FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE MODIFICACIÓN DE LICENCIA UNIVERSITARIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DE SUNEDU, EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL AÑO 2018

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

JOSÉ LUIS MENDÍA HIDALGO

Asesor:
Elaine Missiaggia

Lima – Perú
2018

ÍNDICE GENERAL

Introducción 1
Capítulo 1. Antecedentes de la empresa 3
1.1 Datos generales 3
1.2 Nombre o razón social de la empresa 3
1.3 Ubicación de la empresa 3
1.4 Giro de la empresa 3
1.5 Tamaño de la empresa 3
1.6 Breve Reseña Histórica 3
1.7 Organigrama 4
1.8 Misión, Visión y Valores: 4
1.9 Productos y clientes 5
1.10 Premios y Certificaciones: 5
1.11 Relación de la empresa con la Sociedad 6
Capítulo 2. Definición y justificación del problema 7
2.1 Caracterización del área analizada: 7
2.2 Antecedentes 8
2.4 Objetivos generales y específicos 10
2.5 Justificación 11
2.6 Alcances y Limitaciones 11
Capítulo 3. Marco Teórico 12
3.1 Licenciamiento 12
3.2 Calidad y acreditación Universitaria 14
3.3 Gestión por Procesos 15
3.4 Diagramas de Procesos 16
3.5 Indicadores de Gestión 17
3.6 Manual de Procesos y Procedimientos 18
3.7 Diagrama de Causa y Efecto 19
Capítulo 4. Metodología de Investigación 20
Capítulo 5. Análisis Críticos y Planteamiento de las Alternativas 21
Capítulo 6. Justificación de la Solución Escogida 28
Capítulo 7. Implementación de la propuesta 34
Capítulo 8. Conclusiones y Recomendaciones 53
Conclusiones 53
Recomendaciones 54
Referencias 55

Anexos 56
Anexo 01 Consideraciones para la presentación de los medios de verificación 56
Anexo 02 Entrevista a Profundidad 63

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Universidad Privada del Norte SAC 4
Figura 2. Organigrama de la Dirección de Planificación y Mejora Continua 8
Figura 3. Etapas del proceso de licenciamiento 13
Figura 4. Diagrama de Causa y Efecto - Ishikawa 24
Figura 5. Mapa de Procesos de Licenciamiento/Modificación del Proceso de Licenciamiento 34
Figura 6. Diagrama de flujo de planificación del proceso de licenciamiento 38
Figura 7. Diagrama de flujo responsable y seguimiento de recopilación 41
Figura 8. Diagrama de flujo preparar expediente de licenciamiento 43
Figura 9. Diagrama de flujo subsanación de observaciones documentarias 45
Figura 10. Diagrama de flujo capacitación y revisión 48
Figura 11. Diagrama de flujo visita presencial 51

Índice de Tablas

Tabla 1 Condiciones básicas de calidad ……13
Tabla 2. Tabla de evaluación de causas y soluciones al problema presentado 26
Tabla 3. Análisis de tiempo y costo del proceso de licenciamiento..... 29
Tabla 4. Análisis de tiempo y costo del proceso de modificación de licenciamiento 31
Tabla 5. Resumen costo beneficio en tiempo y costo 32
Tabla 6. Tabla de costos de elaboración del proceso de modificación de licencia 33
Tabla 7. Procedimiento Planificación del proceso de licenciamiento..... 36
Tabla 8. Procedimiento Responsable y seguimiento de recopilación..... 38
Tabla 9. Procedimiento Preparar expediente de licenciamiento..... 41
Tabla 10. Procedimiento Subsanación de observaciones documentarias..... 43
Tabla 11. Procedimiento Capacitación y revisión..... 46
Tabla 12. Procedimiento Visita Presencial 48
Tabla 13. Cronograma de implementación de diseño de manual de procesos y procedimientos de modificación de licenciamiento 52

Introducción

El presente proyecto, es el resultado de la puesta en práctica de los estudios realizados en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola, y los 07 años de experiencia profesional en temas relacionados a gestión por procesos, gestión de la calidad, acreditación de la calidad universitaria, y desde el 2016, en licenciamiento institucional de universidades peruanas.

Mi participación como asesor dentro del comité consultivo de acreditación en una universidad peruana que logró la acreditación de la calidad educativa de 07 programas de estudios de ciencias de la salud ante el modelo de SINEACE, y mi participación como Analista de Licenciamiento en la Universidad Privada del Norte, que obtuvo la licencia universitaria en el mes de noviembre del 2017, y el cual es objeto del presente estudio. Considero que me otorgan la experiencia necesaria para poder proponer y desarrollar este proyecto de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Este proyecto está estructurado en 8 capítulos más la referencia bibliográfica y anexos. A continuación, realizaremos un resumen de lo que contiene cada uno de ellos.

En un primer capítulo, hacemos una introducción de la empresa que es objeto del estudio. En este caso es la Universidad Privada del Norte, de ella se muestra información general, el giro de la empresa, tamaño, reseña histórica, organigrama, misión, visión, políticas, servicios, clientes e información adicional que brinda un marco al proyecto.

En el capítulo 2 mostramos información del área donde se origina el problema, que en este caso es La Dirección de Planificación y Mejora Continua. Para este proyecto se especifica que el problema radica en que la institución no sabe cómo ejecutar el proceso de modificación de licenciamiento. Se propone objetivos generales y específicos; se justifica el problema y se identifica hasta donde son los alcances y las limitaciones.

Después, en el capítulo 3 del marco teórico, se describe el conocimiento sobre teorías existentes que dan un sustento teórico a los conceptos utilizados en el presente proyecto.

Luego en el capítulo 4, se explica la metodología de investigación, que para este proyecto se escogió un enfoque cualitativo, y el instrumento utilizado fue el de la entrevista a profundidad realizado a expertos.

Como resultado, en el capítulo 5, analizamos las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad. Las incluimos dentro de un diagrama de causa y efecto para encontrar los orígenes del problema y planteamos las alternativas de soluciones que pueden resolver el problema identificado en el capítulo 2 de definición y justificación del problema.

A continuación, en el capítulo 6, se sustenta que la mejor solución entre todas las alternativas propuestas, es la de estandarizar el proceso de modificación de licencia universitaria en la Universidad Privada del Norte que permita cumplir con las normativas establecidas por SUNEDU, Se escoge esta alternativa porque es una solución integral que abarca el ahorro en tiempo, en costo de horas hombre, es factible, maneja indicadores, es de bajo costo y su implementación es a corto plazo.

Por tal motivo en el capítulo 7, se muestra una propuesta de la solución, en la cual se incluye un mapa de proceso de modificación de licenciamiento, se detalla los indicadores a utilizar, se describen cada uno de los procedimientos que interviene, y se grafican a través de los diagramas de flujo para un mejor entendimiento, todas las actividades que se realizaran en el proceso de modificación de licenciamiento. Adicional a ello, se propone un cronograma de implementación de la propuesta.

Posteriormente, en el capítulo 8, se realiza conclusiones sobre el trabajo realizado, se explica cómo la solución cumple con los objetivos plateados, y además, se plantea recomendaciones.

Y por último, para cerrar el presente proyecto, incluimos un apartado de las referencias bibliográficas utilizadas y anexos que nos ampliará información sobre el proyecto.

Capítulo 1. Antecedentes de la empresa

1.1 Datos generales

La Universidad Privada del Norte con sede en la ciudad de Trujillo, fue fundada el 04 de enero de 1994. Al año 2016 tiene una población 56,000 estudiantes, distribuidos en sus 9 locales, que también se encuentran ubicados en sus filiales de Cajamarca y Lima. A partir del 2007, la universidad pasa a formar parte de la red Laureate International Universities.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

Universidad Privada del Norte S.A.C
Ruc**:** 20215276024
Teléfono: (511) 614-3322

1.3 Ubicación de la empresa

Av. El Derby 254 - Lima

1.4 Giro de la empresa

Servicios Educativos

1.5 Tamaño de la empresa

Con una facturación anual mayor a 2300 UIT y con una cantidad de alrededor de 3700 trabajadores, la universidad Privada del Norte se ubica dentro del grupo de grandes empresas.

1.6 Breve Reseña Histórica

Presentamos de manera cronológica los principales hitos históricos de la Universidad Privada del Norte.
1993: Fundación de la Universidad Privada del Norte.
1994: Apertura del primer campus en Trujillo el Molino.
2002: Apertura del campus en Cajamarca.
2007: UPN se suma a la comunidad de universidades LAUREATE.
2010: Apertura del campus en Lima, Los Olivos.
2011: Incorporación de Andrés Velarde como Rector.
2012: Apertura de nuestro segundo campus en Trujillo y Oficinas Corporativas.
2013: Cambio de marca e imagen Institucional.
2014: Apertura del segundo campus en Lima, Breña.
2016: Apertura del tercer campus en Lima. San Juan de Lurigancho.

2017: Apertura del cuarto campus en Lima. Comas.

1.7 Organigrama

Se muestra el organigrama de la universidad con el objetivo de graficar la organización de la empresa.

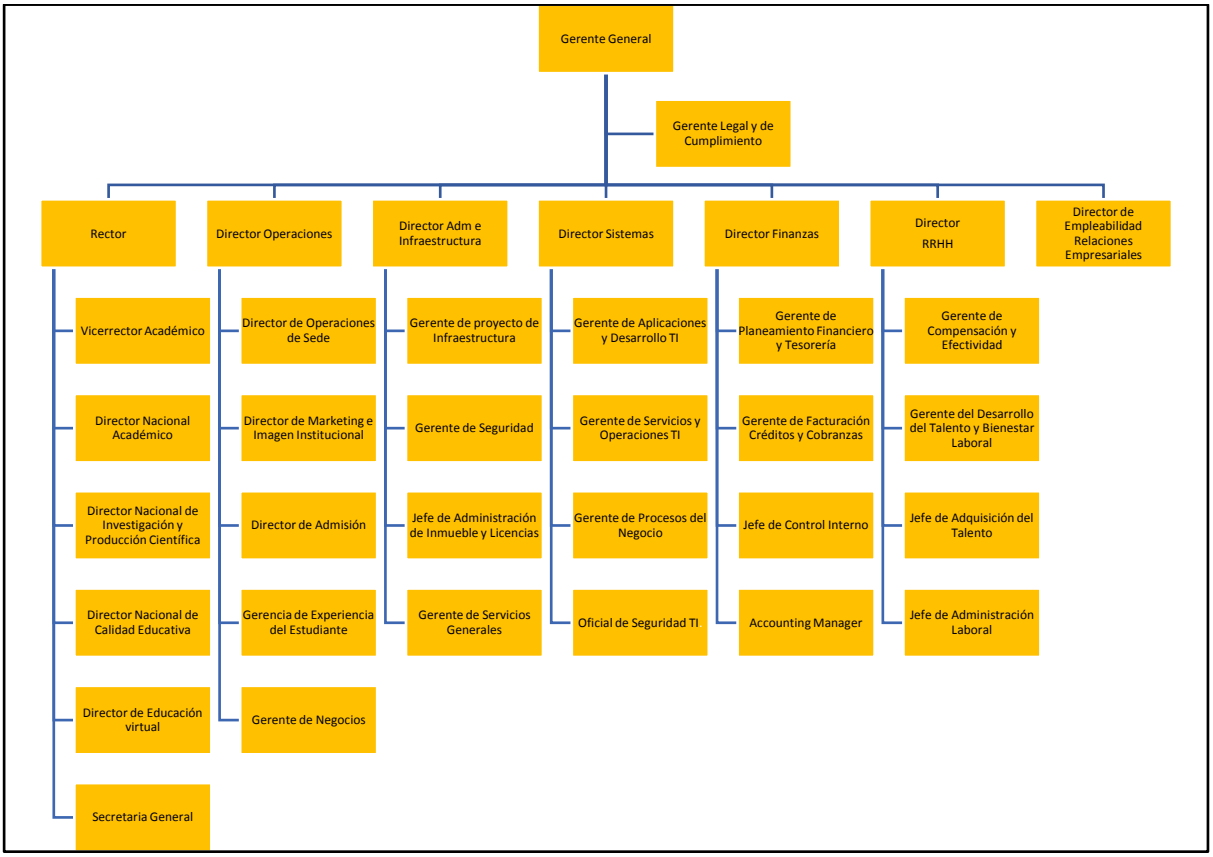

Figura 1. Organigrama de la Universidad Privada del Norte SAC

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de UPN

1.8 Misión, Visión y Valores:

Visión UPN

Ser reconocidos como una universidad de excelente calidad académica y accesible, que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan exitosamente en un entorno global.

Misión UPN

Transformar la vida de nuestros estudiantes mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor, permitiéndoles contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y al logro de sus objetivos de vida.

Valores UPN

La universidad tiene el fin de construir una comunidad universitaria basada en los siguientes valores:

Trascendencia:

Enfocamos nuestros esfuerzos y procesos en transformar positivamente la vida de nuestros estudiantes, colaboradores y su entorno, buscando formar egresados sobresalientes y exitosos para nuestra sociedad.

Integridad:

La coherencia que existe entre lo que decimos y hacemos y el respeto hacia los demás ante cualquier circunstancia son la base de la confianza en todos nuestros niveles.

Innovación:

Constantemente buscamos soluciones nuevas y prácticas para contribuir al éxito de nuestra institución.

Trabajo en equipo:

Construimos equipos de alto desempeño porque sabemos que: escuchando, valorando opiniones, sumando talento y compromiso lograremos resultados extraordinarios.

Compromiso:

Ponemos pasión en cada cosa que hacemos, viviendo nuestros valores día a día y enfocando nuestros esfuerzos hacia el logro de nuestra misión.

Orientación a resultados:

Nuestros resultados se basan en establecer objetivos desafiantes, superar los obstáculos y motivar el logro de estos.

1.9 Productos y clientes

La Universidad Privada del Norte brinda servicios educativos universitarios en programas de pregrado y postgrado en la comunidad donde se relaciona.

1.10 Premios y Certificaciones:

La universidad a la fecha cuenta con 7 carreras acreditadas por SINEACE, 2 carreras acreditadas por ICACIT bajo el modelo de ABET y 23 carreras en proceso de acreditación.

Dentro de las premiaciones y galardones tenemos al Ranking Internacional QS STARS quien respalda nuestra propuesta de valor a través de:

5 estrellas en el criterio de Inclusión.

4 estrellas en el criterio de Calidad de Enseñanza.

4 estrellas en el criterio de Empleabilidad.

4 estrellas en el criterio de Responsabilidad Social.

1.11 Relación de la empresa con la Sociedad

La universidad Privada del Norte se relaciona con la sociedad a través del programa Uniones, que es una propuesta educativa que busca el intercambio de conocimientos entre estudiantes y habitantes de una población de extrema pobreza. Los estudiantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas y a cambio son nutridos por los conocimientos de los pobladores, que, a su vez, reciben conocimientos prácticos que pueden aplicar para el desarrollo de su vida personal, familiar, barrial y Social.

Capítulo 2. Definición y justificación del problema

2.1 Caracterización del área analizada:

El área que analizaremos es la Dirección de Planificación y Mejora Continua, la cual fue creada mediante Resolución Rectoral N° 02-2011-UPN, de fecha 07 de febrero del 2011. El principal propósito de esta dirección es la de brindar el asesoramiento y soporte técnico en temas relacionados con acreditación, licenciamiento, planificación y sistema de gestión, a las diferentes unidades orgánicas del área académica de UPN, promoviendo una cultura de calidad y mejora continua, que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad.

Dentro de las funciones generales de la Dirección de Planificación y Mejora Continua, podemos mencionar que es la de facilitar con el proceso de planificación estratégica y operativa del área académica de la universidad; facilitar el diseño/rediseño y ejecución del sistema de gestión curricular en la universidad; elaborar y proponer al comité académico y rectorado el plan general de trabajo para el licenciamiento, la acreditación institucional y de programas, así como gestionar su cumplimiento e incentivar el desarrollo de una cultura de calidad y mejora continua en la universidad.

Dentro de la Dirección de Planificación y Mejora Continua, existe el puesto de Analista de Licenciamiento, quien se encargará en forma directa del proceso de licenciamiento y temas relacionados con SUNEDU.

En cuanto a los objetivos del puesto de Analista de Licenciamiento, tenemos el de realizar el seguimiento al proceso de implementación, modificación y renovación del licenciamiento de la universidad con SUNEDU; analizar la información entregada por los responsables de cada indicador, a fin de validar que se cumplan con los estándares mínimos de calidad señalados por SUNEDU y coordinar con los responsables las regularizaciones necesarias.

En cuanto a las funciones del Analista de Licenciamiento, están la de coordinar la recepción de la información solicitada a los responsables de los indicadores dentro de las fechas establecidas; validar cada uno de los medios de verificación alcanzados por los responsables de los indicadores (Directores, Gerentes y Jefes de áreas), garantizando que cumplan con los requerimientos exigidos por SUNEDU; revisar y validar la información contenida en los formatos de licenciamiento (emitidos por SUNEDU) los cuales han sido llenados por líderes de los indicadores; revisar la foliación y codificación de los documentos enviados a SUNEDU; completar los formatos asignados por la Dirección de Planificación y Mejora Continua con la información que corresponda; cruzar la información emitida por las diferentes áreas en los diferentes formatos y documentos, identificando y solucionando las

inconsistencias que pudieran presentarse; custodiar toda la documentación que sustenta la información que será entregada a SUNEDU para el licenciamiento; orientar a todo el personal de todos los campus sobre el proceso; la información presentada en el expediente de licenciamiento y como se desarrollarán las visitas cuando se realice las visitas presenciales a los campus; coordinar la logística requerida durante las visitas presenciales de SUNEDU a los diferentes campus; elaborar los informes de avance de presentación de información a SUNEDU y otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne.

Las principales competencias que el puesto requiere están la de liderazgo; relaciones interpersonales y comunicación a todo nivel; trabajo en equipo; tolerancia a la crítica; análisis; procesamiento de información y síntesis; orientación a resultados; organización y planificación y adaptabilidad.

Organigrama de la Dirección de Planificación y Mejora Continua

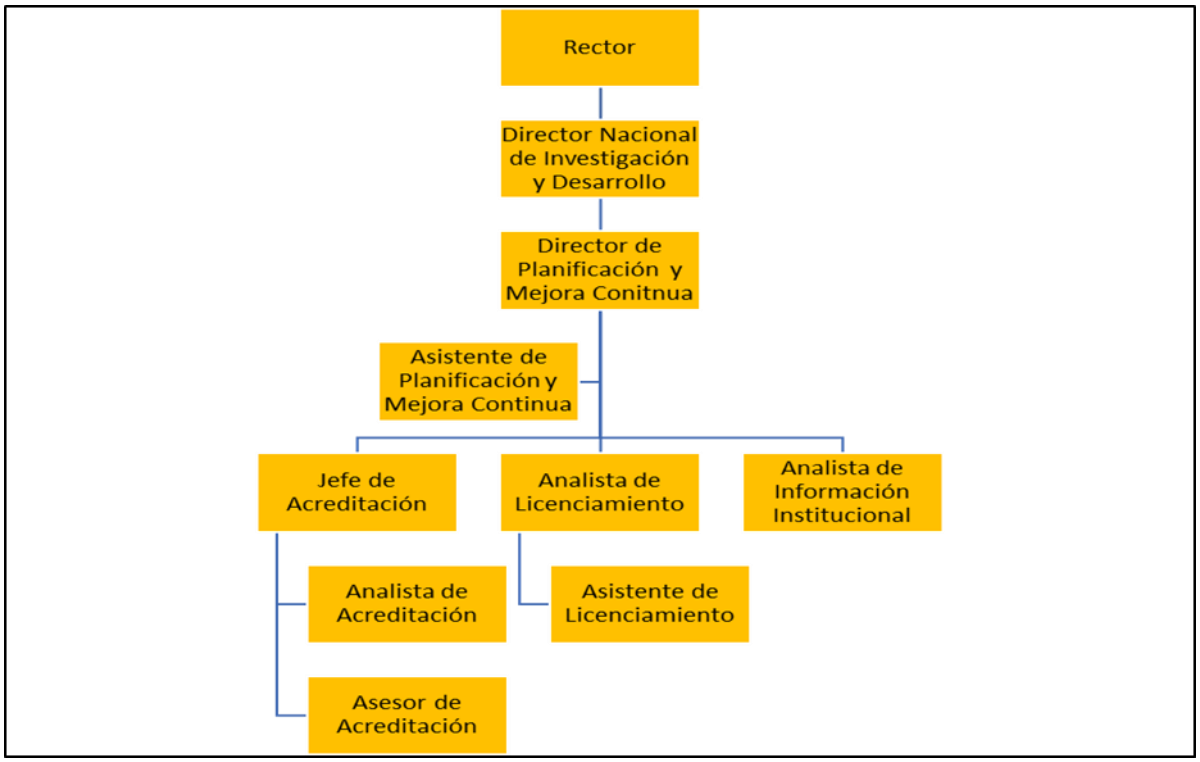

Figura 2. Organigrama de la Dirección de Planificación y Mejora Continua
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, UPN

2.2 Antecedentes

Al promulgarse la ley universitaria que autoriza la creación de la Super Intendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), y establecer que este organismo es responsable del proceso de licenciamiento donde se verifica que las universidades cumplan con las condiciones básicas de calidad (CBC) que les permita ofrecer el servicio de educación superior universitario, y siendo este proceso de cumplimiento obligatorio tanto para

universidades públicas como privadas; la Universidad Privada del Norte (UPN) estaba en la necesidad de presentarse de manera obligatoria al mencionado proceso.

Según el modelo de licenciamiento, el proceso debería tomar un promedio de 120 días útiles. Con la finalidad que el proceso se realice de una manera ordenada, SUNEDU distribuyó a las universidades en 08 grupos, cada uno de ellos con plazos definidos para la presentación de su expediente.

A la Universidad Privada del Norte, según cronograma de SUNEDU, le correspondía presentar su expediente para la revisión documentaria, en el grupo 05, cuyo plazo estaba definido desde el 02 de enero del 2017 hasta el 02 de febrero del mismo año. Con el fin de cumplir con su plan estratégico, la Gerencia General toma la decisión de adelantar la presentación del expediente para el grupo 03, que tenía como plazos de entrega entre el 15 de julio del 2016 hasta 15 de agosto del mismo año.

La Dirección de Planificación y Mejora Continua, responsable del proceso de licenciamiento en la universidad, inicia la planificación, identifica y asigna a los responsables de los medios de verificación y formatos de licenciamiento, para que envíen información pertinente que permita el armado del expediente documentario que será presentado a SUNEDU para la etapa de evaluación documentaria. Con el fin de que el personal de la universidad esté preparado para la etapa de la visita presencial, se ejecutó una capacitación donde se sociabilizó el expediente presentado a SUNEDU, y finalmente se organizó a la institución para recibir la visita presencial de los evaluadores.

La universidad presentó su expediente de licenciamiento el 25 de julio del 2016, y tomando como referencia el plazo establecido por SUNEDU en su modelo de licenciamiento de 120 días útiles, el proceso debió terminar alrededor del 15 de enero del 2017, pero para la universidad, éste duró hasta el 11 de noviembre del 2017, tomando un plazo de 485 días calendarios (1 año y 4 meses). La primera etapa de revisión documentaria que según el modelo debía tomar 45 días útiles, a la Universidad Privada del Norte le tomó alrededor de 385 días calendarios. El exceso de tiempo en esta etapa se debió a la demora en la revisión de la información por parte de la Dirección de Licenciamiento de SUNEDU y a la dificultad que tenían los responsables de la universidad, en la entrega de la información tanto para preparar el expediente como responder a los siete oficios de observaciones en los que se solicitaron que la universidad aclare, modifique o complemente, información referente a los medios de verificación. Como se puede evidenciar, existió una demora excesiva en el tiempo del proceso de licenciamiento, que trajo como consecuencia que la universidad postergue planes de crecimiento a mediano y largo plazo, puesto que, de la autorización de funcionamiento,

dependían planes de crecimiento en nuevos locales y nuevos programas de estudios que podrían ser brindados en la oferta educativa a los estudiantes.

2.3 Definición de Problema

Según lo descrito en el párrafo anterior, existen dos grandes causas que originaron que exista una demora excesiva en el tiempo del proceso de licenciamiento. La demora en la revisión del expediente por parte de la Dirección de Licenciamiento que dependía exclusivamente de una mejor organización por parte de SUNEDU, y en el cual, la universidad no tenía potestad alguna; y la otra causa que si se hubiese podido intervenir, que fue sobre el desconocimiento que existió por parte de los responsables de los indicadores y personal de la universidad, en la ejecución del modelo de licenciamiento de SUNEDU en la realidad de la Universidad Privada del Norte. El desconocimiento originó que existiera demora en los tiempos de preparación de evidencias que sustentaran las condiciones básicas de calidad para el expediente y las respuestas a las observaciones realizadas por la Dirección de Licenciamiento, y además también originó que se elevara el costo de horas hombre por el tiempo excesivo que demoró todo el proceso. El modelo es genérico y se presta a libre interpretación, por tal motivo tomaba tiempo preparar y presentar la información requerida y más aún si en la institución no existían procedimientos que especifiquen que es lo que se tiene que hacer.

La universidad siguiendo su plan estratégico, luego de haber conseguido la licencia universitaria, tiene planificado para el corto y mediano plazo, abrir nuevos programas de estudios conducentes a grados académicos; por tal motivo será de vital importancia ejecutar el proceso de modificación de la licencia universitaria que toma como base el modelo de licenciamiento. Para evitar los inconvenientes ocurridos en este proceso, se propone este proyecto, que facilitará que el proceso de modificación se ejecute sin contratiempos y demoras.

2.4 Objetivos generales y específicos

Objetivos Generales

Establecer estándares del proceso de modificación de licencia universitaria para el cumplimiento de la normativa de SUNEDU, en la Universidad Privada del Norte, en la ciudad de Lima durante el 2018.

Objetivos Específico

- Minimizar el tiempo de gestión del proceso de modificación de licenciamiento en la UPN.

- Reducir los costos de las horas hombre invertido en el proceso de modificación de licenciamiento.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos que permita sistematizar los estándares del proceso de modificación de licenciamiento en la UPN.

2.5 Justificación

Este proyecto es importante, porque permite a la UPN establecer estándares que sistematicen el proceso de modificación de licenciamiento.
Permitirá a la UPN conseguir el licenciamiento universitario de nuevos programas y locales.
Aumentar su oferta educativa de UPN, según las condiciones básicas de calidad establecidas por el estado peruano.
Por lo tanto, es pertinente porque la universidad cumple con su plan estratégico en un menor tiempo a través de su aplicación, cuando se necesite la modificación de su licencia universitaria.

2.6 Alcances y Limitaciones

Alcances
El presente proyecto toma en consideración al modelo vigente de licenciamiento universitario y su respectiva modificación los cuales son elaboradas y aprobadas por SUNEDU.

El proyecto se elaboró en base a la estructura organizacional de la Universidad Privada del Norte.

Limitaciones

El proyecto no toma cuenta otros modelos de licenciamiento y acreditación universitaria.

El proyecto está circunscrito para ser ejecutado en el año 2018 en la ciudad de Lima.

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1 Licenciamiento

Congreso de la República del Perú (2014) promulga la ley universitaria N° 30220 y en el artículo 12 de dicha ley, se dispone la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), quien es un organismo público técnico adscrito al Ministerio de Educación.

En el artículo 13 de la misma ley, se específica que SUNEDU es responsable del proceso de licenciamiento para el servicio educativo superior universitario. Siendo el licenciamiento, un proceso administrativo que tiene como finalidad verificar que las universidades cumplan con las condiciones básicas de calidad (CBC) para ofrecer el servicio de educación superior universitario.

En cumplimiento de sus funciones, la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU) a través de la resolución del Consejo Directivo N° 006-2015-SUNEDU/CD aprueba el modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario peruano.

SUNEDU (2016) refiere que el licenciamiento es un procedimiento obligatorio cuyo objetivo es verificar que las universidades cumplan con las Condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario, y puedan obtener una licencia que autorice su funcionamiento.

SUNEDU (2016) menciona que el proceso de licenciamiento tiene tres etapas, las cuales son:

Revisión documentaria: En esta etapa, la universidad presenta la solicitud de licenciamiento institucional con la información que sustentan las condiciones básicas de calidad exigidas en el modelo de licenciamiento. La Dirección de Licenciamiento evalúa y emite un informe de Revisión Documentaria.

Verificación Presencial: En esta etapa La Dirección de Licenciamiento verifica de manera presencial las condiciones básicas de calidad. Emite un informe de verificación de CBC para luego emitir el informe técnico de licenciamiento.

Emisión de Resolución: En esta etapa el consejo Directivo de SUNEDU evalúa el informe técnico de licenciamiento y emite la resolución que es comunicada a la universidad a través de la Secretaria General de la SUNEDU.

Las 3 etapas las graficamos en la siguiente figura.

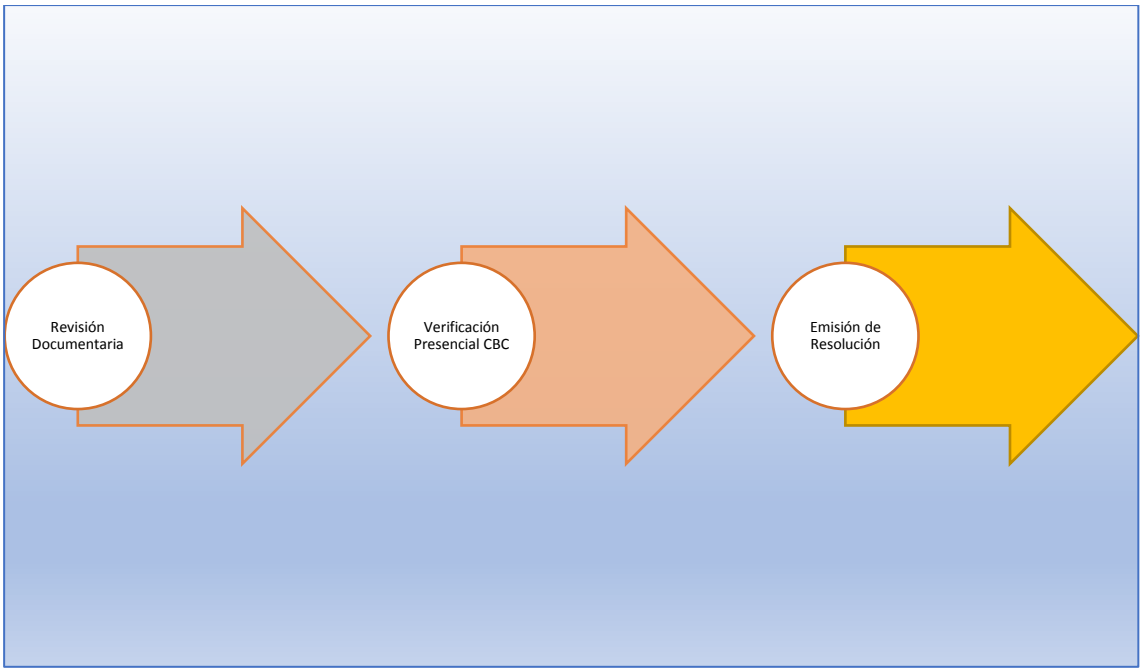

Figura 3. Etapas del proceso de licenciamiento
Fuente: Modelo de Licenciamiento, SUNEDU

SUNEDU (2016) especifica que las condiciones básicas de calidad son normas mínimas que sirven de criterios generales para evaluar que la universidad tiene las condiciones necesarias para prestar el servicio educativo superior universitario.

En la siguiente tabla, mostramos las condiciones básicas de calidad definidas en el modelo

Tabla 1.

Condiciones básicas de calidad.

CONDICIONES BÁSICAS DE CALIDAD	N° INDICADORES
Condición I: Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes.	8
Condición II: Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.	7
Condición III: Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).	15
Condición IV: Líneas de investigación a ser desarrolladas.	8
Condición V: Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo.	4

Condición VI: Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (Servicios médicos, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros).	8
Condición VII: Existencias de mecanismos de mediación e inserción laboral (bolsa de trabajo u otros).	4
Condición VIII: CBC complementaria transparencia de universidades.	1
Total	55

Fuente: Modelo de Licenciamiento, SUNEDU

Como se puede observar en la Tabla 1. Condiciones básicas de calidad, el modelo de licenciamiento de SUNEDU establece 8 condiciones básicas de calidad con 55 indicadores que todas las universidades en el Perú deben cumplir para obtener la licencia de funcionamiento. En el anexo 01 consideraciones para la presentación de los medios de verificación del presente proyecto, se detalla los indicadores que conforman cada una de las condiciones básicas de calidad del modelo de licenciamiento elaborado por SUNEDU.

SUNEDU (2017) menciona que mediante la resolución directoral N° 005-2017-SUNEDU/DILIC, aprueba las condiciones, componentes, indicadores, medios de verificación y formatos de licenciamiento para los posibles escenarios de modificación de licencia institucional, señalados en el reglamento del procedimiento de licenciamiento institucional.

SUNEDU (2017) señala en su reglamento del procedimiento de licenciamiento institucional que las administradas que ya cuentan con la licencia institucional, pueden solicitar su modificación cuando se necesite:

- Crear o modificar programas de estudios conducentes a grado y títulos.
- Crear o modificar la mención de los grados y títulos.

3.2 Calidad y acreditación Universitaria

Yamada, Rivera y Castro (2013) mencionados por Zarate (2015) manifiestan que en el contexto educativo no existe un único concepto de calidad, porque ellos no representan los variados y en alguno casos contradictorios puntos de vista de los grupos de interés del sector educativo.

Algunos de los conceptos de calidad que Zarate (2015) cita es el del Decreto Supremo 018-2007-ED, “la calidad dentro del marco legal vigente, se define como el conjunto de características inherente a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades prestablecidas” (p. 23).

Zarate (2015) cita la definición operativa de la calidad que establece la Dirección de Evaluación y Acreditación del CONEAU que describe: “ La condición en la que se encuentra la institución superior y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias (p. 25).

Zarate (2015) manifiesta que los resultados de la encuesta realizada por Global University Network for Innovation asegura que las principales conveniencias de la acreditación son: la legalidad y reconocimiento ante la sociedad, defensa para con los estudiantes contra los programas engañosos y la rendición de cuenta ante los grupos de interés que tienen injerencia sobre la institución. Consideran adecuado que los procesos de acreditación tengan una revisión periódica, que los organismos acreditadores mantengan buenas prácticas, que sus conclusiones sean transparentes que la información esté al alcance de la sociedad en general y que respeten la independencia de las universidades.

3.3 Gestión por Procesos

Conte (2016) describe que la gestión por procesos es considerada como una herramienta reguladora de la actividad empresarial. Esta herramienta tiene como principal función planificar y controlar el desarrollo de la producción empresarial, mediante la implementación de planes de acción que ayudan a la mejorara continua de los procesos que lo integran.

¿Qué es Procesos?

Según Pérez Fernández de Velasco (2012) un proceso es "una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 54). Se entiende como valor a lo esperado por los clientes, accionistas, proveedores, trabajadores, etc. Por tal motivo, se puede decir que el valor no es solo un concepto absoluto, sino relativo de acuerdo a la visión de cada persona que tiene sobre ella.

Según Agudelo y Escobar (2007) un proceso es "un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno" (p. 302).

Como se puede apreciar en las definiciones de los párrafos anteriores, Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en el cual se ingresan elementos de entrada para ser transformados en elementos de salida que cumplan con los objetivos de la organización.

Características de un proceso

De los conceptos revisados en los párrafos precedente, enumeramos de forma simplificada, algunos puntos fundamentales de la gestión por procesos:

Los procesos se caracterizan por ser actividades repetitivas y conectadas de manera simultánea en el área de producción de una determinada empresa.

Todo proceso tiene como resultado final un producto terminado, el cual se encuentra destinado a un usuario específico de cada empresa, denominado cliente.

Todo producto tiene características objetivas, que lo diferencia de los competidores, lo cual permite que el cliente pueda realizar una evaluación homogénea de este.

Los procesos son gestionables.

La gestión por procesos es una metodología que utilizan las empresas para optimizar sus procesos de negocios mediante un continuo rediseño, reorganización, documentación, etc. para así, poder optimizar cada vez más los recursos y el tiempo de estos. Esta optimización se elabora con la finalidad de buscar cada vez la satisfacción del cliente, sin dejar de lado al resto de las partes interesadas.

Según Nogueira y Medina (2004) las características más importantes de un proceso son la variabilidad y la repetitividad.

Variabilidad: Como ya sabemos los procesos son repetitivos, ya que con la gestión por procesos se busca lograr una producción de manera uniforme de un producto o servicio ofrecido por parte de la empresa. Por lo general, al repetirse un proceso se generan pequeñas variaciones en la producción, muchas veces involuntarias, generando consigo una mayor o menor satisfacción en el cliente.

Repetitividad: Los procesos son creados para producir un resultado deseado, tanto por la empresa como por el cliente, que pueda ser repetido un sinnúmero de veces. Es por este motivo que el proceso puede ser mejorado con el paso del tiempo para adecuarse a las necesidades del mercado cambiante. A más repeticiones que haga una empresa sobre un determinado proceso, se deberá invertir mayor tiempo para mejorarlo ya que cuentan con la experiencia necesaria para multiplicar su producción.

3.4 Diagramas de Procesos

Gutiérrez (2014) cita que los diagramas de procesos son gráficos que ayudan a comunicar, dar instrucciones, explicar un procedimiento o analizar un problema. Como parte de este proyecto se revisará los conceptos de los mapas de proceso y diagramas de procesos.

Mapa de Procesos

Pardo (2012) expone que no existe una manera correcta de mostrar la interacción que hay en las diferentes áreas de una empresa vista como un conjunto de procesos, ni mucho menos una clasificación correcta para estos. Las representaciones gráficas facilitan la comunicación de las empresas, independientemente del tipo de grafismo utilizado. La función de los gráficos utilizados en los mapas es la de transmitir mensajes, por lo que es importante diseñarlos como herramientas de comunicación que puedan ser fáciles de entender y además estos deben tener cierta durabilidad en el tiempo.

Tipos de Procesos

Al no existir una manera correcta ni una normalización para la elaboración de procesos, se procederá a mencionar los siguientes procesos como los más utilizados de acuerdo Chase (2016) procesos clave, estos procesos son críticos y son los responsables de conseguir los objetivos fundamentales de la empresa; procesos de soporte, estos procesos apoyan a los demás procesos y lo procesos estratégicos, son los procesos manejados por la alta dirección y se encargan de dar instrucciones a los demás procesos.

Diagrama de flujo de Procesos

Gutiérrez (2014) explica que los diagramas de flujo de procesos son gráficas que se utiliza para detallar las actividades de un proceso

Ventajas de la construcción de diagramas de flujo de procesos.

Reduce la cantidad de explicaciones narrativas de un determinado proceso.

Constituye un documento eficiente del testimonio del análisis del procedimiento a mejorar o cambiar.

Facilita la revisión de un sistema, manera más eficaz y concreta para este propósito.

3.5 Indicadores de Gestión

Reinoso y Uribe (2009) proponen que los indicadores de gestión son unidades de medidas gerenciales que permitan estimar la actuación de una empresa frente a sus metas y objetivos, con los grupos de interés (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, etc). En conclusión, es la relación de las metas, los objetivos y los resultados.

Beltran, citado por Reinoso y Uribe, 2009 menciona que los indicadores de gestión son información que agregan valor y tienen ciertos atributos que son:

Exactitud: Muestra tal como sucede las situaciones.

Forma: Debe estar sujeto a las necesidades de quien las recibe y procesa. Son de tipo numérica, gráfica, etc.

Frecuencia: Está sujeta a los tiempos de necesidades de quien las requiera.

Extensión: Alcance de las necesidades.

Origen: de donde provienen, pueden ser interno o externo.

Temporalidad: Deben indicar al tiempo al que hacen referencia.

Relevancia: Depende de cada circunstancia.

Integridad: Brinda un visión amplia y completa de la situación.

Oportunidad: Está disponible cuando se requiera.

Los indicadores de gestión forman parte de un sistema de control de gestión cuyo objetivo es gestionar la organización de una manera eficiente y eficaz. Brinda de manera permanente información sobre el desempeño, lo que permite autoevaluar la gestión y tomar las decisiones más adecuadas que permitan mejorar la gestión de la organización.

3.6 Manual de Procesos y Procedimientos

Pérez (2012) menciona que el manual de proceso es una herramienta que busca el aseguramiento de la calidad en institución; identifica las etapas del proceso y detalla los procedimientos que la conforman. Mientras que Franklin (2014) hace referencia que el manual de procedimiento es un componente técnico que contiene información sobre la progresión cronológica y secuencial de actividades en una empresa.

Contenido del Manual de Procesos y Procedimientos

Carátula: se identifica el nombre de la institución, el logo, el nombre del manual y la fecha de elaboración del documento.

Índice: Se presenta de manera detallada y ordenada, las principales partes que conforman el manual.

Introducción: Da una explicación general sobre el contenido del manual, cual es la utilidad, los fines y el propósito.

Objetivos del manual: Explicará el propósito; lo que se desea obtener con su elaboración.

Documentos: Son las normas, reglamentos y leyes que circunscriben la operatividad del manual.

Conceptos: Se detalla los conceptos claves que son necesarios identificar para un mejor entendimiento del manual.

Alcance: Especifica las áreas y actividades que intervienen; delimita, desde hasta.

Responsables: Identifica las áreas y puestos que intervienen en el procedimiento.
Detalle de procedimientos: Se describe en forma detallada cada uno de los pasos que debe seguir el proceso.
El procedimiento está conformado por las siguientes partes:
Nombre del Procedimiento: Se detalla el nombre de cada uno de los procedimientos identificados.
Objetivos: Se describe el propósito que se quiere conseguir con su implementación.
Alcances: Especifica las áreas y actividades que intervienen; delimita, desde hasta.
Responsables: Identifica las áreas y puestos que intervienen en el procedimiento.
Documentos aplicables y/o anexos: Detalla todos los documentos que sirven de apoyo para la ejecución del procedimiento.
Indicadores: Muestran Los resultados de ciertas características con el objetivo de controlar el progreso que se tiene respecto a una meta.
Descripción de Procedimientos: Es la explicación secuencial de las actividades que intervienen en el procedimiento.
Diagramas de flujos: Es la representación Gráfica secuencial de las actividades que intervienen en los procedimientos.

3.7 Diagrama de Causa y Efecto

Gutiérrez (2014) nos dice que al ser identificado, delimitado y ubicado donde se presenta un problema, el siguiente paso es encontrar las causas que lo originan, y para esto se utiliza el diagrama de causa y efecto o diagrama de Ishikawa que es un método gráfico en el que se realiza una representación y análisis de un problema y el nexo que tiene con sus posibles causas.

Gutiérrez (2014) Identifica tres tipos de diagramas de causa y efecto de acuerdo a: como se exploran y ordenan las causas en los gráficos.

Método de la construcción de las 6M: Se reúnen las causas encontradas de acuerdo a los métodos, mano de obra, materiales, maquinaria, medio ambiente y medición.

Método de Flujo de Proceso: Se reúnen las causas siguiendo el flujo del proceso que es detallado en la línea principal.

Lluvia de ideas: Se realiza en forma grupal y se pide a cada uno de los participantes suelten ideas sobre las posibles causas que originan el problema

Capítulo 4. Metodología de Investigación

Para este proyecto utilizaremos una metodología con un enfoque cualitativo. El instrumento de recolección de datos aplicado es la técnica de entrevista a profundidad, donde se consideraron las personas que estuvieron involucradas dentro del proceso de licenciamiento. Se utilizó esta metodología cualitativa porque el licenciamiento fue un proceso nuevo en la universidad y se necesitaba recoger opiniones, experiencias de personas que nos puedan ayudar con la identificación de problemas, causas y posibles soluciones.

Las entrevistas se realizaron a través de un cuestionario estructurado de 10 preguntas abiertas. Los entrevistados fueron 4 personas, que por el tamaño de las mismas, las conclusiones se generarán del total de las respuestas obtenidas. Los entrevistados fueron la Gerente del Proyecto de Licenciamiento; la encargada del Área de Investigación; El Gerente de Infraestructura y la Asistente de Licenciamiento. Cada una de las entrevistas se realizaron en dos momentos, el primero para determinar las causas del problema, las soluciones y los criterios de evaluación, y la segunda parte, para evaluar todas las causas y soluciones propuestas. Los tiempos para la aplicación de las preguntas fueron de 20 minutos, en diferentes momentos del día, durante sus tiempos libres. Los lugares utilizados fueron las instalaciones de la Universidad Privada del Norte.

Los temas abordados en la entrevista a profundidad fueron sobre las experiencias que tuvieron cada uno de los entrevistados sobre el proceso de licenciamiento, se les pidió que señalaran cuales fueron los principales problemas encontrados, que soluciones podrían proponer y como se podría determinar cuál sería la mejor solución al problema planteado.

En el anexo 02 Modelo de entrevista a profundidad se adjunta el detalle de las preguntas planteadas.

Capítulo 5. Análisis Críticos y Planteamiento de las Alternativas

Para el análisis de nuestras entrevistas a profundidad, se realizaron resúmenes para cada una de las respuestas en común dadas por los entrevistados.

Pregunta 01

¿Qué experiencia podría relatar del proceso de licenciamiento que la universidad pasó recientemente?

El proceso de licenciamiento para la universidad fue muy extenuante, riguroso y tomó mucho tiempo. Exigió un arduo trabajo para todas las personas de la institución. Fue un proceso de mucho aprendizaje, que, si bien es cierto, la universidad tenía controlado sus procesos de enseñanza, controles de calidad, seguridad, investigación, docentes, servicios complementarios y extensión universitaria. Este proceso ayudó para una actualización y ordenamiento de la información, y además constató que la infraestructura está de acuerdo a los requerimientos técnicos exigidos por el estado peruano.

Pregunta 02

¿Cuál considera usted, que fue el principal problema que se presentó en este proceso?

El principal problema presentado fue: El tiempo que duró todo el proceso. Se tenía planificado conseguir el licenciamiento en 6 meses, concluir a principios del 2017, pero el proceso duró 1 año y 4 meses, dejando paralizados proyectos de crecimiento. Quizás en esta demora influyó la dificultad que hubo en la ejecución del modelo licenciamiento dentro de la universidad. Los requerimientos de los medios de verificación son muy generales y se prestan a libre interpretación tanto de las universidades como de los evaluadores; esto originó demora en los tiempos de entrega de medios de verificación y observaciones frecuentes por parte de SUNEDU.

Pregunta 03

¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema, desde el punto de vista del personal?

Podríamos decir que las causas que originaron este problema son: Desconocimiento y falta de experiencia del personal en un proceso de licenciamiento, el personal de la universidad no estaba acostumbrado a trabajar con normas, reglamentos y protocolos que exige el estado. Otra causa que podríamos mencionar es que el personal de cada uno de los locales no tiene información corporativa de toda la universidad, cada local maneja su propia información debido a la misma estructura organizacional matricial que tiene la universidad.

Pregunta 04

¿Cuáles considera usted, que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista del proceso en sí?

Desde el punto de vista del proceso, podríamos decir que las causas que originaron este problema son: El modelo de licenciamiento es muy general, no es muy específico y se

presta a muchas interpretaciones; el proceso es nuevo, no existe en la UPN un estándar de cómo proceder a cada una de los requerimientos de las condiciones básicas de calidad, y menos aún, definición de tiempos que permitan cumplir con la entrega de información.

Pregunta 05

¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista de los lugares físicos?

Los locales son distantes uno del otro; es complicado recabar información académica y de infraestructura; cada local maneja su propia información porque la organización es matricial.

Pregunta 06

¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista de las herramientas utilizadas, llámese sistemas, formatos, etc.?

Desde el punto de vista de las herramientas, podríamos decir que las causas que originaron este problema son: Formatos de licenciamientos que requieren mucha información, por lo tanto, el llenado es muy trabajoso; requiere de mucho tiempo de llenado porque se tiene que consultar con muchas personas y toda la información es preparada en forma manual porque en la universidad, no existe un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).

Pregunta 07

¿Qué soluciones propondría para cada uno de ellos?

Las soluciones que se propondría a cada una de las causas descritas, serían: Capacitación del personal; habilitar carpetas compartidas en el sistema para que la información sea de conocimiento de todos; establecer estándares del proceso de modificación de la licencia universitaria que nos permita cumplir con las normativas de SUNEDU; implementar plazos para la entrega de información de los medios de verificación; asignar un responsable corporativo para recopilar información de cada una de los locales, definir un responsable para cada local e implementar un ERP.

Pregunta 08

¿Qué criterios podríamos utilizar para evaluar las causas y soluciones propuestas?

Se tendría que establecer criterios como deficiente, aceptable y eficiente, al evaluar cada una de las causas y soluciones propuestas al responder preguntas como: ¿si la causa ocasiona directamente el problema?, ¿si la causa es eliminada, se resuelve el problema?, ¿si la solución planteada puede concretarse?, ¿si la solución propuesta maneja indicadores?, ¿si la solución es integral? y ¿si la implementación de la solución propuesta es de bajo costo?

Pregunta 09

Utilizando los criterios descritos en la pregunta 08 ¿qué puntaje asignaría a las causas y soluciones del problema descrito en el presente proyecto? Los puntajes a cada criterio de

evaluación serían de : Deficiente tendrá el valor de 1, Aceptable el valor de 2 y Eficiente el valor de 3.

Evaluando las causas y las soluciones propuestas podríamos decir que la solución de establecer estándares del proceso de modificación de licencia universitaria para cumplir con la normativa de SUNEDU es el que obtuvo un mayor puntaje, sobre las otras propuestas como la de implementar plazos en la entrega de información e implementar un ERP. Debemos mencionar que la propuesta de establecer estándares del proceso de modificación de licencia universitaria para cumplir con la normativa de SUNEDU es una solución integral que abarca a varias de las soluciones propuestas; su costo no es elevado porque puede ser preparada por la Dirección de Planificación y Mejora Continua y la Gerencia de Procesos.

Pregunta 10

¿Qué buenas prácticas podríamos utilizar para futuros procesos de modificación de licenciamiento?

Para futuros procesos de modificación de licenciamientos se podría replicar reuniones semanales para revisar los avances de la preparación de los medios de verificación y asignar responsables para acompañar y responder a los evaluadores durante la etapa de la visita presencial.

Del análisis realizado a las entrevistas a profundidad, se concluye que el principal problema que se dio en la universidad durante el proceso de licenciamiento fue que no se supo cómo ejecutar el proceso de licenciamiento. Analizando el problema desde las perspectivas de: personal, procesos, lugares físicos y herramientas; podemos encontrar las siguientes posibles causas.

- Falta de experiencia del personal en el proceso de licenciamiento.
- El personal de los locales no tiene información corporativa.
- No existen estándares del proceso de modificación de licenciamiento que permitan cumplir con las normativas de SUNEDU en la UPN.
- No existe tiempos establecidos para la entrega de información.
- Los locales son distantes uno del otro, se hace difícil recabar información.
- Para llenar los formatos de licenciamiento se requiere consultar a muchas personas.
- La información se tiene que preparar en forma manual.

Para determinar las posibles causas al problema planteado, se utilizó el diagrama de Causa y Efecto- Ishikawa

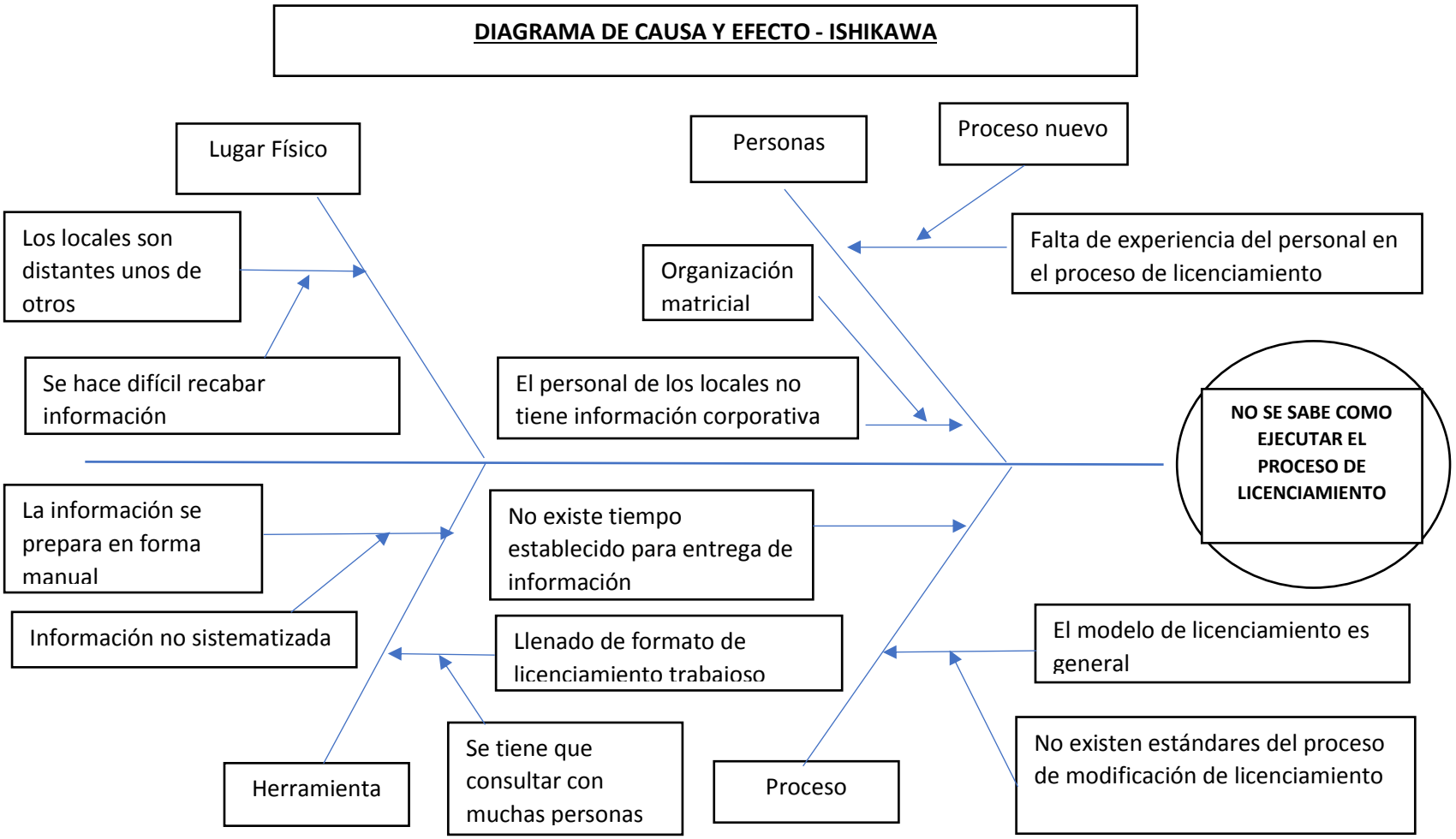

Figura 4. Diagrama de Causa y Efecto - Ishikawa
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las alternativas de solución planteadas por los entrevistados y que dan respuestas a las causas identificadas en el diagrama de causa y efecto – Ishikawa, podemos mencionar:

- Capacitación del personal.
- Habilitar carpetas compartidas en la red.
- Establecer estándares del proceso de modificación de licenciamiento que permitan cumplir con las normativas de SUNEDU en la UPN, que será plasmado en un entregable como un manual de procesos y procedimientos del proceso de modificación de licenciamiento.
- Implementar plazos para la entrega de información.
- Asignar un responsable corporativo para la recopilación de información.
- Definir un responsable de llenados de formatos de licenciamiento para cada local.
- Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).

Para establecer cuál es la mejor solución de todas las alternativas propuestas, se procedió a evaluar cada una de ellas de acuerdo algunos criterios que fueron determinados previamente; tal como se muestra en la Tabla 2 de evaluación de causas y soluciones al problema presentado.

Tabla 2.

Tabla de evaluaciones de causa y soluciones al problema presentado

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS						
PERSONAL		**CAUSA DIRECTA**	**SOLUCION PROBLEMA**	**CONCRETARSE**	**INDICADORES**	**SOLUCIÓN INTEGRAL**	**BAJO COSTO**	**TOTALES**
Falta de experiencia del personal en un proceso de licenciamiento	Capacitación del personal	3	3	1	1	2	1	11
El personal de los locales no tienen información corporativa	Habilitar carpetas compartidas en la red	2	1	3	1	1	3	11
PROCESO								
No existen pautas o guías que se especifique como se debe ejecutar un proceso de licenciamiento	Establecer estándares del proceso de modificación de licenciamiento	3	3	3	2	3	3	17
No existe tiempos establecidos para la entrega de información	Implementar plazos para entrega de información	3	3	3	3	1	3	16
LUGARES FÍSICOS								
Los locales son distantes unos de otros, se hace dificil recabar información	Asignar un responsable corporativo para recompilar información	3	1	1	1	3	3	12
HERRAMIENTAS								
Para llenar los formatos de licenciamiento se requiere consultar a muchas personas	Definir un responsable de llenado de formatos para cada local	2	1	2	1	1	3	10
La información se tiene que preparar de forma manual	Inplementación de ERP	3	3	1	3	3	1	14

EVALUACIÓN	VALOR
Deficiente	1
Aceptable	2
Eficiente	3

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 2 Evaluación de Causas y Soluciones al Problema Presentado, nos muestra que existen 03 alternativas de solución que alcanzaron los puntajes más altos al realizar las evaluaciones según los criterios establecidos previamente.

Establecer estándares del proceso de modificación de licenciamiento que permitan cumplir con las normativas de SUNEDU en la UPN; con un puntaje de 17.

Implementar plazos para la entrega de información; con un puntaje de 16

Implementar un ERP; con un puntaje de 14.

Capítulo 6. Justificación de la Solución Escogida

Dentro de las 3 alternativas de soluciones propuestas y especificadas en capítulo 05, podemos decir que la mejor alternativa de solución que se puede plantear para resolver el problema de no saber cómo ejecutar el proceso de licenciamiento, es la de establecer estándares del proceso de modificación de licenciamiento que permitan cumplir con las normativas de SUNEDU en la UPN. Todo estará alineado, organizado y sistematizado dentro de un manual de procesos y procedimientos de modificación de licenciamiento, que nos ayudará a definir cuáles son los alcances, limitaciones, responsables de cada tarea, así como también, la forma como se debe ejecutar las actividades en las distintas etapas del proceso; esto con el fin de lograr la modificación de la licencia.

Al tener identificado los estándares del proceso de modificación de licencia universitaria para el cumplimiento de la normativa de SUNEDU, las personas de la organización sabrán que hacer en cada etapa del proceso, la elaboración de la información tomará menos tiempos, se reducirán los errores y por ende se utilizará menos horas hombres, porque todos sabrán que es lo que se tiene que hacer en cada etapa del proceso.

Para poder justificar el proyecto; se realizó un análisis de costo y beneficio. Primero identificando cuanto tiempo se utilizó y cuánto costó el proceso de licenciamiento; Para determinar ello, se establecieron todas las actividades macros que se ejecutaron en el proceso; se contabilizaron los números de días y horas que duró el proceso, tomando como referencias la fecha de inicio y fin de cada una de las etapas; se contabilizó la cantidad de personas por puestos que participaron; se calculó un promedio de cuantas horas al día dedicaron a cada una de las actividades; se asignó un rango salarial estimado a cada uno de los puestos, para que al cruzar toda la información, se pueda obtener el total de horas efectivas y el costo total del proceso de licenciamiento tal como se muestra en la tabla adjunta.

Tabla 3.

Análisis de tiempo y costo del proceso de licenciamiento

										COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO			
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DÍAS	HORAS	DEDICACIÓN EFECTIVA (HORAS/DIA)	N° PERSONAS	ASISTENTE	S/. 10.58	ANALISTA	S/. 23.81	COORDINADOR	S/. 29.10	JEFE	S/. 47.62	DIRECTOR ACADÉMICO	S/. 84.66	DECANO	S/. 95.24	GERENTE	S/. 95.24	DIRECTOR	S/. 132.28	VICERECTOR	S/. 111.11	TOTAL
Planificación del proceso de licenciamiento		18/01/2016	29/01/2016	10	90	1	34	0	S/. 0.00	1	S/. 238.10	0	S/. 0.00	5	S/. 2,381.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	13	S/. 12,381.20	14	S/. 18,519.20	1	S/. 1,111.10	S/. 34,630.60
Elaboración de información		01/02/2016	30/06/2016	106	954	2	149	1	S/. 2,242.96	16	S/. 80,763.52	58	S/. 357,813.60	36	S/. 363,435.84	10	S/. 179,479.20	0	S/. 0.00	16	S/. 323,054.08	12	S/. 336,520.32	0	S/. 0.00	S/. 1,643,309.52
Armado de expediente		01/07/2016	26/07/2016	20	180	5	3	1	S/. 1,058.00	1	S/. 2,381.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 13,228.00	0	S/. 0.00	S/. 16,667.00
Solucionar observaciones 1		24/10/2016	22/11/2016	22	198	2	149	1	S/. 465.52	16	S/. 16,762.24	58	S/. 74,263.20	36	S/. 75,430.08	10	S/. 37,250.40	0	S/. 0.00	16	S/. 67,048.96	12	S/. 69,843.84	0	S/. 0.00	S/. 341,064.24
Preparado de informacion adicional		23/11/2016	05/12/2016	9	81	1	7	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	7	S/. 3,000.06	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 3,000.06
Solucionar observaciones 2		19/01/2017	21/02/2017	24	216	2	8	2	S/. 1,015.68	2	S/. 2,285.76	1	S/. 1,396.80	2	S/. 4,571.52	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 4,571.52	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 13,841.28
Solucionar observaciones 3		23/03/2017	18/04/2017	19	171	2	37	1	S/. 402.04	7	S/. 6,333.46	7	S/. 7,740.60	12	S/. 21,714.72	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	4	S/. 14,476.48	6	S/. 30,159.84	0	S/. 0.00	S/. 80,827.14
Preparado de informacion adicional		22/05/2017	24/05/2017	2	18	2	2	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 380.96	1	S/. 529.12	0	S/. 0.00	S/. 910.08
Solucionar observaciones 4		24/07/2017	26/07/2017	2	18	4	19	1	S/. 84.64	5	S/. 952.40	6	S/. 1,396.80	2	S/. 761.92	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	2	S/. 1,523.84	3	S/. 3,174.72	0	S/. 0.00	S/. 7,894.32
Solucionar observaciones 5		08/08/2017	10/08/2017	2	18	1	3	0	S/. 0.00	1	S/. 47.62	0	S/. 0.00	2	S/. 190.48	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 238.10
Socialización de expediente		15/08/2017	21/08/2017	5	45	4	101	7	S/. 1,481.20	8	S/. 3,809.60	48	S/. 27,936.00	30	S/. 28,572.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 15,238.40	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 77,037.20
Revisión de evidencias		22/08/2017	25/08/2017	4	36	1	101	7	S/. 296.24	8	S/. 761.92	48	S/. 5,587.20	30	S/. 5,714.40	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 3,047.68	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 15,407.44
Visita presencial		28/08/2017	09/09/2017	10	90	3	101	7	S/. 2,221.80	8	S/. 5,714.40	48	S/. 41,904.00	30	S/. 42,858.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 22,857.60	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 115,555.80
Entrega de información post visita presencial		11/09/2017	13/09/2017	3	27	3	38	1	S/. 95.22	4	S/. 857.16	18	S/. 4,714.20	4	S/. 1,714.32	0	S/. 0.00	6	S/. 5,142.96	4	S/. 3,428.64	1	S/. 1,190.52	0	S/. 0.00	S/. 17,143.02
Entrega de Información de aclaración post visita presencial		14/09/2017	15/09/2017	2	18	2	2	0	S/. 0.00	1	S/. 95.24	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 380.96	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 476.20
TOTAL				**240**	**2160**	**35**	**754**		**S/. 9,363.30**		**S/. 121,002.42**		**S/. 522,752.40**		**S/. 550,344.34**		**S/. 216,729.60**		**S/. 5,142.96**		**S/. 468,390.32**		**S/. 473,165.56**		**S/. 1,111.10**	**S/. 2,368,002.00**

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera como se procedió con el proceso de licenciamiento; se calcula el total de horas efectivas y el costo de estas horas para el proyectado proceso de modificación de licenciamiento. Para esta segunda etapa, se realizaron las siguientes consideraciones:

- Se asume que del total de actividades de la etapa inicial.
- No se está considerando más de una observación y aclaración.
- Se consideraron el mismo número de personas y las horas efectivas de dedicación a cada una de las actividades.
- Se mantuvo el mismo costo de hora.

Se adjunta la tabla 4 que muestra el análisis del tiempo y costo del proceso de modificación de licencia con el establecimiento de los estándares que nos permiten adaptar el proceso de modificación de licenciamiento dentro de la universidad.

Tabla 4.

Análisis de tiempo y costo del proceso de modificación de licenciamiento (Identificación de procedimientos)

										COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		COSTO		
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DÍAS	HORAS	DEDICACIÓN EFECTIVA (HORAS/DÍAS)	N° PERSONAS	ASISTENTE	S/. 10.58	ANALISTA	S/. 23.81	COORDINADOR	S/. 29.10	JEFE	S/. 47.62	CTOR ACADÉM	S/. 84.66	DECANO	S/. 95.24	GERENTE	S/. 95.24	DIRECTOR	S/. 132.28	VICERECTOR	S/. 111.11	TOTAL
Planificación del proceso de licenciamiento	Planificación_proceso	02/10/2017	06/10/2017	5	45	1	34	0	S/. 0.00	1	S/. 119.05	0	S/. 0.00	5	S/. 1,190.50	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	13	S/. 6,190.60	14	S/. 9,259.60	1	S/. 555.55	S/. 17,315.30
Elaboración de información	Responsable_seguimiento	09/10/2017	05/12/2017	41	369	2	149	1	S/. 867.56	16	S/. 31,238.72	58	S/. 138,399.60	36	S/. 140,574.24	10	S/. 69,421.20	0	S/. 0.00	16	S/. 124,954.88	12	S/. 130,163.52	0	S/. 0.00	S/. 635,619.72
Armado de expediente	Expediente	06/12/2017	07/12/2017	2	18	5	3	1	S/. 105.80	1	S/. 238.10	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 1,322.80	0	S/. 0.00	S/. 1,666.70
Solucionar observaciones 1	Responsable_seguimiento	19/02/2018	02/03/2018	10	90	2	149	1	S/. 211.60	16	S/. 7,619.20	58	S/. 33,756.00	36	S/. 34,286.40	10	S/. 16,932.00	0	S/. 0.00	16	S/. 30,476.80	12	S/. 31,747.20	0	S/. 0.00	S/. 155,029.20
Preparado de informacion adicional	Responsable_seguimiento			0	0	1	7	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	7	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Solucionar observaciones 2	Responsable_seguimiento			0	0	2	8	2	S/. 0.00	2	S/. 0.00	1	S/. 0.00	2	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Solucionar observaciones 3	Responsable_seguimiento			0	0	2	37	1	S/. 0.00	7	S/. 0.00	7	S/. 0.00	12	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	4	S/. 0.00	6	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Preparado de informacion adicional	Responsable_seguimiento			0	0	2	2	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 0.00	1	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Solucionar observaciones 4	Responsable_seguimiento			0	0	4	19	1	S/. 0.00	5	S/. 0.00	6	S/. 0.00	2	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	2	S/. 0.00	3	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Solucionar observaciones 5	Responsable_seguimiento			0	0	1	3	0	S/. 0.00	1	S/. 0.00	0	S/. 0.00	2	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
Socialización de expediente	Capacitación y revisión	05/03/2018	09/03/2018	5	45	4	101	7	S/. 1,481.20	8	S/. 3,809.60	48	S/. 27,936.00	30	S/. 28,572.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 15,238.40	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 77,037.20
Revisión de evidencias	Capacitación y revisión	26/02/2018	01/03/2018	4	36	1	101	7	S/. 296.24	8	S/. 761.92	48	S/. 5,587.20	30	S/. 5,714.40	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 3,047.68	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 15,407.44
Visita presencial	Visita presencial	05/03/2018	16/03/2018	10	90	3	101	7	S/. 2,221.80	8	S/. 5,714.40	48	S/. 41,904.00	30	S/. 42,858.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	8	S/. 22,857.60	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 115,555.80
Entrega de información post visita presencial	Visita presencial	19/03/2018	21/03/2018	3	27	3	38	1	S/. 95.22	4	S/. 857.16	18	S/. 4,714.20	4	S/. 1,714.32	0	S/. 0.00	6	S/. 5,142.96	4	S/. 3,428.64	1	S/. 1,190.52	0	S/. 0.00	S/. 17,143.02
Entrega de Información de aclaración post visita presencial	Visita presencial			0	0	2	2	0	S/. 0.00	1	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	S/. 0.00
TOTAL				80	720	35	754		S/. 5,279.42		S/. 50,358.15		S/. 252,297.00		S/. 254,909.86		S/. 86,353.20		S/. 5,142.96		S/. 206,194.60		S/. 173,683.64		S/. 555.55	S/. 1,034,774.38

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de costos y beneficios de los dos procesos; proceso de licenciamiento y proceso de modificación, se obtiene el siguiente resumen:

Tabla 5.

Resumen costo beneficio en tiempo y costo

PROCESOS	DIAS	HORAS	COSTO
PROCESO DE LICENCIAMIENTO	240	2160	S/. 2,368,002.00
MODIFICACION DE LICENCIA (Identificación de procedimientos)	80	720	S/. 1,034,774.38
AHORRO	160	1440	S/. 1,333,227.62
AHORRO %		67%	56%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 5 Resumen costo beneficio en tiempo y costo, el tiempo efectivo que tomó a la universidad para proceso de licenciamiento fue de 240 días útiles, que hacen un total de 2160 horas; con el establecimiento de los estándares que nos permiten cumplir con las normativas de SUNEDU en la universidad, se proyecta que el tiempo se reduzca a 80 días útiles, que hacen un total de 720 horas, consiguiendo un ahorro en 160 días, 1440 horas, que representaría un 67% de ahorro en tiempo, con respecto al proceso inicial.

Como se puede observar, se espera que disminuya la cantidad de observaciones e información adicional, pasando de siete, a solo uno; esto también impactaría en el costo, pasando de S/2 368 002.00 en el proceso de licenciamiento a S/1 034 774.38 que se estimaría, sería el costo en el proceso de modificación de licencia, que representa un ahorro del 56% del costo de horas hombres con respecto al proceso anterior.

Además de lo descrito en los párrafos anteriores, también podemos agregar que la solución escogida es factible de concretar porque, su elaboración estaría a cargo de personas que trabajan en la misma institución y son parte de los equipos de la Gerencia de Procesos y la Dirección de Planificación y Mejora Continua.

La solución escogida es integral, porque abarca factores como personas, procesos, documentos y lugares físicos.

También podemos decir que es de bajo costo, porque la identificación de estándares y su organización dentro de un documento como un manual de procesos y procedimientos estaría a cargo de la gerencia del Procesos y la Dirección de Planificación y Mejora Continua, quienes asignarían a un Analista de Procesos para la elaboración del manual y un Analista de Licenciamiento para identificar y explicar de forma detallada los procedimientos del proceso de modificación de licenciamiento.

Se adjunta un cuadro donde se detalla el costo aproximado del establecimiento de estándares del proceso de modificación de licencia

Tabla 6.

Tabla de costos de elaboración de estándares del proceso de modificación de licencia

PARTICIPANTES	COSTO/HORA	ETAPAS DEL PROCESO	TIEMPO PROCESO X HORA	COSTO PROCESO
Analista de Licenciamiento	23.81	Explicar detalles del proceso	10	238.10
Analista de Procesos	23.81	Levantar información	10	238.10
Analista de Procesos	23.81	Elaboración del Manual	45	1071.43
Analista de Licenciamiento	23.81	Revisión del manual	5	119.05
Analista de Procesos	23.81	Corrección de Observaciones	5	119.05
Director de Planificación Mejora Continua	66.14	Aprobación y firmas	2	132.28
		TOTAL	**77**	**1917.99**

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, el costo de establecer estándares del proceso de modificación de licenciamiento es de S/1,917.99 soles, un importe bajo comparado con otras de las alternativas de solución propuesta como la implementación de un ERP, que tendría costos que van desde los $5,000 dólares (Información otorgado por la Gerencia de TI); la versión básica y puede variar dependiendo de las necesidades de la organización.

Otros beneficios intangibles que puede traer este proyecto y que no impacta directamente a la UPN sino a los estudiantes, padres de familia, localidad e interesados, es el aseguramiento del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad para los nuevos programas y locales que la UPN, desea implementar.

Capítulo 7. Implementación de la propuesta

Cómo se ha demostrado en el presente trabajo, el licenciamiento es un proceso nuevo para La Universidad Privada del Norte, se está descubriendo en base a las experiencias, la forma como la institución debe proceder ante esta nueva obligación.

La universidad solo podría tener campo de acción sobre las dos primeras etapas del proceso de licenciamiento, que son revisión documentaria y la verificación presencial de las Condiciones básicas de calidad identificados como CBC.

Para comprender el proceso de licenciamiento y por consiguiente el proceso de modificación del proceso de licenciamiento, se graficó un mapa de procesos donde se identifica los procesos estratégicos, principales y de soporte que intervienen.

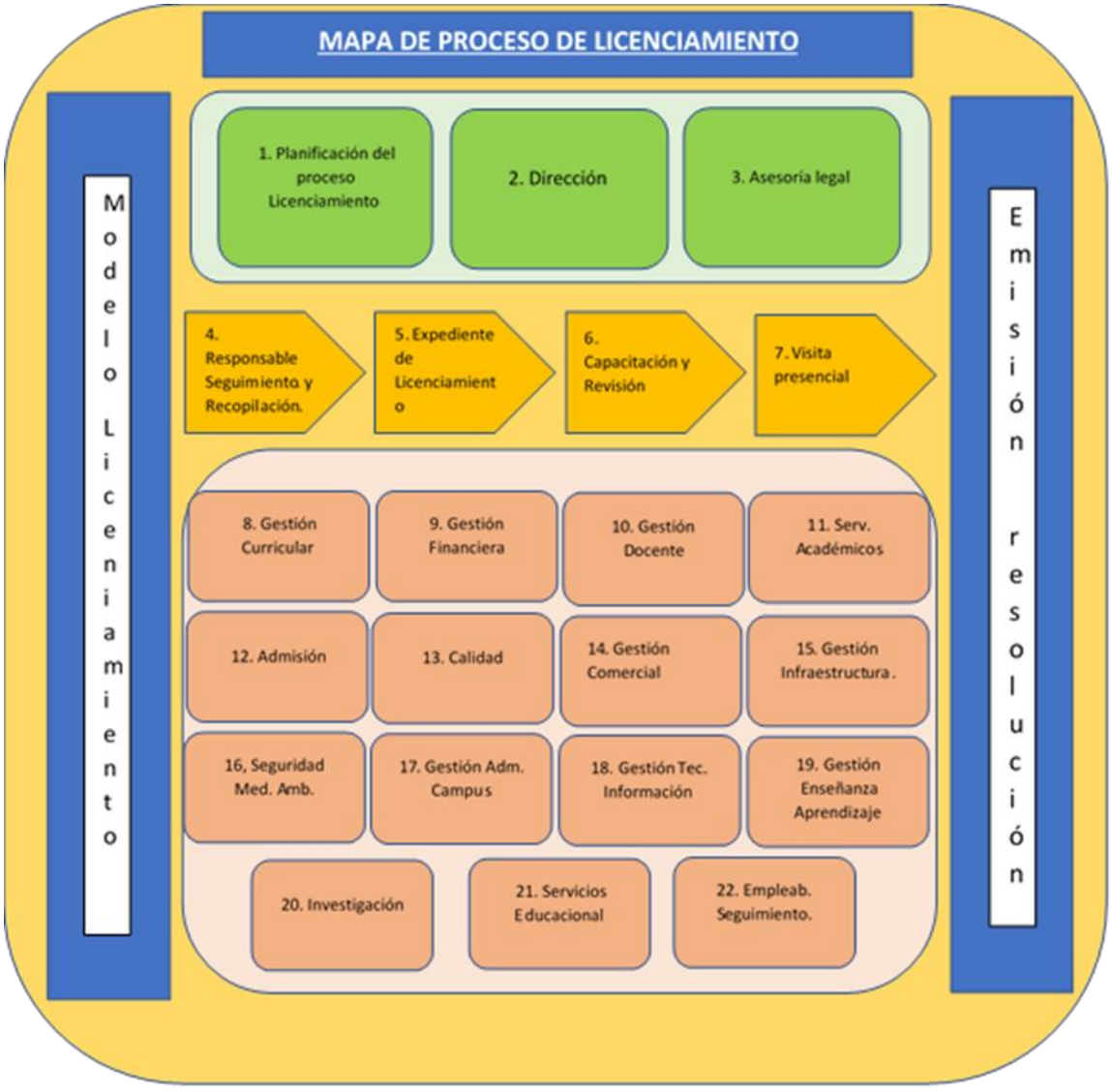

Figura 5. Mapa de Procesos de Licenciamiento/Modificación del Proceso de Licenciamiento
Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede observar en la figura 05 Mapa de Procesos de Licenciamiento/Modificación de licenciamiento, se identificaron como procesos estratégicos: A la Planificación del proceso de licenciamiento; la Gestión que realiza la Alta Dirección para brindar los lineamientos y políticas y por último el apoyo y asesoría que brinda el área legal de la universidad.

Como procesos Principales y de vital importancia, se identificaron al Seguimiento y recopilación de los medios de verificación que se requieren para el armado del Expediente de licenciamiento, luego se identificó el proceso de Capacitación y revisión de todos los medios de verificación que conforman el expediente y por último se identificó el proceso que trata la atención de la visita presencial de los evaluadores de SUNEDU.

Dentro los procesos de apoyo, se identificaron todos los procesos que están ligados a las condiciones de básicas de calidad y lo ejecutan los responsables de los indicadores. Así podríamos mencionar por ejemplo los procesos de gestión curricular, gestión financiera, gestión docente, etc.

Identificados todos los procesos que intervienen, se procederá a implementará el Diseño del Manual de Procesos y procedimiento de Modificación del Licenciamiento de la Universidad Privada del Norte; que tendrá las siguientes partes.
Carátula: se identifica el nombre de la institución, el logo, el nombre del manual y la fecha de elaboración del documento.

- Índice: Se presenta de manera detallada y ordenada, las principales partes que conforman el manual.
- Introducción: Da una explicación general sobre el contenido del manual, cual es la utilidad, los fines y el propósito.
- Objetivos del manual: Explicará el propósito; lo que se desea obtener con su elaboración.
- Conceptos: Se detalla los conceptos claves que son necesarios identificar para un mejor entendimiento del manual.
- Procedimientos: Se describe en forma detallada los estándares y cada uno de los pasos que debe seguir el proceso. El procedimiento está conformado por las siguientes partes:
- Nombre del Procedimiento: Se detalla el nombre de cada uno de los procedimientos identificados.
- Objetivos: Se describe el propósito que se quiere conseguir con su implementación.
- Alcances: Especifica las áreas y actividades que intervienen; delimita, desde hasta.

- Responsables: Identifica las áreas y puestos que intervienen en el procedimiento.
- Documentos aplicables y/o anexos: Detalla todos los documentos que sirven de apoyo para la ejecución del procedimiento.
- Indicadores: Muestran Los resultados de ciertas características con el objetivo de controlar el progreso que se tiene respecto a una meta.
- Descripción de Procedimientos: Es la explicación secuencial de las actividades que intervienen en el procedimiento.
- Diagramas de flujos: Es la representación Gráfica secuencial de las actividades que intervienen en los procedimientos.

A continuación, estableceremos los estándares y detallaremos la descripción de los procedimientos con sus respectivos diagramas de flujos de los principales procesos identificados en el proceso de modificación de licenciamiento de la Universidad Privada Del Norte.

Procedimiento 1: Planificación del Proceso de Licenciamiento.

Indicadores:

Avance entrega de información % = (Indicadores entregados/Total Indicadores) %

Retraso de entrega de información % = (Indicadores pendientes/Total Indicadores) %

Tabla 7.

Procedimiento Planificación del proceso de licenciamiento

Nro.	Actividad	Actor(es)
1.1	Analizar el modelo de licenciamiento y su modificación; los criterios técnicos de evaluación de los expedientes de licenciamiento; la metodología para determinar el plazo de vigencia de la licencia institucional y las consideraciones para la presentación de los medios de verificación, con el fin de entender y planificar el proyecto de modificación del licenciamiento institucional en la universidad.	Director de Planificación y Mejora Continua
1.2	Identificar los indicadores con sus respectivos medios de verificación y formatos de licenciamiento.	Director de Planificación y Mejora Continua

1.3	Asignar responsables de la entrega de información según los indicadores y formatos de licenciamientos.	Director de Planificación y Mejora Continua
1.4	Presentar ante Directivos y Gerentes, el Gantt en el cual se asigna responsables y tiempos de entrega de evidencias que solicitan los medios de verificación y el llenado de los formatos de licenciamiento.	Director de Planificación y Mejora Continua
1.5	Sub proceso de Recopilación de información.	Analista de Licenciamiento
1.6	Actualizar el Gantt y preparar presentación de avance del proyecto para que sea expuesto a los directivos y gerentes de la universidad	Analista de Licenciamiento
1.7	Revisar de forma semanal el avance y la presentación de la entrega de documentación. ¿Es conforme? No: Regresa a la actividad 1.6. Si: Continua con actividad 1.8	Director de Planificación y Mejora Continua
1.8	Convocar a reunión a los directivos y gerentes y responsables de indicadores y formatos de licenciamiento para comunicar los avances de las entregas de la información. ¿Existen documentos pendientes por entregar? Si: Continua con la actividad 1.9 No: Continua con la actividad 1.10	Director de Planificación y Mejora Continua
1.9	El gerente o director o responsable de indicador, expone ante los asistentes a la reunión, si variará la fecha de entrega; si tiene algún inconveniente o demora. Continua con actividad 1.11	Director/Gerente
1.10	Indicar cierre de etapa de Recopilación de información. Fin de proceso.	Director de Planificación y Mejora Continua
1.11	Al finalizar la reunión se cierra con los acuerdos y conclusiones. Continua con sub proceso 1.5	Director de Planificación y Mejora Continua

Fuente: Elaboración propia

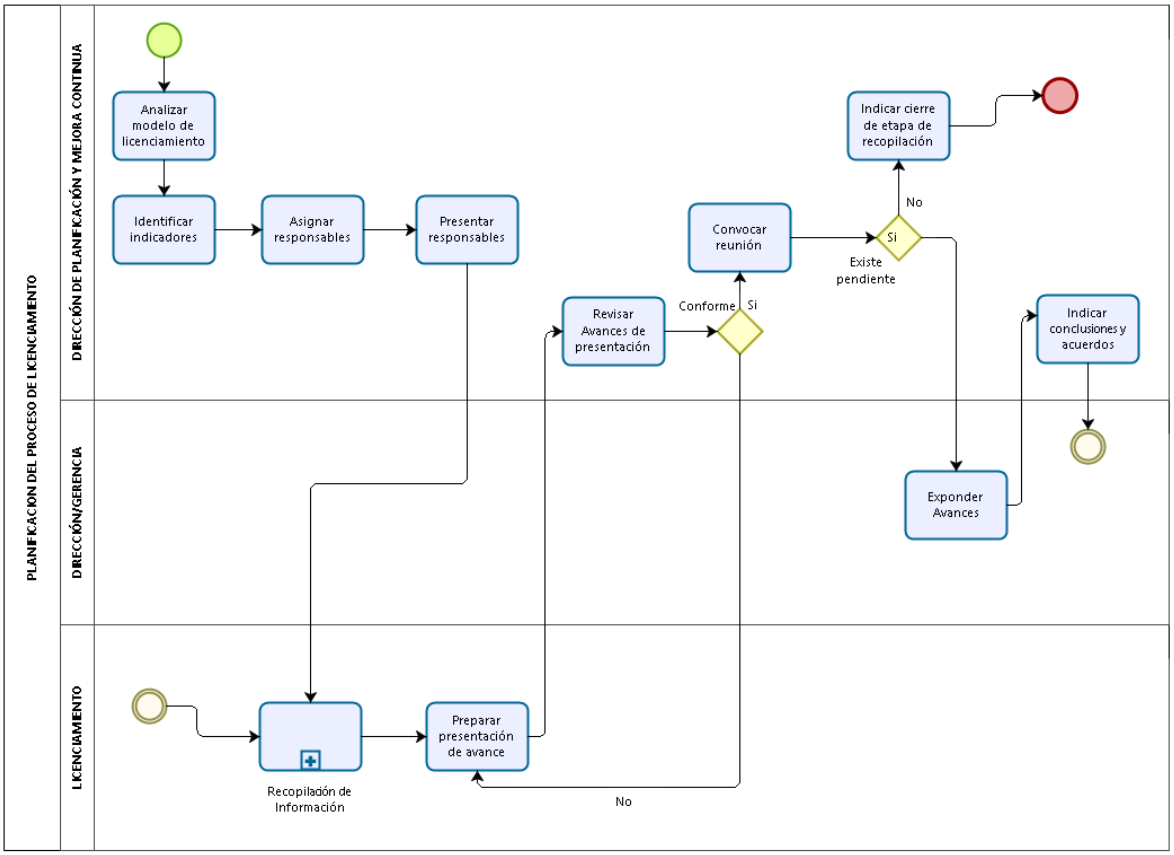

Figura 6. Diagrama de flujo de planificación del proceso de licenciamiento
Fuente: Elaboración propia

Procedimiento 4: Responsables y Seguimiento de Recopilación

Indicador:

Porcentaje de error % = (Num. indicadores observados/Num. Indicadores asignados) %

Frecuencia de error % = (Num. Frecuencia observaciones/Total de indicadores) %

Tabla 8.

Procedimiento Responsable y seguimiento de recopilación

Nro.	Actividad	Actor(es)
4.1	Al iniciar el proyecto de modificación de licenciamiento, comunica a través de correo electrónico las condiciones básicas de calidad que están asignados a su Dirección o Gerencia; los cuales se detallarán los formatos de licenciamiento o medios de verificación necesarios para atender a la solicitud.	Director de Planificación y Mejora Continua

4.2	Analizar la condición básica de calidad asignada y determinar el medio de verificación o formato de licenciamiento indicado para atender la solicitud.	Director/Gerente
4.3	Detallar en el Gantt de licenciamiento las actividades, los recursos necesarios, presupuesto, fecha de inicio y de fin por cada rubro o actividad, con el objetivo de entregar una fecha límite de entrega de información.	Director/Gerente
4.4	Actualizar con las fechas de entregas de información el Gantt Resumen de Proyecto.	Analista de Licenciamiento
4.5	A través de correo electrónico o vía telefónica se comunica con el responsable de indicador para consultar o verificar el avance de la elaboración de la información.	Analista de Licenciamiento.
4.6	Completada la información necesaria para cumplir con el formato de licenciamiento o el medio de verificación necesario que sustente el indicador del modelo de licenciamiento; se envía la información a través de correo electrónico o forma física. Consideraciones para tener en cuenta para la elaboración de la información. Toda información que se elabora debe estar normada bajo el estatuto, el reglamento general vigente, el organigrama y el MOF de la universidad. Los documentos deben tener fecha de elaboración; fecha de vigencia, indicar el tipo de moneda si se requiere y las firmas y sellos de los responsables de la información. Los documentos académicos deben tener sus resoluciones rectorales, vice-rectorales y decanales de aprobación.	Director/Gerente
4.7	Revisar la información recibida y verificar con las especificaciones descritas en los medios de	Analista de Licenciamiento

	verificación y formatos de licenciamiento del modelo de licenciamiento institucional. Si la revisión es conforme: Continua con la actividad 4.8. Si la revisión no es conforme: Continua con la actividad 4.9.	
4.8	Actualiza el Gantt Resumen de licenciamiento con el estatus detallado según lista. Continua con actividad 4.11.	Analista de licenciamiento
4.9	A través de correo electrónico envía al responsable de indicador las observaciones o incumplimiento de los medios de verificación o formato de licenciamiento asignados.	Analista de licenciamiento
4.10	Recibe observaciones y realiza las modificaciones necesarias para cumplir con los requerimientos del indicador. Continua con la actividad 4.6.	Director/Gerente
4.11	Archiva y consolidad información necesaria para el armado del expediente de licenciamiento. Fin. Del proceso.	Analista de licenciamiento

Fuente: Elaboración propia

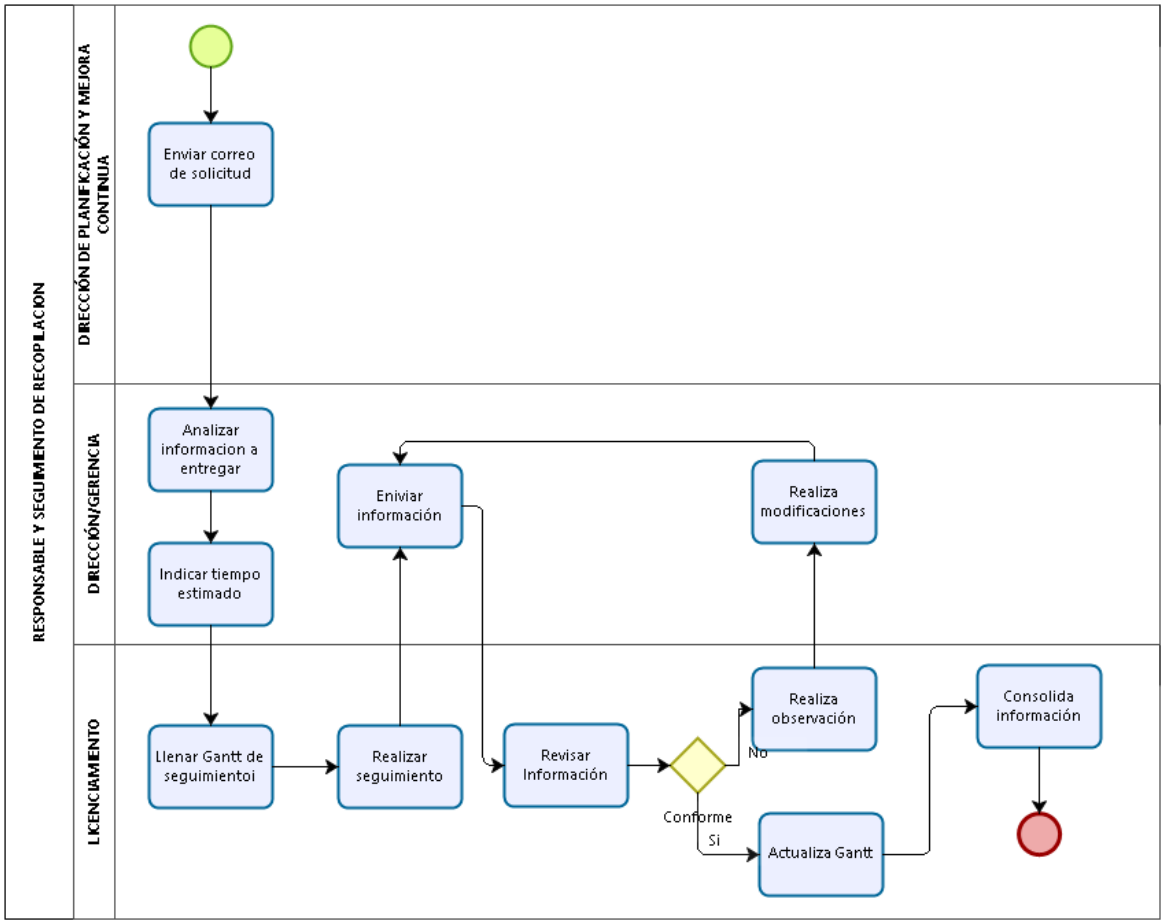

Figura 7. Diagrama de flujo responsable y seguimiento de recopilación
Fuente: Elaboración propia

Procedimiento 5-A: Preparar Expediente de Licenciamiento

Indicador:

Retraso Preparación expediente % = (Num. días tomados/Núm. días planificados) %

Tabla 9.

Procedimiento Preparar expediente de licenciamiento

Nro.	Actividad	Actor(es)
5.1	Recibidos los medios de verificación y los formatos de licenciamiento correspondientes; se procede a imprimirlos.	Analista de Licenciamiento
5.2	Ordenar los documentos de acuerdo a lo establecido en el manual de instrucciones para la presentación de la solicitud de licencia institucional y la solicitud de modificación de licencia institucional.	Analista de Licenciamiento

5.3	Presentar los documentos ordenados a los representantes legales para que firmen y pongan su visto bueno y sello, según corresponda en calidad de certificación que la información presentada en los documentos es válida y veraz.	Representante legal
5.4	Foliar de forma correlativa en la parte superior derecha de la hoja de toda información presentada	Analista de Licenciamiento
5.5	Se escanea información visada, sellada y foliada	Analista de Licenciamiento
5.6	Con la documentación, se prepara el expediente físico de acuerdo a las instrucciones del manual de instrucciones para la presentación de la solicitud de licencia institucional y la solicitud de modificación de licencia institucional.	Analista de licenciamiento
5.7	Con la información escaneada se procede a preparar el archivo digital	Analista de licenciamiento
5.8	Se prepara el oficio de solicitud de licenciamiento o ampliación de la solicitud de licenciamiento, según corresponda.	Analista de licenciamiento
5.9	El oficio de solicitud de licenciamiento o modificación de licenciamiento debe ser firmado por el rector que consta como representante legal de la universidad.	Representante legal
5.10	Llevar a SUNEDU el expediente de solicitud o modificación de licenciamiento de forma física y digital de acuerdo al manual de instrucciones	Analista de licenciamiento.
5.11	Mesa de partes de SUNEDU revisa que todas las hojas estén foliadas y tengan las firmas, Vb y sello de los representantes legales en los expedientes físico y digital. Conforme: Si: Continua con actividad 5.13 No: continua con actividad 5.12	SUNEDU
5.12	Solicitar subsanación de error en expediente. Continua con actividad 5.4	SUNEDU

5.13	Firmar y sellar cargo y asignar número de solicitud Fin de proceso	SUNEDU

Fuente: Elaboración propia

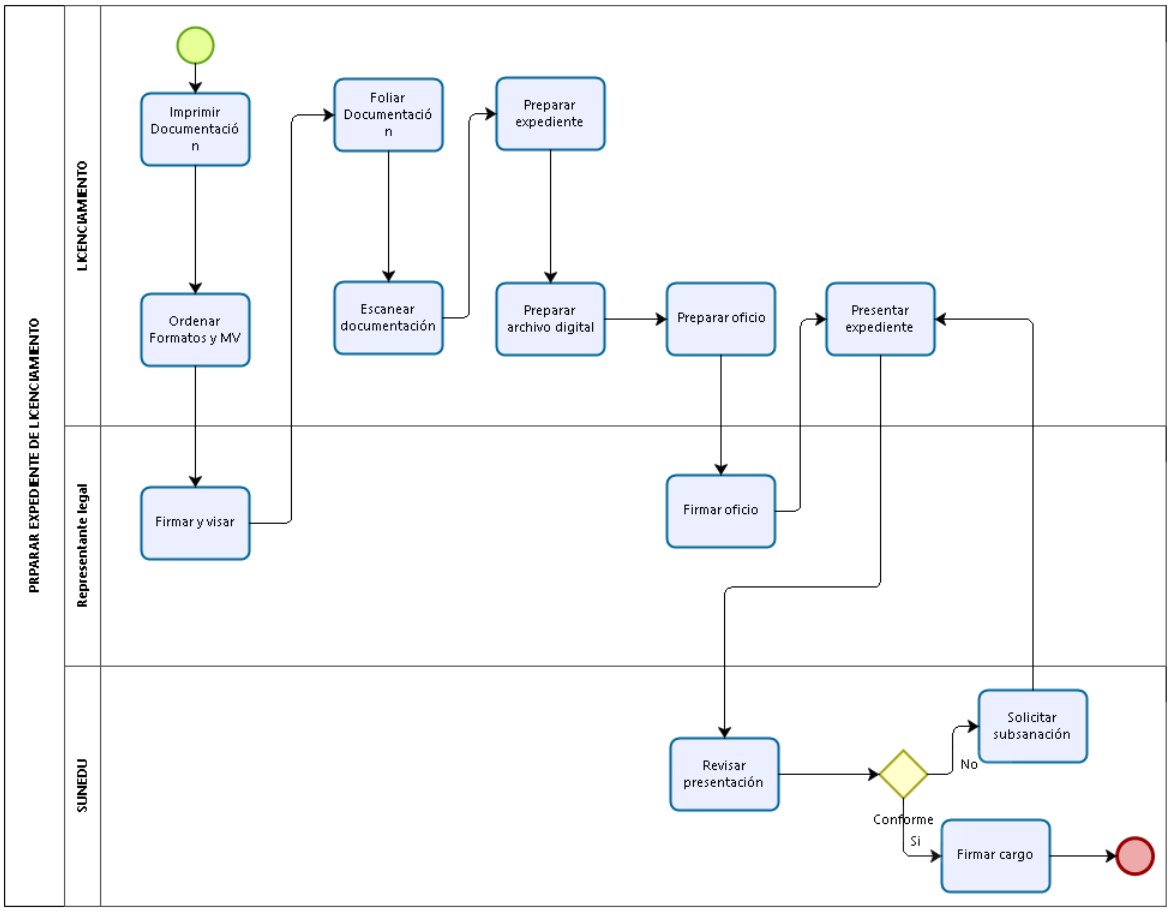

Figura 8. Diagrama de flujo preparar expediente de licenciamiento
Fuente: Elaboración propia

Procedimiento 5-B: Subsanación de Observaciones Documentaria

Indicador:

Eficiencia institucional % = (Num. Indicadores Observados/Total Indicadores) %

Frecuencia error institucional % = (Num. Frecuencia observaciones/Total de indicadores) %

Tabla 10.

Procedimiento de Subsanación de observaciones documentarias

Nro.	Actividad	Actor(es)
5.1	Envía oficio en el cual detalla punto por punto los medios de verificación que necesitan ser corregidos, aclarados o complementado con una nueva entrega de información.	SUNEDU Licenciamiento

	En algunas ocasiones La Dirección de licenciamiento invita a reuniones con los responsables del proceso de licenciamiento para solicitar que se corrija algunos de los medios de verificación que requieran ser aclarados.	
5.2	Como representante de la Universidad, el rector es destinatario obligado de recibir documentación de las entidades gubernamentales como SUNEDU,	Dirección
5.3	Se ejecuta el proceso de Identificar Responsables, Realizar Seguimiento y recopilación de los Formatos de Licenciamientos y Medios de Verificación	Analista de licenciamiento
5.4	Se ejecuta el sub proceso de Preparar expediente de licenciamiento.	Analista de Licenciamiento
5.5	Recibida la documentación que corrige, aclara o complementa la información presentada en el expediente de licenciamiento; los evaluadores de la Dirección de Licenciamiento evalúan si con toda la evidencia presentada cubre lo que se requiere en cada uno de los medios de verificación solicitados en las condiciones básicas de calidad del modelo de licenciamiento. ¿Conforme? Si: Continua con la actividad 5.6. No: Regresa con la actividad 5.1.	SUNEDU
5.6	A través de un oficio la dirección de Licenciamiento de SUNEDU envía un oficio a la universidad en el cual se informa que ésta cumplió con el proceso de revisión documentaria y que pasa a la etapa de revisión presencial de todo lo declarado. En el oficio se describe las fechas en las que se está programando la visita, los evaluadores asignados además de ello, se consulta si la universidad está conforme y si tiene alguna	SUNEDU

	observación el cual debe responder en un plazo de 03 días hábiles.	
5.7	La universidad a través de un oficio da respuesta de conformidad u observación al oficio enviado de SUNEDU; así como los nombres y el número de los documentos de identidad de los responsables de la Universidad que se encargarán de facilitar el acceso a los ambientes e instalaciones de la universidad y también encargarse de las firmas de las actas de visita. ¿Propuesta de SUNEDU conforme? Si: Fin de proceso. No: Continua con la actividad 5.6	Director de Planificación y mejora continua

Fuente: Elaboración propia

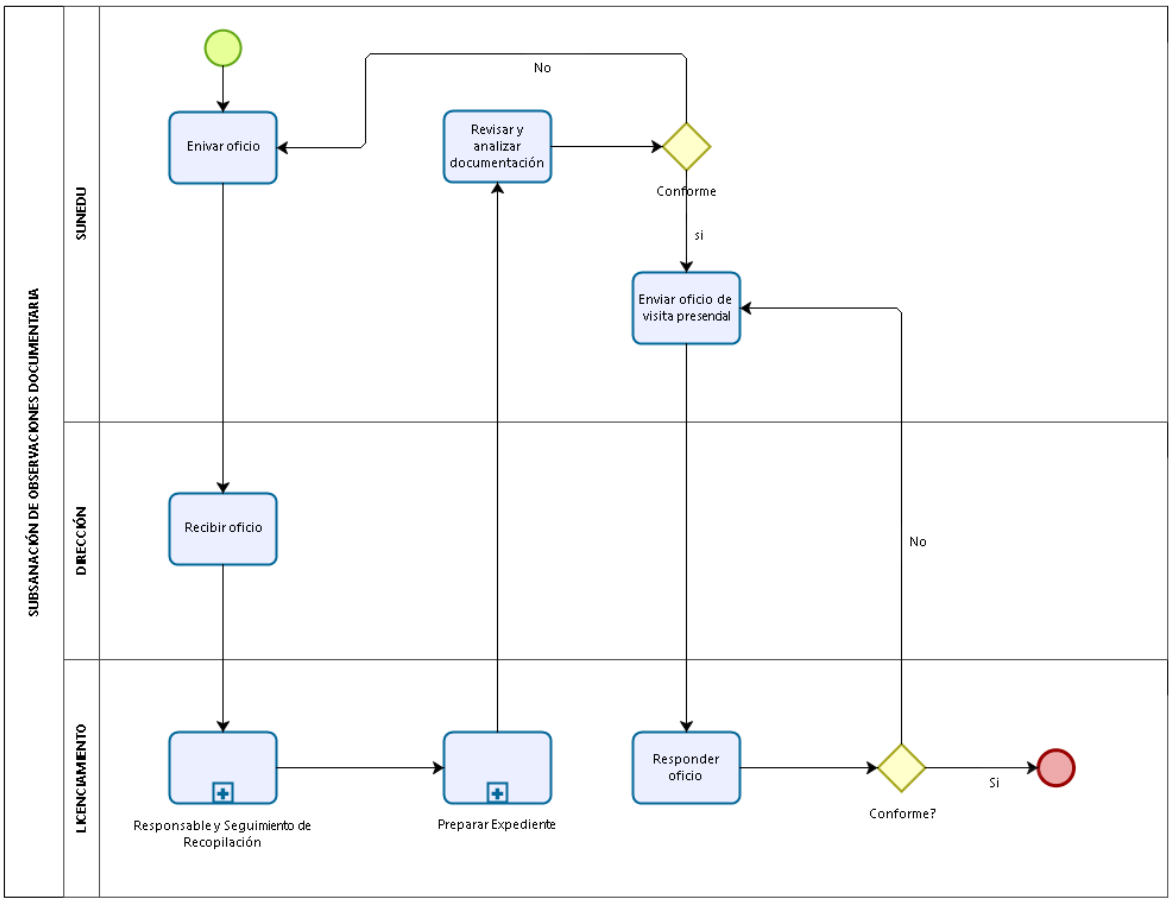

Figura 9. Diagrama de flujo subsanación de observaciones documentarias
Fuente: Elaboración propia

Procedimiento 6: Capacitación y Revisión

Indicador:

Alcance capacitación % = (Núm, personal capacitadas en local/Total de Personal en local) %

Eficiencia evidencias local % = (Num. Evidencias observados/Total Indicadores) %

Tabla 11.

Procedimiento Capacitación y revisión

Nro.	Actividad	Actor(es)
6.1	La Dirección de planificación y mejora continua recibe el oficio en el cual SUNEDU comunica las fechas de programación de la visita presencial, así como los nombres y los perfiles de los evaluadores y representante de SUNEDU.	Director de Planificación y mejora Continua.
6.2	A través de correo electrónico se comunica a todas las direcciones y gerencias, el cronograma de visita presencial de SUNEDU	Dirección de Planificación y Mejora Continua
6.3	A través de una carpeta de red, creada por la Dirección de Sistema, al cual tienen accesos Gerentes de sedes, Directores Académicos, Administradores de sedes, directores y Gerentes de áreas. Se comparte toda la información presentada en el expediente de modificación de licenciamiento.	Dirección de Planificación y Mejora Continua
6.4	Se programa el proceso de capacitación para el personal de las sedes, con el objetivo de dar a conocer la información presentada y preparar evidencias que sustente lo presentado en el expediente de licenciamiento. La Programación se comunica a través de correo electrónico al gerente de sede.	Dirección de Planificación y Mejora Continua
6.5	En el día programado, se procede a capacitar a cada uno de los responsables de los indicadores en las sedes, sobre la información presentada y la evidencia que se requiere recopilar, para presentar a los evaluadores los días de la visita presencial.	Licenciamiento

6.6	El Gerente de Sede asigna al equipo de personas que serán responsables de recopilar las evidencias de cada uno de los indicadores y presentarlos a los evaluadores de SUNEDU.	Dirección/Gerencia
6.7	Los responsables recopilan evidencias de los indicadores asignados a su responsabilidad. Las evidencias pueden ser informes, estadísticas, encuestas, evaluaciones, reportes, procesos, controles, etc. Dependerá lo que se maneja En el área.	Dirección/Gerencia
6.8	Realizar la revisión de las evidencias recopiladas, así como de los espacios físicos de las sedes, con el fin de verificar si reúnen los requerimientos solicitados en cada una de las condiciones básicas de calidad. ¿Es conforme? Si: Continua con la actividad 6.11 No: Continua con la actividad 6.9	Licenciamiento
6.9	Se realiza observaciones y se da sugerencias, con el fin de mejorar y corregir las evidencias en documentación y en espacios físicos, que serán presentados en la visita presencial de SUNEDU.	Licenciamiento
6.10	Los responsables en las sedes, de cada uno de los indicadores, realizan las subsanaciones de las observaciones realizadas por Licenciamiento. Continua con actividad 6.7	Dirección/Gerencia.
6.11	Realizar un informe de visita en el cual se evalúa las evidencias y espacios físicos verificados. Se da recomendaciones para para el día de la visita presencial de los evaluadores de SUNEDU. Fin de proceso.	Licenciamiento

Fuente: Elaboración propia

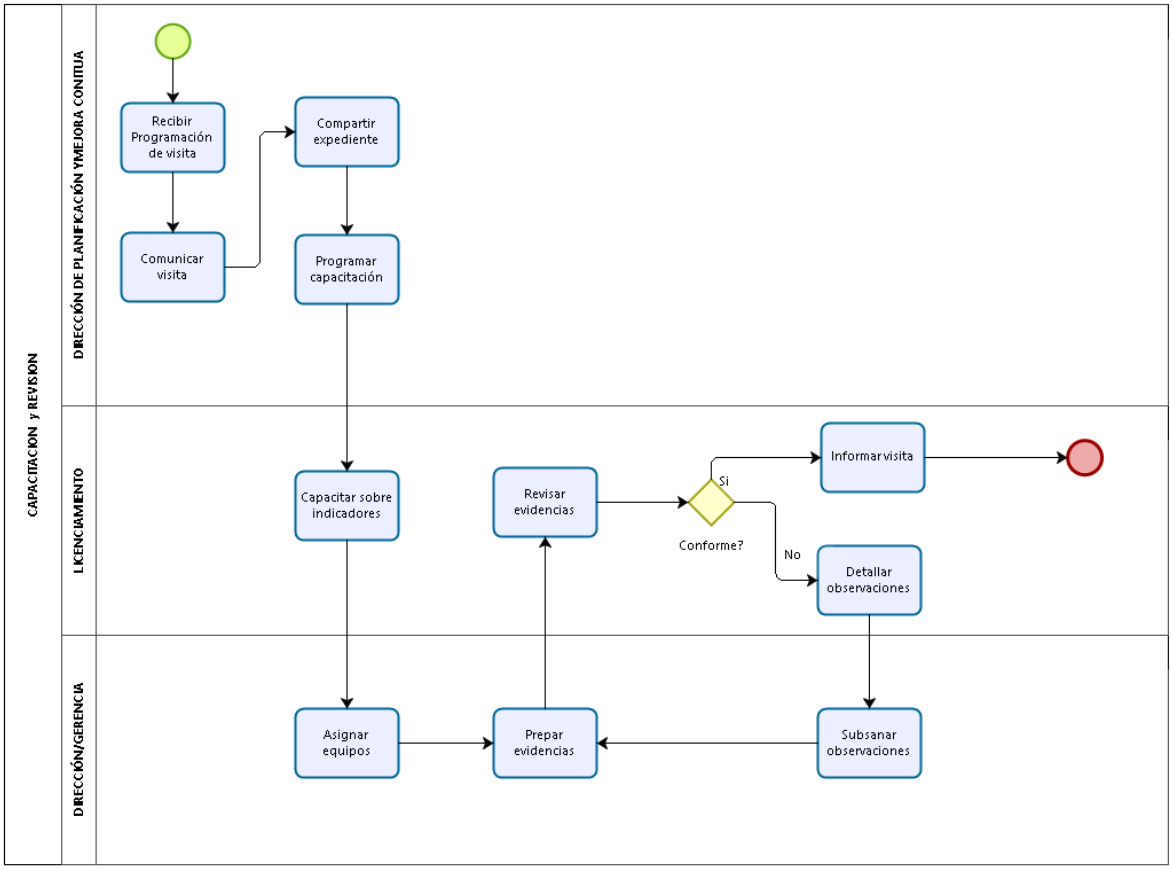

Figura 10. Diagrama de flujo capacitación y revisión
Fuente: Elaboración propia

Procedimiento 7: Visita Presencial

Indicador:

Eficiencia institucional % = (Num. Indicadores Observados/Total Indicadores) %

Tabla 12.

Procedimiento Visita presencial

Nro.	Actividad	Actor(es)
7.1	Los evaluadores asignados por SUNEDU, llegan al local de la universidad, a la hora pactada según lo señalado en el cronograma de visita presencial. Se reúnen con las autoridades asignadas por la universidad para dar apertura del proceso de visita. Señalan los indicadores que serán sujetos de evaluación y que son señalados en el Acta de Inicio de Visita de Verificación Presencial.	SUNEDU

7.2	Las autoridades representantes de la universidad que son los encargados de recibir a los evaluadores revisan el acta y proceden a firmar con el objetivo de dar conformidad al inicio del proceso.	Sede/Filial
7.3	Los evaluadores se reúnen en un espacio de uso exclusivo, asignado por la universidad, para organizar y distribuir el trabajo de visita. El presidente de la comisión comunica al Gerente de Sede la organización del trabajo.	SUNEDU
7.4	Comunicado la distribución y la metodología del trabajo, el Gerente de Sede, comunica cuales son las personas asignadas para acompañar y atender a los evaluadores durante la visita a la sede.	Sede/Filial
7.5	El personal asignado para responder y mostrar las evidencias, espacios físicos y equipamientos, se reúnen con los evaluadores para sustentar la información presentada en el expediente de licenciamiento o ampliación/modificación de licenciamiento.	Sede/Filial
7.6	El evaluador verifica y evalúa las evidencias presentadas, toma nota y recopila para adjuntar al expediente de la universidad. Si considera que las evidencias no son suficiente, solicita documentación adicional. ¿Requiere información adicional? Si: Continua con actividad 7.7. No: Continua con actividad 7.9.	SUNEDU
7.7	El personal responsable para responder por el indicador observado por el evaluador prepara información y sustentos adicionales.	Sede/Filial
7.8	Se entrega al evaluador el sustento adicional solicitado. La información debe tener la fecha de evaluación y las firmas de los responsables y/o autoridades correspondientes.	Sede/Filial

7.9	Al final de la visita presencial en el local. Los evaluadores se reúnen con el personal representantes de la universidad para dar el cierre y firmar el Acta de Cierre de Visita de Verificación Presencial. El último día programado para la visita presencial, el comité evaluador se reúne con las autoridades y directivos de la universidad para tener un conversatorio sobre cada una de las condiciones básicas de calidad requeridas en el modelo de licenciamiento.	SUNEDU
7.10	El comité evaluador durante la reunión de cierre de visita presencial a la universidad, solicitan información adicional de manera formal para que sea presentado en un plazo no mayor de 3 días útiles.	SUNEDU
7.11	Continua con el sub proceso de Preparar expediente Fin de proceso.	Licenciamiento

Fuente: Elaboración propia

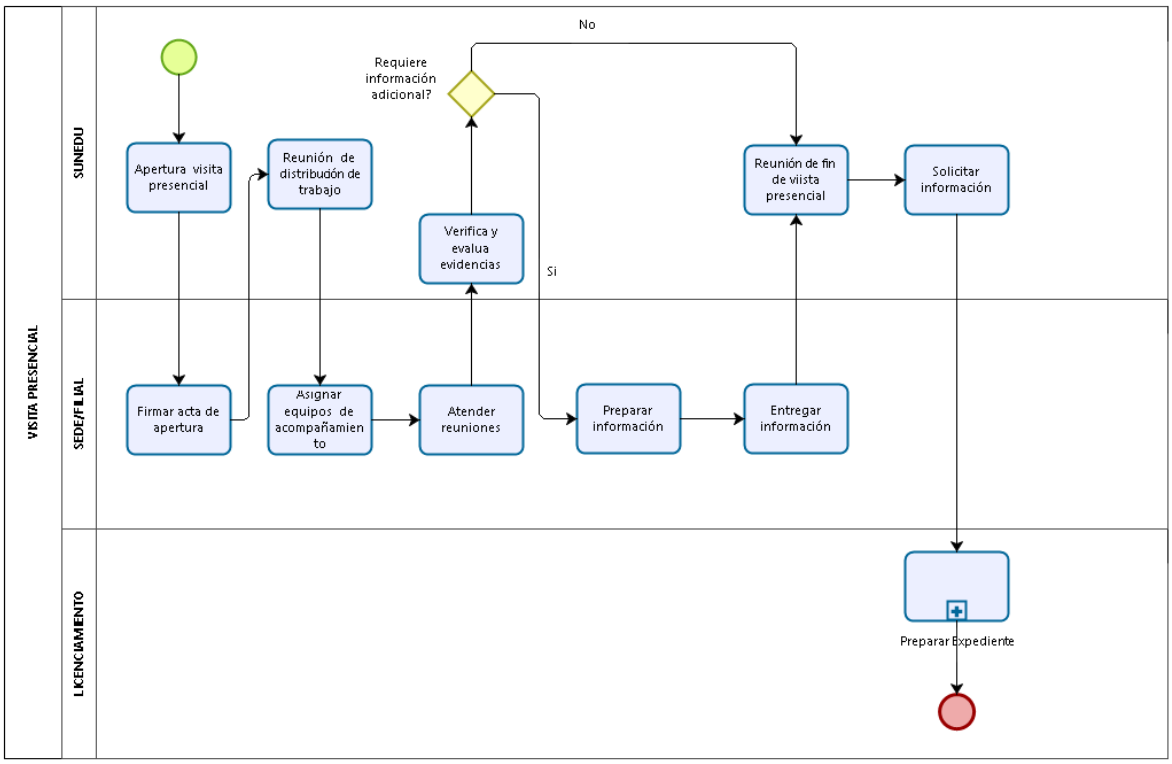

Figura 11. Diagrama de flujo visita presencial
Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de los estándares del proceso de modificación de licenciamiento tiene etapas que se debe cumplir en el plazo del tiempo.

Fecha de Inicio: Abril del 2018

Fecha de Término: Mayo del 2018

Tabla 13.

Cronograma de implementación de diseño de manual de procesos y procedimientos de modificación de licenciamiento

			Abril																					Mayo			
Nro	**Actividad**	**Responsables**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**30**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Presentar el Proyecto al Director de Planificación y Mejora Continua	Analista de Licenciamiento																									
2	Revisión de la Propuesta	Director de Planificación y Mejora Continua																									
4	Presentar proyecto a Gerencia de Procesos	Director de Planificación y Mejora Continua																									
5	Análisis y ajustes del proyecto	Gerencia de Procesos																									
6	Presentación del proyecto a la Dirección y Vice-Rectorado	Gerencia de Procesos																									
7	Revisión y aprobación	Dirección y Vice-rectorado																									
8	Publicación	Gerencia de Procesos																									

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El presente proyecto da a conocer que la mejor solución para resolver el problema del desconocimiento de la ejecución del proceso de licenciamiento y modificación, en la Universidad Privada del Norte, es el establecimiento de estándares del proceso de modificación de licencia universitaria para cumplir con las normativas de SUNEDU; con ello se está cumpliendo el objetivo general propuesto en este proyecto.
2. La solución escogida es considerada la mejor opción entre varias propuestas, porque es factible de concretarse. La universidad actualmente cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y económicos para que la solución se lleve a cabo.
3. Dentro de los estándares propuestos, también se incluye el manejo de indicadores que servirán para controlar los tiempos y eficiencias del proceso.
4. Esta solución es integral porque engloba recursos humanos, procesos, herramientas y espacios físicos; también es una opción que muestra un bajo costo porque puede ser elaborada por personas que forman parte de las áreas internas de la universidad y por último puede estar implementada en el plazo de un mes.
5. El proyecto cumple con el objetivo específico planteado de la disminución del tiempo de gestión del proceso de modificación de licenciamiento en la UPN, porque al tener bien definidas las actividades que intervienen se consigue que el personal sepa que es lo que tiene que hacer en cada etapa de proceso, disminuyendo el tiempo en elaboración, consultas y observaciones que retrasan el proceso.
6. La disminución de tiempo también trae consigo la reducción del costo de hora hombre del proceso de modificación de licenciamiento, con respecto al proceso inicial del proceso de licenciamiento previo ocurrido en la universidad.
7. Por último, se elaborará un manual que nos permitirá sistematizar los estándares del proceso de modificación de licenciamiento; con esto se cumple el último objetivo específico planteado.
8. Adicional podemos decir que este proyecto también impacta a los estudiantes, padres de familia, localidad e interesados, al asegurar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad para los nuevos programas y locales que la UPN, desea implementar.

Recomendaciones

1. Al concluir este proyecto podemos dar algunas recomendaciones para la institución como; Continuar con las gestiones que permitan seguir cumpliendo con las condiciones básicas de calidad, con el fin de poder hacer frente a futuras supervisiones de SUNEDU.
2. Iniciar un proceso de capacitación para todo el personal sobre los estándares del proceso de modificación de licencia universitaria.
3. archivar y gestionar toda la información trabajada en el proceso de licenciamiento y su modificación.

Referencias

Agudelo, L. F. y Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos. I. C. N. T. y. Certificación.* Medellín, Colombia: Editorial INCOTEC.

Chase, R. B. y Jacobs, F. R. (2014). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros* (13va. Ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Conte, O. E. (2016). *Aportes teóricos al análisis de la Gestión y mejora de procesos.* Publicado el 28 de noviembre del 2016. Recuperado el 12 de diciembre del 2017 de http://especialista-matematica.blogspot.es/1480294784/aportes-teoricos-al-analisis-de-la-gestion-y-mejora-de-procesos/

Franklin, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4ta. Ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4ta. Ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Ley 30220, *Ley Universitaria*. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de julio de 2014.

Nogueira, D y Medina, A. (2004). *Fundamentos del control de gestión empresarial*. Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: Editorial AENOR.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (n.d). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC, 2012.

Resolución del Consejo Directivo N° 006-2015-SUNEDU/CD, *Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de noviembre de 2015.

Resolución del Consejo Directivo N° 008-2017-SUNEDU/CD, *Medidas de simplificación administrativa para el licenciamiento institucional y el reglamento del procedimiento de licenciamiento institucional*. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de marzo de 2017.

Reinoso, F y Uribe, M. (2009). *Los indicadores de Gestión y su relación con la cultura organizacional* (1ra. Ed.). Ibague. Colombia: Editorial Grupo E.C.O.

SUNEDU. (2016). *Modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario peruano.* Lima, Perú: Editorial SUNEDU.

SUNEDU (2017). *Resolución Directoral N° 005-2017-SUNEDU/DILIC*. Recuperado el 10 de enero del 2018 de https://www.sunedu.gob.pe/resolucion-directoral-no-005-2017-sunedudilic/.

Zarate, J. (2015). Acreditación Universitaria en el Perú, Logros y Desafíos. Lima, Perú: Editorial Fondo Editorial UPN.

Anexos

Anexo 01 Consideraciones para la presentación de los medios de verificación

Condiciones Básicas de Calidad	Componentes	Indicador
Condición I: Existencia de Objetivos Académicos; Grados y Títulos a otorgar y Planes de Estudios Correspondientes	I.1 Objetivos institucionales	1. La universidad tiene definidos sus objetivos institucionales
	I.2 Objetivos académicos y planes de estudio	2. La universidad cuenta con planes de estudios para cada uno de los programas de pregrado y/o posgrado.
	I.3 Grados y Títulos	3. Existencia de un documento normativo que regule las modalidades y los requisitos para la obtención del grado y el título de los programas de estudio de la universidad.
	I.4 Sistemas de información	4. La universidad cuenta con sistemas de información que brinden soporte a los procesos de gestión económica y financiera, gestión docente, matrícula y registro académico. Adicionalmente, en sus sistemas, cuentan con tres (03) de los siguientes cuatro (04) procesos: a) Aprendizaje virtual b) Gestión de biblioteca c) Pagos virtuales d) Gestión Institucional basada en indicadores
	I.5 Procesos de admisión	5. Existencia de un documento normativo que regule los procesos de admisión

		6. La universidad cuenta con información sobre los procesos de admisión y los ingresantes según las modalidades de ingreso por periodo académico.
	I.6 Plan de Gestión de la Calidad Institucional	7. Plan de Gestión de la Calidad/Plan de mejora continúa orientado a elevar la calidad de la formación académica.
		8. La universidad cuenta con un Área de Gestión de la Calidad
Condición II: Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.	II.1 Creación de nuevas universidades	9. Existencia de un presupuesto institucional proyectado a cinco (05) años en concordancia con los objetivos estratégicos.
		10. existencia de un plan de financiamiento de cinco (05) años.
		11. Vinculación de la oferta educativa propuesta a la demanda laboral
		12. Oferta educativa relacionada con las políticas nacionales y regionales de educación universitaria.
		13. Fuentes de financiamiento de la universidad, para las universidades privadas.
	II.2 Creación de nuevos programas de estudios en universidades existentes	14. Vinculación de nuevos programas de estudios en universidades existentes.
		15. Existencia de un plan de financiamiento que demuestre la disponibilidad de recursos humanos y económicos
Condición III: Infraestructura y Equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones	III.1 Ubicación de locales	16. Todos los locales cumplen con las normas sobre compatibilidad de uso y zonificación urbana.

(aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).	III. 2 Posesión de locales.	17. Locales propios, alquilados, bajo cesión en uso o algún otro título, de uso exclusivo para su propósito.
	III. 3 Seguridad estructural y seguridad en caso de siniestros	18. Los locales cumplen con las normas de seguridad estructural en edificaciones y prevención de riesgos en estricto cumplimiento con las normas del Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres - CENEPRED / INDECI.
	III. 4 Seguridad de uso de laboratorios y talleres	19. La universidad cuenta con un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, y protocolos de seguridad.
		20. La universidad cuenta con estándares de seguridad para el funcionamiento de los laboratorios, según corresponda.
	III. 5 Disponibilidad de servicios públicos.	21. Disponibilidad de agua potable y desagüe.
		22. Disponibilidad de energía eléctrica
		23. Disponibilidad de línea(s) telefónica(s).
		24. Disponibilidad de internet en los ambientes que brinden el servicio educativo de todos sus locales. El servicio de internet debe contar con banda ancha requerida para la educación superior universitaria, conforme a lo establecido por el órgano competente y de acuerdo con la disponibilidad del servicio de telecomunicaciones en la región.
	III. 6 Dotación de servicios higiénicos.	25. Dotación de servicios higiénicos para los estudiantes en todos sus locales, de acuerdo con el art. 13 de la Norma Técnica A.040. Educación contenida en el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).

		26. Dotación de servicios higiénicos para personal docente y administrativo en todos sus locales, de acuerdo con el art. 15 de la Norma Técnica A.080 del Reglamento Nacional de Edificaciones.
	III. 7 Talleres y laboratorios para la enseñanza.	27. La universidad cuenta con talleres y laboratorios de enseñanza propios, de conformidad con el número de estudiantes, actividades académicas y programas de estudio.
		28. Los laboratorios de enseñanza están equipados de acuerdo con su especialidad.
	III. 8 Ambientes para docentes	29. La universidad cuenta con ambientes para los docentes en cada local en el que ofrece el servicio educativo.
	III. 9 Mantenimiento de la infraestructura y equipamiento	30. Existencia de presupuesto y plan de mantenimiento
Condición IV: Líneas de investigación a ser desarrollada.	IV.1 Líneas de Investigación	31. Existencia de políticas, normas y procedimientos para el fomento y realización de la investigación como una actividad esencial y obligatoria de la universidad
		32. Existencia de un órgano universitario de Investigación cuyo responsable tenga grado de doctor
		33. Existencia de líneas de investigación. Así mismo, se debe indicar el presupuesto asignado para la investigación, equipamiento, personal y otros.
		34. Código de ética para la investigación
		35. Políticas de protección de la propiedad intelectual

	IV. 2 Docentes que realizan investigación	36. La universidad tiene un registro de docentes que realizan investigación. Asimismo, los docentes deben estar registrados en el DINA
	IV.3 Registro de documentos y proyectos de investigación	37. La universidad tiene un registro de documentos de investigación y/o repositorio institucional. Los documentos de investigación incluyen tesis, informe de investigación, publicaciones científicas, entre otros.
		38. La universidad tiene un registro de proyecto (s) de investigación en procesos de ejecución.
Condición V: Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo	V. 1 Existencia del 25% del total de docentes, como mínimo, a tiempo completo.	39. La universidad tiene como mínimo el 25% del total de docente a tiempo completo
	V. 2 Requisito para el ejercicio de la docencia	40. Los docentes incorporados a la docencia universitaria con fecha posterior a la entrada en vigencia de la ley universitaria (LU) que dediquen horas de docencia en pregrado o posgrado, cuentan al menos con grado de maestro o doctor, según corresponda.
	V. 3 Selección, evaluación y capacitación docente.	41. La universidad regula los mecanismos y/o procedimientos para la selección, evaluación periódica del desempeño y ratificación de sus docentes, incluyendo como criterio la calificación de los estudiantes por semestre académico.
		42. La universidad regula la capacitación para los docentes
Condición VI: Verificación de los servicios educacionales	VI. 1 Servicios de Salud.	43. La universidad cuenta en todos sus locales con un tópico o con el servicio tercerizado.

complementarios básicos. (Servicio Médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros).	VI. 2 Servicio social	44. Existencia de servicios sociales disponibles para los estudiantes: bienestar social, bienestar estudiantil, programas de voluntariado, entre otros.
	VI. 3 Servicios Psicopedagógicos	45. Existencia de servicios psicopedagógicos disponibles para todos los estudiantes.
	VI. 5 Servicios culturales	47. Existencia y difusión de servicios culturales disponibles para todos los estudiantes para su participación y desarrollo.
	VI. 6 Servicios de seguridad y vigilancia	48. Existencia de servicios de seguridad y vigilancia en todos sus locales.
	Vi. 7 Adecuación al entorno y protección al ambiente	49. La universidad cuenta con políticas, planes y acciones para la protección al ambiente
	VI. 8 Acervo bibliográfico	50. Material bibliográfico según planes de estudio de sus programas. El acervo bibliográfico puede encontrarse en formato físico y/o virtual. Las bibliotecas virtuales pueden estar suscritas.
Condición VII: Existencia de Mecanismos de mediación de inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros)	VII. 1 Mecanismos de mediación e inserción laboral para estudiantes y egresados.	51. Existencia de un área, dirección o jefatura encargada del seguimiento del graduado.
		52. Mecanismos de apoyo a la inserción laboral.
		53. Existencia de convenios con instituciones públicas y/o privadas de prácticas preprofesionales y profesionales
	VII. 2 Mecanismos de coordinación y alianzas	Mecanismos de coordinación y alianzas estratégicas con el sector público y/o privado.

	estratégicas con el sector público y/o privado.	
Condición VIII: CBC Complementarias. Transparencia de universidades.	VIII. 1 Transparencia	55. Transparencia de la información institucional a través de su portal web.

Fuente: Modelo de licenciamiento, SUNEDU

Anexo 02 Entrevista a Profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Muy buenos días, mi nombre es ……., y estamos realizando una entrevista para saber ¿Cómo se afrontó el proceso de licenciamiento en la Universidad Privada del Norte? El objetivo es saber su opinión sobre el proceso, por tal motivo, no existen respuestas correctas e incorrectas, solo deseamos saber su opinión y puntos de vista. Las opiniones solo serán utilizadas para la investigación y se adjuntarán a otras opiniones de manera anónima.

Datos Personales

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

¿Cuántos años viene trabajando en esta institución?

Cuestionario:

1. ¿Qué experiencia podría relatar del proceso de licenciamiento que la universidad pasó recientemente?
2. ¿Cuáles considera usted que fue el principal problema que se presentó en este proceso?
3. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista de personal?
4. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista del proceso en sí?
5. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista de los lugares físicos?
6. ¿Cuáles considera usted que podrían ser las causas que originaron este problema desde el punto de vista de las herramientas utilizadas, llámese sistemas, formatos, etc.?
7. ¿Qué soluciones propondría para cada uno de ellos?
8. ¿Qué criterios podríamos utilizar para evaluar las soluciones propuestas?
9. Utilizando los criterios descritos, ¿qué puntaje asignaría a las causas y soluciones del problema descrito en el presente proyecto? La evaluación es: Deficiente tendrá el valor de 01, Aceptable el valor de 02 y Eficiente el valor de 03.
10. ¿Qué buenas prácticas podríamos utilizar para futuros procesos de modificación de licenciamiento?

Agradecemos la atención brindada.

Fuente: Elaboración propia