuela de Administración de Empresas.....	37
Figura 8. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Contabilidad (2013-2016)	39
Figura 9. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Contabilidad 2013 -2016	40
Figura 10. Grupos Programados – Escuela de Contabilidad.....	41
Figura 11. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Economía (2013-2016)	43
Figura 12. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Economía 2013 -2016	44
Figura 13. Grupos Programados – Escuela de Economía.....	45
Figura 14. Diagnóstico de la programación académica de la facultad	46
Figura 15. Flujograma del proceso de la propuesta de programación académica de la Facultad de ciencias Empresariales	81
Figura 16. Flujograma de la Gestión de Silabo de la Facultad de Ciencias Empresariales.....	85

I. INTRODUCCIÓN

En ocasiones las organizaciones no logran satisfacer las expectativas de sus clientes o no alcanzan sus objetivos, debido a las deficiencias o errores que existen en sus procesos claves, estratégicos o de soporte, o en otros casos no cuentan con una identificación correcta del mapeo de ellos. Ante esta realidad y para evitar la insatisfacción de los clientes se debe hacer un gran esfuerzo y realizar los cambios necesarios en los procesos, para una adecuada gestión y que siempre estén orientados a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, y también a la reducción de costos y maximización del beneficio de la empresa; reforzando lo antes mencionado, Camps (2016), sostiene usar la gestión por procesos permite tener un orden marcado y fijo, evitando así los problemas de mala comunicación que surgen con técnicas más tradicionales. Al fin y al cabo, con estas técnicas pueden aparecer malentendidos, como que dos personas estén haciendo el mismo trabajo a la vez por culpa de la confusión de no saber dónde acaban sus obligaciones y empiezan las de los demás.

Actualmente la mayoría de empresas buscan darle un valor agregado al cliente brindándole un producto innovador u ofreciéndole un servicio de calidad. Es por ello que el sector educativo también se encuentra en la búsqueda de la excelencia en el servicio que ofrece. “Las Instituciones de Educación Superior [IES] deben desarrollar todas sus actividades buscando satisfacer las necesidades, los intereses y las expectativas de sus diversos clientes (Calidad) y perfeccionar, de manera permanente, los servicios que presta, para ofrecer mejores resultados a la comunidad en que está insertada (Pertinencia). Los criterios de calidad y pertinencia se refieren a que dichas instituciones satisfagan con sus procesos y los productos que entrega, las expectativas de la sociedad” (Álvarez de Zayas, 2001; Correa, 2004); y para que las instituciones de nivel superior puedan alcanzar su objetivo deben empezar por lograr una efectiva gestión por procesos.

Como señala la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior del 2009 (UNESCO), actualmente se le da más importancia a la inversión en educación superior ya que constituye una base fundamental para la

formación de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad. Ante esta afirmación por la UNESCO, es que existe un mayor interés por los padres de familia en brindarles una educación superior y de calidad a sus hijos. Esta realidad se ve reflejada actualmente en el Departamento de Lambayeque, donde existen aproximadamente 10 universidades particulares de educación superior, de las cuales 2 de ellas han ingresado recientemente al mercado, lo que demuestra una demanda creciente en este sector. Es por ello que cada una de las universidades se encuentra en la búsqueda de ofrecer una educación superior de calidad que contribuya al desarrollo integral de la región y una inserción competitiva de cada uno de los egresados de las diferentes casas de estudios al mercado laboral.

La Universidad privada, cuenta con más de 15 años en el mercado de la educación superior y en continuo crecimiento y mejora; actualmente cuenta con 18 carreras profesionales, 5 facultades académicas y con más de 7000 mil estudiantes. Desde sus inicios en el año 1999 hasta la actualidad no se han definido de manera formal todos los procesos académicos y administrativos que se realizan en cada una de sus facultades y escuelas profesionales, lo que no estaría llevando al logro de sus objetivos (excelencia académica) y también a lograr la satisfacción de los clientes internos y externos. Como lo expresan los autores *“El deterioro de los procesos exige su mejora continua y requiere un monitoreo sistemático sobre su desempeño en función del cumplimiento de lo planeado estratégicamente”* (Deming, 1989; Cantú, 2011; Juran & Blanton, 2001).

La universidad, ante el ingreso de nuevos competidores al departamento de Lambayeque y con la creciente demanda de servicios de educación superior y con aras de seguir manteniendo la buena imagen ya ganada en el sector, debe seguir mejorando en diversos aspectos (infraestructura, tecnología, enseñanza-metodología, plan de estudios, etc.) para brindar un servicio de calidad desde que se inició.

La Facultad de Ciencias Empresariales, objeto de la presente investigación y la segunda que posee el mayor número de estudiantes (1880 estudiantes) en comparación a las demás facultades de la Universidad; actualmente presenta deficiencias en el proceso programación académica, el cual se refiere a proyección de grupos horarios, elaboración de horarios, asignación docente y gestión del silabo.

Se realiza la revisión de la data histórica de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la cual se evidencia las fallas del proceso de programación, como que las 4 escuelas que conforman la facultad realizan dicho proceso de forma diferente e independiente, la escuela que programa mayores grupos horarios es Administración de Empresas ya que posee el mayor número de estudiantes, llegando a programar en promedio 146 grupos horarios, teniendo que durante el 2013 I y 2014 II ha cerrado en promedio 3 grupos horarios por no alcanzar inscritos en el curso, por otro lado tiene en promedio 8 grupos horarios que tienen menos de 15 estudiantes inscritos no cumpliendo con la norma de la Universidad Privada (para aperturar un grupo horario como mínimo deben estar inscritos 15 alumnos). La Escuela de Contabilidad por su parte programa 68 grupos horarios de los cuales en promedio cierra 1 o 2 grupos horarios y tiene en promedio 3 grupos con menos de 15 matriculados. La Escuela de Economía programa en promedio 30 grupos horarios, tiene al menos 1 grupo que ha sido cerrado por no tener matriculados y por ser una Escuela pequeña y tener ingresantes una vez al año tiene en promedio 8 grupos programados con menos de 15 estudiantes y finalmente la Escuela de Administración Hotelera y Servicios Turísticos programa 54 grupos en promedio, pero debido a la baja demanda de dicha carrera y no haber tenido un alto número de ingresante es la carrera que más programación de grupo con menos de 15 inscritos llegando a tener un promedio de 16 grupos. Otro de los problemas de dicho proceso es el número de ambientes (aulas y laboratorios) asignados, los cuales son insuficientes para la elaboración de horarios.

Teniendo como referencia lo antes mencionado y también Dirección Académica indica que la Facultad de Ciencias Empresariales es la que solicita más cambios en la programación académica (cambios de horario, ambientes asignados,

asignación docente, cierre de grupos y con mayores errores en el registro de sílabos); todo ello genera incomodidades en los estudiantes, de acuerdo a las entrevistas que se realizan con Directores de Escuela y Coordinadores Académicos manifiestan que existen reclamos de estudiantes por cruces de horario, cambio de horario, cambio de docente y dicha insatisfacción incluso llega a manifestarse en las redes sociales. Según la entrevista que se tiene con los involucrados en el proceso indican que el mayor inconveniente es encajar la disponibilidad de los docentes, el aula y el grupo horario.

En el diagnóstico de la situación, bajo la metodología PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar), se identifica que en la Facultad de Ciencias Empresariales, sólo se planifica y se hace, ambas funciones se realizan de manera simultánea.

Por ello se plantea el siguiente problema de investigación ¿Cuál es la propuesta de mejora del proceso de programación académica para optimizar la gestión académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada - Chiclayo?

El resultado de la actual gestión del proceso de programación académica, afecta a la gestión académica de la facultad ocasionando demoras e incomodidad tanto del cliente externo como interno; es por ello que la presente investigación se origina por la necesidad de mejorar dicho proceso en la Facultad de Ciencias Empresariales para optimizar la gestión académica. Asimismo, que sirva de guía para que las demás Facultades también puedan aplicarla en el proceso de programación académica y así la Universidad pueda tener una gestión efectiva de programación.

La propuesta de mejora del proceso de programación académica en la Facultad de Ciencias Empresariales se da mediante la aplicación del ciclo de Deming PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) el cual es una estrategia que permite la mejora continua de la calidad de la gestión académica.

El objetivo general de la presente investigación es Elaborar una propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo. Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

- Diagnosticar la situación actual del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada.
- Identificar los indicadores actuales del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada.
- Determinar los beneficios de la propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de una Universidad Privada.

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

La mejora de los procesos ha sido estudiada por diversos autores y aplicada a diferentes empresas. Pons, R., Bermúdez, y, Villa, E. & Martínez, J. (2013), explican acerca de las actividades de las instituciones de educación superior, identificando dos criterios importantes de “calidad y pertinencia” para que dichas instituciones satisfagan con sus procesos y los productos que entrega, las expectativas de la sociedad. Luego se describe cuáles son los pasos correctos para aplicar la metodología y las herramientas para mejorar la calidad de desempeño de las instituciones. Por último, se aplica esta metodología a un problema en concreto en una Universidad en Colombia, se elige un subproceso con el que se va a trabajar; se debe conocer cuál es la misión de este subproceso, luego se hace un análisis de la cadena de valor, y un análisis de la matriz causa efecto para seleccionar las entradas al subproceso e incluirse en el plan de control inicial, luego se elabora un plan de mejoramiento para el subproceso y para finalizar se elabora un plan de control con sus respectivos indicadores.

Como lo explica Alban, Vizcaino & Tinajero (2014), La gestión por proceso es un campo poco explorado en las universidades, por ello su artículo se centra en describir los asptos de la gestión por procesos como un elemento clave de la mejora continua en la Educación Superior. Se describe también la importancia que tiene el desempeño y la optimización de los procesos de una organización, mediante su cambio operacional, al migrar una operación funcional a una administrada por procesos.

León, M. y Salas, M. (2015) en su artículo denominado “Metodología para la Programación Académica, Universidad Veracruzana” propone a la programación académica como una estrategia para operar y organizar las actividades de la planeación curricular considerando los recursos con que cuenta cada entidad

académica y las necesidades de formación de los alumnos. En la metodología utilizada, identifica 4 elementos esenciales que conforman el proceso: Balance entre Demanda y Proyección de Carga Académica, Administración de capitales, Inscripción y Operación de la Oferta Programada. Concluyó que una buena planeación de la programación académica, ayudará a asegurar que la oferta académica de adecue a las necesidades reales de los alumnos y se optimicen los recursos de la organización.

Gutiérrez, P.(2016) en su tesis denominada "Modelo para la programación académica de la facultad de ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogota", se plantea como objetivo proponer un modelo de optimización para la programación académica de los programas curriculares de pregrado de facultad de ingeniería. Para ello desarrolló un sistema de información (SIPA) el cual le permitió mejorar y optimizar el proceso de generación de horarios en la facultad de ingeniería.

Jaramillo, R. (2012), en su investigación "Implementación de un modelo para planeación y programación académica en una Institución de Educación Superior con Cohortes no Homogéneas", se propone: Diseñar un modelo para el proceso de planeación académica, el cual consta de tres etapas fundamentales tales como análisis de la demanda, definición de cursos y asignación de recursos. A través de esta metodología se logró identificar cursos o asignaturas transversales, las cuales permitieron posponerse y brindar flexibilidad y eficiencia a la programación académica. Por otro lado, se enfocó en la maximización de los recursos, lo cual se evidenció en el crecimiento de su población atendida; asimismo se optimizaron otros indicadores como son número de docentes, sueldos, capacidad instalada en Infraestructura, lo que generó un aumento en la rentabilidad.

2.2. Marco Teórico

Los procesos son considerados el elemento más importante en la gestión de empresas orientadas a la innovación. Este especial interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas o modelos relacionados con ellos.

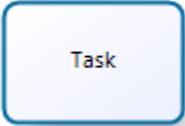
Una sencilla definición de proceso, dada por Pérez (2012) “secuencia ordenada de actividades repetitivas, cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”, entendiendo por valor como todo aquello que se aprecia por la persona que lo percibe al recibir el producto como los clientes, accionistas, personal, proveedores o hasta la sociedad.

Uno de los principales modelos utilizado en la gestión por procesos es el Business Process Management (BPM), que se concentra en la administración de los procesos de negocio. Se entiende como tal a la metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua.

La filosofía BPM se ve como un sistema completo de información y comunicación, a través de un marco documental que permite publicar, almacenar, crear, modificar y gestionar procesos, así como acceder a ellos en cualquier momento y lugar. Según Garimella y otros (2008), el BPM es: Un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. El BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. El BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. El BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios.

Para realizar los flujograma del proceso bajo la filosofía BPM, se utilizó el programa BIZAGI el cual es utilizado para modelar los procesos de negocios. En la siguiente tabla se especifica la simbología utilizada.

Tabla 1
Simbología Bizagi

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Inicio Simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular	
Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso)	
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Objetos de datos	Proveen información sobre cómo documentos, datos y otros objetos son utilizados y actualizados durante el proceso.	
Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	
Compuerta Basada en Eventos	Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren. Cuando el primer evento se dispara, se usará el camino que sigue a ese evento. Los caminos restantes serán deshabilitados.	
Evento Intermedio Simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.	
Anotación	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama.	
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Compuerta Exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	

Fuente: Guía de usuario de Bizagi

Otro modelo utilizado para mejorar los procesos en las empresas es el llamado “Arquitectura empresarial”. El término arquitectura se define como la organización fundamental de un sistema, reflejada en sus elementos, sus relaciones entre sí y con el entorno y los principios que rigen su diseño y evolución (TheOpenGroup, 2009).

Tabares Betancur, m. S., & Lochmuller, c. (2013), cita a Zachman (2009), quien define a la arquitectura empresarial como el conjunto de representaciones descriptivas relevantes para la descripción de una empresa y que constituye la línea de base para el cambio de la empresa una vez que se crea. Esto trae como consecuencia que esté relacionada con recursos tales como estrategias, procesos de negocio, datos e informaciones, aplicaciones, sistemas o tecnologías. En otras palabras, la arquitectura empresarial describe la organización como una estructura coherente que mantiene una alineación continua de todas sus partes y facilita el control de los cambios que se realizan y que podrían afectar su estrategia organizacional. Una arquitectura empresarial establece el plan de trabajo para toda la organización con el objetivo de cumplir con su misión, objetivos y estrategias, a través de un rendimiento óptimo de sus principales procesos de negocio y en un entorno de tecnologías de información y comunicación (TIC) eficiente (Schekkerman, 2006).

Se recomienda revisar la organización desde diferentes puntos de vista, de tal forma que cualquier decisión se transmita de forma coherente y consistente en las diferentes áreas del negocio. Por ello existen 4 tipos de arquitecturas:

- Arquitectura de negocio: contiene las estrategias de negocio, la medición del rendimiento, los procesos de negocio y sus relaciones. De acuerdo con las estrategias, los procesos de negocio se ejecutan y evalúan con los parámetros de rendimiento de las estrategias. (Kang, Lee y Kim, 2010), citado por Tabares Betancur, m. S., & Lochmuller, c. (2013).
- Arquitectura de información: Describe qué necesita saber la organización para ejecutar los procesos descritos en la arquitectura de negocio. Es decir,

especifica qué partes del proceso de negocio requieren información y dónde será almacenado. Tabares Betancur, m. S., & Lochmuller, c. (2013)

- Arquitectura de las aplicaciones: describe las aplicaciones o sistemas de información que son requeridos para apoyar los requerimientos del negocio y permitir la gestión de la información de una manera eficiente. (Sousa et al.,2005), citado por Tabares Betancur, m. S., & Lochmuller, c. (2013)
- Arquitectura de la tecnología. Se refiere a la infraestructura de software y hardware que es necesaria para apoyar las aplicaciones o sistemas de información. Algunas de estas son bases de datos, arquitecturas orientadas a servicios, redes de datos, etc. Tabares Betancur, m. S., & Lochmuller, c. (2013).

Según (Servat, 2002), la acción correctiva y la mejora continua son un método deductivo para el análisis y la solución de problemas para las organizaciones. El manejo de ambos, es un proceso que obedece a un método basado en la lógica deductiva que conduce a la identificación de las causas que genera la no conformidad detectada. Dicho proceso consta de las siguientes fases:

- ✓ La primera fase consiste en la organización para la mejora continua y la acción correctiva. Aquí se exige que la gerencia se estructure para administrar el proyecto. Es necesario que haya recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos destinados hacia los problemas.
- ✓ La segunda fase denominada diagnóstico se desarrolla toda la etapa técnica y se pone en práctica el método de análisis de los síntomas para la identificación de la causa raíz. Toda esta labor metodológica es efectuada por el equipo multidisciplinario organizado por la gerencia en la fase anterior.
- ✓ La fase siguiente es la acción correctiva; esta es otra etapa técnica ya que se vale de ciertas herramientas que propician las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas localizadas en la fase anterior.

- ✓ La fase que sigue es la de mantenimiento del nuevo nivel; aquí se desarrolla las políticas de seguimiento del desempeño de las acciones correctivas y la implantación de las rutinas para el uso del sistema de control.

(Davenport, 1996), sostiene que los enfoques para mejorar procesos de trabajo son abundantes y diversos. Por ello propone los siguientes enfoques de mejora de procesos:

Tabla 2.
Enfoque de mejora de procesos

ENFOQUE	OBJETIVO	HERRAMIENTAS/ METODO	FUNDAMENTO
Coste basado en la actividad	Reducir costes	Acumulación de costes sobre procesos/ análisis de valor	Contabilidad para selección de líneas de productos
Análisis de valor en procesos	Simplificar un solo proceso/reducir costes y tiempo	Análisis de valor para cada paso del proceso	Enfoques de consultoría
Mejora de procesos de trabajo	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en coste, tiempo y calidad.	Clasificación de pasos del proceso, herramientas de calidad	Gestión de calidad total
Ingeniería de la información	Construir un sistema a lo largo de las líneas del proceso	Descripciones de procesos actuales y futuros	Análisis de sistemas
Innovación de procesos de trabajo	Usar palancas de cambio para mejorar radicalmente procesos claves	Palancas de cambio, visión futuro	Sistemas Competitivos

Fuente: (Davenport, 1996)

Según (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006), El ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), es un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la aplicación de los procesos.

Etapa planear: El primer paso es determinar los objetivos y metas a conseguir. Deben ser claros y concisos, deben concretarse y formularse atendiendo a fechas concretas de esta manera se facilitará la observación de los resultados (control).

En esta etapa se debe de establecer los medios a través de los cuales se van alcanzar, los cuales son normas técnicas y operativas de funcionamiento que deben referirse a las principales causas o factores que afectan al proceso.

Etapa Hacer: Para poner en marcha el plan diseñado en la fase anterior, es necesario que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. En este paso se debe proporcionar la formación y educación necesaria a todas las personas involucradas en el proceso.

Etapa verificar: En esta etapa se comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado. Esta comprobación del trabajo se debe de realizar de dos formas:

- Observar en el lugar de trabajo que efectivamente todo funciona conforme a las instrucciones y normas y los procesos funcionan con los factores claves bajo control.
- Verificar a través de resultados es decir examinar los resultados.

Etapa Actuar: En esta etapa se pueden dar dos situaciones: se ha alcanzado el objetivo o no se ha alcanzado el objetivo.

La primera sucede cuando en la etapa verificar se confirma lo establecido en la etapa plan. Por ello hay que normalizar las acciones correctoras aplicadas sobre el proceso, ampliar formación y ampliar las medidas correctoras si fuera necesario.

En la segunda situación, una vez detectadas las posibles anomalías de los procesos y las causas que la produce, se debe proceder a su eliminación y hay que comenzar un nuevo ciclo PHVA.

2.3. Definición de términos básicos

- Programación académica: Consiste en el proceso de suministrar información necesaria para la programación de las asignaturas por semestre, a partir de la proyección de estudiantes aprobados y desaprobados. El estudio de la proyección deberá ser riguroso, de tal forma que permita determinar, con un mínimo de error, la propuesta de grupos horarios y de número de profesor(es) por asignatura(s). (Directiva para la programación académica 2016 I – Universidad Privada)
- Gestión Académica: Consiste en el proceso de planificar y organizar las actividades académicas de la Facultad, que va desde la programación académica hasta la enseñanza y aprendizaje del estudiante. (Directiva para la programación académica de la Universidad)
- Ciclo de Deming PHVA: Procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora que consiste en 4 etapas o fases: planear, hacer, verificar y actuar. (Gutierrez Pulido, 2014)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación posee un enfoque cualitativo. Según Hernández, R (2011) “Es el planteamiento del problema el que te va a dictar qué método usar. A veces se necesita en un enfoque cuantitativo, muy pragmático, una encuesta por ejemplo. A veces requieres algo cualitativo, compenetrarte con vivencias. Cuando requieres profundizar en la información y al mismo tiempo requieres amplitud de la información es cuando necesitas de los métodos mixtos”.

En este caso, la presente investigación se considerará “cualitativa” porque utiliza la recolección de datos sin medición numérica y es por ello que los instrumentos que se utilizarán para recopilar la información son las experiencias de los actores que intervienen en el proceso programación académica.

3.2. Población y muestra de estudio

3.2.1. Población:

La presente investigación tiene como población todos los procesos de programación académica de las cinco Facultades de la Universidad privada.

3.2.2. Muestra:

Se tomará como muestra para la presente investigación el proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los métodos y/o técnicas a utilizar para la presente investigación, son los siguientes:

3.3.1. Entrevista

Se aplicará a los actores involucrados en el proceso de programación académica, como profesores y/o autoridades de la Facultad de Ciencias Empresariales.

3.3.2. Revisión Documentaria

Se revisaron documentos de la Facultad de Ciencias Empresariales de cada una de sus escuelas.

3.3.3. Instrumento

Se aplicó una guía de entrevista a los principales actores del proceso de programación académica:

- Directores de Escuela
- Coordinadores Académicos
- Dirección de Departamento

Donde se explicó la forma de programar de cada Escuela, los limitantes del proceso y algunas sugerencias para mejorar. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos y se utilizó dos semanas para ejecutarlo.

3.4. Procesamiento y Análisis de Datos

Se analizó la información obtenida con la revisión documentaria y las entrevistas. Los datos obtenidos fueron aplicados según el ciclo de Deming PHVA.

El ciclo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad que se basa en cuatro pasos fundamentales, que son planear, hacer, verificar y actuar.

3.5. Operacionalización de Variable

Tabla 3.

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Sub dimensión	Indicadores	Instrumento
Proceso Programación Académica	Diagnóstico	Mapeo del proceso	Proyección de Vacantes	Revisión documentaria
			N° aulas	
			N° asignaturas	
			N° grupos horarios	Entrevistas
			N° profesores tiempo completo/por horas	
			N° laboratorios	
	Indicadores de medición	Ejecución	Tiempo para programar cursos	Entrevistas
			Tiempo para hacer horarios	
			Tiempo asignación de profesores	
		Deficiencias	N° de apertura de nuevos grupos	
			N° de cierre de grupos	
			N° de cambios horarios/profesor/ambiente	
			N° de errores al cargar el sílabo	
			Ciclo de Deming	
	N° de cambios			
	% de errores			
	Hacer	N° de cambios planificados - ejecutados		
		Datos de Control		
	Verificar	Evaluación de Resultados		
		Actuar		Documentación de la Solución

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico del proceso de programación académica

El presente diagnóstico consta de una breve descripción de la estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Empresariales y luego se procede a describir cómo es que se ejecuta el proceso de programación académica en las 4 escuelas profesionales que la conforman haciendo una descripción escrita y gráfica. También se incluye en este diagnóstico la entrevista realizada al Director de Departamento, por último se realizó un análisis para determinar el número de ambientes y demostrar la falta de este recurso, al igual que se realizó la revisión de algunos documentos relacionados con este proceso.

4.1.1. Descripción de la Facultad de Ciencias Empresariales

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada cuenta actualmente con 4 carreras profesionales: Administración de Empresas, Contabilidad, Economía y Administración Hotelera y de Servicios Turísticos y con aproximadamente 1800 estudiantes.

La misión de la Facultad es la siguiente:

“Somos una Facultad comprometida con la formación integral de personas y profesionales, capaces de gestionar organizaciones e instituciones, para promover el desarrollo de la sociedad”.

La visión de la Facultad es la siguiente:

“La Facultad de CCEE será el referente académico en el ámbito regional y nacional. Los docentes, estudiantes y egresados serán agentes de cambio que contribuyan al desarrollo de las organizaciones e instituciones empresariales”.

La estructura organizacional de la Facultad está conformada de la siguiente manera: la autoridad máxima de la facultad es el Decano de quien depende el Director de

Departamento, los Directores de las 4 escuelas, cada escuela cuenta con un coordinador académico.

El Director de Departamento es el encargado de buscar y asignar docentes a todos los grupos programados en las 4 escuelas. Los Directores de Escuela se encargan de elaborar los perfiles docentes de cada asignatura y de proyectar los grupos horarios para cada semestre académico.

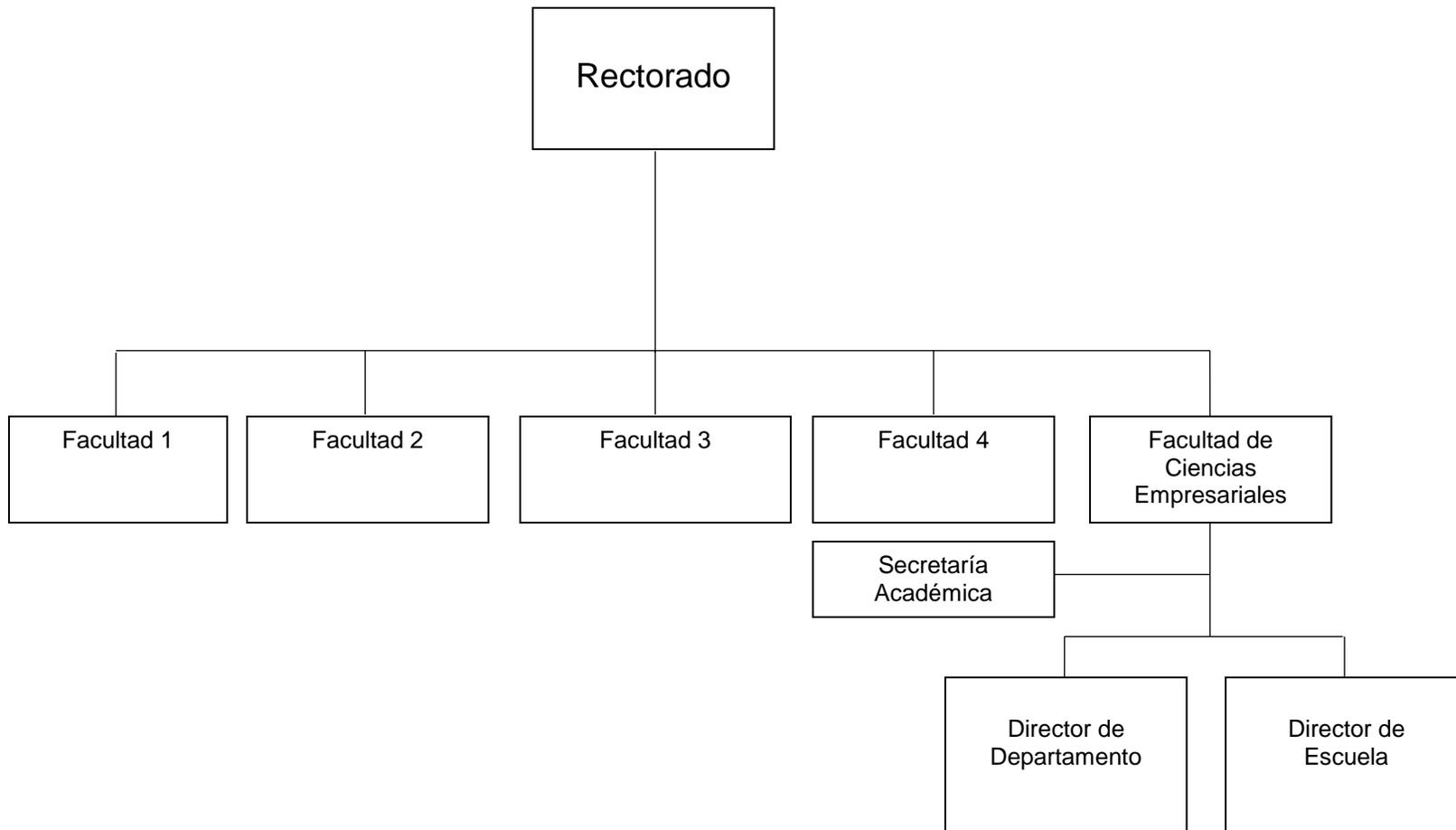


Figura 1. Estructura Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales

4.1.2. Descripción de la situación del proceso de programación académica

El proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales se realizaba de manera independiente entre las escuelas de la facultad por ello se realizó un diagnóstico por cada Escuela para determinar los inconvenientes y la forma en que cada una desarrollaba dicho procesos. Los datos utilizados en el diagnóstico pertenecen al periodo de tiempo 2013 – 2016.

4.1.2.1. Diagnóstico Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

La Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos fue creada en el año 2009, donde tuvo aproximadamente 120 alumnos matriculados en su primer año de servicio.

Para mediados del año 2014, el número de ingresantes empieza a decaer considerablemente, así como el número de matriculados en la carrera (Ver tabla N° 1). La escuela también desde sus inicios tuvo pocos ingresantes en el segundo semestre de cada año y es por ello que a partir del segundo semestre del año 2016, entra en una etapa de reestructuración y cambios significativos en su plan de estudios y contenidos temáticos.

Tabla4.

Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración Hotelera y de servicios Turísticos (2013-2016)

	2013 I	2013 II	2014 I	2014 II	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II
TOTAL MATRICULADOS	315	310	310	284	261	243	209	174
INGRESANTES	41	9	39	6	34	6	7	0

Fuente: Dirección de Escuela

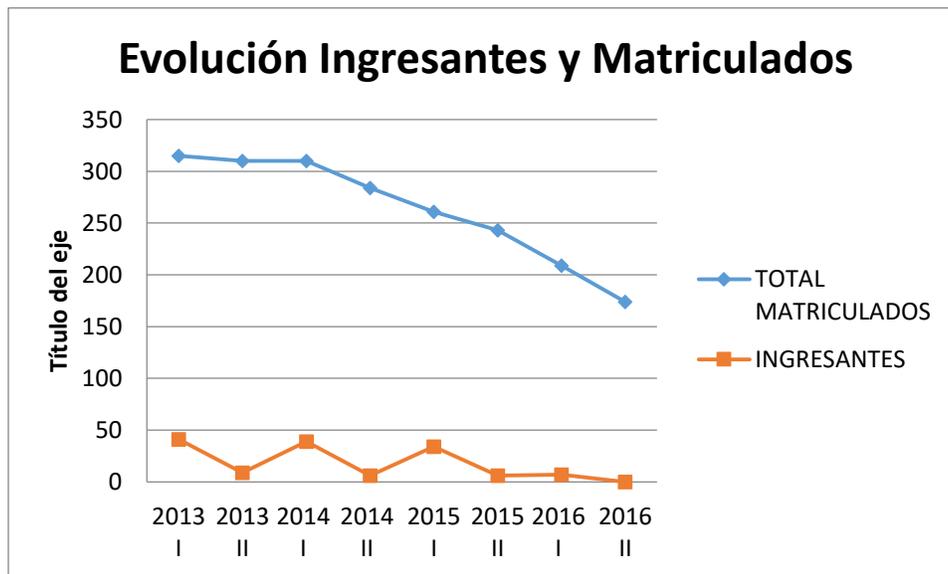


Figura 2. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración Hotelera y de servicios Turísticos (2013-2016)

En cuanto al proceso de programación académica que se realizaba hasta el año 2016 en la escuela de Administración Hotelera y Servicios Turísticos, las personas que participaban en este proceso son 2:

- Dirección de escuela
- Coordinación académica

Este proceso se inicia con la selección de las asignaturas que se van a programar en los planes de estudios vigentes, proyectando el número de vacantes que se ofertaran en cada asignatura. A continuación se proponen los docentes, teniendo en cuenta la disponibilidad horario de los mismos. Para evitar los cruces de horarios la Dirección de Escuela y Coordinación Académica realizan un sondeo con los estudiantes a través de un focus group para conocer si es que anteriormente han presentado cruces de horarios o algún inconveniente.

Uno de los problemas más frecuentes que la escuela tiene al realizar su programación académica, está en relación a los ambientes asignados por Dirección Académica los cuales no son suficientes y se deben solicitar a otras escuelas de la facultad; en caso no exista disponibilidad se le informa a la coordinación de Dirección Académica para ubicar dichos horarios en otros ambientes, lo cual genera horarios no adecuados para cada ciclo.

También se presentan inconvenientes porque el plan de estudios contiene 8 cursos de idiomas, los cuales tienen una alta tasa de desaprobados y esto genera retraso en los estudiantes y muchas restricciones al momento de realizar su matrícula y por último es difícil encontrar docentes de la especialidad de dicha carrera, lo cual influye en el proceso de programación académica.

En la siguiente figura se muestra el flujograma del proceso de programación académica de la escuela:

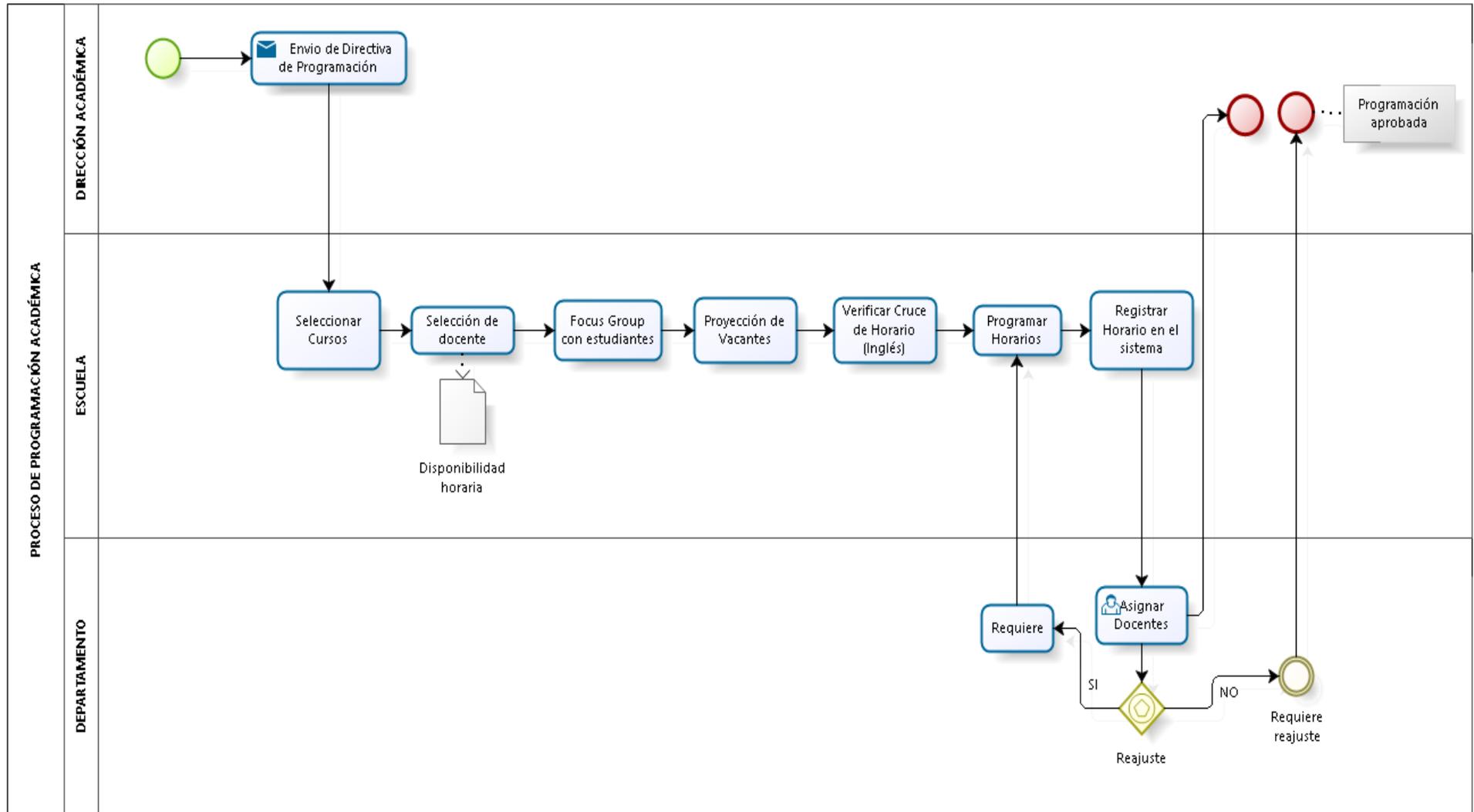


Figura 3. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos 2013 -2016

Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

Por ser una escuela pequeña, todos los ciclos se programan asignaturas por debajo del número mínimo de matriculados establecidos en la directiva de programación académica de la Universidad, esta situación influye en los costos de la escuela. En la siguiente tabla, se muestra los grupos programados, cerrados y con menos de 15 matriculados.

Tabla 5.
Grupos Programados – Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Total grupos programados	67	71	77	68	66	58	63	63
Total grupos cerrados	2	0	1	0	0	0	0	0
Grupos con menos de 15 matriculados	14	16	18	18	17	13	19	17

Fuente: Dirección de Escuela

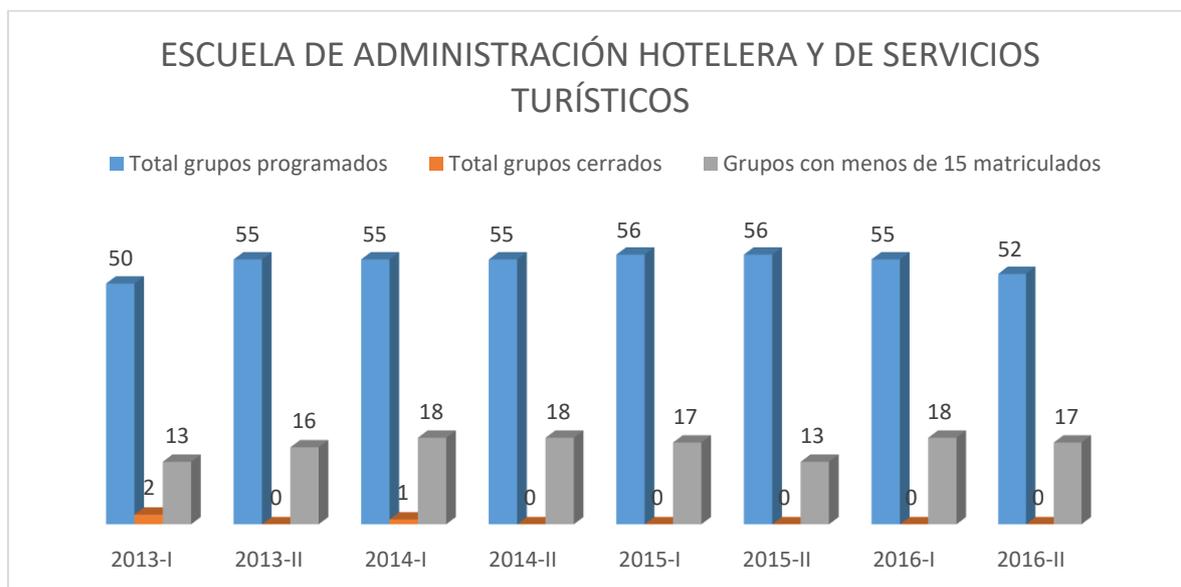


Figura 4. Grupos Programados – Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

Fuente: Dirección de Escuela

Como se puede observar el número de grupos programados en esta escuela ha disminuido a partir del 2014 II, esto coincide con la tabla N°1 donde se muestra una reducción en el número de matriculados e ingresantes. Por otro lado, en la

programación no hay un número elevado de grupos cerrados, pero si existe una considerable cantidad de grupos programados que tuvieron menos de 15 estudiantes matriculados.

4.1.2.2. Diagnóstico Escuela Administración de Empresas

La escuela de Administración de Empresas es una de las primeras escuelas con las que inicia su funcionamiento la Universidad Privada en el año 1998. En la actualidad es la que cuenta con mayor número de ingresantes y estudiantes matriculados.

En cuanto a su proceso de programación académica, se inicia con la proyección de grupos horarios que se abrirán por curso, teniendo en cuenta que en los primeros ciclos hay más grupos horarios. Después se proponen a los profesores que dictarán los cursos y se elaboran los horarios teniendo en cuenta 3 factores: horario del ciclo, optimización de ambientes y disponibilidad de los profesores asignados. El número de personas involucradas son 4:

- Dirección de escuela
- Docentes de apoyo de la escuela (2)
- Coordinación académica

Los problemas más frecuentes están relacionados con el número de ambientes asignados (8 o 9) y en especial los laboratorios, no son suficientes, y esto genera que los horarios elaborados no sean los adecuados. La escuela de Administración, por ser la más numerosa de la Universidad requiere de más ambientes y laboratorios asignados, para una correcta distribución de los mismos.

Por otro lado los docentes presentan algunas restricciones con su disponibilidad horaria, lo que a veces origina no contratar el servicio del docente, teniendo que realizar nuevamente el proceso de evaluación debido a que no se cuenta con un backup de profesores.

En la siguiente tabla, se muestra que esta escuela también ha tenido una disminución en cuanto a los estudiantes matriculados e ingresantes.

Tabla 6.
Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración de empresas (2013-2016)

	2013 I	2013 II	2014 I	2014 II	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II
TOTAL MATRICULADOS	1249	1228	1290	1225	1239	1133	1036	914
INGRESANTES	221	55	210	80	172	47	153	24

Fuente: Dirección de Escuela

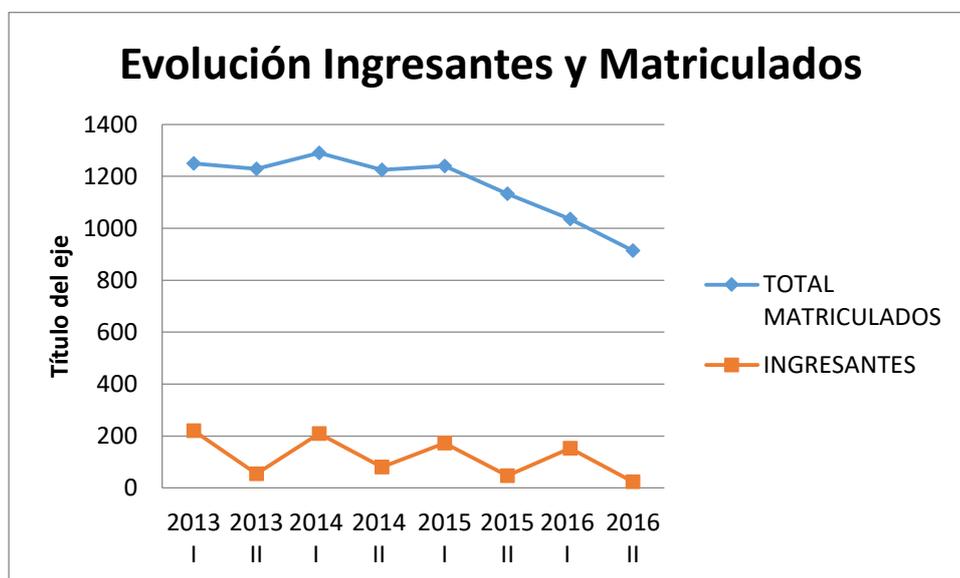


Figura 5. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Administración de empresas (2013-2016)

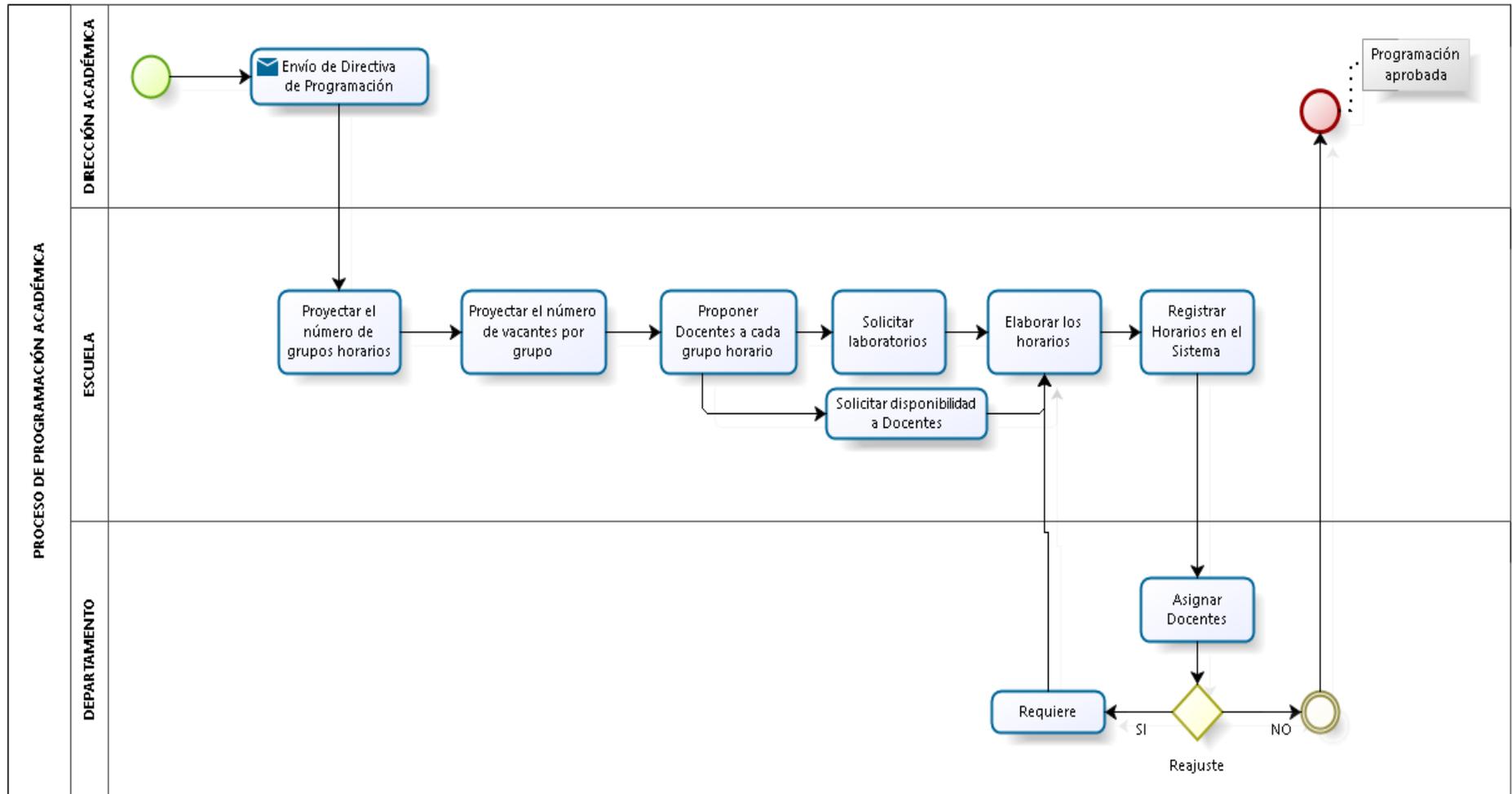


Figura 6. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Administración de Empresas 2013 -2016

Tabla 7.
Grupos Programados – Escuela de Administración de Empresas

	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Total grupos programados	144	131	151	149	156	137	153	142
Total grupos cerrados	6	2	3	2	0	0	0	0
Grupos con menos de 15 matriculados	9	2	7	10	8	8	11	6

Fuente: Dirección de Escuela

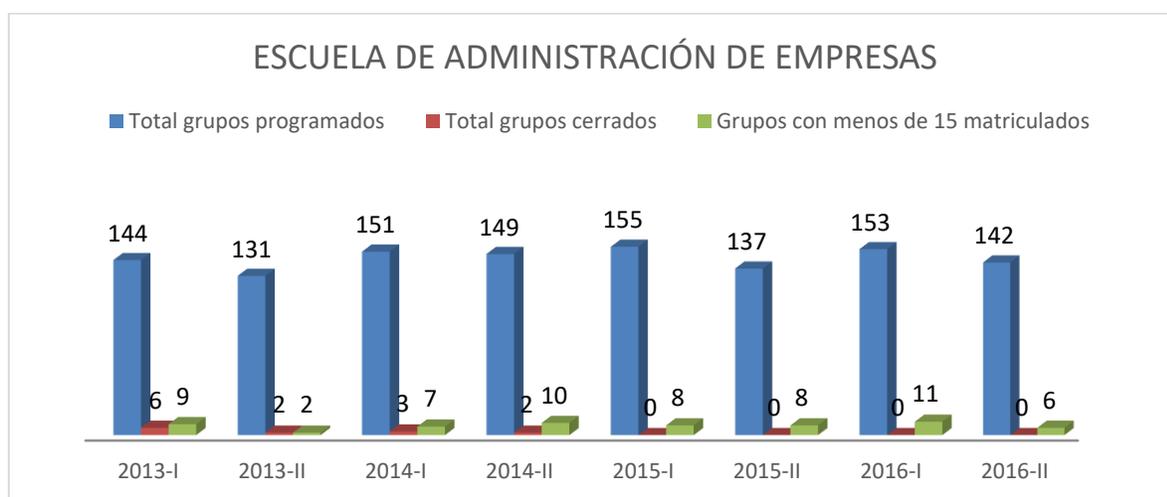


Figura 7. Grupos Programados – Escuela de Administración de Empresas

Fuente: Dirección de Escuela

En la tabla se puede observar que en todos los ciclos del segundo semestre del año, los grupos programados disminuyen, esto se debe a que el número de ingresantes es menor en dicho semestre y también al número de egresados. Por otro lado a partir del año 2015 se empieza afinar la proyección de grupos horarios y no existen grupos programados que se hayan cerrado. El número de grupos con menos de 15 matriculados es menor en relación a la escuela de AHST y esto no afecta mucho en los costos de la escuela de administración, debido a que en la mayoría de estos grupos se asignan a docentes tiempo completo.

4.1.2.3. Diagnóstico Escuela de Contabilidad

La escuela de Contabilidad también se creó en el año 1998.

Dicha escuela inicia su proceso con la proyección de vacantes y esto le permite conocer el número de grupos aproximados que deben de programar. Luego se establecen los horarios, de acuerdo a los ambientes que designa Dirección Académica y al mismo tiempo tienen en cuenta la disponibilidad de profesores. Y finalmente se realizan los ajustes debido a que no siempre coinciden los horarios o por falta de ambientes.

El número de personas involucradas en este proceso son 3:

- Dirección de escuela
- Docentes de apoyo de la escuela (2)
- Coordinación académica

Uno de los problemas más frecuentes, es que los docentes presentan restricciones en sus horarios. La escuela comenta que no existe una medición del grado de satisfacción del estudiante. Existen reclamos, pero no son atendidos y no se registran.

Tabla 8.

Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Contabilidad (2013-2016)

	2013 I	2013 II	2014 I	2014 II	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II
TOTAL MATRICULADOS	523	501	502	488	508	474	487	450
INGRESANTES	88	29	68	39	76	25	74	10

Fuente: Dirección de Escuela

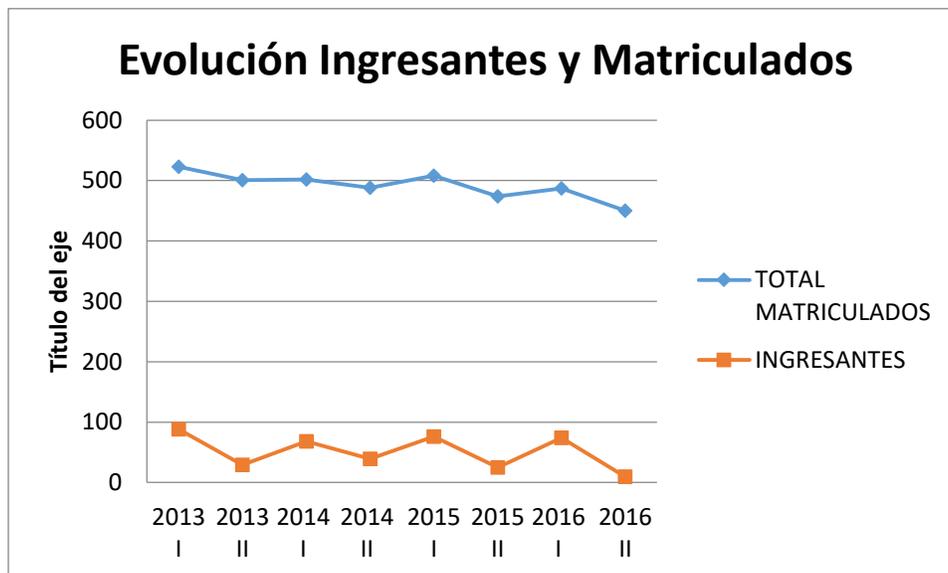


Figura 8. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Contabilidad (2013-2016)

En la figura se puede apreciar que al igual que en las otras escuelas el número de matriculados ha ido disminuyendo año a año y el número de ingresantes si ha disminuido considerablemente para el año 2016 II.

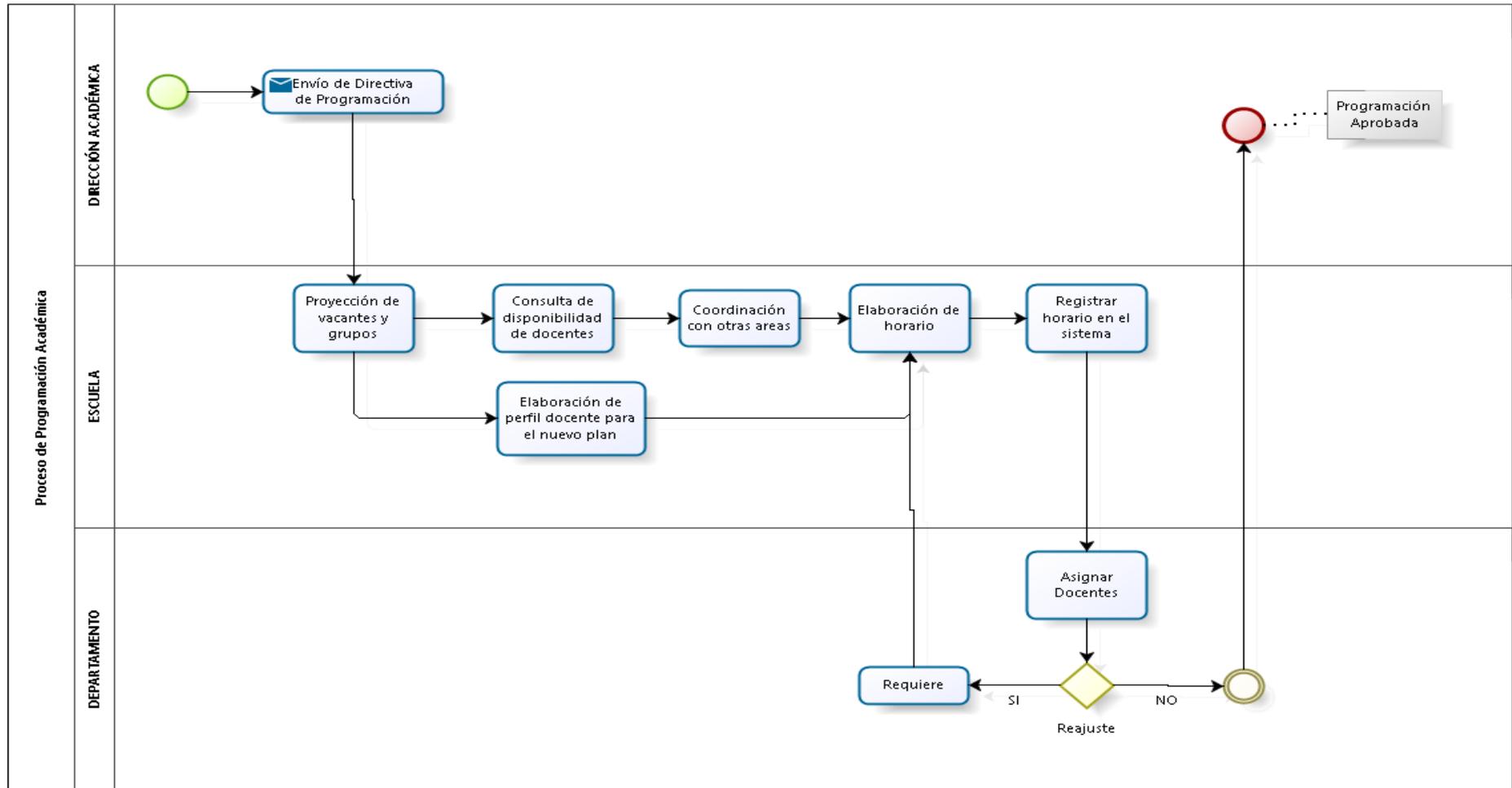


Figura 9. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Contabilidad 2013 -2016

Tabla 9.
Grupos Programados – Escuela de Contabilidad

	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Total grupos programados	67	59	66	59	74	67	70	78
Total grupos cerrados	0	0	1	0	0	2	0	0
Grupos con menos de 15 matriculados	0	3	0	0	2	6	2	11

Fuente: Dirección de Escuela

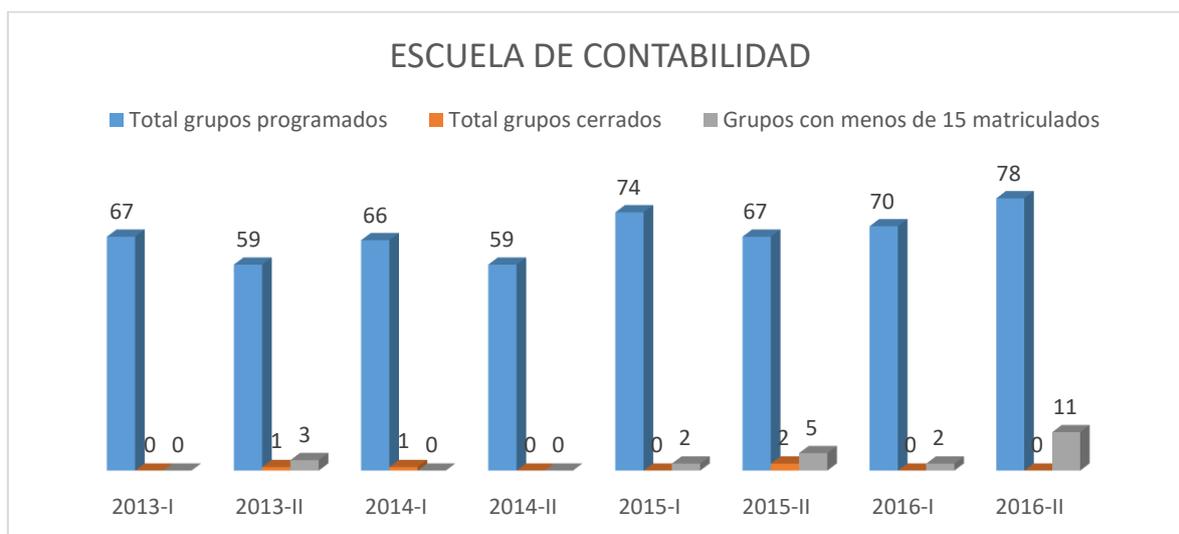


Figura 10. Grupos Programados – Escuela de Contabilidad

Fuente: Dirección de Escuela

La tabla muestra que el número de grupos programados no ha tenido mucha variación y que el mayor número de grupos programados fue en el año 2016 II y esto se relaciona con que también fue el ciclo con mayor número de grupos con menos de 15 matriculados, mostrándose así una deficiencia para ese año en la programación. Con respecto al número de grupos cerrados en la escuela con menos grupos cerrados que ha tenido la facultad durante los años en estudio.

4.1.2.4. Diagnóstico Escuela de Economía

La escuela de Economía se creó en el año 2012 y se debe recalcar que sólo tiene ingreso de estudiantes anualmente.

El proceso de programación académica de esta escuela, inicia con la programación de cursos y definición de vacantes por cada uno. Luego se procede a hacer horarios coordinando con los profesores de cada asignatura. Las personas involucradas para este proceso son 2:

- Dirección de Escuela
- Coordinación Académica

Los inconvenientes presentados es conseguir los profesores idóneos para el dictado de los cursos, ya que los estudiantes son muy exigentes. También tienen pocos ambientes asignados y de diferentes capacidades y algunos ambientes siendo muy grandes para el número de estudiantes matriculados.

Esta escuela, realiza reuniones con sus delegados para conocer el grado de satisfacción que se tiene con respecto al servicio educativo que ofrece la Universidad.

Tabla 10.
Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Economía (2013-2016)

	2013 I	2013 II	2014 I	2014 II	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II
TOTAL MATRICULADOS	159	139	151	135	157	145	145	137
INGRESANTES	41	0	22		47		22	

Fuente: Dirección de Escuela

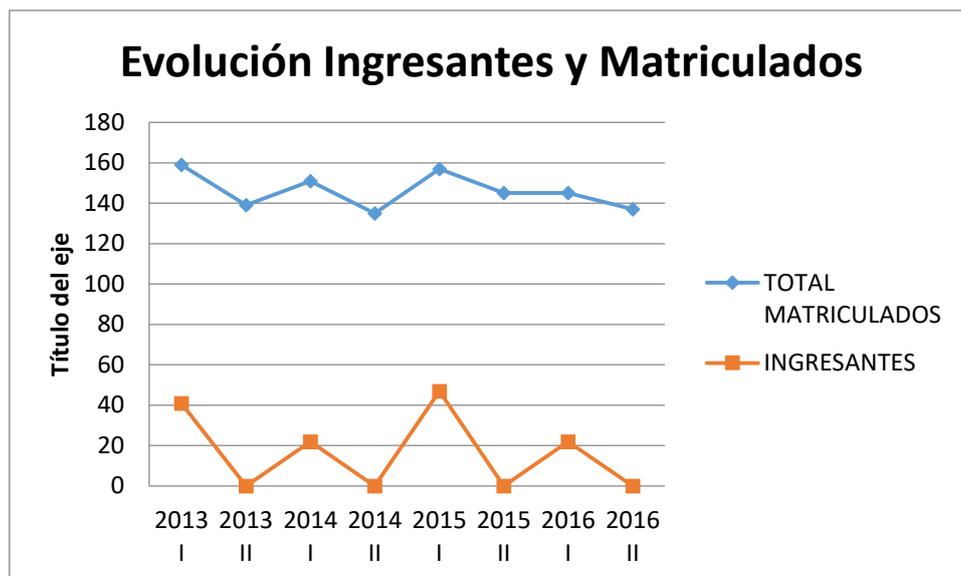


Figura 11. Evolución de matriculados e ingresantes de la Escuela de Economía (2013-2016)

Fuente: Dirección de Escuela

La figura indica que el número de matriculados ha ido disminuyendo ligeramente y con respecto al número de ingresante si se puede apreciar una disminución considerable para el año 2016 I.

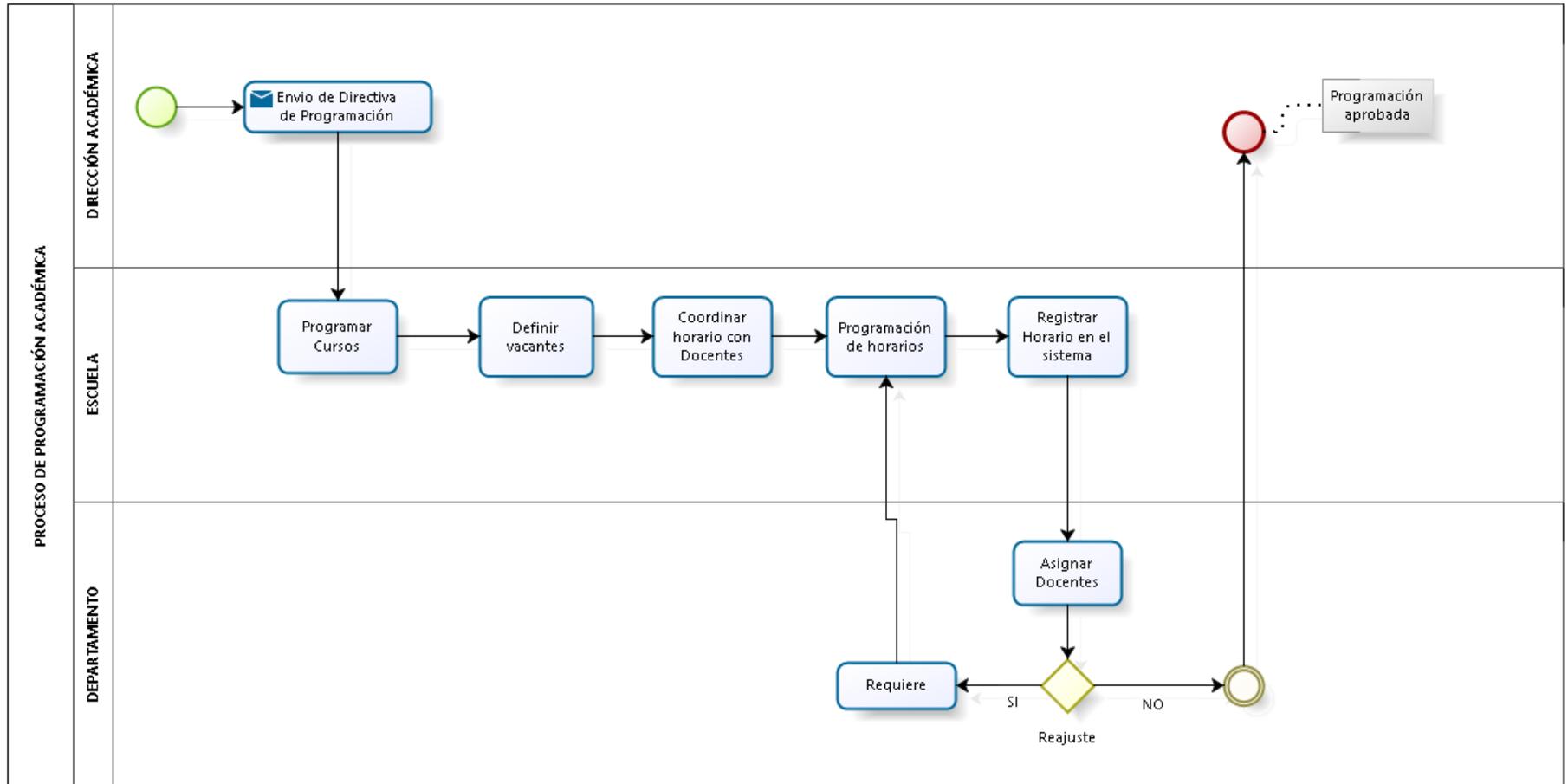


Figura 12. Proceso de Programación Académica de la Escuela de Economía 2013 -2016

Tabla 11.
Grupos Programados – Escuela de Economía

	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Total grupos programados	67	71	77	68	66	58	63	63
Total grupos cerrados	2	0	1	0	0	0	0	0
Grupos con menos de 15 matriculados	14	16	18	18	17	13	19	17

Fuente: Dirección de Escuela

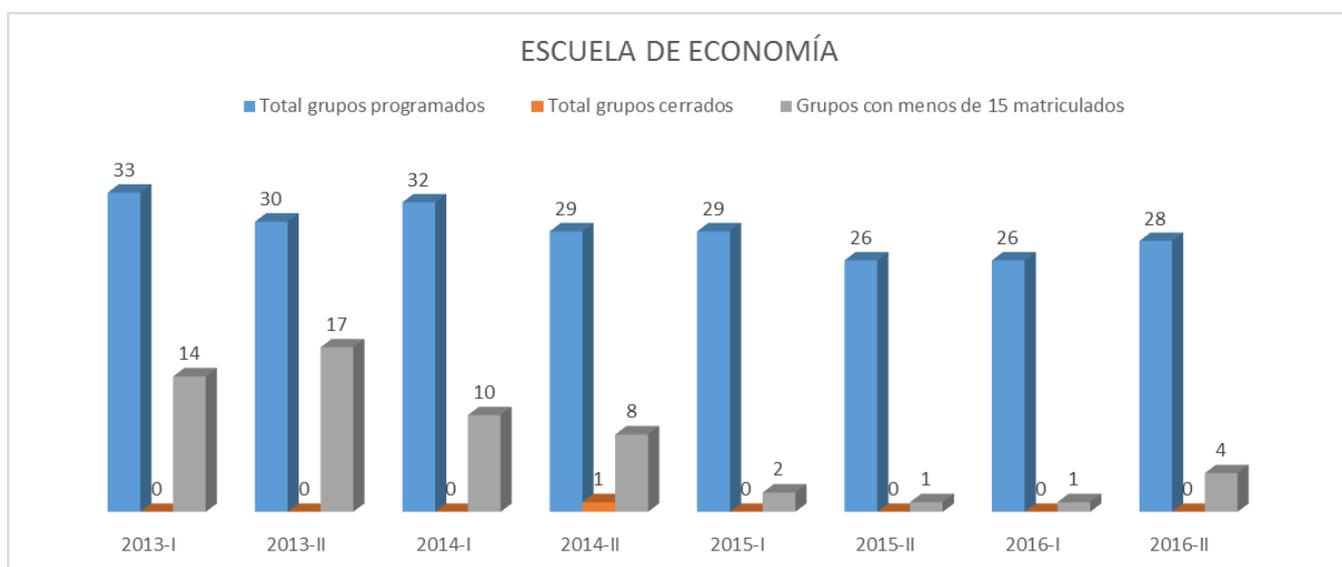


Figura 13. Grupos Programados – Escuela de Economía

Fuente: Dirección de Escuela

Se puede observar que el número de cursos programados en los años de estudio no ha tenido una variación significativa, pero sin embargo por ser una carrera con pocos ingresantes si se aprecia que tiene más grupos programados con menos de 15 matriculados, siendo en el año 2016 I el número de grupos programados con esta característica.

Culminado el diagnóstico se puede concluir que las 4 escuelas al trabajar independientemente no realizaban de manera correcta la programación académica, ya que se abrían grupos con menos de 15 estudiantes, en el proceso de matrículas se cerraban grupos por no alcanzar las vacantes mínimas, y según lo expresado por el director de departamento, existían muchos cambios en la asignación de profesores. En otras palabras, para el proceso de programación académica de la Facultad, se planificaba y se ejecutaba, pero no se verificaba ni mejoraba.

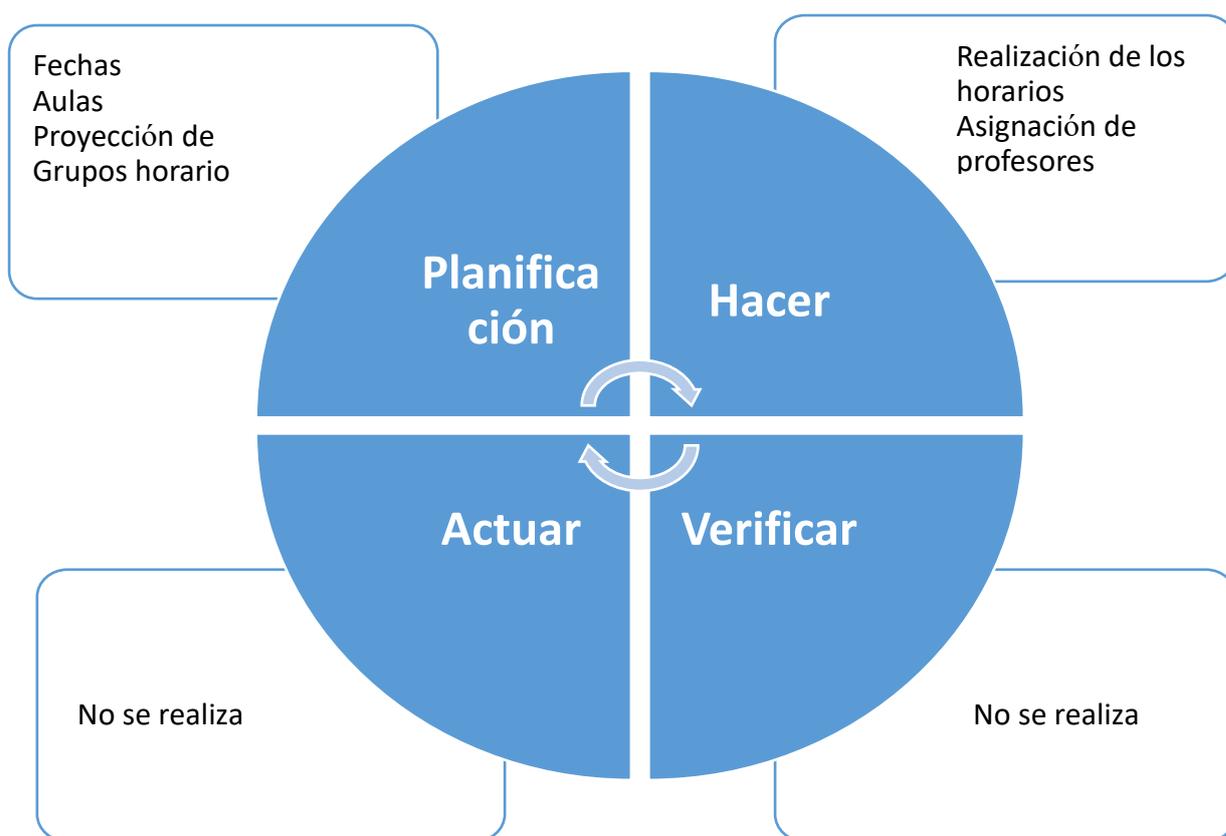


Figura 14. Diagnóstico de la programación académica de la facultad

4.1.3. Director de Departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales

Según la entrevista realizada al Director de Departamento en el año 2016, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12.
Resultado de entrevista

Preguntas	Respuestas
Qué tareas implica para usted la programación académica	Tener docentes que cubran los requerimientos de las escuelas
¿Cómo es la coordinación con las cuatro escuelas del proceso de programación académica?	Por parte de las escuelas, se recibe los cursos a programar y los docentes. También se reciben los requerimientos de otras escuelas, que se tratan de atender de acuerdo a la disponibilidad de los docentes.
¿Cuántas personas lo apoyan durante este proceso y durante qué tiempo?	Directos de Escuela y Coordinadores académicos, adicional un docente de tiempo completo para apoyo en las tareas.
¿Sugeriría algún cambio al sistema?	Sugiero que el Director de Departamento académico este presente cuando las Escuelas arman sus cargas, con el ánimo de aportar pautas e ideas a optimizar el talento humano.
¿Conoce el reglamento y/o directivas de la programación académica para la Facultad?	Si, son enviados cada ciclo vía correo.
¿Con qué anticipación se le comunica que debe empezar la programación académica?	Con 1 mes de antelación se maneja los requerimientos.
¿Realiza alguna planificación de este proceso? ¿De qué manera?	Proceso de contratación de nuevos profesores y esto se hacía en coordinación con las escuelas y eventualmente el decano.
¿Cuánto tiempo se demora en la asignación de profesores de la Facultad?	Las propuestas enviadas por las escuelas ayudan a subir la carga del 70% de docentes, se

Preguntas	Respuestas
	necesitan 2 semanas aproximadamente para asignar el otro 20% y para el 10% restante otro tiempo similar ya que se tiene que contratar a docentes por horas o prescindir de ellos.
¿Qué criterios tiene para asignar los profesores en cada curso?	En primer lugar se tiene en cuenta la propuesta de las escuelas y luego el perfil de su profesión en concordancia a su experiencia profesional.
¿Cuál es el mayor problema que se presenta al momento de asignar docentes a cada asignatura?	Que los docentes no se pasen de una cierta cantidad de horas (20 para TC) 13 (MT) y (19 TP) y su asignación a otras escuelas de la Facultad y fuera de ella.
¿Qué porcentaje de cambios (profesores, horarios y curso) se realizan en cada programación académica? ¿Lleva algún registro?	Aproximadamente 10% en cambios, esto se debe por diversos motivos (personales y académicos).
¿Qué escuela le genera mayor y menor contratiempos durante la programación académica?	Administración de empresas por la cantidad de bloques horarios a atender.
¿Qué porcentaje de la asignación docente corresponde a profesores por horas, medio tiempo y tiempo completo?	La carga la asume los TC en un rango de 50 a 70% dependiente de los encargos que tengan fuera de la facultad.
¿Existe alguna consideración hacia los profesores con respecto a su horario académico?	Con docentes antiguos por algunas preferencias personales (horarios establecidos, cursos dictados).
¿De qué manera cree que puede mejorar el proceso?	Automatizando todo el proceso.

4.1.4. Diagnóstico de Ambientes por escuela, según horas teóricas y prácticas

Es importante mencionar que actualmente los ambientes asignados por Dirección Académica son a nivel de facultad, es por ello que se realizó el diagnóstico detallado de los ambientes que deberían asignarse a cada Escuela de la Facultad; teniendo

en cuenta las horas prácticas y teóricas de cada asignatura de los planes de estudio de las escuelas, dando como resultado la cantidad de ambientes que necesita cada escuela y con ello se demuestra la necesidad de contar con más ambientes (aulas y laboratorios).

La Facultad de Ciencias empresariales como indica la tabla N°11 requiere de 21 aulas y 2.5 laboratorios aproximadamente para cubrir sus horas de clase de acuerdo al plan de estudios de cada escuela, a continuación se detallan los criterios que se utilizaron para lograr los siguientes resultados:

Total de horas aula: Se consideró el número de horas teóricas por asignatura según el plan de estudios.

Total de horas laboratorio: Se consideró el número de horas prácticas por asignatura según el plan de estudios.

Total de horas a programar en aula: Se refiere al número de horas que se pueden programar en un aula, considerando la franja horaria de 7: 00 am a las 21 horas de lunes a viernes y sábado de 7: 00 am a las 13 horas. Se considera esta franja ya que son las más utilizadas al momento de la elaboración de horario, de manera excepcional en algunas ocasiones se programa hasta las 22:00 horas.

Total de horas a programar en laboratorio: Se refiere al número de horas que se pueden programar en el laboratorio, considerando la franja horaria de 7: 00 am a las 21 horas de lunes a viernes y sábado de 7: 00 am a las 13 horas. Se considera esta franja ya que son las más utilizadas al momento de la elaboración de horario. Cabe resaltar que para este ambiente existen ciertas restricciones:

- Software utilizados por las Escuelas
- Programación de programas especiales de la Universidad
- Considerar un espacio libre para el mantenimiento de las computadoras del laboratorio.

Necesidad de aula y laboratorio: Se calculó en función al total de horas teóricas y el total de número de horas a programar en aula/laboratorio.

Por lo tanto el resultado de dichos cálculos que se muestran a continuación es un aproximado a la necesidad de aulas y laboratorios que requeriría la Facultad de Ciencias Empresariales.

Escuela de Contabilidad

Tabla 13.

Escuela de Contabilidad - Necesidad de ambientes

Total Horas Aula	492
Total Hrs laboratorio	67
Total horas a programar en aula	76
Total horas a programar en laboratorio	76
Necesidad de aula	6.5
Necesidad de laboratorio	0.9

Escuela de Administración de empresas

Tabla 14.

Escuela de Administración de empresas - Necesidad de ambientes

Total Horas Aula	598
Total Hrs laboratorio	77
Total horas a programar en aula	76
Total horas a programar en laboratorio	76
Necesidad de aula	7.9
Necesidad de laboratorio	1.0

Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

Tabla 15.

Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos - Necesidad de ambientes

Total Horas Aula	252
Total Hrs laboratorio	13
Total horas a programar en aula	76
Total horas a programar en laboratorio	76
Necesidad de aula	3.3
Necesidad de laboratorio	0.2

Escuela de Economía

Tabla 16.

Escuela de Economía - Necesidad de ambientes

Total Horas Aula	239
Total Hrs laboratorio	29
Total horas a programar en aula	76
Total horas a programar en laboratorio	76
Necesidad de aula	3.1
Necesidad de laboratorio	0.4

Tabla 17.

Grupos horarios cubiertos por docentes tiempo completo y docentes por horas

Total profesores Facultad	36
Grupos cubiertos por profesor TC	89
GH Administración de empresas	146
GH Economía	30
GH Contabilidad	67
GH Administración hotelera y de servicios turísticos	54
Total grupos horarios	297
Grupos cubiertos por docente por horas	208

De acuerdo a los resultados aproximados de los cálculos de necesidad de aula y laboratorio, se demuestra que el número de ambientes asignados a la Facultad de Ciencias Empresariales es menor que la necesidad. Hasta el año 2016 se asignaba un promedio de 16 ambientes por ciclo y 1 laboratorio completo. Cabe mencionar que para realizar los horarios existen restricciones como disponibilidad horaria de docentes, horario de ciclo, cruce de horarios con otras escuelas de docentes comunes, las cuales impiden la optimización del ambiente asignado. La Facultad de Ciencias Empresariales programa el total de sus horas requeridas pero no en los ambientes asignados, debido a las restricciones antes mencionadas, lo que conlleva a que los horarios faltantes de cursos difieran de la programación horaria inicial.

Tabla 18.

Total de ambientes asignados por Facultad según la necesidad

	ADM	AHST	CONT	ECON	TOTAL
Total ambientes Facultad	7.9	3.3	6.5	3.1	20.8
Total Laboratorios Facultad	1	0.2	0.9	0.4	2.5

El resultado obtenido indica que el número de ambientes que necesita la Facultad de Ciencia Empresariales es de 21 aulas y 2.5 laboratorios, para que la programación de horarios sea eficiente.

4.1.5. Descripción de la Directiva de Programación Académica

Se tomó como referencia la Directiva para la Programación Académica 2016-I (Ver anexo 1), el cual es un documento que da a conocer los lineamientos generales para el proceso de Programación Académica de la Universidad Privada, así como las responsabilidades de cada área involucrada.

Según la información de dicho documento, el proceso de programación académica se debía realizar de la siguiente manera:

- Los directores de Escuela deben revisar el plan de estudios en campus virtual, perfiles docentes y proyectar minuciosamente las vacantes por cada asignatura.
- Programar en el campus virtual las asignaturas correspondientes teniendo en cuenta el número de horas teóricas y prácticas.
- El Director de Escuela propone en el campus virtual una terna de docentes que podrán desarrollar cada una de las asignaturas programadas.
- Programar horarios en función a las necesidades académicas, para el beneficio del estudiante, y no en función al horario disponible del docente.
- Tener en cuenta la programación del departamento de ciencias teológicas y cursos complementarios.

4.1.6. Caracterización del Proceso de Programación Académica aplicando el PHVA

La caracterización del proceso se realizó con la finalidad de identificar actividades, actores principales, entradas y salidas del proceso de programación académica al año 2016. A través de esta caracterización se dio a conocer que en dicho proceso la Facultad de Ciencias Empresariales solo realizaba las etapas de planeación (de una manera muy general) y la etapa de hacer. Asimismo, se realizó la identificación de los recursos e indicadores existentes, demostrando que el proceso de programación académica carece de la etapa de verificar y actuar, como también de indicadores de medición reales que permitan tener un mejor resultado del proceso ya que no se lleva un registro formal.

Tabla 19.
Caracterización del proceso de la Programación Académica de la Facultad - 2016

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO	Gestión Enseñanza Aprendizaje		PROCESO	Programación Académica
OBJETIVO	Determinar la programación de asignaturas por semestre (grupos horarios y número de profesores por asignatura)			
ALCANCE	CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES			
RESPONSABLE DEL PROCESO	DECANO			
TIEMPO DEL PROCESO	8 semanas por cada ciclo programado			

I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Escuelas de la Facultad	Ingresantes y traslados	Proyectar vacantes y cursos a programar	Dirección de Escuela	Número de grupos horarios a programar	Coordinación académica de cada Escuela
	% de desaprobados				
	% de aprobados de cursos de pre requisitos				
	Disponibilidad docente	Proponer docentes por grupo horario	Director de Departamento	Grupos Horarios con Docente Propuesto	Coordinación académica de cada Escuela
	Número de docentes				

II. HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Dirección académica	Ambientes	Elaborar horarios	Coordinador académico	Horarios por ciclo	Estudiante
	Disponibilidad de laboratorios				
Dirección de Departamento	Disponibilidad docente				
Coordinación académica	Horarios por Escuela	Asignar docentes	Director de Departamento	Curso con docentes asignado	Estudiante
Dirección académica	Cronograma de Actividades del Ciclo	Elaborar y Registrar Silabo	Director de Escuela	Registro de Silabo en el Campus Virtual	Estudiante
Dirección de Escuela	Sílabos de la Escuela		Coordinador académico		Docente

III. VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
		NO SE REALIZA			

IV. ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
		NO SE REALIZA			
IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS					RIESGOS
RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA - EQUIPOS	TECNOLOGÍA	AMBIENTE DE TRABAJO	
Director de Escuela	Oficinas de la Facultad	Computadoras	Campus Virtual de la Universidad	Físicos	Demoras en la programación
Director de Departamento	Laboratorios de Computo				Errores en la elaboración de horarios y asignación docente
Dirección Académica					
Coordinador Académico					

MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS	
Directivas de Programación	
Reglamento de Pre Grado	

CONTROLES				
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO	QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Número de grupos cerrados	Eficiencia en la programación de grupos horarios	No existe formula, si no se realiza mediante la observación (revisión de grupos horarios con menos de 15 alumnos matriculados)	Dirección Académica	Durante el proceso de matricula
Número de apertura de nuevos grupos	Eficiencia en la programación de grupos horarios	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de apertura de nuevos grupos horarios	Dirección Académica	Durante el proceso de matricula
Número de cambios en la asignación docente	Eficiencia en la asignación docente	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de cambio de docente	Dirección Académica	Durante el proceso de matricula
Número de cambios de horario	Eficiencia en la elaboración de horarios	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de cambio de horario	Dirección Académica	Durante el proceso de programación
Número de errores en el registro de sílabos	Eficiencia en el registro de sílabos	No existe formula, se realiza mediante la observación (revisión general de los sílabos registrados)		

Problemas, Causas y Propuestas

En la siguiente tabla se determina las propuestas de solución que serán desarrolladas a partir de las causas identificadas, que originan los problemas en el Proceso de Programación Académica.

Tabla 20.
Propuesta de solución

PROCESO	PROBLEMAS	CAUSAS	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
Programación académica	Mala proyección de grupos horarios (% de grupos cerrados u apertura de grupos por ciclo) Cursos asignados en ambientes con capacidad no adecuada (vacantes proyectadas VS capacidad de ambientes asignados VS matriculados)	No se tiene en cuenta lo siguiente: - El pre requisito se lleva después de un ciclo. - Estudiantes con separación definitiva y temporal. - Estudiantes con problemas académicos. - Tener dos planes de estudios en simultáneo.	Implementar una propuesta de mejora que afine la proyección de grupos horarios, distribuya correctamente los ambientes asignados a la Facultad, determine formalmente el perfil docente por asignatura y la distribución de carga académica por docente y mejore la gestión de los sílabos.
	Horarios incorrectos (cruces, jornadas largas, horarios del mismo ciclo en diferentes turnos para los estudiantes y/o profesores)	Número de ambientes asignados insuficiente y disponibilidad del docente.	

	Constantes cambios de docentes	Cambios de horario de asignaturas, mala distribución de la carga académica de los docentes tiempo completo y por horas. Los docentes no cumplen con el perfil de la asignatura	
	Errores en el registro de sílabos.	No existe una asignación adecuada de quien es el responsable de elaborar y entregar los sílabos, ya que en algunos casos las asignaturas tienen más de un grupo programado.	

4.2. Identificación de Indicadores para la Mejora del Proceso de Programación Académica

A través de la caracterización del proceso se identifica indicadores importantes en el proceso de programación académica al 2016 tales son los que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 21.
Indicadores antes de la propuesta

INDICADOR(ES)	CÓMO
Número de grupos cerrados	No existe formula, si no se realiza mediante la observación (revisión de grupos horarios con menos de 15 alumnos matriculados)
Número de apertura de nuevos grupos	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de apertura de nuevos grupos horarios
Número de cambios en la asignación docente	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de cambio de docente
Número de cambios de horario	No existe formula, se verifica mediante la solicitud de cambio de horario
Número de errores en el registro de sílabos	No existe formula, se realiza mediante la observación (revisión general de los sílabos registrados)

Se puede evidenciar que en el proceso actual no existen métodos de medición formales para identificar y registrar los indicadores del proceso de programación

Tabla 22.
Indicadores con propuesta

INDICADOR(ES)	CÓMO
Porcentaje de grupos cerrados	$\frac{\text{Total de grupos cerrados por escuela}}{\text{Total de grupos programados por escuela}}$
Porcentaje de apertura de nuevos grupos	$\frac{\text{Total de apertura de nuevos grupos por escuela}}{\text{Total de grupos programados por escuela}}$
Porcentaje de cambios en la asignación docente	$\frac{\text{Total de cambios solicitados por escuela}}{\text{Total de asignación docente por escuela}}$
cambios de horario registrados	Número de cambios horarios solicitados por escuela
Porcentaje de errores en el registro de sílabos	$\frac{\text{Total de número de sílabos cambiados por escuela}}{\text{Total de sílabos registrados por escuela}}$
Tiempo de elaboración de horarios	Número de días en la elaboración de horarios
Tiempo de asignación docente	Número de días en la asignación docente
Tiempo de actualización y registro de silabo	Número de días en la actualización y registro de silabo
Utilización de ambientes	$\frac{\text{Total de horas utilizadas por ambiente}}{\text{Total de horas disponibles por ambiente}}$
Número de docentes según su modalidad	$\frac{\text{Total docentes por horas por escuela}}{\text{Total docentes por escuela}}$
Capacidad Ociosa Real	$\frac{\text{Nº de Estudiantes Matriculados}}{\text{Capacidad Ambiente}}$
Capacidad Ociosa Planificada	$\frac{\text{Proyección de Vacantes}}{\text{Capacidad Ambiente}}$
Tiempo total del proceso de programación	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Propuesto}}$

Con la propuesta de mejora se pretende que se determine un método (formula) para evaluar y registrar los indicadores que ayudarán en la gestión académica de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Ambientes por facultad: La facultad necesita de aproximadamente de 21 aulas y 2.5 laboratorios los cuales deben de utilizados de manera óptima.

- Número de grupos cerrados: Realizando una proyección de grupos mejorada, no deberían de existir grupos cerrados para ninguna carrera de la Facultad.
- Número de cambios de horario y docentes: Teniendo una coordinación oportuna con los docentes y considerando su disponibilidad al momento de hacer los horarios, se espera que los cambios se reduzcan al mínimo (5%).
- Número de grupos con menos de 15: Debido a que hay escuelas pequeñas dentro de la Facultad siempre existe la posibilidad que hayan grupos con menos de 15 inscritos.
- Número de errores de registro de silabo: Teniendo a los coordinadores de línea de la Facultad y a los docentes responsables de otras Facultades se espera que los errores en el registro del silabo representen como máximo un 5% del total.

4.3. Beneficios de la propuesta de mejora del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales

Si la Facultad de Ciencias Empresariales implementa la propuesta de mejora, los beneficios que obtendría en su gestión académica son los siguientes:

- Se implementa la actividad de verificar, la cual es constante en el proceso y los actores principales de dicha actividad son los Directores de Escuela y Dirección de Departamento.
- Se implementa también la actividad de actuar, la cual permitirá identificar si se están cumpliendo los objetivos o si se deben tomar medidas correctivas.
- Alta definición de tareas docentes (horas lectivas, asesorías de tesis, encargos académicos, encargos administrativos, investigación).
- Identificación del recurso humano con el que se cuenta a través del perfil docente.

- Disminución de tiempo por ser una programación anual que solo en el segundo semestre requeriría de reajustes de ser necesarios. Asimismo se respete los horarios de asignaturas y asignación de docentes anualmente.
- Fomenta la coordinación constante entre directivos y docentes involucrados en el proceso completo de programación académica.
- Se establecen lineamientos para que sirvan de guía en el proceso los cuales deben de cumplirse.
- Se identifica los indicadores de medición para llevar un mejor control del proceso.
- Se fomenta la participación de docentes por horas para la actualización de sílabos.
- Se afina el requerimiento de docentes para iniciar la convocatoria de nuevos docentes.

IV. PROPUESTA

5.1. Propuesta de Mejora de Programación Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales

La propuesta de mejora del proceso de programación académica está enfocada en planificar, corregir y moldear aspectos importantes durante su ejecución. Se propone:

- Disminución de tiempos en el proceso de programación, por ser anual.
- Agregar las actividades de verificar y actuar según el ciclo de Deming.
- Medir mediante los indicadores propuesta para un mejor control del proceso.
- Determinar el perfil de los docentes actuales de tiempo completo, medio tiempo y por horas y que la asignación tome en cuenta el perfil requerido de la asignatura.
- Contar con lineamientos que guíen el trabajo de las personas involucradas en este proceso.
- Control oportuno del proceso de revisión y registro de silabo.

5.1.1. Caracterización del proceso de programación académica a través del PHVA

Habiendo realizado el diagnóstico del proceso de programación se propone que el nuevo proceso se desarrolle con las siguientes áreas involucradas:

- Dirección de Departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales
- Direcciones de Escuela de la Facultad de Ciencias Empresariales
- Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
- Dirección Académica de la Universidad
- Docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales

Asimismo serán parte de este proceso los coordinadores académicos de cada escuela y en el caso de la Escuela de Administración de Empresas por ser la más grande de la facultad y tener el mayor número de grupos horarios se requiere de un apoyo adicional.

El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las instituciones educativas, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, estrategia y planes para elevar la calidad de sus egresados. El deterioro de los procesos exige su mejora continua y requiere un monitoreo sistemático sobre su desempeño en función del cumplimiento de lo planeado estratégicamente (Deming, 1989; Cantú, 2011; Juran & Blanton, 2001).

Esta propuesta está orientada a la mejora continua del proceso de programación académica, por ello los resultados que se esperan obtener son: la mejor coordinación entre escuelas, optimización de ambientes, mejora en la elaboración de horarios, disminución de tiempos, cambios y errores, mejor coordinación con el docente y mejor gestión de sílabos.

“El ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización”. (Gutierrez Pulido, 2014)

Por esta razón, se determinó aplicar el modelo PHVA para mejorar la calidad y productividad en el proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales y teniendo en cuenta que en dicho proceso están involucrados diferentes niveles jerárquicos.

El modelo PHVA, se debe ejecutar de la siguiente manera:

Planear

La planificación se muestra en las actividades previas al proceso de programación son: Definición de perfiles por docente, por asignatura, distribución de encargos académicos y administrativos, disponibilidad horaria de los docentes por horas,

otros programas, definición de coordinadores de líneas para la elaboración de sílabos. Adicional a ello se debe tener en cuenta las fechas, aulas asignadas por escuela y proyección de grupos horarios.

Hacer

Esta acción se centra básicamente en la elaboración de horarios y asignación de docentes y gestión de sílabos, las cuales serán más efectivas por lo realizado previamente en la planificación. Se debe tener en cuenta los lineamientos propuestos.

Verificar

Esta acción se realiza a través de la identificación de los indicadores de desempeño:

- Tiempo de las actividades.
- Número de cambios (horarios, docentes).
- Número de cierre o apertura de grupos.
- Número de personas involucradas en el proceso.

La fase de verificación se realizará de manera concurrente, durante todo el proceso de programación académica de la Facultad siendo los responsables la Direcciones de Escuelas, Dirección de Departamento quienes previo seguimiento de las actividades detectarán los errores que deberán ser corregidos en dicho proceso.

Los Directores de Escuela, Dirección de Departamento y Decanato, deberán de reunirse para una retroalimentación del proceso de programación académica que tuvieron antes del inicio de ciclo.

Actuar

En esta acción se deberán registrar en el sistema los cambios solicitados por cada Escuela de la Facultad, para tener un registro y corregir las desviaciones del proceso.

También se identifican los recursos (Personas, infraestructura, equipos, tecnología, ambientes de trabajo y riesgos), las normas asociadas que se van a utilizar para llevar a cabo el proceso de programación son: Directivas de Programación, Reglamento de Pre Grado, Lineamientos de la Facultad, Ley Universitaria N°30220, Directiva de Asignación Docente y Directiva de Trabajo de Investigación. Finalmente se propone los indicadores de gestión que se deben de controlar en este proceso.

Tabla 23.

Caracterización del proceso según propuesta de mejora del proceso de programación académica

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
-----------------------------	--

MACROPROCESO	Gestión Enseñanza Aprendizaje	PROCESO	Programación Académica
---------------------	-------------------------------------	----------------	---------------------------

OBJETIVO	Determinar la programación de asignaturas por semestre (grupos horarios y número de profesores por asignatura)
ALCANCE	CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESPONSABLE DEL PROCESO	DECANO
TIEMPO DEL PROCESO	6 semanas una vez al año y 2 semanas para reajuste (de ser necesario)

I. PLANIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Escuelas de la Facultad	Formato perfil docente	Determinar el Perfil de Docentes adscritos a la Facultad	Director de Departamento	Perfil docente Adscrito a la Facultad	Directores de Escuela
Dirección de Asuntos Docentes	Formato perfil asignatura	Elaborar Perfil Docente para la Asignatura	Directores de Escuela	Perfil Docente para la asignatura	Directores de Escuela
Dirección de Escuelas	Plan de Estudios				
Dirección de Escuelas	Ingresantes y traslados	Proyectar grupos horarios por escuela	Directores de Escuela / Coordinadores académicos	Proyección de Grupos Horarios	Coordinación académica de cada Escuela
	% de desaprobados				
	% de aprobados de curso de prerrequisito				
	Estudiantes con separación				
	Estudiantes con problemas académicos				
	Equivalencias de planes vigentes				

	Programación Histórica				
Dirección Académica	Agrupaciones entre escuelas				
	Capacidad de ambientes				
Dirección de Escuelas	Data asesoría de tesis	Definir actividades de docentes tiempo completo, por horas y medio tiempo	Director de Departamento / Decano de la Facultad/ Directores de Escuela	Acta de acuerdos de asignación de académica y encargos administrativos de docentes tiempo completo, por horas y medio tiempo	Director de Departamento
	Proyección de grupos horarios				Directores de Escuelas
	Actividades de Investigación				
	Encargos académicos por escuela				Coordinación académica
	Encargos administrativos por escuela				
Dirección de Escuelas	Malla Curricular	Revisar sílabos por línea	Coordinadores de línea por Escuela	Plan de trabajo de actualización de sílabos	Dirección de Escuelas
	Sumilla de asignatura				Coordinadores de línea

II. HACER

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Dirección de Personal	Curriculum	Convocar nuevos docentes	Dirección de Departamento	Nuevas contrataciones de docentes	Estudiante
Dirección de Escuela	Curso sin docente asignado				Escuela
Dirección académica	Número de ambientes	Elaborar horarios	Coordinación académica de las escuelas	Grupos horarios registrados en el campus virtual	Estudiante
	Disponibilidad de laboratorios				
	Directiva de programación				
Dirección de Departamento	Docentes comunes en las escuelas				
Dirección de Departamento/ Campus virtual	Disponibilidad horaria de docentes				
Coordinación de otros programas	Otros programas brindados por la Universidad				

Decano de la Facultad	Lineamiento del proceso de programación				
Coordinación académica	Horarios registrados por escuela	Asignar docentes	Dirección de Departamento	Cursos con docentes asignados	Estudiante
Dirección de Departamento	Conformidad de carga asignada				
Coordinación académica	Grupos horarios registrados en el sistema	Actualizar Silabo	Coordinadores de Línea	Sílabos actualizados por escuela	Dirección de Escuela
Dirección académica	Cronograma de Actividades del Ciclo				
Dirección de Escuela	Sílabos de la Escuela				
	Malla curricular Plan de estudios vigente				

III. VERIFICAR

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Coordinación académica de las escuelas	Grupos horarios registrados en el campus virtual	Revisar horarios por ciclo	Directores de Escuelas	Conformidad de los horarios registrados	Dirección de Departamento
Dirección de Departamento	Asignación de docentes en el campus virtual	Revisar horarios por docente	Dirección de Departamento	Conformidad de horarios por docentes	Docente
Coordinadores de Línea	Sílabos actualizado	Revisar sílabos actualizados	Directores de Escuelas	Silabo registrado en el campus virtual	Estudiante
Campus Virtual	Resultados finales por semestre	Revisar proyección de grupos horarios	Coordinación académica	Grupos horarios definitivos	Estudiante
Campus Virtual	Reporte de matriculados por grupo horario	Revisar matrícula en grupos horarios	Dirección Académica	Reporte a Direcciones de Escuela	Dirección de Escuelas

IV. ACTUAR

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Campus virtual	Cierre de grupo por escuela	Registrar en el sistema los errores en el procesos de	Dirección de Escuela	Reportes de cambios registrados en el proceso	Dirección académica/ Estudiantes
Campus virtual / estudiantes	Solicitud de apertura de nuevos grupos por escuela				

Campus virtual	Solicitud de cambio de ambiente	programación académica			
	Solicitud de cambios en los sílabos registrados				
Dirección de Departamento	Solicitud de cambio de docentes asignados		Dirección de Departamento		

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS					RIESGOS
RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA - EQUIPOS	TECNOLOGÍA	AMBIENTE DE TRABAJO	
Director de Escuela	Oficinas de la Facultad	Computadoras	Campus Virtual de la Universidad	Físicos	Cambios en la disponibilidad del docente
Director de Departamento	Laboratorios de Computo				
Dirección Académica	Aulas asignadas a la Facultad				
Decano					
Coordinador Académico					
Coordinador de Línea					

MÉTODO - PROCEDIMIENTO - NORMA ASOCIADAS
Directivas de Programación
Reglamento de Pre Grado
Lineamientos de la Facultad
Ley Universitaria N°30220
Directiva de Asignación Docente

CONTROLES				
INDICADOR(ES)	QUÉ SE CONTROLA	CÓMO	QUIÉN CONTROLA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Porcentaje de grupos cerrados	Eficiencia en la programación de grupos horarios	$\frac{\text{Total de grupos cerrados por escuela}}{\text{Total de grupos programados por escuela}}$	Dirección Académica	Dos veces al año
Porcentaje de apertura de nuevos grupos		$\frac{\text{Total de apertura de nuevos grupos por escuela}}{\text{Total de grupos programados por escuela}}$	Dirección de Escuela	Dos veces al año
Porcentaje de cambios en la asignación docente	Eficiencia en la asignación docente	$\frac{\text{Total de cambios solicitados por escuela}}{\text{Total de asignación docente por escuela}}$	Dirección Académica/Dirección de Departamento	Dos veces al año
cambios de horario registrados	Eficiencia en la elaboración de horarios	Número de cambios horarios solicitados por escuela	Dirección Académica	Dos veces al año
Porcentaje de errores en el registro de silabos	Eficiencia en el registro de silabos	$\frac{\text{Total de número de silabos cambiados por escuela}}{\text{Total de silabos registrados por escuela}}$	Dirección de Escuela	Dos veces al año
Tiempo de elaboración de horarios	Optimización del tiempo	Número de días en la elaboración de horarios	Dirección de Escuela	Una vez al año
Tiempo de asignación docente		Número de días en la asignación docente	Dirección de Departamento	Una vez al año
Tiempo de actualización y registro de silabo		Número de días en la actualización y registro de silabo	Dirección de Escuela	Dos veces al año
Utilización de ambientes	Optimización de ambientes	$\frac{\text{Total de horas utilizadas por ambiente}}{\text{Total de horas disponibles por ambiente}}$	Dirección Académica	Dos veces al año
Número de docentes según su modalidad	Cumplimiento de la ley	$\frac{\text{Total docentes por horas por escuela}}{\text{Total docentes por escuela}}$	Dirección de Departamento	Dos veces al año
Capacidad Ociosa Real	Optimización real del uso de ambiente	$\frac{\text{Nº de Estudiantes Matriculados}}{\text{Capacidad Ambiente}}$	Dirección de Escuela/Dirección Académica	Dos veces al año
Capacidad Ociosa Planificada	Eficiencia en la proyección de vacantes	$\frac{\text{Proyección de Vacantes}}{\text{Capacidad Ambiente}}$	Dirección de Escuela	Dos veces al año
Tiempo total del proceso de programación	Optimización en la duración total del proceso	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Propuesto}}$	Dirección de Escuela/Dirección Académica	Una vez al año

Descripción de la propuesta del proceso de programación académica para la Facultad de Ciencias Empresariales.

1. Elaboración de perfil docente- Director de Departamento

Esta actividad se considera que debe de estar fuera del cronograma de programación académica y tiene una duración máxima de 15 días hábiles.

En esta actividad, el director de departamento será el encargado de solicitar a cada docente a tiempo completo y por horas de la facultad, el llenado del formato de perfil docente (véase tabla N°19).

Este formato consta de una serie de datos que los docentes actuales de tiempo completo y por horas deben de llenar para que el Director de Departamento identifique: La especialización de los docentes, necesidades de capacitación y asignaturas que podrían tener a cargo de acuerdo al perfil descrito.

Para finalizar dicha actividad el director de departamento deberá verificar la información proporcionada por cada docente y se apoyará en dos personas más: asistente administrativo y docente de apoyo. Cabe indicar que dicha actividad solo se debe realizar una vez al año.

Tabla 24.
Perfil docente tiempo completo/por horas

PERFIL DOCENTE TIEMPO COMPLETO/POR HORAS			
NOMBRE DOCENTE:		FECHA DE NACIMIENTO:	
MODALIDAD:	TIEMPO COMPLETO <input type="checkbox"/>	POR <input type="checkbox"/>	HORAS <input type="checkbox"/>
TITULO PROFESIONAL:	UNIVERSIDAD:		
MAESTRÍA:	UNIVERSIDAD:		
GRADO REGISTRADO EN SUNEDU	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TIEMPO DE SERVICIO EN USAT:
DOCTORADO:	UNIVERSIDAD:		
TIEMPO DE EXPERIENCIA DOCENTE			
EXPERIENCIA LABORAL(ULTIMAS 3)	CARGO:	EMPRESA:	FECHA:
	CARGO:	EMPRESA:	FECHA:
	CARGO:	EMPRESA:	FECHA:
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN:	LÍNEA/NOMBRE:	INSTITUCIÓN:	
	LÍNEA/NOMBRE:	INSTITUCIÓN:	
	LÍNEA/NOMBRE:	INSTITUCIÓN:	
PUBLICACIONES EN REVISTAS INDEXADAS:			
ASIGNATURAS DICTADAS EN FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES (ULTIMOS 3 AÑOS)	ASIGNATURAS:	ESCUELA:	
	ASIGNATURAS:	ESCUELA:	
	ASIGNATURAS:	ESCUELA:	

*Adjuntar documentos

2. Elaboración de perfil por curso – Dirección de Escuela (15 días)

Esta actividad será simultánea a la actividad N°1, que se encuentra fuera del cronograma de programación académica, y estará a cargo de los directores de escuela y se realizará una vez al año o de acuerdo a la actualización de sílabos.

Se realizará el perfil por asignatura programada según planes de estudios vigentes, según el formato proporcionado por la Universidad (Ver Anexo N°2). Finalizada dicha actividad será entregada a la Dirección de Departamento para que se realice una adecuada asignación de docentes según su perfil y el perfil de la asignatura.

3. Proyección de grupos horarios por cada escuela (5 días)

Con esta actividad se inicia el proceso de programación académica a nivel de la Universidad, en este paso se proyecta el número de grupos horarios que se programarán por escuela. Para realizarlo se debe tener cuenta:

- Para asignaturas del primer ciclo: meta de ingresantes por escuela, estudiantes desaprobados por asignatura, traslados internos y externos y programación histórica de cada asignatura.
- Para asignaturas del segundo a décimo ciclo: porcentaje de estudiantes desaprobados por asignatura, estudiantes que aprobaron el pre requisito (y llevarán el curso en el siguiente ciclo) y programación histórica de cada asignatura. Asimismo debe tenerse en cuenta las agrupaciones entre escuelas, capacidad de ambiente, estudiantes con separación temporal y definitiva, estudiantes con problemas académicos y las equivalencias en los planes vigentes que utiliza cada escuela.

Las personas encargadas de realizar esta actividad, son el director de escuela y el coordinador académico, trabajando en conjunto con Dirección Académica. Además se propone docentes por cada grupo horario proyectado, teniendo en cuenta el histórico de docentes asignados al curso, la evaluación docente que se realiza cada ciclo (para ello la Dirección de Escuela debe de solicitar a la Dirección de Departamento dicha información).

De acuerdo al diagnóstico realizado el promedio de grupos proyectados por escuela es:

Escuela Administración de Empresas: Para el primer semestre debe de programar en promedio 151 grupos y para el segundo semestre 140 grupos.

Escuela Contabilidad: Para el primer semestre debe de programar en promedio 73 grupos y para el segundo semestre 69 grupos.

Escuela Economía: Para el primer semestre debe de programar en promedio 68 grupos y para el segundo semestre 65 grupos.

Escuela Administración Hotelera y de Servicios Turísticos: Para el primer semestre debe de programar en promedio 68 grupos y para el segundo semestre será 65.

Por lo tanto se requiere de realizar un cálculo minucioso para reducir al mínimo los errores en la proyección de grupos horarios y así evitar cierre o apertura de grupos durante el proceso de matrícula.

4. Solicitud de disponibilidad de docentes por horas y definición de encargos docentes tiempo completo (5 días)

Esta actividad será simultánea al paso N°3, la Dirección de Departamento se encargará de solicitar a los docentes por hora el registro de su disponibilidad en el sistema, y contará con el apoyo de un personal administrativo y un docente para realizar el seguimiento de la actividad.

La Dirección de Departamento deberá convocar a una reunión con las Direcciones de Escuela para definir las actividades académicas y administrativas que van a tener los docentes para el siguiente ciclo, tener en cuenta que los Directores de Escuela deben de contar con la información de proyección de grupos horarios, asesoría de tesis y propuesta de encargos académicos o administrativos.

5. Reunión del Director de Departamento con Directores de Escuela y Decano para asignar y confirmar carga de docentes tiempo completo (horas lectivas, asesoría de tesis, investigación, y otros encargos académicos o administrativos) y la distribución de ambientes por escuelas (5 días)

Esta actividad se llevará a cabo en dos fases:

- a. Se realizará una reunión con el decano, dirección de departamento y direcciones de escuela, donde tratarán los temas relacionados a: Definir los cursos de los docentes principal y back up que dictarán en diferentes escuelas ya sea de la facultad u otras facultades (en el caso de ser docentes tiempo completo, tener en cuenta los encargos que tendrá para el ciclo) y la Dirección de Departamento deberá presentar la evaluación de docentes por horas para mejorar la asignación docente. Asimismo se definirá la propuesta de docentes para asignaturas que pertenecen a otro departamento y por último se coordinará la distribución de ambientes asignados de acuerdo al total de grupos horarios programados. (1 día)
- b. Se realizará una segunda reunión para definir los profesores tiempo completo que dictarán las asignaturas de especialidad de cada escuela, teniendo en cuenta los encargos asignados por cada Dirección de Escuela. Estas reuniones se realizarán con el decano, dirección de departamento y dirección de escuela en diferentes tiempos. (4 días)

Se debe tener en cuenta que según el diagnóstico realizado, de los profesores tiempo completo el 35% de docentes tiene carga lectiva completa y el otro 65% no tendrá carga lectiva completa debido a que tiene asesorías de tesis, carga académica o administrativa y cargos directivos dentro de la Universidad, y un 56% son docentes por horas, considerar también a los docentes que contratarán solamente como asesores de tesis según la necesidad de las escuelas.

Culminada la reunión, se debe llegar a un acuerdo oficial de los docentes tiempo completo que se harán cargo de las asignaturas y encargos académicos y/o administrativos y docentes por horas según cada escuela profesional, con aprobación y visto bueno de los directores de escuela, director de departamento y Decano. Se firmará un acta de acuerdos.

6. Convocatoria para nuevas contrataciones (Duración de 20 días hábiles)

Luego de la reunión entre decanos y directores, se lleva a cabo la convocatoria para nuevos profesores, ya que fueron definidos los docentes por asignatura y se determinó la necesidad de nuevos docentes.

Se considera una duración aproximada de 3 semanas, debido a que el proceso de contratación de nuevos docentes posee pasos que no dependen de la Facultad sino que son a nivel de Universidad.

Estas nuevas contrataciones deben estar acorde a los requerimientos de cada escuela profesional y participan de esta actividad Director de Departamento, asistente administrativo y docente de apoyo.

7. Elaboración y registro de horarios – coordinador académico y en el caso de la escuela de administración de empresas docentes de apoyo. (5 días hábiles)

Este paso se realizará en el siguiente orden:

- 7.1. Elaboración de horarios de asignaturas en laboratorio y profesores comunes en las asignaturas de las escuelas – Coordinador académico (1 día)

La Facultad debería tener asignado 2.5 laboratorios para que las coordinaciones académicas de cada escuela elaboren en conjunto los horarios de las asignaturas que por su naturaleza necesitan de este tipo de ambiente. Asimismo en esta reunión se debe de coordinar los horarios de los profesores que dictarán asignaturas en más de una escuela de la facultad.

- 7.2. Elaboración de horarios por ciclos - Coordinador académico de cada escuela (4 días)

En esta actividad se realizan los horarios principalmente enfocados en el bienestar del estudiante. Teniendo en cuenta que:

- Los ciclos impares sean programados por la mañana y los pares por la tarde.

- Disponibilidad de docentes registrada en el campus virtual.
- Otros programas brindados por la Universidad Privada.
- Las asignaturas del mismo ciclo no tengan cruce.
- Asignación de ambiente según proyección de vacantes por curso.
- Que se respete la hora de refrigerio de los docentes y estudiantes.

Se debe tener en cuenta que la Escuela de Administración de Empresas por ser la que posee mayor número de grupos programados, necesita de un apoyo adicional.

7.3. Registro de horarios en el campus virtual (1 día)

La coordinación académica de cada Escuela de la Facultad, es la encargada de registrar los horarios en el campus virtual.

8. Registro de docentes y aprobación de carga académica (5 días)

Una vez registrados los horarios en el campus virtual, el director de departamento asigna los docentes. Después de asignarlos la Dirección de Departamento debe de verificar los horarios de cada uno de ellos para que:

- No sobrepasen las 6 horas diarias y continuas.
- Tengan hora de refrigerio.
- Cruces de horario.
- El horario asignado este en conformidad a su disponibilidad.
- El horario asignado sea el adecuado para la jornada laboral del docente.

De no cumplirse con las condiciones anteriormente mencionadas se realizarán los reajustes necesarios.

La aprobación de carga académica es realizada por el Decano para verificar que exista conformidad en los acuerdos realizados en la reunión del paso 5.

9. Comunicación y confirmación de carga lectiva a docentes por horas (5 días)

Una vez aprobada la carga académica por el Decano, Dirección de Departamento en coordinación con el administrativo procede a enviar vía correo electrónico la carga académica a cada profesor, se debe realizar el seguimiento de la conformidad de los docentes.

Si el docente tuviera algún inconveniente con el horario asignado, tendrá un plazo de tres días para solicitar el reajuste necesario caso contrario se buscará un nuevo docente que tengas disponibilidad.

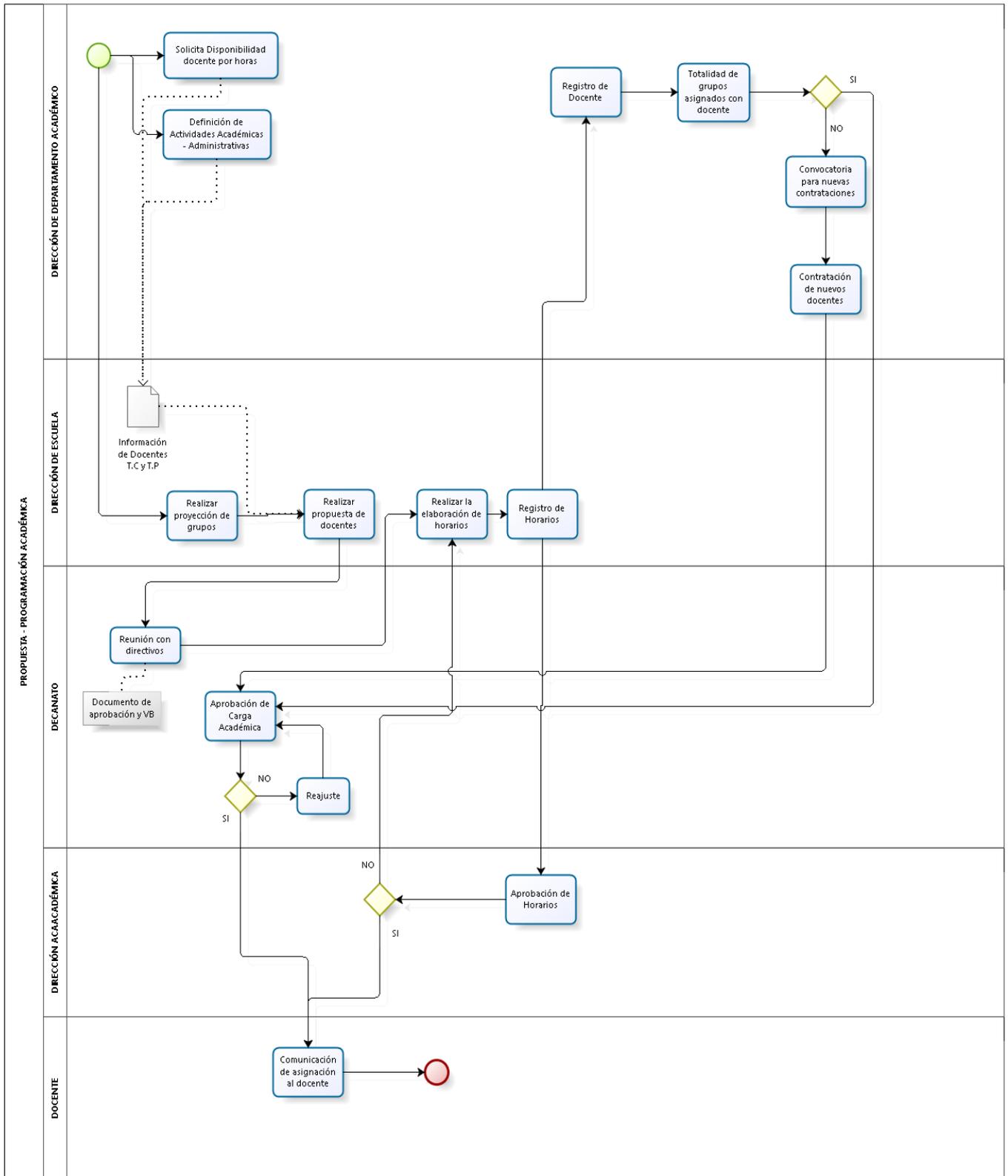


Figura 15. Flujo del proceso de la propuesta de programación académica de la Facultad de ciencias Empresariales

5.1.2. Propuesta de la elaboración y registro de silabo de la Facultad de Ciencias Empresariales

La gestión de silabo ha sido un proceso crítico en la Facultad, por ello se considera que para esta actividad debe de realizarse un flujograma propio de este proceso, que nos permita definir los responsables de dicho procesos, las actividades que se deben realizar y el resultado que se desea obtener.

Los responsables del proceso son:

- Dirección de Departamento
- Dirección de Escuela.
- Direcciones de Otros Departamentos.
- Coordinadores de Línea de la Facultad y otras Facultades.
- Coordinador académico de cada Escuela.
- Docentes tiempo completo y por hora de la Facultad.
- Docentes de otras Facultades.

Descripción del proceso de Gestión de Silabo de la Facultad de Ciencias Empresariales.

1. Dirección de Departamento solicita sílabos actualizados (1 día)

En esta primera actividad, la dirección de departamento solicita la actualización de los sílabos a los coordinadores de línea, quienes son asignados de acuerdo a su perfil y asignaturas dictadas en la Facultad.

Es importante que la Dirección de departamento informe a los coordinadores de línea sobre los docentes registrados en cada asignatura y envíe el calendario académico; para que se tenga en cuenta en la actualización de los sílabos.

Asimismo solicita a las demás facultades, la designación de un docente responsable de la actualización de sílabos de las asignaturas que tienen a cargo.

2. Coordinador de línea se reúne con docentes de la especialidad una vez al año (15 días)

Cada docente designado como coordinador de línea, deberá reunirse con docentes a tiempo completos o por horas con experiencia en la materia, para determinar los cambios que tendrá cada sílabo.

3. Envío de sílabos a cada Escuela (2 días)

Una vez actualizados los sílabos, de acuerdo al plazo establecido en la actividad anterior, el coordinador de línea (de facultad y otras facultades) deberá enviar al Director y coordinador académico de cada Escuela los sílabos correspondientes.

4. Revisión de sílabos (3 días)

El coordinador académico de cada Escuela deberá revisar los sílabos enviados y en caso existan errores, solicitar al coordinador de línea y a los profesores responsables de otros departamentos las correcciones necesarias.

Los principales puntos a revisar son:

- Datos generales del curso (docentes que dictarán el curso, fecha del ciclo, etc).
- Cronograma de actividades (Que sea aplicable a todos los grupos horarios).
- Criterios de evaluación y metodología.
- Contenido temático de las asignaturas de la malla curricular.
- Actividades programadas fuera de la Universidad (viajes de estudios, visita a empresas, proyecciones sociales, etc).
- Examen de recuperación y artículos de reglamento de pregrado.

5. Registro de Sílabos en campus virtual (1 día)

Una vez revisado y aprobado el sílabo, el coordinador académico procede a registrar en el sistema y enviar vía correo electrónico a los docentes que estarán

a cargo de las diversas asignaturas. Se debe contar con la confirmación de recepción de sílabo.

Según la propuesta, la programación académica de la Facultad, se realizará una vez al año, antes de iniciar el ciclo I y para el siguiente ciclo solo se realizarán reajustes por lo tanto el tiempo máximo de la programación será de 13 semanas.

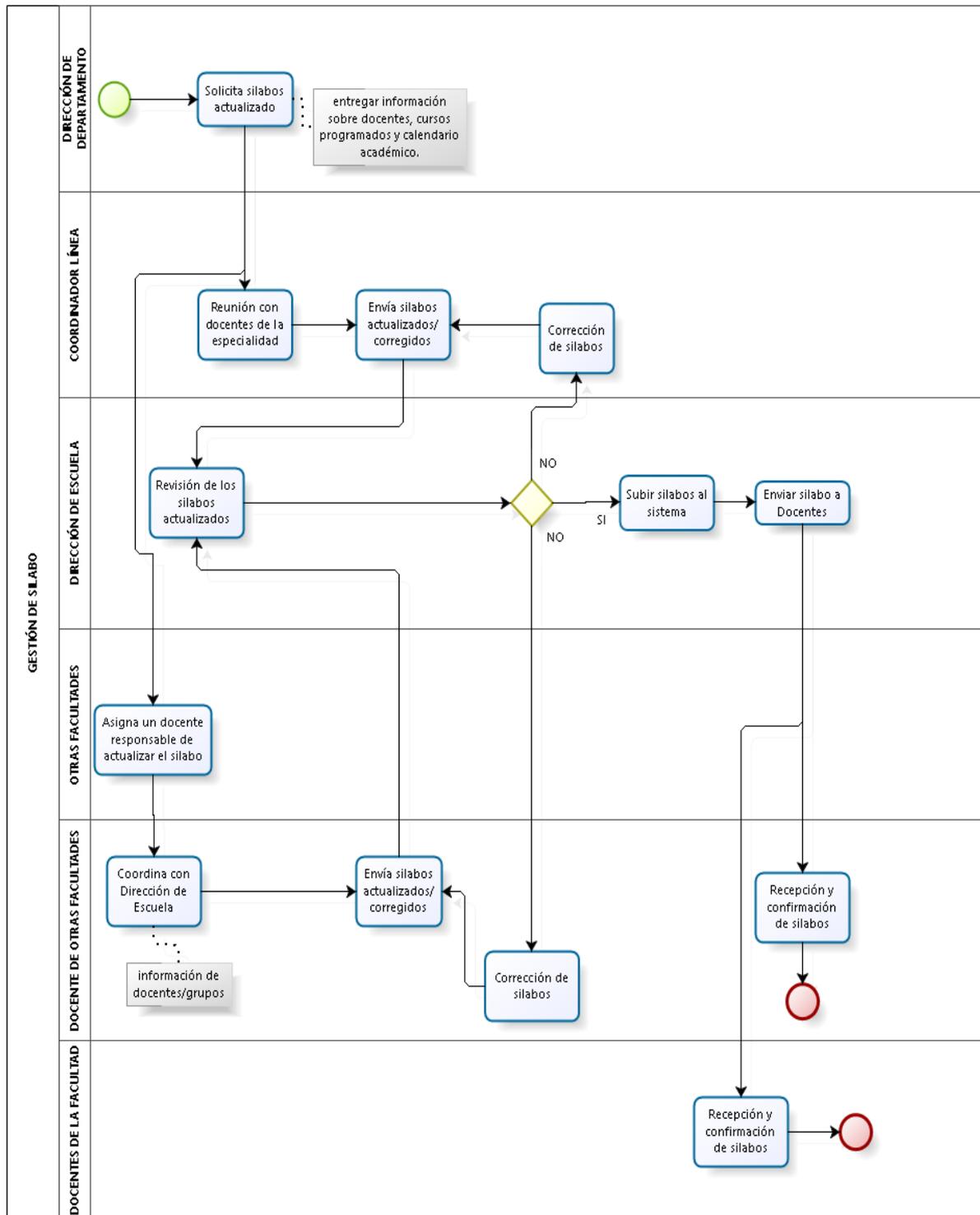


Figura 16. Flujograma de la Gestión de Silabo de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ACTIVIDAD	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero								
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4					
Elaboración de perfiles docentes	■	■	■										■	■	■	■	■												
Elaboración de perfiles por curso	■	■	■										■	■	■	■	■												
Proyección de grupos horarios por Escuela			■										■	■	■	■	■												
Solicitud de disponibilidad docentes tiempo por hora/definición de encargos TC				■	■									■	■	■	■	■											
Reunión Director de departamento, de escuela y Decano						■							■	■	■	■	■												
Convocatoria para nuevas contrataciones										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Elaboración y registro de horarios							■	■					■	■	■	■	■												
Registro de docentes y aprobación de carga									■				■	■	■	■	■												
Comunicación a docentes de carga horaria/Confirmación carga horaria													■	■	■	■	■	■											
Gestión y actualización de silabo													■	■	■	■	■		■	■	■	■							
Registro de silabo en campus													■	■	■	■	■								■				

Tabla 25.
Diagrama de Gant de la propuesta de programación académica de la Facultad

En el cronograma de Gantt, se ha considera algunas fechas de acuerdo al cronograma de la Universidad. Las convocatorias de personal se sugiere que se hagan en dos etapas (Noviembre y Enero), cuando ya se cuenta con horarios elaborados. Durante el mes de Diciembre y durante la primera semana de Enero no se registra actividad del proceso por las actividades académicas de fin de ciclo y periodo vacacional.

5.1.3. Lineamientos para el proceso de programación de la Facultad de Ciencias Empresariales

Para que la propuesta de mejora de programación académica pueda tener un alto índice de efectividad, se considera importante contar con lineamientos que ayuden al cumplimiento de las actividades de dicha mejora. La programación académica de la facultad de ciencias empresariales debe ser anual y se realizará de setiembre a febrero (especificado en el diagrama de Gantt).

A continuación se dan a conocer los lineamientos, los cuales se han clasificado según tres aspectos importantes de todo el proceso de programación académica de la Facultad:

Lineamiento de Horarios.

- Se debe tener en cuenta la asignación de docentes en otras escuelas de la Facultad de Ciencias Empresariales y en otras Facultades.
- Considerar para la elaboración de horarios, las franjas para capacitación institucional y reuniones de facultad para docentes tiempo completo.
- Los horarios deberán estar listos antes de las nuevas contrataciones de docentes, para evitar cambios.
- La elaboración de horarios se debe de realizar una vez al año, eso permitirá que cuando se inicie cada semestre solo se realicen ajustes que no conlleve a la modificación total del grupo horario.

- Los cambios de horario serán permitidos hasta 3 días siguientes de recepcionado el envío de la carga académica siempre y cuando no altere la programación del ciclo y de otros docentes; al pasar estos 3 días el horario no será modificado y se buscará un docente que tenga la disponibilidad.
- No se deben de programar clases entre las 12 a 3 pm.

Lineamiento de Asignación Docente.

- Antes del inicio de la programación académica, el director de departamento debe contar con el perfil de cada docente a tiempo completo, medio tiempo y por horas, para que las escuelas designen las asignaturas a dictar.
- Los Directores de otros Departamentos deberán cumplir con asignar a docentes que cumplan con el perfil elaborado y de no darse el caso las Direcciones de Escuela deberán informar a la Dirección de Departamento.
- Los docentes deben estar especializados de acuerdo a las áreas de cada carrera de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Todos los docentes pueden dictar como máximo 3 asignaturas distintas de la misma línea y en casos que se requiera de asignaturas formativas.
- La distribución de la carga académica por día debe ser de 7 horas como máximo y no consecutivas, respetando horarios de refrigerio.
- Los docentes directivos deberán tener como máximo 5 horas de clase por semestre.
- Los docentes que tengan a cargo una coordinación (académica, de tesis, de línea, de responsabilidad social, etc.) o poseen encargos académicos-administrativos (acreditación, coordinación de prácticas, visitas de colegios, etc.) tendrán como máximo 15 horas de clases.
- Se tendrá en cuenta para la asignación de horas lectivas, el número de asesorías de tesis por docente.

- Para cada asignatura se debe tener un docente propuesto y un back up y tener en cuenta la programación en otros programas ofrecidos por la Universidad Privada.

Los docentes que lleguen a ocupar cargos (directivos o administrativos) en semestres académicos, deberán reducir sus horas de clase y las asignaturas que dejen serán asumidas por docentes por horas; de tal manera que cuando termine dicha encargatura retome el total de sus asignaturas.

Lineamiento de Elaboración y Registro de Silabo.

- Los sílabos deben ser trabajados por los coordinadores de línea de la Facultad y entregados a la Dirección de Escuela antes de que inicie el proceso de matrícula en cada semestre.
- Los sílabos no deben de ser solicitados a los docentes que dictarán las asignaturas.
- Los coordinadores de línea y los docentes responsables de otras facultades deben de conocer el plan de estudios de cada escuela.
- Las asignaturas se desarrollarán en base al silabo registrado en el sistema de cada escuela.
- La actualización del silabo se realizará de manera anual, es decir se usará para el ciclo I y II de cada año.

VI. CONCLUSIONES

- El proceso de programación académica se llevaba a cabo de una manera similar entre las 4 escuelas. Los puntos críticos que se identificaron son proyección de grupos horarios, cambios en la asignación de docentes y errores en la gestión de sílabos. También se determinó que el número de ambientes que necesita la facultad es de 21 aulas y 2.5 laboratorios, los cuales son necesarios para una mejor elaboración de horarios.
- Los principales indicadores de medición del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales son: ambientes por facultad, número de grupos cerrados, número de cambios de horario, número de grupos con menos de 15 matriculados y número de errores de registro de sílabo, los cuales servirán para determinar posible errores e identificar acciones correctivas.
- La propuesta del proceso de programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales, está enfocada en contribuir a la mejora de la gestión académica de la Facultad y por ello los principales beneficios son: mejorar la coordinación entre áreas relacionadas y docentes, optimizar los recursos del proceso, planificar y organizar las actividades de los docentes, reducir el número de errores o cambios, descripción de las fases de verificar y actuar y el registro de los principales indicadores del proceso; con todo ello los tiempos de programación disminuyen en un 50%.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que esta propuesta de mejora, se socialice entre las personas involucradas y se ponga en práctica a partir del año 2018, para ir evaluando su efectividad y que para el 2020 se pueda aplicar de manera definitiva y quede establecida en los lineamientos de la Facultad.
- Asimismo se recomienda crear una base de datos común a las 4 escuelas, que pueda ser consultada en cada proceso de programación para acceder a información como: número histórico de grupos horarios, número de cierres o aperturas de grupos, profesores asignados en las asignaturas, ambientes para la facultad, etc.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alban Mayra, Vizcaino Gloria & Tinajero Fabricio. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo-UTCiencia, 140-149.

Alvarez de zayas, c. (2001). El diseño curricular. La habana, cuba: pueblo y educación.

Alban, m, vizcaino, g & tinajero, f. (2014). La gestión por proceso en las instituciones de educacion superior, ciencia y tecnología al servicio del pueblo-utciencia,pag 140-149.

Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid - España: Pearson.

Camps, D. (2 de Septiembre de 2016). Cooltra. Obtenido de <http://blog.cooltra.com/la-importancia-de-la-gestion-por-procesos/>

Correa, c. (2004). *Gestión y evaluación de la calidad en la educación: referentes generales para la acreditación*. Bogota: magisterio.

Davenport, T. H. (1996). Innovación de Procesos. Madrid - España : Diaz de Santos.

Flores, a., lavin, j., calle, x., & alvarez, e. (17 de octubre de 2014). *Buscando la excelencia educativa: gestión de procesos académicos y administrativos en instituciones públicas de educación mediante bpm*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de

[Http://lareferencia.info/vufind/record/ec_a2533711739daadf80ce9edcd46875d3](http://lareferencia.info/vufind/record/ec_a2533711739daadf80ce9edcd46875d3)

Gutierrez Pulido, H. (2014). Calidad y Productividad . Mexico DF: Mc Graw Hill .

Herrera, b. (s.f.). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la escuela de administración de empresas de la universidad de azuay (uda) (orientada al cumplimiento de requisitos iso 9001:2008)*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de la referencia:

http://lareferencia.info/vufind/record/ec_933f4cdb476a8f54b5028f26270cba7f

Perez, j. (2012). *Gestión por procesos* (vol. 5ta). Madrid, españa: esic. Recuperado el 15 de enero de 2016

Pons, r. B. (15 de noviembre de 2013). *Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior*. Obtenido de proquest: <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/>

Rodriguez, c. (2008). *Principios y teorías a ser aplicadas a los modelos de gestion de calidad en las universidades*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de principios y teorías a ser aplicadas a los modelos de gestión de calidad en las universidades: <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/> 94

Servat, a. G. (2002). Mejora continua y acción correctiva. México: pearson.

Tabares betancur, m. S., & lochmuller, c. (18 de setiembre de 2013). *Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de el sevier:

Http://lareferencia.info/vufind/record/ec_8ebe8dac28f251011ae64de2c15215b8

Villasís, j., gualotuña, t., & hinojosa, c. (2013). *Metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología bpm (business process management) y desarrollo de un caso práctico*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de la referencia: [Http://lareferencia.info/vufind/record/ec_8ebe8dac28f251011ae64de2c15215b8](http://lareferencia.info/vufind/record/ec_8ebe8dac28f251011ae64de2c15215b8)

IX. ANEXOS

ANEXO 1: Directiva de Programación Académica de la Universidad – 2016 I

FINALIDAD

Establecer los lineamientos generales para la programación académica de la Facultad de Ciencias Empresariales.

BASE LEGAL

Ley N° 30220

Estatuto de la Universidad Reglamento de Estudios de Pregrado.

ALCANCE

1. Decano.
2. Direcciones de Escuela.
3. Director de Departamento
4. Dirección Académica.

RESPONSABILIDAD

- Decano es el responsable de garantizar el cumplimiento de la presente Directiva.
- Directores de Escuela y Director de departamento son los responsables del cumplimiento de la presente directiva.

PROGRAMACION ACADÉMICA

Consiste en el proceso de suministrar información necesaria para la programación de las asignaturas por semestre, a partir de la proyección de estudiantes aprobados y desaprobados. El estudio de la proyección deberá ser riguroso, de tal forma que permita determinar, con un mínimo de error, la propuesta de vacantes, grupos horarios y de número de profesor(es) por asignatura(s).

5.1 PLANIFICACIÓN

5.1.1. Del director de Departamento

En la fase de planificación el director de departamento deberá realizar las siguientes actividades:

- a) Solicitar la disponibilidad de los docentes por horas según los siguientes plazos:
 - Para ciclo 0, se debe tener la disponibilidad de los docentes como plazo máximo hasta fines del mes de noviembre.
 - Para ciclo I, se debe tener la disponibilidad de los docentes como plazo máximo hasta quincena del mes de enero.
 - Para ciclo II, se debe tener la disponibilidad de los docentes como plazo máximo hasta fines del mes de mayo.
- b) Solicitar a la vez 3 opciones de asignaturas a dictar a cada docente
- c) Elaborar un resumen que contenga la disponibilidad y asignaturas posibles a dictar por cada docente para luego ser enviado a directores de escuela y coordinadores académicos, según el siguiente formato:
- d) Entrevistarse con los docentes de tiempo completo para conocer por lo menos 3 opciones de asignaturas que pueden dictar de acuerdo a su especialización y también conocer qué capacitaciones desean obtener. En dicha entrevista el director de departamento también deberá conocer la disposición que tiene cada docente, de asumir carga académica fuera del horario regular de trabajo (8:00 a 4:45pm), según el ciclo y naturaleza de los cursos que pueda dictar.
- e) Finalizadas las entrevistas, deberá definir las actividades académicas (horas lectivas, horas de preparación de clases, asesoría de tesis, etc.) y administrativas de cada docente a tiempo completo de la facultad. Esta actividad se hará con el apoyo de la Dirección de Escuela.
- f) Agregar coordinación con otros departamentos

5.1.2. Del director de Escuela

Los Directores de Escuela en las fechas establecidas de acuerdo con el calendario académico USAT, deberá realizar las siguientes actividades:

- a) Revisar los Planes de estudios vigentes registrados en el campus virtual, el cual debe corresponder al documento aprobado por rectorado. Cuando se requiera, debe (re)agrupar los planes de estudio antiguos al plan vigente.
- b) Debe contar con el documento donde conste el perfil docente para cada una de las asignaturas de su plan de estudios. Este perfil debe considerar como mínimo la preparación académica especializada, la experiencia profesional y otros requisitos que se le exige al docente para desarrollar la asignatura. Este documento debe ser enviado al Director de Departamento (Ver Anexo 1)
- c) Elaborar un minucioso estudio de la proyección de vacantes y grupos horarios para realizar esta proyección debe considerar :
 - Para asignaturas del primer ciclo: meta de ingresantes por escuela, estudiantes desaprobados por asignatura y programación histórica de cada asignatura.
 - Para asignaturas del segundo a décimo ciclo: estudiantes desaprobados por asignatura, estudiantes que aprobaron el pre requisito y programación histórica de cada asignatura.
 - Debe considerarse también a estudiantes reingresantes (siempre que no exceda de tres (3) años consecutivos o alternos, art. 100º ley 30220).
 - Agrupaciones con escuelas pequeñas.
 - Las personas encargadas de realizar esta actividad, son el Director de escuela y el coordinador académico, trabajando en conjunto con Dirección Académica.

Para la programación de asignaturas se debe tomar en cuenta la capacidad máxima del ambiente asignado, disponibilidad de docentes y naturaleza de la asignatura. Además debe tener en cuenta las siguientes especificaciones:

- La programación de las asignaturas deberá respetar el número de horas teóricas, prácticas que registra su plan de estudios vigente en campus virtual.
- En las asignaturas del área curricular complementaria: considerar mínimo veinte y cinco (25) vacantes por grupo.
- Los casos que exigen un trato diferente serán previamente coordinados entre el Director de la Escuela, Dirección Académica y el Vicerrectorado Académico.

Culminada la proyección de vacantes, grupos horarios el Director de Escuela debe consolidar la información según tabla 1, esta información debe ser enviada al Decano de la Facultad.

Tabla 1. Consolidado de Cursos a Programar de la Escuela de

Plan de Estudios	Código de curso	Curso	Grupos	vacantes	Propuesta de docentes

5.1.3. Del Decano de la Facultad

El Decano convoca a reunión a los Directores de Escuela y Director de Departamento, en la cual revisan y verifican el número de asignaturas programadas, grupos horarios y número de vacantes. Con esta información realiza un consolidado de toda la facultad, que será enviado a Dirección Académica, director de departamento, directores de escuela y coordinadores académicos, según la siguiente tabla:

Tabla 2. Consolidado de Cursos a Programar Facultad de.....

Escuela	Plan de Estudios	Código de curso	Curso	Grupos	vacantes	Propuesta de docentes

Asimismo en dicha reunión se deberá definir los docentes que se harán cargo de cada grupo horario proyectado, definir la carga académica-administrativa de los docentes tiempo completo, medio tiempo, por horas y nuevas contrataciones y distribución de ambientes asignados.

Los directores deberán llevar la siguiente información:

- Director de departamento: Disponibilidad horaria de docentes por horas, opciones de 3 cursos a dictar de todos los docentes, distribución de carga académica de docentes de tiempo completo, histórico de cargas lectivas y evaluación docente del ciclo anterior.
- Directores de escuela: Proyección de programación de asignaturas, propuesta de docentes y back up por cada asignatura, perfil de docentes, necesidad de nuevas contrataciones, información obtenida a través de reuniones con estudiantes (si se hubieran realizado)

Culminada la reunión, se debe llegar a un acuerdo oficial de los docentes que se harán cargo de las asignaturas según cada escuela profesional, con aprobación y visto bueno de los directores de escuela, director de departamento y Decano.

Por último el director de departamento deberá registrar cada docente asignado a las diferentes asignaturas.

5.2 Elaboración de Horarios

Corresponde a la distribución en tiempo y espacio de las diferentes asignaturas teoría, práctica, laboratorio y demás actividades).

Una vez firmado el acuerdo de la reunión mencionada en el punto anterior, se deberá informar al equipo encargado para la elaboración de los horarios conformado por los coordinadores académicos de las 4 Escuelas.

Se inicia la elaboración de los horarios, con las asignaturas que por su naturaleza necesitan laboratorios de cómputo, las asignaturas comunes o agrupadas entre escuelas y por los docentes que dictan en más de una Escuela.

Se deben considerar los siguientes criterios:

- Los horarios deben realizarse principalmente en función de las necesidades académicas, para el beneficio del estudiante, y teniendo en cuenta la disponibilidad de horario del docente.
- Para optimizar el uso de las aulas, se debe programar de manera efectiva los horarios de lunes a sábado, desde las 7.00 de la mañana hasta las 9.00 de la noche sin dejar las franjas de medio día. Esto no significa que en la elaboración de horarios de los grupos se deje de considerar un espacio de tiempo para el almuerzo de estudiantes y profesores.
- De existir un caso especial de horarios diferente, este debe ser coordinado con Dirección académica y requerirá la autorización de Vicerrectorado Académico.

5.3 REGISTRO DE HORARIOS

- a) El Coordinador Académico de la Escuela debe registrar los horarios en el campus virtual, tomando en cuenta lo planificado anteriormente.
- b) Dirección Académica supervisará el registro de horarios, este debe concordar con la distribución horaria planificada y lo estipulado en la presente directiva.

5.4 APROBACIÓN DE PROGRAMACIÓN DE ASIGNATURAS, HORARIOS Y ASIGNACIÓN DE DOCENTES

Una vez registrados en el campus virtual las asignaturas, horarios y docentes pasará a revisión y aprobación por parte de Dirección Académica y Dirección de asuntos docentes.

IMPORTANTE.- La programación de horarios debe ser anual.

Funciones director de dpto., directores de escuela, coordinadores académicos

II. GESTIÓN DEL SÍLABO

6.1 Del Sílabo

El sílabo es un documento técnico para el ejercicio de la docencia, necesario e indispensable para la selección, organización y desarrollo de una asignatura o módulo, en el cual el profesor pone en juego sus concepciones filosóficas, pedagógicas, científicas y tecnológicas, a través de los contenidos, metodología y actividades de aprendizaje que propone a los estudiantes para el logro de las competencias.

El sílabo es el documento que constituye la guía para el desarrollo de cada asignatura, módulo u otra modalidad.

6.2 Elaboración, revisión y publicación de sílabo

Es responsabilidad de los Directores de Escuela garantizar que los sílabos sean elaborados y en correspondencia con la sumilla del curso y acorde al formato dado por Vicerrectorado Académico.

1. El sílabo debe ser elaborado respetando el formato aprobado por Vicerrectorado académico. Por ningún motivo debe ser modificado o alterado.
2. El sílabo será entregado al Director de Escuela, en formato digital (Word), para su revisión en la fecha según cronograma correspondiente. En caso de encontrarse observaciones, se remitirán a los profesores responsables para que las subsane antes del inicio de las actividades académicas.
3. El Director de Escuela es responsable antes del inicio de clase publicar en el campus virtual los sílabos de las asignaturas programadas, la fecha de publicación será de acuerdo al Calendario de Programación Académica. Si la asignatura es programada para dos (2) o más grupos horarios, los profesores responsables coordinarán, a fin de que contar con un sílabo único para todos los grupos. Antes de publicar estos documentos, el Director de Escuela verificará su contenido.

4. El primer día de clase el docente responsable informa a los estudiantes que el silabo ha sido registrado en el campus virtual y se procede a la explicación de sus detalles. Culminada esta acción, los estudiantes firmarán el formato de constancia de recepción y exposición del silabo.

6.3 Desarrollo y cumplimiento de silabo del silabo.

Es responsabilidad del docente cumplir con el desarrollo al cien por ciento de silabo registrado.

Es responsabilidad de la Dirección de Escuela supervisar el cumplimiento del desarrollo del Silabo registrado

X. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Lo no previsto en la presente directiva será visto y resuelto por Vicerrectorado Académico en coordinación con Director General de Asuntos Docente y el Director General de Asuntos Estudiantiles, en concordancia con los documentos normativos de la USAT.

Chiclayo, Diciembre de 2016

ANEXO 1
PERFIL TÉCNICO DEL DOCENTE PARA EL
CURSO DE

		UNIVERSIDAD PRIVADA	Facultad:
		PERFIL DOCENTE	Escuela:
			Departamento
Nombre del Curso			
Código del curso			
Ciclo			

Sumilla

--

PERFIL DEL DOCENTE

**Requisitos
Generales**

• Título profesional:	Licenciado, Ingeniero, Medico, Arquitecto [NOMBRE] o carreras afines.
• Experiencia profesional minima Años
• Grado	Maestría o doctorado en [NOMBRE]
• Experiencia en docencia universitaria Años

Requisitos específicos

1. Experiencia en la Asignatura

a. En el dictado de asignaturas similares o afines ... (en # de semestres académicos)	
b. En ejercicio profesional relacionado con la asignatura... (en # de años)	

2. Capacitaciones relacionadas con la asignatura	
a. Diplomados (años de capacitación, horas ó créditos)	
b. Workshop o Cursos Taller... (año de capacitación)	
c. Cursos en línea... (año de capacitación)	
3. Investigaciones, publicaciones, cuaderno de apuntes relacionados con la asignatura	
a. Artículos publicados... (Revista y año de publicación)	
b. Manuales de práctica... (Sponsor o patrocinador y año de publicación)	
c. Libros... (Editorial y año de publicación)	
d. Asesorías en proyectos de tesis relacionados a la asignatura	
4 .Otros.... Especificar de acorde a la necesidad de la asignatura	

Anexo 2 Formato de silabo.

FACULTAD DE.....
ESCUELA PROFESIONAL.....
DEPARTAMENTO ACADEMICO.....

1. DATOS INFORMATIVOS							
1.1. Asignatura:	:						
1.2. Código	:						
1.3. Ciclo de estudios	:						
1.4. Semestre académico	:						
1.5. Créditos	:						
1.6. Tipo de asignatura	: <i>Obligatorio / Electivo</i>						
1.7. Requisito	:						
1.9. Número de horas totales:							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">TIPO</th> <th style="width: 50%;">N° de horas por semana</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TEORIC O</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">PRACTI CO</td> <td></td> </tr> </table>	TIPO	N° de horas por semana	TEORIC O		PRACTI CO	
TIPO	N° de horas por semana						
TEORIC O							
PRACTI CO							
<p>*Sólo para los programas que consideran etapas a distancia</p>							
1.10. Duración del curso	Del al						
1.11. Profesor	Coordinador:						
	(colocar grado académico, Prof. Responsable: <i>nombres y apellidos</i>)						
	Email:						

2. SUMILLA

Es proporcionada por la Institución

3. COMPETENCIA

(Presentar lo que los estudiantes serán capaces de demostrar al terminar el curso, en términos de desempeños verificables)

4. CONTENIDO ORGANIZADO EN UNIDADES DIDACTICAS

(Adicionar las que le hagan falta, solo hasta 4 unidades didácticas por semestre)

5. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Precisar las actividades que realizarán en forma conjunta estudiantes y profesores para obtener los resultados previstos.

6. EVALUACIÓN

(Criterios de aprobación, procedimientos/instrumentos, sistema de calificación)

7. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía (señalar la bibliografía que se va a consultar y que esté disponible en b. usat)

1. Autor (apellido paterno, inicial del nombre); título del libro. Vol, Editorial, país , año

Enlaces internet

- 1.
- 2.

(Citar en el orden siguiente: autor, institución, nombre del site completo, URL, fecha de revisión en el WWW)

8. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

SESION N°	CONTENIDOS / TEMAS	ACTIVIDADES	EVALUACION
1 <i>(Fecha)</i>			

Chiclayo, de 201..

ANEXO 2: Formato Perfil Docente para la Asignatura

	PERFIL DOCENTE PARA LA ASIGNATURA DE ENTORNO LEGAL DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN	FACULTAD:
		DEPARTAMENTO:
		ESCUELA:
I. DATOS DE LA ASIGNATURA		
NOMBRE DE LA ASIGNATURA		
CÓDIGO DE LA ASIGNATURA		
CICLO DE LA ASIGNATURA		
ÁREA DE LA ASIGNATURA		
TIPO DE SERVICIO		
SUMILLA		
II. REQUISITOS BÁSICOS		
GRADO ACADÉMICO	<input checked="" type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado	
	Denominación: Negocios Internacionales, Comercio Internacional	
SEGUNDA ESPECIALIDAD	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	
	Denominación: <u>Especificar si se requiere</u>	
TÍTULO PROFESIONAL	Licenciado en Negocios Internacionales, Administración de empresas o carreras afines.	
COLEGIADO HABILITADO	<input type="radio"/> Indispensable <input type="radio"/> Deseable	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	N° años ejerciendo la carrera: 6	
	Área: Comercio Internacional, Aduanas, importación y exportación	
	N° años ejerciendo en el área requerida: 4	
EXPERIENCIA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	Área: Negocios internacionales	
	N° años ejerciendo en el área requerida: 3	
FORMACIÓN EN ANDRAGOGÍA (EDUCACIÓN PARA ADULTOS)	<input type="radio"/> Indispensable <input type="radio"/> Deseable	
CAPACITACIÓN RELACIONADA A LA ASIGNATURA	Diplomado(s) <input checked="" type="radio"/> Indispensable <input type="radio"/> Deseable	
	Curso(s) <input checked="" type="radio"/> Indispensable <input type="radio"/> Deseable	
INVESTIGACIÓN RELACIONADA CON LA ASIGNATURA	<input type="checkbox"/> Proyectos Ejecutados <input checked="" type="checkbox"/> Registrado en DINA	
	<input type="checkbox"/> Proyectos Concursados <input type="checkbox"/> Registrado en REGINA	
	<input type="checkbox"/> Publicaciones	
OTROS		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Dirección de Escuela	Dirección de Departamento	Dirección General de Asuntos Docentes