



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Mejora del proceso de confirmación de egreso universitario en una  
universidad privada - Lima 2022

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTOR**

Bach. Romero Cárdenas, Liz Fiorella

**ASESOR**

Mg. Muñoz Muñoz, Ricardo

**Lima, Diciembre 2022**

# Informe final para envío

## INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://vra.up.edu.pe">vra.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.esge.edu.pe">repositorio.esge.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://ecotec.edu.ec">ecotec.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.uclm.es">www.uclm.es</a> Fuente de Internet	<1%



## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres que con su ejemplo de dedicación y constancia me enseñaron a ser perseverante ante las situaciones difíciles de la vida.



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme y permitirme cumplir con mis metas.

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por permitirme consolidar mis conocimientos para realizar el presente trabajo de investigación.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un manual para mejorar el proceso de confirmación de egreso en una Universidad Privada de Lima.

Se trabajó bajo la metodología mejora de un proceso tomando en cuenta la determinación de un propósito del proceso, la delimitación del proceso, la sensibilización de todo el personal involucrado, el reconocimiento de los responsables del proceso, la elaboración de un mapa de procesos con las acciones a realizar, la selección de actividades que agreguen valor y la eliminación de las que no cumplan con ese requerimiento, la consideración de variantes en el proceso, la comprobación de las acciones que agreguen valor, el rediseño del proceso considerando las experiencias anteriores.

Se eligió como alternativa de solución el Ciclo de Deming, en la que se planificó el diseño del manual, y luego se implementaron el manual y tablas de creditaje, de cursos equivalente y de cursos que dejan de dictarse.

Se llegó a concluir que la propuesta del manual para la creación de nuevos planes de estudios se desarrolló con la participación del personal involucrado, los lineamientos de la misión y la visión de la universidad, el rol de los profesionales, así como las experiencias, contenidos y prácticas

**Palabras claves:** procesos académicos, trámites administrativos, proceso de mejora, egresado, manual, universidad.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose a manual to improve the graduation confirmation process at a Private University in Lima.

We worked under the process improvement methodology taking into account the determination of a process purpose, the delimitation of the process, the awareness of all the personnel involved, the recognition of those responsible for the process, the preparation of a process map with the actions to be carried out, the selection of activities that add value and the elimination of those that do not meet this requirement, the consideration of variants in the process, the verification of the actions that add value, the redesign of the process considering previous experiences.

The Deming Cycle was chosen as an alternative solution, in which the design of the manual was planned, and then the manual and credit tables, equivalent courses and courses that are no longer taught were implemented.

It was concluded that the proposal of the manual for the creation of new study plans was developed with the participation of the personnel involved, the guidelines of the mission and the vision of the university, the role of professionals, as well as the experiences, contents and practices

**Keywords:** academic processes, administrative procedures, improvement process, graduate, manual, university.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCION	ix
CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	
1.1 Marco histórico	14
1.2 Bases teóricas	14
1.3 Marco legal	19
1.4 Antecedentes del estudio	19
1.5 Marco conceptual	22
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1 Descripción de la realidad problemática	25
2.2 Formulación del problema general y específicos	27
2.3 Objetivo general y específicos	27
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	
3.1 Justificación e importancia del estudio	31
3.2 Delimitación del estudio	31
CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO	
4.1 Análisis crítico	33
4.2 Planteamiento de alternativas de solución <sup>4</sup>	41
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO	
5.1 Aplicación de la propuesta de solución	47
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equivalencias de cursos de los planes 2015 y 2017	34
Tabla 2. Cursos eliminados en el Plan de estudios 2017	35
Tabla 3. Cursos que cambiaron de creditaje en el Plan de estudios 2017	35
Tabla 4. Cursos que cambiaron de requisitos en el Plan de estudios 2017	36
Tabla 5. Valorización de alternativas de solución	45
Tabla 6. Determinación de acciones debido a la causa encontrada	48
Tabla 7. Programa de capacitación	50
Tabla 8. Indicadores aplicados a los cambios en la creación de planes de estudio	57





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Vicerrectorado Académico de la universidad privada	xi
Figura 2. Valores de la universidad privada	xi
Figura 3. Organigrama del área de Servicios Académicos y Registro de la universidad privada	xii
Figura 4. Fases del proceso de mejora Ciclo de Deming	17
Figura 5. Indicadores de las etapas del proceso de mejora Ciclo de Deming	18
Figura 6. Revisión de posibles egresados en el 2022-I	26
Figura 7. Árbol de problemas	27
Figura 8. Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2021-II	37
Figura 9. Alumnos que llenaron el formulario 2021-II y no egresaron	37
Figura 10. Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2022-I	38
Figura 11. Alumnos que llenaron el formulario 2022-I y no egresaron	38
Figura 12. Formulario para posibles egresados 2022-I	39
Figura 13. Cuadro de Seguimiento del Plan académico	39
Figura 14. Cuadro de Seguimiento de requerimientos para la confirmación de egreso	40
Figura 15. Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2022-I	41
Figura 16. Proceso de mejora continua Círculo de Deming	41
Figura 17. Proceso de mejora continua Six Sigma	42
Figura 18. Proceso de mejora continua ISO 9001: 2015	43

## INTRODUCCIÓN

El presente informe se basa en mi experiencia profesional como asistente en el área de Servicios Académicos y Registro en una Universidad Privada de Lima Metropolitana

La Universidad en estudio se creó el 28 de febrero de 1962, en el distrito de Jesús María, la que es considerada como una institución asociativa sin fines de lucro. La Universidad está activa y tiene como propósito la generación de conocimiento proporcionando una formación integral a sus estudiantes para que los egresados contribuyan de manera significativa a la solución de problemas del país.

El vicerrectorado académico (VRA) de la Universidad en estudio tiene como función el seguimiento, aseguramiento y mejora de la calidad académica de las carreras y asignaturas ofrecidas por la institución. El VRA tiene a su cargo 4 facultades, 9 departamentos académicos y 6 unidades administrativas. Las 4 facultades se dividen en Facultad de Ciencias Empresariales en donde se ofrece las carreras de Administración, Contabilidad, Marketing y Negocios Internacionales; Facultad de Economía y Finanzas, en donde se ofrece las carreras de Economía y Finanzas; Facultad de Ingeniería, en donde se ofrece las carreras de Ingeniería Empresarial e Ingeniería de la Información; y Facultad de Derecho. Dentro de las unidades administrativas, se encuentra Servicios Académicos y Registro (SAR) que tiene como objetivo dar soporte a los procedimientos académicos y administrativos que se requieren en el pregrado. En el SAR se pueden realizar trámites como cambios en la matrícula, solicitudes de índole académico, retiros de cursos entre otras.

El área de Servicios Académicos y Registro da soporte a los usuarios internos y externos por lo cual esta dividido en dos: Servicios Académicos que da soporte a los alumnos en el Centro de atención al alumno y a los docentes en el Centro de atención al docente y Registro que es en donde se ejecutan las solicitudes y modificaciones,

El subárea de Registro elabora los documentos solicitados por los alumnos diariamente, realiza la creación de nuevos cursos solicitados por los Departamentos Académicos, registra calificaciones, ingresa las matrices enviadas por los Departamentos Académicos de manera semestral para la creación de periodos académicos, coordina el proceso de matrícula, ejecuta los cambios de carrera, agregaciones y traslados externos

aprobados por los Decanos de cada Facultad, realiza seguimiento de plan de estudios a los posibles egresados para posteriormente confirmar el estado.

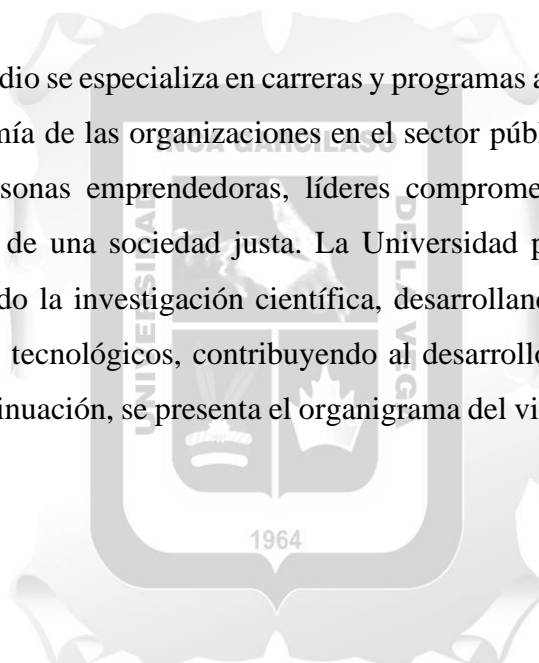
La misión y visión de La Universidad está establecida y publicada en su página web:

### **Visión**

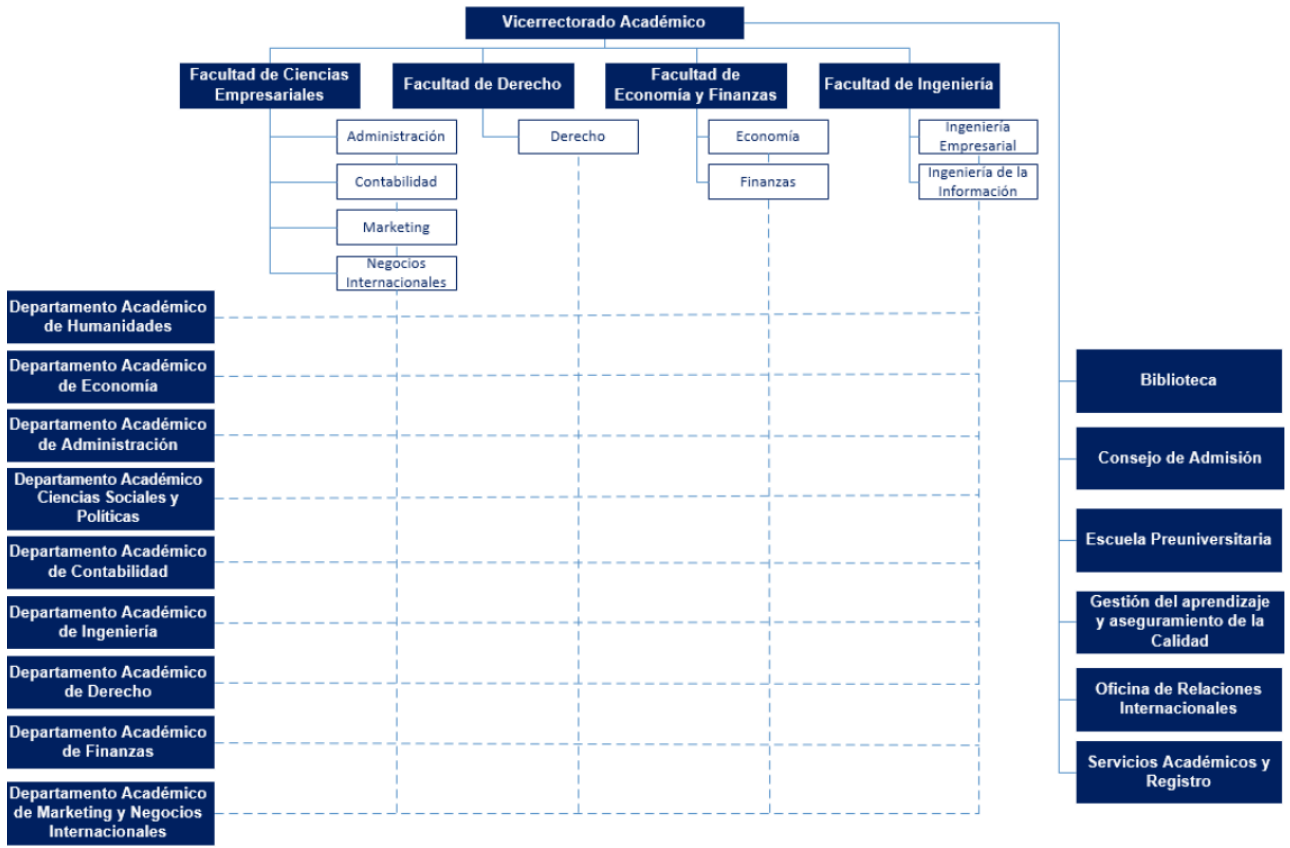
Al 2025, La Universidad como una comunidad académica reconocida será reconocida en la Región Latinoamericana por su liderazgo, debido a su aporte en el desarrollo sostenible, y a su marcada labor en la formación, producción y difusión de conocimiento de calidad e impacto alto.

### **Misión**

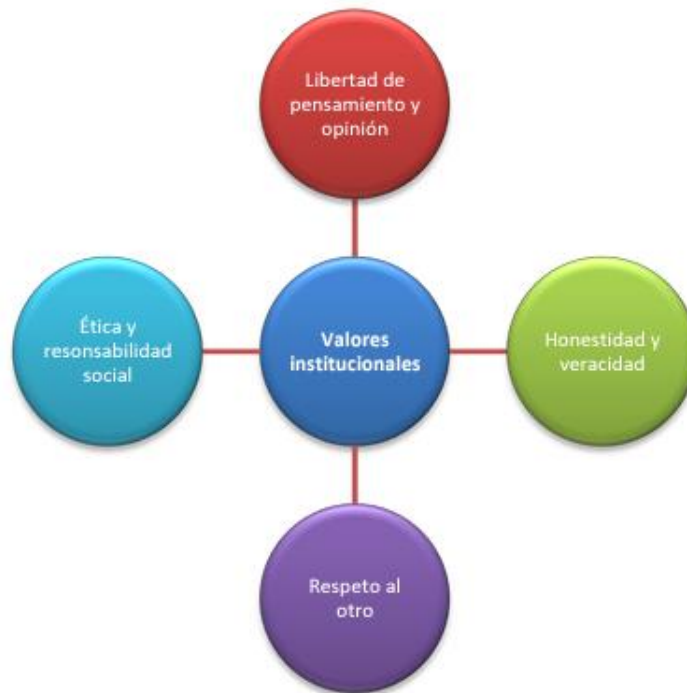
La Universidad en estudio se especializa en carreras y programas asociadas con la gestión, el derecho y la economía de las organizaciones en el sector público y privado. Tiene la misión de formar personas emprendedoras, líderes comprometidos con vocación de servicio para el logro de una sociedad justa. La Universidad promueve la excelencia académica, incentivando la investigación científica, desarrollando innovación continua alineada a los avances tecnológicos, contribuyendo al desarrollo sostenible y bienestar social del Perú. A continuación, se presenta el organigrama del vicerrectorado académico de la universidad



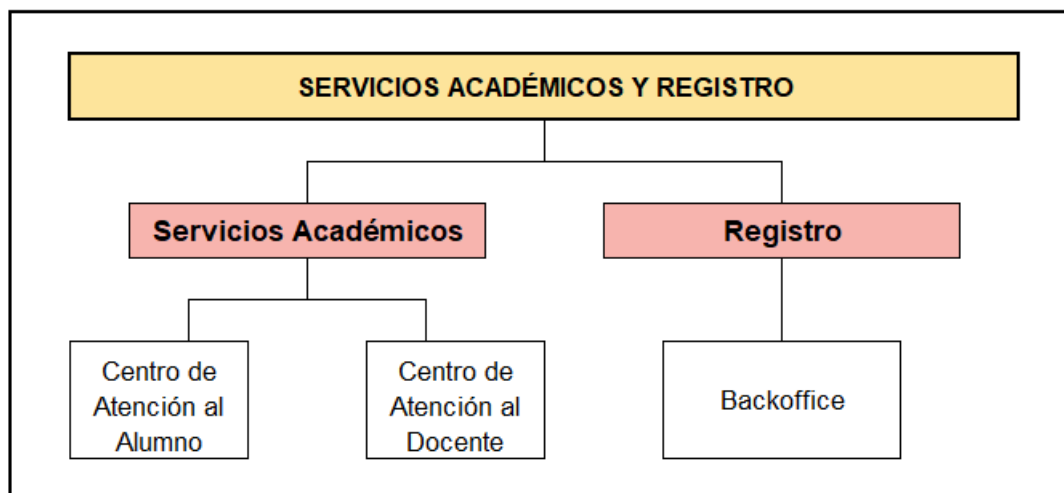
**Figura 1.** Organigrama del Vicerrectorado Académico de la universidad privada



**Figura 2.** Valores de la universidad privada



**Figura 3.** Organigrama del área de Servicios Académicos y Registro de la universidad privada





## **1.1 Marco histórico**

La universidad privada en la que se desarrolló la experiencia profesional fue creada el 28 de febrero de 1962 firmando un convenio de colaboración con una compañía en el año 1963. A lo largo de los años se han ido creando diferentes carreras con el propósito de atender algunas problemáticas que ocurren en la sociedad. En el 2008 se establece la oficina de gestión y desarrollo de aprendizaje con el objetivo de mejorar los procedimientos académicos y de enseñanza.

En el 2011 la institución educativa de nivel superior logra ser acreditada por la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). Esta acreditación ha permitido que la universidad sea reconocida por una de las mejores acreditadoras del mundo que garantizaba la buena gestión de la institución, sin embargo, las exigencias impuestas por esta acreditadora buscan la excelencia académica lo que conlleva a que constantemente se revisen los planes de estudio para asegurar que atienda a las necesidades actuales de la sociedad.

El frecuente cambio en los diferentes planes de estudio, ya sea por creación de nuevos cursos, aumento o disminución de créditos de las asignaturas, nuevos prerrequisitos, tiene un impacto en el tiempo de egreso de los estudiantes e incluso en algunos casos cada egresado tiene una particularidad lo que no permite la declaración automática del estudiante egresado, esta situación hace que el tiempo de confirmación del egresado se prolongue lo que genera insatisfacción en el estudiante.

A pesar de que el vicerrectorado académico fue creado para realizar seguimiento y promover la mejora de la calidad académica, teniendo como una de sus unidades administrativas los servicios académicos y registro, el proceso de confirmación de egreso requiere una gran inversión de tiempo para atender a las diferentes particularidades originadas por los cambios en los planes de estudios lo que genera la acumulación de trabajo en esta área ya que también tienen otras responsabilidades que atender en su ámbito.

## **1.2 Bases teóricas**

Las organizaciones buscan mejorar su eficiencia para optimizar su rendimiento. El enfoque de gestión por procesos sostiene que el grado de eficiencia de los procedimientos influye en el buen desempeño de la organización (Flores et al, 2014).

La gestión académica no es ajena al objetivo de fortalecer la eficiencia y eficacia de las diversas actividades como es el caso del control, registro, evaluación y certificación (Martínez, 2014).

### **Proceso**

Colección de acciones que emplea recursos para transformarlos para obtener un producto final con un valor adicional para el usuario (Escobar y Guardado, 2014).

Un proceso es una sucesión organizada de acciones que se repiten para lograr un resultado que tendrá un valor propio a los usuarios (Pérez, 2007).

### **Pasos de un proceso**

Para Krajewski et al. (2008) un proceso sigue seis etapas: identificación de la oportunidad, reconocimiento del alcance, documentación del proceso, valoración del rendimiento, rediseño e implementación de los cambios.

### **Tipos de procesos**

Según Escobar y Guardado (2014) para clasificar los procesos se pueden considerar los siguientes indicadores: acciones que realiza la empresa, recursos de apoyo, procesos estratégicos y procesos de dirección.

### **Metodología para la mejora de un proceso**

Según Krajewski et al. (2008) para la mejora de un proceso se debe tener en cuenta nueve fases entre ellas, la determinación de un propósito del proceso, la delimitación del proceso, la sensibilización de todo el personal involucrado, el reconocimiento de los responsables del proceso, la elaboración de un mapa de procesos con las acciones a realizar, la selección de actividades que agreguen valor y la eliminación de las que no cumplan con ese requerimiento, la consideración de variantes en el proceso, la comprobación de las acciones que agreguen valor, el rediseño del proceso considerando las experiencias anteriores.

### **Estudio de tiempos**

Procedimiento que mide el tiempo necesario para culminar una actividad a una rapidez normal. Existen tres criterios que se relacionan con el tiempo para medir la competitividad de una empresa



- La rapidez de la entrega de productos
- Cumplimiento de las fechas de entrega.
- Rapidez en la que se desarrollan nuevos productos.

### **Ciclo Deming**

Es el proceso de mejora que fue propuesta en 1950 por Walter Shewhart que favorece los procedimientos de forma estructurada para asegurar la realización de actividades de manera eficiente con el fin de que la empresa ofrezca servicios de calidad. El ciclo Deming es un modelo de mejora continua que consta de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar.

La primera fase es la planeación, en el que se determinan los propósitos y objetivos precisando las actividades que se van a realizar y como se van a desarrollar. Asimismo, en esta etapa se plantea un diagnóstico del problema por lo que se identifican las causas y por ende se plantean soluciones que se describen en el plan de trabajo.

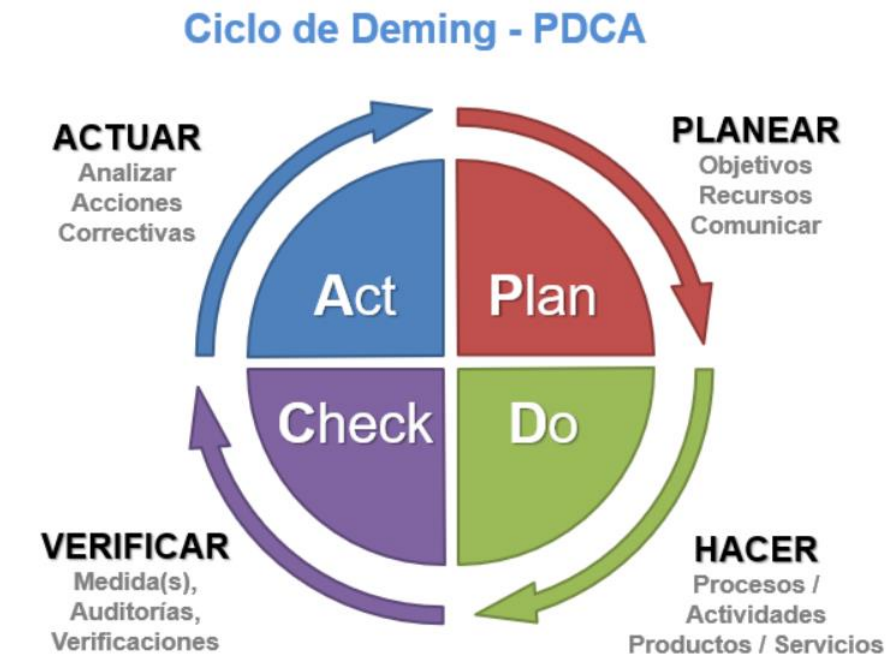
La segunda fase es la implementación de las actividades que se especificaron en la primera fase (hacer). Por tanto, se determinan los requerimientos necesarios para la realización de actividades.

La tercera etapa es la verificación en la que se hace seguimiento a las actividades y procedimientos planteados en la primera fase. En esta etapa se mide y se evalúan las metas. Adicionalmente, en esta fase se comparan los resultados obtenidos con los objetivos trazados.

La cuarta fase comprende el actuar ya que se ejecutan las acciones para generar la mejora en los procedimientos y seguir haciendo mejoras. Asimismo, en este período se toman acciones de corrección en el proceso.

Existen diversas posturas sobre cómo se desarrolla el ciclo, como es caso de Zapata (2015) quien sostiene que para lograr la calidad de un servicio o producto se debe efectuar al menos uno de las etapas de este modelo.

**Figura 4.** Fases del proceso de mejora Ciclo de Deming



#### **Indicadores de etapas del ciclo Deming**

En la primera fase se identifican como indicadores: estrategias y objetivos. En el caso de las estrategias se refiere a la identificación de fortalezas y oportunidades de las instituciones con el objetivo de lograr un adecuado nivel de satisfacción del cliente. Asimismo, los objetivos se definen de forma concreta.

En la segunda etapa se toman en cuenta como indicadores la mejora de procesos en la que se plantean responsables para la realización del trabajo y para el reconocimiento de oportunidades. Adicionalmente, se debe realizar una lista con los recursos que son necesarios para el adecuado desempeño de la empresa.

En la tercera etapa se consideran como indicadores la medición de procesos identificando los procesos y su realización. Adicionalmente, se debe utilizar metodologías de seguimiento para valorar las mejoras para verificar el cumplimiento de los objetivos.

En la cuarta etapa se tienen como indicadores la toma de decisiones identificando las implicancias positivas y negativas que trae cada decisión. Por otro lado, las acciones

correctivas sirven para no volver a cometer los mismos errores y realizar acciones que hayan sido efectivas.

**Figura 5.** *Indicadores de las etapas del proceso de mejora Ciclo de Deming*



### **Ciclo Deming en la educación superior**

En la educación superior se viene aplicando el modelo Deming o al menos una de sus etapas. Esto es debe ya que sus pilares favorecen el control de las etapas de una institución educativa de nivel donde se realizan procedimientos de calidad que son auditados por acreditadoras nacionales e internacionales, las cuales certifican la calidad y en algunos casos garantizan la continuidad de un adecuado servicio, así como un pertinente nivel de satisfacción de todos los miembros de las instituciones educativas de nivel superior.

### **Trámites administrativos**

Trayter (2018) sostuvo que la entrega de documentos, favorece el trámite de los beneficiarios que es parte del proceso que sigue el documento tales como la reglamentación, verificación y la legitimación para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

### **1.3 Marco legal**

La universidad en la que se ha desarrollado la experiencia profesional se encuentra dentro del Marco legal del sector privado sin fines de lucro, que se encuentra reglamentado por el Código Civil que le permite efectuar diferentes acciones que beneficien a la sociedad o a sus miembros en diferentes rubros.

Asimismo, el régimen para ser considerado egresado en la universidad en estudio se encuentra en el Reglamento de estudios de pregrado N 4-R-2018 en donde se especifica que para obtener el grado de bachiller es necesario tener la condición de egresado.

### **1.4 Antecedentes del estudio**

#### **Antecedentes Internacionales**

De acuerdo con Morales (2021) *Gestión para el desarrollo de un sitio web que permita la mejora de la calidad de los procesos de los servicios estudiantiles en la facultad de contaduría y administración campus I* (Tesis de maestría en Gestión para el desarrollo). Realizó un estudio con el objetivo de reconocer los elementos de un sitio web para optimizar procesos para la comunidad de estudiantes mediante el uso de tecnologías de información y comunicación con el propósito de mejorar servicios en la mencionada facultad. Se trabajó con 323 estudiantes a quienes se les aplicó una encuesta. Se concluye que el uso de herramientas tecnológicas ha favorecido el servicio hacia los estudiantes.

Según Quesada (2021) en su artículo investigó sobre la asociación que existe entre la calidad del servicio administrativo y el desempeño de 132 estudiantes de la Universidad de Costa Rica a quienes se les aplicaron dos cuestionarios para luego con estos resultados proponer mejoras en el proceso bajo un enfoque mixto. Se concluye que los aspectos administrativos tienen relación con el nivel de satisfacción de los estudiantes sin embargo no influye significativamente en su desempeño.

De acuerdo con Barreto y González (2019) *Evaluación de la satisfacción del cliente en trámites académicos y administrativos en el programa de ingeniería ambiental de la Universidad de Córdoba a través del método SERVPERF* (Tesis de especialización en administración total de la calidad) Universidad de Córdoba. Ejecutaron una tesis con el propósito de medir el nivel de satisfacción de los usuarios en los trámites académicos y administrativos mediante el método SERVPERF para evaluar el servicio brindado. La

muestra estuvo constituida por 339 estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la mencionada universidad a quienes se les aplicó un cuestionario del método SERVPERF. Los hallazgos mostraron que las mejoras realizadas al personal, infraestructura y docentes ha tenido un impacto positivo en la consolidación de los procedimientos administrativos y académicos.

Según Mendoza (2019) en su artículo trabajó sobre la gestión administrativa cuyo objetivo fue estudiar los procesos académicos en las facultades de la Universidad Autónoma Gabriel René para reconocer las deficiencias en los trámites en el que se consideró como muestra a cuatro facultades de la mencionada universidad, bajo una perspectiva cuantitativa de tipo descriptiva donde se suministró un cuestionario a 205 colaboradores administrativos de dicha universidad. Los hallazgos evidenciaron que existen deficiencias en los procesos y en los diferentes trámites realizados, asimismo tienen el problema de falta de agilidad por lo que se sugiere elaborar un prototipo de gestión administrativa para mejorar los trámites en la institución.

Reyes (2018) *Propuesta de mejora en los procesos administrativos de los posgrados de la Facultad de Estadística e Informática de la Universidad Veracruzana* (Tesis de maestría en Ciencias Administrativas) Universidad Veracruzana, México. Planteó una propuesta de mejora en los procesos administrativos utilizando un enfoque mixto aplicado a una muestra de 53 estudiantes y 5 coordinadores a quienes se les aplicó una entrevista. Se concluyó que es necesario realizar un análisis de los factores que afectan a los procedimientos administrativos, por lo que se elaboraron programas de capacitación para las personas involucradas para que sean más eficientes en su puesto de trabajo.

### **Antecedentes Nacionales**

Según Araujo (2022). *Calidad de servicio y satisfacción en trámites de egresados de la Facultad de Administración en una Universidad Nacional, Lima*. (Tesis de maestría en Gestión pública) Universidad César Vallejo. Efectuó una investigación con el propósito de establecer la relación entre la calidad de servicio y el nivel de satisfacción en los procedimientos para la documentación de egresados de la facultad de administración de una universidad para tal fin se aplicaron dos cuestionarios. Los resultados precisan que los egresados se encuentran disconformes con la calidad de servicio y manifiestan un mal nivel en la capacidad de respuesta en los trámites de egresados.

Bernabe (2021) *Percepción de los estudiantes de la maestría en ciencias militares de la escuela superior de guerra del ejército, de los cambios académicos espontáneos ocurridos en el diseño curricular por la pandemia del COVID-19* (Tesis de maestría en Ciencias Militares) Escuela superior de guerra del Ejército. Realizó su investigación para establecer la percepción de los educandos frente a los cambios ocurridos en el diseño curricular del 2020 utilizando un enfoque cualitativo con un diseño interpretativo en una muestra de 5 oficiales de la escuela superior de guerra del ejército a quienes se les entrevistó. Se concluyó que los estudiantes se sintieron afectados con las modificaciones en el diseño curricular pero luego lograron sobrellevar los inconvenientes y se adaptaron a los cambios tecnológicos.

De acuerdo con Allca, J. (2019). *Gestión por procesos para la mejora administrativa de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina*. (Tesis de maestría en Administración) Universidad Nacional Agraria La Molina. Elaboró su tesis con el propósito de mejorar la administración de los procedimientos en el área de registros académicos por lo que propuso un modelo para mejorar el servicio de atención a los estudiantes y docentes. Se identificaron tres etapas de procedimientos: estratégicos, operativos y de apoyo y se concluyó que la nueva forma de administración mejoró el nivel de eficiencia y el nivel de satisfacción de los colaboradores de esta área.

Teniendo en cuenta a Oscanoa y Castro (2018) *Implementación de una aplicativo para mejorar el proceso de gestión de documentos en el área de registros académicos de la Universidad Autónoma del Perú* (Tesis de pregrado en Ingeniería y Arquitectura) Universidad Autónoma del Perú. Desarrollaron su tesis con el objetivo de mostrar como el uso de un aplicativo web favorece el proceso de gestión de trámites del área de registros académicos bajo un contexto cuantitativo de tipo aplicado que fue desarrollado en una muestra de 30 procedimientos en los que se proporcionaron documentos. El estudio concluye que la incorporación de un aplicativo web mejoró el procedimiento de entrega de documentos facilitando el trabajo para los gestores de registros académicos y para los estudiantes.

Según Villanueva (2018). *Adopción business process management en el proceso de grados y títulos en la facultad de psicología de la UPAGU*. (Tesis de grado en Ingeniería de sistemas) Universidad Nacional de Cajamarca. Investigó sobre como el uso de Business process management afecta al procedimiento de grados y títulos ya que se presentaban varios inconvenientes para atender a los egresados. En este estudio se

identificaron los procesos utilizados y luego se analizaron los resultados luego de la implementación del BPM encontrando un mejor nivel de satisfacción de los usuarios asimismo se optimizó el tiempo en las acciones necesarias para el mencionado procedimiento.

## 1.5 Marco conceptual

**Confirmación de Egreso.** Estado cuando el estudiante ha cumplido con la aprobación de cursos obligatorios y electivos según su correspondiente plan de estudios.

**Confiabilidad.** Es la condición para la ejecución de un funcionamiento de manera exacta y confiable.

**Egreso.** Procedimiento de índole académico que es responsabilidad de la unidad de Servicios académicos y registro.

**Gestión documental.** Colección de acciones administrativas que favorece la programación, uso y disposición para la organización de los documentos por la institución.

**Mejora continua.** Es un criterio que valora la mejora de la calidad de una atención prestada que incentive la mejora y el nivel de satisfacción del usuario.

**Modelo de gestión de procesos de negocio.** Este modelo favorecerá la identificación de los pasos del proceso lo que permite reconocer las cosas que se deberían mejorar para lograr un buen desempeño (Flores et al., 2014).

**Satisfacción estudiantil.** Factor que valora la calidad académica de las personas que participan en el proceso educativo (Vega, 2015).

**Proceso.** Sucesión organizada de acciones que se repiten para lograr un resultado que tendrá un valor propio a los usuarios (Pérez, 2007).

**Servicios académico y registro.** Es el departamento encargado de proporcionar apoyo académico y administrativo que se requiere para el establecimiento de los semestres académicos.

**Trámite administrativo.** Proceso administrativo que se realiza mediante una serie de acciones dentro de una normativa que se concluye con la participación del personal administrativo para cumplir con el procedimiento.

**Trámite documentario.** Secuencia de acciones que consideran desde el ingreso del documento hasta su derivación para que siga su proceso en una entidad (Calero, 2019).

**Dirección de gestión del aprendizaje y aseguramiento de la calidad (GDA).** Es la unidad responsable de contribuir al cumplimiento a la misión de la institución para promover la mejora continua.







## **CAPITULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **2.1 Descripción de la realidad problemática**

Actualmente la educación es un medio para sobresalir, crecer y ser exitoso en la escala social de la realidad peruana. Ello genera que los jóvenes y adultos se encuentren en constante competitividad por obtener grados académicos.

La universidad privada en la que se está aplicando la experiencia profesional es una de las mejores del país en el área de negocios y finanzas y a su vez es una de las que tiene un alto cobro por los derechos académicos. Dicha casa de estudios alberga una población de 5000 estudiantes por ciclo académico regular y gradúa alrededor de 300 estudiantes por ciclo de las cuatro Facultades: Facultad de Ciencias Empresariales que contiene a las carreras de Administración, Contabilidad, Negocios Internacionales y Marketing; Facultad de Economía y Finanzas que contiene a las carreras de Economía y Finanzas; Facultad de Ingeniería que contiene a las carreras de Ingeniería Empresarial e Ingeniería de la Información; y Facultad de Derecho.

Actualmente el proceso de confirmación de egreso, cumplimiento de la malla curricular asignada, se realiza de manera manual revisando de manera individual el plan de estudios de cada alumno de una base de aproximadamente 500 posibles egresados que se descarga del reporte “Posibles Egresados” teniendo en cuenta un parámetro de 200 créditos en adelante. Cabe resaltar que para ser considerado egresado de alguna de las 9 carreras de la universidad es necesario contar como mínimo con 209 créditos.

Dicha revisión consiste buscar a cada uno de los alumnos en el sistema de manera manual, digitando su código de estudiante y revisar el avance de su Plan de Estudios en donde se suele encontrar cursos fuera del plan por ser una equivalencia nueva no contemplada en el plan original, se debe modificar el número de créditos obligatorios por ciclo debido a que cursos cambiar de creditaje, se debe modificar la cantidad de cursos obligatorios por ciclo debido a que alguna nueva norma indica que el curso dejó dictarse y dejó de ser obligatorio para egresar.

Dicha revisión manual requiere alta demanda de tiempo y concentración por parte de los asistentes a quienes se les asigna el proceso, ocasionando la tardía confirmación del estatus de egreso a los estudiantes, por cual genera alta demanda de consultas por los tres canales de comunicación (correo, telefónica y presencial) y en algunos casos ocasiona pérdida de oportunidades laborales y académicas.

**Figura 6.** Revisión de posibles egresados en el 2022-I

Carrera	REVISADOS	EGRESADOS	NO EGRESADOS
ADMI	171	131	40
CONT	21	3	18
DERE	66	18	48
ECON	116	81	35
FINAN	24	9	15
INGEMP	75	56	19
INGINF	19	5	14
MKTG	16	9	7
NEGINT	32	17	15
<b>Grand Total</b>	<b>540</b>	<b>329</b>	<b>211</b>

Adicionalmente se debe señalar que si en dicha revisión se evidencia que el alumno no llega a completar su plan de estudios, usualmente por uno o dos créditos faltantes, tampoco tendría la posibilidad de matricularse en el periodo entrante pues el proceso de matrícula ya se encuentra finalizado (agosto, diciembre y marzo), teniendo en cuenta que el plazo de la revisión de egresos es de un mes (setiembre y febrero) generando en el alumno insatisfacción, desilusión y desconfianza por su alma mater ya que como es justo esperan un sistema confiable y su egreso a la brevedad posible.

Este proceso usualmente tiene asignado un mes para su ejecución y es tiempo que podría minimizarse y utilizarlo de manera óptima en otros procesos que se encuentran seguidos como el cierre de ciclo y matrícula.

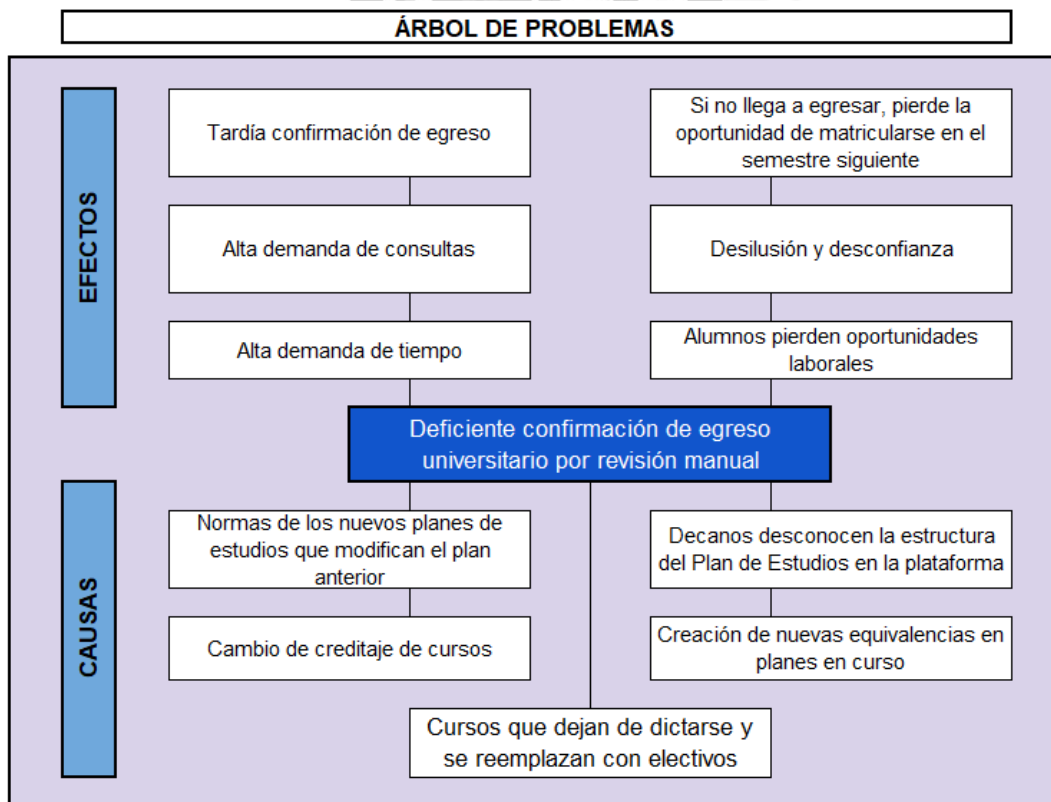
### 2.1.1. Causas

- Nuevos planes de estudios con normas transitorias que modifican al anterior.
- Falta de conocimiento de los Decanos de las Facultades del entorno de la plataforma.
- Cambio de creditaje de cursos
- Creación de nuevas equivalencias de cursos
- Cursos obligatorios que dejan de dictarse o ser obligatorios y se reemplazan con créditos de cursos electivos

### 2.1.2. Efectos

- Tardía confirmación de egreso a los alumnos (1 mes después).
- Alta demanda de consultas de los alumnos para conocer su status de egresado por los 3 canales de comunicación (presencial / correo / telefónica).
- Los alumnos pierden oportunidades laborales por no poder cambiar a tiempo el contrato de prácticas preprofesionales a prácticas profesionales o de migrar de un puesto de asistente a un puesto de analista.
- Demora en continuar estudios de posgrado por no tener la confirmación de egreso.
- Si el alumno no llega a egresar luego de la revisión, pierde la oportunidad de matricularse en el siguiente semestre pues el proceso ya finalizó mientras se realizaba la revisión.
- Sentimiento de insatisfacción y desconfianza por su alma mater
- Los egresados pierden competitividad frente a los egresados de otras universidades
- Alta demanda de tiempo por la revisión manual de 500 posibles egresados por semestre.

Figura 7. Árbol de problemas



## **2.2 Formulación del problema general y específicos**

### 2.2.1. Problema general

¿Cómo mejorar el proceso de confirmación de egreso en una Universidad Privada de Lima?

### 2.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de confirmación de egreso de una Universidad Privada de Lima?

¿Qué hacer para que el proceso, relacionado a la declaración de egreso, sea automático y deje de ser manual?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la automatización de la declaración de egresado para facilitar el trabajo de los colaboradores del área de registros académicos?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la automatización de la declaración de egresado para el requerimiento de los estudiantes?

¿De qué forma un manual de creación de plan de estudio en donde se establezcan parámetros podría ser una alternativa de solución para evitar realizar personalizaciones a los planes que anteceden debido a lo que mencionan en las Normas Transitorias de los nuevos planes.

## **2.3 Objetivo general y específicos**

### 2.3.1. Objetivo general

Proponer un manual para mejorar el proceso de confirmación de egreso en una Universidad Privada de Lima.

### 2.3.2. Objetivos específicos

Identificar la estructura de los diferentes planes de estudio vigentes de las diferentes carreras que se ofrecen.

Elaborar un diagnóstico de acuerdo a las personalizaciones que se deben realizar en cada plan de estudio vigente debido a las normas transitorias de nuevos planes de estudio.

Reconocer a los agentes que participan en la creación y cambios en los planes de estudio.

Proponer talleres informativos sobre proceso de confirmación de egreso dirigido a los responsables de la creación de los planes de estudio.





### **CAPITULO III**

## **JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Justificación e importancia del estudio**

La justificación de esta experiencia se basa en la necesidad de mejorar el proceso de confirmación de egreso ya que a partir de este se pueden gestionar los documentos necesarios para obtener el grado de bachiller que es indispensable para continuar con la formación académica o para aspirar a alguna práctica profesional o inclusive a un puesto de trabajo. La aplicación de la propuesta de este trabajo beneficiaría a los posibles egresados porque agilizaría su proceso de confirmación de egreso permitiéndole cumplir con los plazos que estos han considerado. Asimismo, con la aplicación de la propuesta se beneficiarían los colaboradores del área de registros académicos ya que al agilizar el proceso de confirmación de egreso podrían emplear mas tiempo en otros procesos o en la propuesta de mejoras en su área.

La importancia del presente estudio se fundamenta en que la mejora de confirmación de egreso de una universidad privada lo que implicaría un avance para la institución ya que disminuiría el grado de insatisfacción de los posibles egresados asimismo se invertiría menos tiempo en ese procedimiento y de esta manera se optimizaría el desempeño de los colaboradores del área de registros académicos para la realización de otras actividades y automatización de otros procesos académicos.

### **3.2 Delimitación del estudio**

El presente estudio se encuentra delimitado al área de registros académicos de una universidad privada de Lima que realiza el proceso de la confirmación de egreso. Asimismo, este trabajo considera a los posibles egresados quienes se ven afectados con el proceso de confirmación de egreso.





**CAPITULO IV**  
**FORMULACION DEL DISEÑO**

#### **4.1. Análisis crítico**

En esta sección se describirá y se analizará el procedimiento para la confirmación del egreso de los estudiantes de la universidad en estudio.

##### **Confirmación de egreso**

Para la declaración de egresado, los estudiantes requieren aprobar por lo menos 200 créditos académicos (185 créditos académicos de asignaturas académicas y 15 créditos de asignaturas electivas) y 12 créditos de experiencias formativas extraacadémicas. Asimismo, el estudiante deberá completar la carga curricular en un máximo de 17 semestres en los cuales también se contabiliza los semestres en los cuales los estudiantes se ha retirado del curso. Los únicos semestres que no se contabilizan son en los que se realizó la reserva de matrícula.

Por otro lado, debido a las diversas modificaciones en los planes de estudios de las carreras de la Universidad se vienen aplicando las normas correspondientes. En el caso de las normas del plan de estudios 2017 presenta disposiciones transitorias que contemplan diferentes casos como, por ejemplo: los estudiantes que ingresaron antes del semestre 2017, cursos que ya no se encuentran en el plan de estudios, cambio de creditaje, cambio de requisitos.

Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior para estudiantes que ingresaron antes del semestre 2017-II

Los estudiantes que vienen de planes de estudios anteriores al 2017-II pueden llevar todos los cursos que del plan 2017 bajo el esquema de electivo.

##### **Creación de nuevas equivalencias en planes en curso**

Se deben revisar las tablas de equivalencia para determinar que asignatura reemplaza a la otra. Además, se convalidarán los créditos de la nueva asignatura.

A continuación, se presenta la tabla de equivalencias de la carrera de administración

**Tabla 1***Equivalencias de cursos de los planes 2015 y 2017*

Plan de Estudios 2015			Plan de Estudios 2017		
Código	Asignatura	Crédito	Código	Asignatura	Crédito
149744	Introducción a los Negocios	4	141038	Fundamentos de las Ciencias Empresariales	4
166097	Contabilidad Financiera I	4	160092	Fundamentos de Contabilidad	4
169137	Contabilidad Financiera II	5	160089	Contabilidad Intermedia	5
139643	Estadística Aplicada I	4	130224	Estadística I	4
149047	Gerencia	4	143344	Gerencia I	4
137644	Estadística Aplicada II	4	130225	Estadística II	4
131647	Informática para los Negocios	4	170124	Informática para los Negocios I	3
144660	Marketing	4	140106	Fundamentos de Marketing	4
126194	Procesos Históricos y Económicos en el Perú y del Mundo Contemporáneo	5	120124	Historia Económica y Empresarial	5
1F0020	Decisiones de Inversión	4	1F0112	Fundamentos de Finanzas	4
160136	Contabilidad Administrativa	4	160088	Contabilidad de Gestión	4
180047	Derecho de la Empresa I	4	180085	Derecho Civil y Comercial	4
1F0015	Finanzas Corporativas	4	1F0120	Finanzas Corporativas I	5
146740	Gestión de la Cadena de Abastecimiento	4	141041	Gestión de la Cadena de Suministros	4
189048	Derecho de la Empresa II	4	180091	Derecho Laboral y Tributario	4
157006	Pensamiento Social Contemporáneo	4	158059	Pensamiento Social Contemporáneo	3
123108	Teología	4	120125	Teología de las Religiones	4
120015	Moral Profesional	4	120133	Ética	4
140024	Administración Estratégica	4	149078	Dirección Estratégica	4

Del cuadro, se puede deducir que 19 cursos de la carrera de administración se han redefinido por otra equivalente en el plan de estudios 2017 e inclusive en tres de ellos se ha cambiado el creditaje situación que influye en la confirmación de egreso ya que el estudiante deberá completar sus créditos con otro curso.

### **Cursos que dejan de dictarse y se reemplazan con electivos**

En el caso de los cursos eliminados, el estudiante podrá llevar las asignaturas equivalentes, en tal caso no haya una asignatura equivalente deberá completar los créditos académicos que la faltan con cursos electivos.

**Tabla 2**

*Cursos eliminados en el Plan de estudios 2017*

Cursos eliminados	Semestre académico en que se eliminó
Sociología	2018-I
Informática para los Negocios	2018-II
Análisis Económico para los Negocios	2018-I
Finanzas Corporativas	2018-I
Administración Estratégica	2021-I
Sistema Financiero	2020-I

### **Cambio de creditaje de cursos**

En caso que el curso equivalente tenga menos créditos el estudiante deberá completar los créditos faltantes con cursos electivos para cumplir con el requisito del mínimo de 200 créditos académicos.

**Tabla 3.**

*Cursos que cambiaron de creditaje en el Plan de estudios 2017*

Cursos que cambiaron de creditaje	Antes del 2017-I	2017-I
Pensamiento Social Contemporáneo	4 créditos	3 créditos

### **Cambio de requisitos**

En caso hayan cambiado los cursos prerrequisitos se deberán llevar las asignaturas equivalentes para cumplir con este requerimiento.

**Tabla 4.***Cursos que cambiaron de requisitos en el Plan de estudios 2017*

Cursos que cambiaron de requisitos	Requisitos anteriores	Requisitos actuales
Análisis cuantitativo para los Negocios	Estadística II Hasta 2019-I	Análisis Multivariado para los Negocios o Estadística II.
Investigación de Mercados	Estadística I y Fundamentos de Marketing o Marketing hasta 2018-II	Análisis Multivariado para los Negocios o Estadística II y Fundamentos de Marketing o Marketing
Administración de Operaciones	Estadística II hasta 2019-II	Análisis Multivariado para los Negocios o Estadística II
Comercio Internacional	Economía General I, Fundamentos de Marketing o Marketing y Gerencia hasta 2019-I	Economía General I, Fundamentos de Marketing o Marketing, Gerencia I o Gerencia y Estadística Aplicada I o Estadística I
Gestión de la Responsabilidad Social	Gerencia I y tener aprobado más de 100 créditos académicos hasta 2017-II	Administración de Operaciones y Gerencia I
Proyecto Empresarial	Administración Estratégica, Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social, Gestión Internacional de Empresas, Marketing Estratégico e Investigación de Mercados hasta 2020-II	Administración Estratégica o Dirección Estratégica, Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social, Gestión Internacional de Empresas, Marketing Estratégico, Investigación de Mercados y Finanzas Corporativas o Finanzas Corporativas I.
Dirección Estratégica	Evaluación Financiera de las Empresas, Administración de Operaciones, Gerencia I o Gerencia y Fundamentos de Marketing o Marketing hasta 2020-II	Fundamentos de Finanzas o Decisiones de Inversión, Administración de Operaciones, Gerencia I o Gerencia y Fundamentos de Marketing o Marketing.

Estas disposiciones contemplan las múltiples situaciones que se presentan para que la oficina de servicios académicos y registro brinde la confirmación de egresado. Por tal motivo, esta situación está influyendo en el número de posibles egresados que no calculan bien sus créditos aprobados y a su vez el sistema les muestra el plan original (sin personalizaciones debido a los cambios en creditajes o cursos que suceden recurrentemente), creando confusión en ellos al creer que tienen todos sus créditos

completos. Sin embargo, luego de llenar el formulario para solicitar la confirmación de egreso, SAR realiza la revisión y no cumplen porque les faltan algunos créditos.

**Figura 8.** Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2021-II

Alumnos que llenaron formulario 2021-II			
Carrera	Egresos	No egresos	Suma total
Administración	87	5	92
Contabilidad	10	1	11
Derecho	18	1	19
Economía	52	3	55
Finanzas	10		10
Ingeniería de la	4	1	5
Ingeniería Empr	55	2	57
Marketing	6		6
Negocios Intern	10		10
<b>Suma total</b>	<b>252</b>	<b>13</b>	<b>265</b>

**Figura 9.** Alumnos que llenaron el formulario 2021-II y no egresaron

Código de alumno	Carrera	Tiene pendiente	Observación - Seguimiento 2021-I	Estatus Final
000133028	Contabilidad	Académic	1 cred. electivo	No egresa
000178593	Administración	Académic	4 cred. electivo	No egresa
000143061	Economía	Académic	2 cred. electivos	No egresa
000196767	Administración	Académic	5 cred. electivos, si es	No egresa
000145217	Administración	Extraaca	2 prácticas	No egresa
000152088	Administración		1 práctica	No egresa
000141452	Derecho		Falta Seminario de Te	No egresa
000161643	Ingeniería de la Informac		Falta 1 cred electivo	No egresa
000184861	Administración	Práctica		No egresa
000138794	Economía	Académic	Econometría II	No egresa

**Figura 10.** Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2022-I

Alumnos que llenaron formulario 2022-I			
Carrera	Egresos	No egresa	Suma total
Administración	126	10	136
Contabilidad	2		2
Derecho	16	1	17
Economía	81	6	87
Finanzas	9	1	10
Ingeniería de la	5		5
Ingeniería Empre	55	3	58
Marketing	9		9
Negocios Intern	17		17
<b>Suma total</b>	<b>320</b>	<b>21</b>	<b>341</b>

**Figura 11.** Alumnos que llenaron el formulario 2022-I y no egresaron

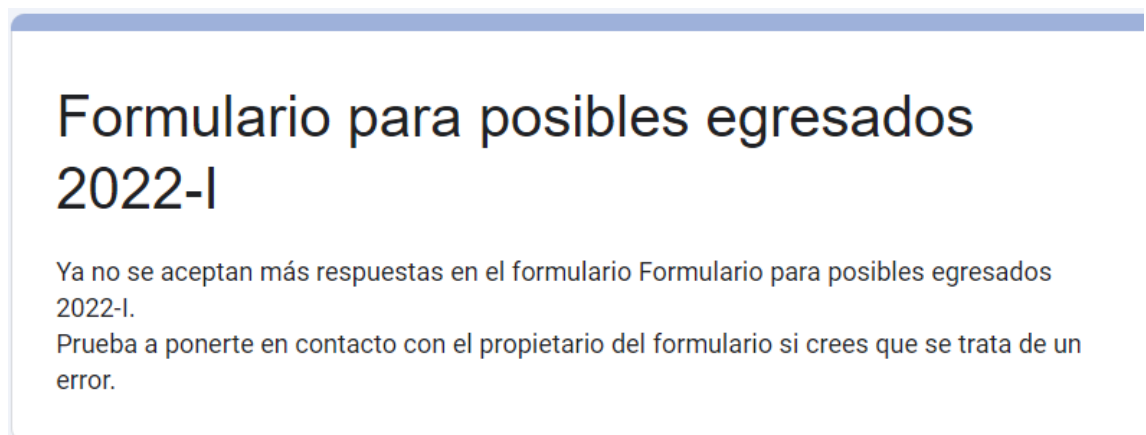
Código de alumno	Carrera	Pendiente para egresar	Observación - Seguimiento 2022-I	Estatus Final
000176788	Finanzas		Matriculada 2022-II	No egresa
000140187	Administración	Académico	4 créditos electivos	No egresa
000201938	Economía			No egresa
000185315	Administración	Académico	1 cred	No egresa
000197689	Ingeniería Empresarial		5 créditos electivos	No egresa
000184755	Administración	Académico	2 cred electivos	No egresa
000184728	Administración		9 créditos electivos	No egresa
000188849	Administración		1 cred. electivo. Esta matriculada	No egresa
000187074	Derecho		6 cred elect. Matriculado	No egresa
000194763	Economía		2 cred. concent ó dos cursos eco	No egresa
000191781	Ingeniería Empresarial		1 cred Comp Prof -Matri	No egresa
000194743	Economía	Extraacadémico	1 ssu + 1 pc	No egresa
000150327	Economía		Matriculado en 1 curso OB	No egresa
000153230	Economía		3 cred. electivos otros	No egresa
000144733	Administración		3 cred electivos	No egresa
000183780	Economía	4 cred. C.Emprese		No egresa
000126885	Administración		14 cred electivos y ACN. Matricu	No egresa
000179826	Administración		2 cred. electivos	No egresa
000196767	Administración		reserva intern 2022-I	No egresa
000281318	Ingeniería Empresarial		ciclo II	No egresa
000138435	Administración	Extraacadémico	1 comp prof	No egresa

## Procedimiento para la confirmación de egreso

Para que el estudiante sea declarado egresado debe cumplir con el siguiente proceso.

- En primer lugar, el alumno debe terminar el plan de estudios.
- En segundo lugar, se debe solicitar al área de servicios y registros académicos su egreso.

**Figura 12.** Formulario para posibles egresados 2022-I



- Luego la unidad de servicios y registros académicos recibe las solicitudes.
- El estudiante empieza podría realizar seguimiento de manera manual en el aplicativo de la Universidad llamado Power Campus.

**Figura 13.** Cuadro de Seguimiento del Plan académico

Course Id	Sub Type	Name	Progress	Grade	Credits	Min Suggested	Seq	Required	Custom	Year	Term	Course Id	Sec Type
(C) 120000	PRESENCIAL	Nivelación en Lenguaje	Completed	REC	0.00	Passing	111	Yes	No	2018 I	PER	120000	REC(PRESEI)
(C) 134854	PRESENCIAL	Nivelación en Matemáticas	Completed	REC	0.00	Passing	111	Yes	No	2018 I	PER	134854	REC(PRESEI)
(C) 170131	PRESENCIAL	Nivelación en Informática	Completed	REC	0.00	Passing	111	Yes	No	2018 I	PER	170131	REC(PRESEI)
CICLO 0 2017: Min Credits: 0.00 Max: 0.00 Taken: 0.00 To Do: 0.00			Min Courses: 3 Max: 3 Taken: 3 To Do: 0										
(C) CICLO I FINANZAS 2017													
Course Id	Sub Type	Name	Progress	Grade	Credits	Min Suggested	Seq	Required	Custom	Year	Term	Course Id	Sec Type
(C) 120001	PRESENCIAL	Lenguaje I	Completed	18	4.00	Passing	111	Yes	No	2018 II	PER	120001	F PRESEI
(C) 132841	PRESENCIAL	Economía General I	Completed	14	5.00	Passing	111	Yes	No	2018 II	PER	132841	H PRESEI



- El área de servicios y registros académicos revisa que se cumplan con los requerimientos y con las normas transitorias de ser el caso.

**Figura 14.** Cuadro de Seguimiento de requerimientos para la confirmación de egreso

Discipline	Credits				Courses				Classifications				Print Order	Custom	Complete
	Min	Max	Taken	To Do	Min	Max	Taken	To Do	Min	Of	Taken	To Do			
1: OB_FIN2017	171.00	171.00	166.00	5.00	45	45	44	1	12	12	11	1	001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2: EL_FIN2017	29.00	99.00	71.00	0.00	12	99	27	0	1	1	1	0	002	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3: ARCUDEINV2	3.00	15.00	8.00	0.00	2	15	8	0	1	5	3	0	003	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4: COMPEPROF	2.00	2.00	2.00	0.00	2	2	2	0	1	1	1	0	004	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5: PRACPREPRO	2.00	8.00	2.00	0.00	1	8	2	0	1	4	1	0	005	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6: TRABSOCOMU	2.00	2.00	2.00	0.00	1	2	2	0	1	1	1	0	006	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- Finalmente, se envía correos semanales a los egresados confirmados.

### **Análisis de la confirmación del egreso de los estudiantes universitarios**

Teniendo en cuenta las disposiciones transitorias, se identificaron los múltiples casos particulares para que el estudiante sea declarado egresado ya que de acuerdo a los cambios en los planes de estudios el estudiante debe convalidar cursos, llevar electivos o cursos equivalente situación que influye en el número de egresados. En el siguiente cuadro se puede observar que de los 341 alumnos que llenaron el formulario para solicitar la confirmación de egreso, 320 fueron confirmados como egresados; lo que implica que 21 estudiantes tuvieron la confusión de contar mal su creditaje y no cumplieron con los requerimientos de los cambios mencionados en sus planes de estudios, como las que se menciona en las normas transitorias de los planes de estudios.

**Figura 15.** Alumnos que llenaron el formulario de egreso 2022-I

Alumnos que llenaron formulario 2022-I			
Carrera	Egresos	No egresos	Suma total
Administración	126	10	136
Contabilidad	2		2
Derecho	16	1	17
Economía	81	6	87
Finanzas	9	1	10
Ingeniería de la	5		5
Ingeniería Empr	55	3	58
Marketing	9		9
Negocios Intern	17		17
<b>Suma total</b>	<b>320</b>	<b>21</b>	<b>341</b>

## 4.2. Planteamiento de alternativas de solución

### 4.2.1. Círculo de Deming

Se fundamenta en el ciclo dinámico de planeamiento, implementación, verificación y mejora en los procedimientos de gestión o en la ejecución de un producto.

**Figura 16.** Proceso de mejora continua Círculo de Deming



El primer paso es el **planeamiento**, paso en el que se realizan los planes donde se definen los objetivos y se deciden que métodos se utilizaran para lograr los objetivos.

El segundo paso es la **implementación** ya que se pone en práctica el planeamiento realizado previamente y se realiza la mejora. Puede iniciarse con una prueba piloto.

La tercera etapa es la **verificación** de los resultados lo que implica la comparación entre lo propuesto y lo obtenido. Se debe monitorear la mejora implementada.

La cuarta fase es el **actuar** en la que se realizan cambios en algunos rubros con el propósito de realizar acciones que corrijan los errores. Si no se encontraron errores que corregir, se documenta y se procede a ejecutar otra mejora.

#### 4.2.2. Six Sigma

La metodología Six Sigma tiene como propósito identificar la relación entre la cantidad de errores, los costos innecesarios y el grado de satisfacción del cliente. Esta metódica consta de cinco etapas denominadas DMAIC.

**Figura 17.** *Proceso de mejora continua Six Sigma*



**DMAIC:** Es el acrónimo de las siglas en inglés de cada una de las etapas a considerar para implementar la metodología LEAN SIX SIGMA

**Define:** La primera etapa es denominada **definir**, ello implica la descripción del proceso, la identificación de responsables y colaboradores, así como reconocer toda la información disponible.

**Measure:** El segundo paso consiste en **medir**, lo que implica la elección de las particularidades críticas, reconoce las exigencias de los clientes.

**Analyse:** La tercera fase implica el **analizar**, lo que significa que en esta etapa se obtendría un diagnóstico de la situación sobre la información que se obtuvo en el periodo de medición.

**Improve:** En la cuarta fase se ponen en práctica los **planeamientos de mejora** con el propósito de optimizar el proceso.

**Control:** En la quinta etapa se certifica los resultados por lo que se hace **seguimiento al proceso de mejora** para verificar si se lograron los objetivos y en base a ello plantear nuevos objetivos.

#### 4.2.3 ISO 9001: 2015

Es una metodología fundamentada en la gestión de calidad de una empresa bajo una normativa con el objetivo de incrementar la confianza y satisfacción de los clientes. El propósito de la ISO es llegar a un acuerdo tomando en cuenta las soluciones que satisfagan las necesidades sociales y comerciales de los usuarios.

Entre los elementos que componen un sistema de gestión de la calidad se tienen: estructura organizacional, planificación estratégica, recursos, procesos y procedimientos.

**Figura 18.** *Proceso de mejora continua ISO 9001: 2015*



Entre las etapas que considera la ISO 9001 se tienen las siguientes:

**El diagnóstico** es la etapa que sirve para la planificación de trabajo especificando las acciones a realizar.

**El diseño** del sistema de gestión de calidad toma en cuenta el establecimiento el soporte documental para luego diseñar e implementar metodologías.

**La Implementación** se cumple con la documentación diseñada. Los registros evidenciarán que el sistema de gestión funciona

**La auditoría** se realiza después de la implementación con el propósito de establecer si se cumplen con los requerimientos del ISO 9001.

**La certificación** verifica si se cumplieron los requerimientos de la norma ISO 9001 para dar inicio al proceso de certificación. Verifica el cumplimiento de los estándares y su adecuado proceso.

La renovación se realiza buscando evidencias para la mejora continua.

#### **4.3. Evaluación de alternativas de solución**

Para escoger la alternativa más adecuada para resolver la problemática se estableció una escala de medición para las opciones de solución, considerando una serie de criterios tales como la planificación, implementación y verificación los cuales se alinean a la misión de la universidad privada que se consideró en esta experiencia. Considerando así el círculo de Deming.

En esta valorización se consideraron los siguientes puntajes:

- puntos en caso el criterio valorado tenga una calificación baja
- puntos en caso el criterio valorado tenga una calificación media
- puntos en caso el criterio valorado tenga una calificación alta

La próxima tabla presenta el puntaje total de cada alternativa de solución considerando los criterios mencionados.

**Tabla 5***Valorización de alternativas de solución*

Alternativas de solución	Criterios de valorización				Puntuación
	Planificación	Implementación	Verificación	Se adecua a la misión de la universidad	
<b>Círculo de Deming</b>	5	4	4	5	18
<b>Six Sigma</b>	5	3	3	5	16
<b>ISO 9001:2015</b>	4	3	3	5	15

De acuerdo con el cuadro se concluyó que la mejor propuesta de solución es el Círculo de Deming ya que permite cumplir con el objetivo de esta experiencia lo que consiste en planificar un manual para la creación de nuevos planes de estudios, implementarla, hacerle seguimiento y de esta manera ir proponiendo nuevos puntos en la realización de los futuros planes de estudios de tal manera que las facultades puedan tener una orientación clara, con lineamientos establecidos de cómo proponer sus normas de tal manera que no sea necesario realizar personalizaciones a futuro en los planes de los estudiantes y puedan verificar su egreso de forma automática al culminar su plan de estudios.

**CAPÍTULO V**  
**PRUEBA DE DISEÑO**

## 5.1. Desarrollo de la propuesta elegida

### 5.1.1. Planificar

El diseño de un manual para la creación de los nuevos planes de estudios radica en el hecho de que los cambios en los planes curriculares sean aplicados a partir de la fecha en adelante ya que al definir disposiciones transitorias genera múltiples casos y dilata el tiempo de confirmación de egreso.

EL objetivo de la propuesta es la mejora continua relacionada con el cumplimiento de la misión de la universidad. Asimismo, para el diseño del manual para la creación de nuevos planes de estudios se requiere una serie de actividades.





**Tabla 6.***Determinación de acciones debido a la causa encontrada*

Causas	Solución: Diseño de un manual para la creación de los nuevos planes de estudios
	Actividades
Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior	MCNP
	Se diseña un Manual para la creación de los nuevos planes de estudios con el propósito de establecer que los cambios en los planes curriculares sean aplicados a partir de la fecha del cambio.
Cambio de creditaje de cursos	Tabla de cambio de creditaje
	Se organiza los cursos que han cambiado de creditaje de un plan a otro.
Cursos que dejan de dictarse y se reemplazan con electivos	Tabla de cursos que dejan de dictarse
	Se establece los cursos que dejan de dictarse para identificar con que cursos electivos se reemplazan.
Creación de nuevas equivalencias en planes de cursos	Tabla de nuevas equivalencias en planes de cursos
	Se establece una tabla de equivalencias con el propósito de determinar las equivalencias de un plan a otro.
Desconocimiento de los decanos sobre la estructura del Plan de Estudios en la plataforma	Programas de capacitación
	Es una metodología que permitirá dar a conocer a las autoridades sobre el proceso que debe seguir el área de registros académicos para la declaración de egresados.

**5.1.2. Implementar****5.1.2.1. Manual para la creación de los nuevos planes de estudios**

El manual tiene como fin de proporcionar la información sobre los lineamientos a considerar en la elaboración de los nuevos planes de estudios en la universidad privada.

Criterios para la elaboración

Dentro de los criterios a considerar para la elaboración del manual se consideran los siguientes:

- Participación de representantes de los grupos involucrados.
- Considerar la misión y visión de la universidad.
- Tomar en consideración la repercusión del profesional a la sociedad.
- Investigar el papel que desempeñan los profesionales.
- Tomar en cuenta las experiencias, contenidos y prácticas.

#### **5.1.2.2. Tabla de cambio de creditaje**

La implementación de tablas de cambio de creditaje ayuda a organizar la información la que favorece la identificación de los cursos que se están analizando en el plan de estudios.

#### **5.1.2.3. Tabla de cursos que dejan de dictarse**

La implementación de tablas de cursos que dejan de dictarse ayuda a organizar la información la que favorece la identificación de los cursos que se están analizando en el plan de estudios.

#### **5.1.2.4. Tabla de nuevas equivalencias en planes de cursos**

La implementación de tablas de nuevas equivalencias en planes de cursos contribuye a la organización de la información que favorece la identificación de los cursos que se están analizando en el plan de estudios.

#### **5.1.2.5. Programa de capacitación**

Se elabora un calendario para la aplicación de capacitaciones con el objetivo de sensibilizar a las autoridades, a los docentes y a los estudiantes para que conozcan el proceso para la declaración de egresados.

**Tabla 7.***Programa de capacitación*

Tema	Participantes	Tiempo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior	Decanos	90 minutos								
Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior	Directores y secretarios académicos	90 minutos								
Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior	Docentes	90 minutos								
Cursos que dejan de dictarse y se reemplazan con electivos	Docentes	60 minutos								
Creación de nuevas equivalencias en planes de cursos	Estudiantes	60 minutos								
Cambio de creditaje de cursos	Estudiantes	60 minutos								

### 5.1.3. Verificar

#### 5.1.3.1. Registro de capacitaciones

Se utiliza el siguiente registro para reconocer el número de personas que asistieron a las capacitaciones y ver quienes faltaron para hacerles llegar la información de otra manera para asegurar la participación de todos los implicados.

#### Registro de capacitaciones

Capacitación a Decanos y Vicedecanos

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior

Duración: 90 minutos

N°	Nombres y apellidos	Facultad	Carrera	Firma
1	Decano	Ciencias Empresariales	-	
2	Vicedecano	Ciencias Empresariales	Administración	
3	Vicedecano	Ciencias Empresariales	Contabilidad	
4	Vicedecano	Ciencias Empresariales	Marketing	
5	Vicedecano	Ciencias Empresariales	Negocios Internacionales	
6	Decano	Economía y Finanzas	-	
7	Vicedecano	Economía y Finanzas	Economía	
8	Vicedecano	Economía y Finanzas	Finanzas	
9	Decano	Ingeniería	-	
10	Vicedecano	Ingeniería	Ingeniería Empresarial	
11	Vicedecano	Ingeniería	Ingeniería de la Información	
12	Decano	Derecho	-	
13	Vicedecano	Derecho	Derecho	

## Registro de capacitaciones

Capacitación a directores y secretarios académicos

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior

Duración: 90 minutos

N°	Nombres y apellidos	Área	Firma
1	Asistente de Vicerrectorado Académico	Vicerrectorado	
2	Coordinadora de Proyectos Especiales	Vicerrectorado	
3	Director de SAR	Servicios Académicos y Registro	
4	Coordinadora de Registro DFE	Dirección de Bienestar y Formación Estudiantil	
5	Directora de Pensiones	Pensiones	
6	Analista de Pensiones	Pensiones	
5	Asistente de Facultad	Facultad de Ciencias Empresariales	
6	Asistente de Facultad	Economía y Finanzas	
7	Asistente de Facultad	Ingeniería	
8	Asistente de Facultad	Derecho	

1964

## Registro de capacitaciones

Capacitación a Docentes

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior

Duración: 90 minutos

N°	Nombres y apellidos	Carrera	Firma
1	Jefe de Departamento Académico	Humanidades	
2	Jefe de Departamento Académico	Economía	
3	Jefe de Departamento Académico	Administración	
4	Jefe de Departamento Académico	Ciencias Sociales	
5	Jefe de Departamento Académico	Contabilidad	
6	Jefe de Departamento Académico	Ingeniería	
7	Jefe de Departamento Académico	Derecho	
8	Jefe de Departamento Académico	Finanzas	
9	Jefe de Departamento Académico	Marketing y Negocios Internacionales	
10	Asistente de Departamento Acad.	Humanidades	
11	Asistente de Departamento Acad.	Economía	
12	Asistente de Departamento Acad.	Administración	
13	Asistente de Departamento Acad.	Ciencias Sociales	
14	Asistente de Departamento Acad.	Contabilidad	
15	Asistente de Departamento Acad.	Ingeniería	
16	Asistente de Departamento Acad.	Derecho	
17	Asistente de Departamento Acad.	Finanzas	
18	Asistente de Departamento Acad.	Marketing y Negocios Internacionales	

## Registro de capacitaciones

Capacitación a Docentes

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Cursos que dejan de dictarse y se reemplazan con electivos

Duración: 60 minutos

N°	Nombres y apellidos	Carrera	Firma
1	Jefe de Departamento Académico	Humanidades	
2	Jefe de Departamento Académico	Economía	
3	Jefe de Departamento Académico	Administración	
4	Jefe de Departamento Académico	Ciencias Sociales	
5	Jefe de Departamento Académico	Contabilidad	
6	Jefe de Departamento Académico	Ingeniería	
7	Jefe de Departamento Académico	Derecho	
8	Jefe de Departamento Académico	Finanzas	
9	Jefe de Departamento Académico	Marketing y Negocios Internacionales	
10	Asistente de Departamento Acad.	Humanidades	
11	Asistente de Departamento Acad.	Economía	
12	Asistente de Departamento Acad.	Administración	
13	Asistente de Departamento Acad.	Ciencias Sociales	
14	Asistente de Departamento Acad.	Contabilidad	
15	Asistente de Departamento Acad.	Ingeniería	
16	Asistente de Departamento Acad.	Derecho	
17	Asistente de Departamento Acad.	Finanzas	
18	Asistente de Departamento Acad.	Marketing y Negocios Internacionales	

## Registro de capacitaciones

Capacitación a Estudiantes

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Creación de nuevas equivalencias en planes de cursos

Duración: 60 minutos

Nº	Nombres y apellidos	Carrera	Firma
1	Alumno 1	Administración	
2	Alumno 2	Administración	
3	Alumno 3	Administración	
4	Alumno 4	Contabilidad	
5	Alumno 5	Contabilidad	
6	Alumno 6	Contabilidad	
7	Alumno 7	Marketing	
8	Alumno 8	Marketing	
9	Alumno 9	Marketing	
10	Alumno 10	Negocios Internacionales	
11	Alumno 11	Negocios Internacionales	
12	Alumno 12	Negocios Internacionales	
13	Alumno 13	Economía	
14	Alumno 14	Economía	
15	Alumno 15	Economía	
16	Alumno 16	Finanzas	
17	Alumno 17	Finanzas	
18	Alumno 18	Finanzas	
19	Alumno 19	Derecho	
20	Alumno 20	Derecho	
21	Alumno 21	Ingeniería Empresarial	
22	Alumno 22	Ingeniería Empresarial	
23	Alumno 23	Ingeniería de la Información	
24	Alumno 24	Ingeniería de la Información	



## Registro de capacitaciones

### Capacitación a Estudiantes

Fecha: \_\_\_\_\_

Tema: Cambio de creditaje de cursos

Duración: 60 minutos

Nº	Nombres y apellidos	Carrera	Firma
1	Alumno 1	Administración	
2	Alumno 2	Administración	
3	Alumno 3	Administración	
4	Alumno 4	Contabilidad	
5	Alumno 5	Contabilidad	
6	Alumno 6	Contabilidad	
7	Alumno 7	Marketing	
8	Alumno 8	Marketing	
9	Alumno 9	Marketing	
10	Alumno 10	Negocios Internacionales	
11	Alumno 11	Negocios Internacionales	
12	Alumno 12	Negocios Internacionales	
13	Alumno 13	Economía	
14	Alumno 14	Economía	
15	Alumno 15	Economía	
16	Alumno 16	Finanzas	
17	Alumno 17	Finanzas	
18	Alumno 18	Finanzas	
19	Alumno 19	Derecho	
20	Alumno 20	Derecho	
21	Alumno 21	Ingeniería Empresarial	
22	Alumno 22	Ingeniería Empresarial	
23	Alumno 23	Ingeniería de la Información	
24	Alumno 24	Ingeniería de la Información	

### 5.1.3.2. Cuadro de responsabilidades

En el cuadro de responsabilidades se especifica que las capacitaciones serán realizadas por los colaboradores de la dirección de servicios académicos y registros.

#### 5.1.4. Actuar

##### 5.1.4.1. Registro de indicadores

Finalmente, se realiza el registro de los nuevos criterios para la elaboración de los nuevos planes de estudios.

**Tabla 8.**

*Indicadores aplicados a los cambios en la creación de planes de estudio*

Indicador	Valor actual	Meta	Porcentaje		
	Plan de estudios 2017-I	Plan de estudios 2022-I	Alto	Medio	Bajo
Normas de los nuevos planes de estudios que modifican el plan anterior	Se aplican las disposiciones transitorias a todos los estudiantes	Se aplicará en adelante	Se mantienen las mismas normas para los planes de estudios anteriores		
Cursos que dejan de dictarse y se reemplazan con electivos	6	4	Disminución en 40%	Disminución en 20%	Disminución en 10%
Creación de nuevas equivalencias en planes de cursos	19	11	Disminución en 40%	Disminución en 20%	Disminución en 10%
Cambio de creditaje de cursos	2	1	Disminución en 50%	Disminución en 25%	Disminución en 10%
Cambio de prerequisites	7	4	Disminución en 40%	Disminución en 20%	Disminución en 10%

## **CONCLUSIONES**

Se afirman las siguientes conclusiones:

- **Primero:**

La propuesta del manual para la creación de nuevos planes de estudios se desarrolló con la participación del personal involucrado, los lineamientos de la misión y la visión de la universidad, el rol de los profesionales, así como las experiencias, contenidos y prácticas.

- **Segundo:**

Se identificó que los diferentes planes de estudios vigentes presentan en su estructura cursos con cambio de creditaje, equivalencia de cursos y cursos que dejan de dictarse.

- **Tercero:**

Para elaborar un diagnóstico sobre las normativas transitorias de cada plan de estudio se implementaron tablas de cambio de creditaje, tabla de cursos que dejan de dictarse, tabla de nuevas equivalencias

- **Cuarto:**

Se identificó que los agentes que participan en la creación y cambios en los planes de estudios son el decano, vicedecano, asistente de vicerrectorado académico, jefe de departamento académico y asistente de departamento académico.

- **Quinto:**

Para la realización de talleres informativos sobre proceso de confirmación de egreso se realizó un programa de capacitaciones el que se verificó mediante un registro de capacitaciones dirigido a los responsables de la creación de planes de estudios y a todos los implicados en este proceso.



Se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar encuestas de satisfacción a los egresados de los últimos años y a los egresados del plan anterior para identificar la mejora en el grado de satisfacción.
- Realizar encuestas de satisfacción a los colaboradores del área de registros académicos luego de los cambios realizados han tenido un impacto en el nivel de satisfacción.
- Realizar un focus group con los decanos, directores académicos, secretarios, docentes y estudiantes para saber el nivel de conocimiento sobre el procedimiento sobre la declaración de egresado.





## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Allca, J. (2019). *Gestión por procesos para la mejora administrativa de la oficina de estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina*. (Tesis de maestría en Administración) Universidad Nacional Agraria La Molina <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4092/allca-alzamora-jose-luis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Araujo, L.I. (2022). *Calidad de servicio y satisfacción en trámites de egresados de la Facultad de Administración en una Universidad Nacional, Lima*. (Tesis de maestría en Gestión pública) Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96419/Araujo\\_CLI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96419/Araujo_CLI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barreto, L., & González, C. (2019) *Evaluación de la satisfacción del cliente en trámites académicos y administrativos en el programa de ingeniería ambiental de la Universidad de Córdoba a través del método SERVPERF*. (Tesis de especialización en administración total de la calidad) Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4121/2021%20TRABAJO%20FINAL%20LILIANA%20Y%20CAROLINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernabe, J. (2021). *Percepción de los estudiantes de la maestría en ciencias militares de la escuela superior de guerra del ejército, de los cambios académicos espontáneos ocurridos en el diseño curricular por la pandemia del COVID-19*. (Tesis de maestría en Ciencias Militares) Escuela superior de guerra del Ejército. <http://repositorio.esge.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.14141/371/1/PERCEPCI%20DE%20LOS%20ESTUDIANTES%20DE%20LA%20MAESTR%20EN%20CIENCIAS%20MILITARES%20DE%20LA%20ESGE.pdf>
- Calero, M. (2019). *Sistema de Gestión Documentaria para optimizar el trámite documentario de los grados y títulos de los usuarios de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco*. [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1709/1/T026\\_22510200\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1709/1/T026_22510200_T.pdf)
- Escobar, R., y Guardado, M. (2014). *Consultoría sobre estandarización de los procesos de producción con establecimiento de un sistema de costos, para la empresa*



*Agroindustrias Buenavista, S.A. de C.V.* (Tesis de maestría en consultoría empresarial). Universidad de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6744/1/TESIS%20ESTANDARIZACION%20DE%20PROCESOS.pdf>

Flores, A., Lavín, J. M., Calle, X., y Álvarez, E. (2016). Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM. *Maskana*, 5. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/734>

Garimella, K., Lees M. y Williams, B. (2008). *Introducción a BPM*. Edición especial de Software AG. [www.softwareag.com/es/Images/BPM\\_For\\_Dummies\\_SAG\\_tcm24-38185.pdf](http://www.softwareag.com/es/Images/BPM_For_Dummies_SAG_tcm24-38185.pdf)

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Octava edición Pearson Educación. [https://www.academia.edu/8583854/Administracion\\_De\\_Operaciones\\_LEE\\_J\\_KRAJEWSKI\\_1\\_](https://www.academia.edu/8583854/Administracion_De_Operaciones_LEE_J_KRAJEWSKI_1_)

Martínez, A., (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook, Editorial del Economist.

Mendoza, A. (2019). Gestión administrativa en facultades académicas de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 75-82. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100008&lng=es&tlng=es).

Morales, C. (2021). *Gestión para el desarrollo de un sitio web que permita la mejora de la calidad de los procesos de los servicios estudiantiles en la facultad de contaduría y administración campus I*. (Tesis de maestría en Gestión para el desarrollo). Universidad Autónoma de Chiapas, México. <http://148.222.11.200:8080/jspui/bitstream/123456789/3443/1/A050232%20-%20Carlos%20Arturo%20Morales%20Aguilar.pdf>

Oscanoa, A., y Castro, K. (2018). *Implementación de un aplicativo web para mejorar el proceso de gestión de documentos en el área de registros académicos de la Universidad Autónoma del Perú*. (Tesis de pregrado en Facultad de Ingeniería y Arquitectura) Universidad Autónoma del Perú, Perú.  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1507/Oscanoa%20Calderon%20Adriana%20Viviana%20y%20Castro%20Arostegui%20Karol%20Yandira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, J. (2007). *Gestión por procesos*. ESIC editorial.

Quesada J. (2021). Calidad del servicio administrativo: impacto sobre el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de estudiantes universitarios.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10352>

Reyes, Y. (2018). *Propuesta de mejora en los procesos administrativos de los posgrados de la Facultad de Estadística e Informática de la Universidad Veracruzana*. (Tesis de maestría en Ciencias Administrativas) Universidad Veracruzana.  
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48401/ReyesEstudilloYaneth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Smith, H., y Fingar, P. (2003). *Business Process Management. The Third Ware*. Tampa. Meghan-Kiffer Press.

Trayter, J. (2018). Simplificación administrativa y modificación o supresión de las técnicas de limitación o intervención. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 47(1), 8-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5728759>

Vega, F. L. (2015). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación en las universidades privadas de la ciudad de Tunja: caso Fundación Universitaria Juan de castellanos. *In Vestigium Ire*, 7(1).  
<http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/973>

Villanueva, A. (2018). *Adopción business process management en el proceso de grados y títulos en la facultad de psicología de la UPAGU*. (Tesis de grado en Ingeniería de sistemas) Universidad Nacional de Cajamarca.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2066/ADOPCI%20%93N%20BUSINESS%20PROCESS%20MANAGEMENT%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20GRADOS%20Y%20T%20TULOS%20EN%20LA%20FACULTAD%20DE%20PSICOLOG%20DE%20LA%20UPAGU.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la Calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

